

## **FALLSTUDIEN DEUTSCHLAND**

### **1. FALLSTUDIE: DEUTSCHLAND POSTDIENSTE**

#### **1.1. Hintergrundinformation**

Die Liberalisierung und Privatisierung der Post in der BRD erfolgte in (bislang) drei Reformschritten (Büttner 2003, ILO 1998). 1990 wurde in der Postreform 1 die Trennung der hoheitlichen und der unternehmerischen Aufgaben vollzogen und die Deutsche Post in die Bereiche Post, Postbank und Telekom aufgeteilt. Das öffentliche Unternehmen, die Behörde Post, sollte fortan nach privatwirtschaftlichen Kriterien geführt werden.

Die Privatisierung der Aufgaben im Bereich Postdienste begann mit der Postreform 2, der Infrastrukturauftrag blieb aber durch eine grundgesetzliche Regelung gewährleistet. Im Zuge der Postreform 2 erfolgte die Privatisierung der Post durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft in öffentlichem Besitz. Außerdem wurden erste Liberalisierungsschritte für die Bereiche Info- und Werbepost festgelegt.

In der Postreform 3 wurde schließlich geregelt, dass die deutsche Post bis 2007 im Bereich der Briefpost bis 200g und einer Preisgrenze des fünffachen der Standardbriefgebühr sowie bei der Infopost bis 50g/Einzelsendung über eine Exklusivlizenz verfügt. Außerdem wurde ein Lizenzierungssystem für private Anbieter im Bereich Postdienste geschaffen, für das die Regulierungsbehörde „Telekommunikation und Post“ zuständig ist. Die Lizenzvergabe ist nach Büttner (2003) an sogenannte soziale Lizenzanforderungen gebunden, d.h. der jeweilige Antragsteller soll die wesentlichen Arbeitsbedingungen in seinem Bereich darlegen. Anzugeben ist die Zahl der voraussichtlich Beschäftigten (Vollzeit/Teilzeit, geringfügig Beschäftigte sowie Subunternehmen) sowie ihr sozialversicherungsrechtlicher Status.

Der ehemalige Monopolist Deutsche Post AG ist an eine Post-Universaldienstleistungsverordnung (PUDLV) gebunden. Diese regelt die Beförderung von Briefsendungen unter 2.000g, von Paketen unter 20kg und die Beförderung von Zeitungen und Zeitschriften. Die PUDLV verpflichtet die Post AG bis 2007 mindestens 12.000 stationäre Einrichtungen, also Postämter, zu unterhalten, davon mindestens 5.000 mit unternehmenseigenem Personal. Eine stationäre Einrichtung ist für alle Gemeinden mit mehr als 2.000 EinwohnerInnen vorgesehen. In Gemeinden mit mehr als 4.000 Einwohnern ist zu gewährleisten, dass in zusammenhängend bebauten Gebieten eine stationäre Einrichtung in maximal 2.000 Metern erreichbar ist. In Landkreisen ist eine stationäre Einrichtung für je 80 qkm vorgesehen. Außerdem ist sicherzustellen, dass Briefkästen in zusammenhängend bebauten Wohngebieten in nicht mehr als 1.000m zu erreichen sind, was nach Auskunft von ver.di (Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft) zur Auflassung von 20.000 Briefkästen geführt hat.

## 1.2. *Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen im Sektor Postdienste in Deutschland*

### 1.2.1. *Beschäftigungsentwicklung*

Nach Auskunft von ver.di kann (sozialverträglicher) Arbeitsplatzabbau mit erheblicher Intensivierung der Arbeit als Schwerpunkt der Umgestaltung bei der Deutschen Post betrachtet werden. Die Gewerkschaft betrachtet dies als gewissermaßen notwendige Auswirkung der Privatisierung mit Ausrichtung auf den Shareholder value, bei der es v.a. um die Frage der Kostensenkung geht. Eine Gewinnsteigerung im Briefmarkt, der kein Wachstumsmarkt ist, sei nur über Produktivitätsgewinne erreichbar. Da die Personalkosten jedoch 60-70% ausmachen, sind Steigerungen nur durch Personalreduktionen erreichbar.

Die Beschäftigungssituation im Postsektor hat sich daher erheblich verändert. Die heute privatwirtschaftlich organisierte Deutsche Post AG beschäftigt in der BRD nur noch etwa 220.000 Personen, also 150-160.000 Personen weniger als 1990. Das entspricht in etwa einem Personalabbau von 42%. Deutschland gehört damit laut ILO zusammen mit Schweden, Italien, Dänemark und Finnland (ILO 1998) zu den Ländern mit dem stärksten Personalabbau im Postsektor. Nach Angaben der ILO erfolgte zwischen 1990 und 1995 (-70.000) und 1995 und 1999 (-67.000) der Personalabbau bei der Deutschen Post relativ gleichmäßig (ILO 2002).

Tabelle 1-1 über die Beschäftigungsentwicklung bei der Deutschen Post seit 1997 zeigt die Personalentwicklung des nunmehr international agierenden Konzerns Deutsche Post AG. Es wird deutlich, dass das Unternehmen zwar am Standort Deutschland weiterhin Personal abbaut, seit 1998 durch weltweite Akquisitionen jedoch wieder wächst. In den Geschäftsberichten wird daher die Sanierungsphase, in der zwischen 1990 und 1997 der Turnaround gelingen sollte, seit 1998 als abgeschlossen dargestellt. Dem folgt seit 1998 eine auf Internationalisierung ausgerichtete Expansionsstrategie.

Während 1997 von 270.817 Beschäftigten bei der Deutschen Post 106.821 Beamtenstatus hatten (39,4%), ist diese Zahl bis 2002 auf 73.157 (33,4%) gesunken. 1997 hatte die Post 23.673 Angestellte beschäftigt, im Zuge der massiven Expansionsstrategie stieg der Anteil der Angestellten im Konzern auf 147.393.

In Deutschland sind nach Auskunft von ver.di ca. 60% der Postbeschäftigten ArbeiterInnen, etwa 10% Angestellte und etwa 30% Beamte. 70 bis 75% der Beschäftigten arbeiten in der Zustellung (ILO 1998), der Rest betreut die eher finanziellen und handelsähnlichen Dienstleistungen (Schalterdienst) im Postbereich.

Weiters ist hervorzuheben, dass sich die Zahl der älteren Beschäftigten durch den Personalabbau reduziert hat und sich die Belegschaft durchschnittlich verjüngt. Bei den über 50jährigen liegt der Anteil laut ver.di nunmehr unter 15%. Diese Verjüngung hat mit einer Welle von Frühpensionierungen zu tun, die sich aus den wachsenden Belastungen ergaben und die Zahl älterer ArbeitnehmerInnen reduzierte und mit dem fortschreitenden Abbau der BeamtInnen, deren Anteil Anfang der 90er noch bei über

50% lag. Die BeamtInnen waren vom Abbau also überproportional betroffen, was jedoch ‚sozialverträglich‘ geschah. Bei BeamtInnen ist eine Frühpensionierung leichter durchzusetzen als bei Tarifbeschäftigten – i.e. Versicherten im allgemeinen Rentensystem.

Tabelle 1-1: Beschäftigungsentwicklung bei der Deutschen Post AG zwischen 1997 und 2002

Unternehmensbereiche	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Brief (a)			142.332	140.613	137.130	130.546
Express (a)			38.319	46.612	47.456	107.587
Logistik (a)			29.010	43.253	45.036	45.250
Finanzdienstleistungen (a) (b)			11.575	11.299(a)	35.710(a)	34.082
Sonstiges Konsolidierung (a) (b)			36.600	36.928 (a)	10.903(a)	10.211
Konzern (a)			257.836	278.705	276.235	327.676
Deutschland (a)				227.092	223.555	219.067
Kopfzahl Konzern (inkl. Nachwuchs)	270.817	260.520	301.229	324.203	321.369	371.912
Arbeiter	139 036				153 629	148 714
Beamte	106 821				77 688	73 157
Angestellte	23 673				85 493	147 393
Nachwuchskräfte	4 523				6 488	6 626
Jahresdurchschnitt	274 053			319 998	323 298	375 890
Personalaufwendungen in Mio. €	19 622	19 677				

Quelle: Jahres- und Geschäftsberichte der Deutschen Post AG (Deutsche Post AG: 1997-2002);

(a): auf Vollzeitkräfte umgerechnet, ohne Nachwuchskräfte

(b): Veränderte Zuordnung des Filialbereichs von Konsolidierung/Sonstiges zu Finanzdienstleistungen.

Der Frauenanteil ist nach ver.di mit knapp 50% relativ hoch (siehe auch ILO 1998:71), diese sind jedoch sehr viel stärker in den unteren Lohngruppen repräsentiert. Ver.di geht davon aus, dass der Frauenanteil eher gestiegen ist, da der Anteil der Teilzeitbeschäftigung, die ja vorwiegend von Frauen angenommen wird, zugenommen hat. Eine ähnliche Interpretation der Beschäftigungsentwicklung für Frauen legen auch die Daten der ILO bis zum Jahr 1995 nahe (ILO 1998). Diese weisen zwischen 1990 und 1995 ein Wachstum des relativen Frauenanteils an der Beschäftigung bei der Deutschen Post um 10% aus. Bei der Post gibt es, wie ver.di hervorhebt, im wesentlichen zwei Kundenschnittstellen, nämlich zum einen den/die ZustellerIn und zum anderen den/die Filialbeschäftigte. In der Zustellung sei der Frauenanteil nicht so hoch, da diese Arbeit körperlich sehr anstrengend sei. Es gebe aber erhebliche West-Ost-Unterschiede. Im

Osten gebe es andere Traditionen und daher einen hohen Anteil von Frauen in sogenannten typischen Männerberufen.

Die ILO fasst die Phasen der Beschäftigungsentwicklung im Zuge der Restrukturierung des Postwesens folgendermaßen zusammen:

„After this initial period of economic change and the often massive reduction of the workforce comes a second phase, which consists of a change in the nature itself of employment. In this phase (...) permanent adjustments and redeployment follow one another at a brisk pace according to the changing structure of markets and alliances between operators. There is no longer any sudden broad reduction in employment but a continuous renewal. Workers must adapt to emerging techniques and the new demand through permanent training and the updating of their skills. They must manage their internal and external employability which (...) contributes to their general job security.“ (ILO 1998:64)

Die von Price Waterhouse Coopers (Price Waterhouse 1999) für die EU-Kommission angefertigte Studie zur Entwicklung der Beschäftigung im Postsektor in Europa korrespondiert alles in allem mit der obigen Darstellung zur Entwicklung der Beschäftigten im Postsektor, wird jedoch nicht müde auf neuentstandene Arbeitsplätze bei neuen Anbietern hinzuweisen. Aber nicht einmal die Angaben dieser Studie legen den Schluss nahe, dass dadurch der Verlust bei den ehemaligen Monopolisten ausgeglichen werden könne. Der Bericht von Price Waterhouse weist keine detaillierten Daten zum Beschäftigungswachstum bei privaten Anbietern im Postbereich aus. Der Anstieg der Beschäftigung bei den privaten Anbietern in der EU zwischen 1990 und 1995 wird mit 46% angegeben. In absoluten Zahlen bedeutet dies ein Wachstum von 35.500 auf 52.000 im Untersuchungszeitraum. Für Deutschland weist Price Waterhouse für diesen Zeitraum ein Wachstum bei den privaten Anbietern von 40% aus. Detaillierte Zahlen werden in diesem Bericht nicht präsentiert. Weitaus optimistischer schätzt hingegen PLS RAMBOLL Management A/S (2002) die Beschäftigungstrends im europäischen Postsektor ein. So weist diese Studie für Deutschland in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ein Beschäftigungswachstum um 3,74% aus, was sich aber v.a. aus einer niedrigeren ausgewiesenen Zahl der Beschäftigten im Jahr 1995 ergibt. Die optimistische Einschätzung ergibt sich aus dem Versuch mittels Modellrechnung die induzierten, wie auch indirekten Beschäftigungseffekte des Postsektors zu errechnen, was zu der Behauptung führt, dass EU-weit die Beschäftigung in diesem Sektor zwischen 1995 und 2000 um 4% gestiegen sei (allein 11,29% Zuwachs bei indirekten Beschäftigungseffekten). Bis 2005 wird sogar ein Wachstum der indirekten Beschäftigung um 20,85% angenommen. D.h. PLS RAMBOLL erwartet eine Zunahme der Beschäftigung durch die Liberalisierung und Privatisierung des Postsektors bei Regulatoren, bei finanziellen und handelsbezogenen Dienstleistungen der Postunternehmen, die nicht der direkten Beschäftigung des Sektors zugerechnet werden, sowie bei sogenannten ‚up- and downstream industries‘ die entweder direkte wirtschaftliche Inputs an den Postsektor geben oder von diesem erhalten. PLS RAMBOLL zählt dazu einerseits die Papier und Maschinenbauindustrien (Drucker und

Sortiermaschinenindustrie ...), andererseits die Marketing, Werbesendungs- und Postwurfindustrien (PLS RAMBOLL 2002:385).<sup>42</sup>

### 1.2.2. Beschäftigungsentwicklung bei Post-Lizenznehmern

Aussagekräftiger als die oben angeführten Berechnungen von PLS RAMBOLL sind die Daten zur Beschäftigung bei Post-Lizenznehmern, die die Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (1998-2002) aufweist.

Tabelle 1-2: Beschäftigte bei Post Lizenznehmern 1999

Beschäftigte	Unbefristete Arbeitsverhältnisse 1999		Befristete Arbeitsverhältnisse 1999	
	Versicherungspflichtig	Nicht versicherungspflichtig	Versicherungspflichtig	Nicht versicherungspflichtig
Vollzeit (1 565 ges.)	1 497	17	51	
Teilzeit (3 707 ges.)	3 563	6	105	33
Geringfügig (11 293 ges.)	2 538	8 629	20	106
Subunternehmen	716			

Quelle: Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post.

Tabelle 1-2 zeigt die Struktur der Beschäftigung bei Post Lizenznehmern 1999. Der Großteil der bei diesen Anbietern entstanden Arbeitsplätze kann als atypisch bezeichnet

<sup>42</sup> PLS Ramboll (2002) unterscheidet einerseits zwischen ‚direkter Beschäftigung‘ im Bereich Postdienstleistungen im engeren Sinne. Finanz- und handelsbezogene Dienstleistungen sind darin nicht inkludiert, da sie auch von anderen unternehmerischen Einheiten übernommen werden könnten. Andererseits sollen mit dem Begriff ‚indirekte Beschäftigung‘ alle Personen erfasst werden, die nicht im engeren Sinne Postdienstleistungen erbringen, deren Tätigkeiten damit jedoch in enger Verbindung stehen oder gar von diesen abhängig sind. Dazu gehören Regulatoren, Finanz- und handelsbezogene Dienstleistungen der Universaldienstleister im Postbereich. Zu ‚indirekten Beschäftigungseffekten‘ rechnet diese Studie auch Entwicklungen in sogenannten ‚upstream und downstream‘ Industrien. Bei diesen handelt es sich um wirtschaftliche Sektoren, die entweder Impulse vom Sektor Postdienstleistungen erhalten, oder an diesen geben. PLS Ramboll rechnet dazu etwa die Papier-, Tinten, Maschinenbauindustrie. Nach Angaben der VerfasserInnen dieser Studie war es jedoch schwierig, quantitative Daten zur Analyse dieser Bereiche und zur Einschätzung ihrer Beschäftigungsrelevanz zu erhalten. Dies ist offensichtlich für die Finanz- und handelsbezogenen Dienstleistungen im Postsektor, da derartige Tätigkeiten oft nur einen Teil der Arbeitsaufgaben von Beschäftigten umfassen können, die ansonsten mit Postdienstleistungen im engeren Sinne betraut sind. Auswirkungen auf sogenannte ‚upstream‘ and ‚downstream‘ Industrien wurde in Interviews mit Unternehmen und Arbeitgeberverbänden über die Beschäftigungsentwicklung in ihren Bereichen erfasst, was schließlich zu einer „well-founded estimate of indirect employment in the postal sector“ führen sollte. Für Bereiche in denen keine Daten erhoben werden konnte, verfolgte PLS Ramboll eine alternative Strategie. Um sich der Beschäftigungsentwicklung anzunähern, wurden Kommentare zu früheren Schätzungen der Europäischen Kommission über die Beschäftigungsentwicklung in verschiedenen Industrien aufgearbeitet. Die Schätzung der ‚indirekten Beschäftigungseffekte‘ ergibt sich aus Schätzungen (!) der direkt vom Sektor Postdienstleistungen beeinflussten Tätigkeiten (PLS Ramboll 2002:389f).

werden. Auffällig ist zum einen der hohe Anteil von Teilzeitarbeit, die 1999 in diesem Bereich mehr als doppelt so hoch war wie die Zahl der geschaffenen Vollzeitarbeitsplätze. Fast zwei Drittel der Arbeitsplätze sind jedoch Formen geringfügiger Beschäftigung, von denen 80% 1999 noch nicht versicherungspflichtig waren.

Tabelle 1-3: Beschäftigte bei Post Lizenznehmern 2002

	Beschäftigte/Post Lizenznehmern
Vollzeit	4.535
Teilzeit	5.005
630-Markjobs/Geringfügig Beschäftigte gesamt	11.015
Sozialversicherungspflichtige geringfügig Beschäftigte	10.765

Quelle: Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post.

In den Folgejahren hält sich nach den Angaben im Jahresbericht der Regulierungsbehörde der Anteil der Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze alles in allem die Waage. 2002 gab es 4.535 Voll- und 5.005 Teilzeitarbeitsplätze. D.h. bei den Post Lizenznehmern gab es seit 1999 einen Anstieg von etwa 3.000 Vollzeitarbeitsplätzen und 1.300 Teilzeitarbeitsplätzen. Die Zahl der geringfügig Beschäftigten bleibt stabil bei etwa 11.015, von denen inzwischen aber 10.765 als sogenannte 630 Mark-Jobs sozialversicherungspflichtig sind. Es ist offensichtlich, dass diese Arbeitsplätze weder quantitativ noch qualitativ – da es sich zu einem großen Teil um atypische bzw. prekäre Beschäftigungsformen handelt – den Arbeitsplatzverlust beim ehemaligen Monopolisten Deutsche Post AG ausgleichen können, der am Konzernstandort Deutschland seit 1999 mehr als 37.000 Beschäftigte abgebaut hat (siehe Tabelle 1-1). Die Regulierungsbehörde betont trotzdem, dass die Lizenznehmer „überproportional“ viele Voll- und Teilzeitarbeitsplätze schaffen würden. Außerdem liege der Großteil der Arbeitsplätze in überwiegend strukturschwächeren Regionen.

„Diese Arbeitsplätze würde es ohne die Tätigkeit der Lizenznehmer nicht geben. Die dort Beschäftigten wären sonst möglicherweise arbeitslos. Insoweit leisten die Lizenznehmer einen nicht unerheblichen Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes.“ (Regulierungsbehörde 2001+2)

### 1.2.3. Arbeitsbedingungen

Nach Angaben von ver.di gibt es neben den umfassenden Maßnahmen zur Reduktion der Beschäftigten noch zwei weitere Möglichkeiten zur Erhöhung der Produktivität, nämlich Technisierung und Intensivierung, sowie Eingriffe zur direkten Reduzierung der Lohnkosten durch eine Veränderung der Entgelt- und Arbeitszeitbedingungen. Beide Arten von Maßnahmen finden sich auch bei der Deutschen Post. Außerdem ist nach ver.di auch auf die Versuche des Managements zu verweisen, gewisse Aufgaben auszulagern, um fixe Personalkosten in variable Kosten zu verwandeln.

Im Bereich der Paketzustellung habe es hierzu erste Versuche gegeben, die mit großer gewerkschaftlicher Anstrengung noch einmal zurückgedreht werden konnten. Die Gewerkschaft musste aber Zugeständnisse bezüglich Arbeitszeit und Einkommen machen. Aktuell stehe die Gewerkschaft wieder vor dem Problem, dass in größerem Maße Aufgaben nach außen vergeben werden sollen – v.a. in größeren Tochterfirmen der Post. Die Zustelleistung soll nicht mehr mit eigenem Personal erbracht werden, sondern über Sub- und Einzelunternehmer.

Wichtiger als diese Maßnahmen scheint jedoch die Errichtung neuer Verteilzentren und Sortierzentren zu sein (siehe auch Naber 2001). Diese können 90% der Sendungen über Maschine sortieren, ein Wert, der 1990 noch bei 30% lag. Dadurch wird die Arbeit körperlich leichter, da sie nun aber an den Takt der Maschinen angepasst werde, auch psychisch belastender. Nach Auskunft von ver.di seien die Arbeitszeiten daher verkürzt worden, was aber die Zeitfenster, in denen sortiert werde, und damit die Einkommensmöglichkeiten reduziert habe. Stresserscheinungen hätten hingegen zugenommen.

Bis 2004 soll die Zahl der ‚Briefniederlassungen‘ von 83 auf 49 reduziert werden (Transparent 2001). Das heißt, die Sortierung soll konzentriert werden, was aber ohne Entlassungen und unter Besitzstandswahrung vonstatten gehen soll

Ver.di weist außerdem darauf hin, dass es Versuche gegeben habe, auch im Bereich der Zustellung zu technisieren – durch sogenannte Gangfolgesortierung. In diesem Fall bekommt der Zusteller die auf den Zustellbezirk vorsortierte Sendung. Früher war diese von den Zustellern selbst zu sortieren (2-3h oder mehr) und erst dann konnte mit dem Zustellgang begonnen werden. Die Gangfolgesortierung sortiert 60-70% der Post vor und nur noch die restliche, nicht maschinenfähige Post muss dazu gesteckt werden. Das führt für die Zusteller zu einer erheblichen Mehrbelastung, da sich der Zustellgang um die eingesparte Sortierzeit verlängern könnte. Nach der traditionellen Zeitaufteilung der Aufgaben eines Zustellers, sei dieser früher 4-5h draußen gewesen. Durch die mögliche Reduktion der Sortierzeiten, kann diese Zeit ausgedehnt werden. Ver.di weist aber darauf hin, dass dies nicht beliebig möglich ist.

Weiters würden Filialen heute teilweise wie Bankfilialen geführt und seien zunehmend computerisiert. Im Kundenkontakt, soweit er überhaupt noch durch Menschen vollzogen wird, werde stark auf Beratung gesetzt, man versuche Postdienstleistungen mit Bank- und Versicherungsleistungen zu verknüpfen. Diese Tätigkeiten können sehr anspruchsvoll sein. Aber auch hier sind Umstrukturierungen zu erwarten. Die von der Postmutter betriebenen Filialen werden immer weniger, während es immer mehr partnerbetriebene Filialen im Franchisesystem – also über Einzelhändler u.ä. – oder über Tochterunternehmen gäbe. Das geht für ver.di schon in Richtung Outsourcing.

Zwar betont die Gewerkschaft, es sei in der Post AG gelungen, die Zunahme prekärer und atypischer Beschäftigungsverhältnisse hintan zuhalten. Diese gebe es nur als Teilzeitbeschäftigung (30%, 70.000 Personen). Anders sei die Situation bei Tochterunternehmen und dort, wo Leistungen nicht mehr selbst erbracht werden. In diesem Bereich stehe die Gewerkschaft unter Druck, da das Unternehmen sage, wenn bestimmte Bedingungen nicht günstiger werden, dann steigt die Post aus und vergibt

diese Aufgabe an Dritte. Mehr und mehr werde der Wettbewerb über solche Arbeitsverhältnisse gemacht.

Die Post selbst mache sich hierbei die Finger nicht schmutzig. Tochterunternehmen im Bereich der Prospektverteilung arbeiten in Arbeitsverhältnissen, in denen die Menschen Stücklohn erhalten (Transparent 2001) und daher nur ein geringes Einkommen erreichen können. Dies sei auch am Paketmarkt bereits zu sehen. Hier ist, so ver.di, auf die gesetzlich ermöglichten Einzelunternehmer zu verweisen, die ‚nicht wissen was sie tun‘ und nach wenigen Wochen den Job aufgeben müssen, da sie nicht mal den Sprit für die Auslieferungsfahrzeuge zahlen können. Die Gewerkschaft setzt daher in diesem Bereich Aktivitäten, um die Einzelunternehmer auch als Gewerkschaft ansprechen zu können. Die Uhr sei hier aber nicht mehr zu festen Beschäftigungsverhältnissen zurückzudrehen.

#### *1.2.4. Die Situation bei Post Lizenznehmern*

Ver.di hebt hervor, dass das Feld der neuen Anbieter sehr unübersichtlich ist. Es gebe 700-800 Lizenzen für Briefdienstleistungen. Lizenzen werden nur für Leistungen erteilt, die nicht der Exklusivlizenz unterliegen. Das Marktsegment sei sehr begrenzt, aber es gebe schon eine Vielzahl lokaler Anbieter und daher hätten sich noch keine großen Anbieter herausgebildet. Die holländische Post TPG und auch die britische Post versuchen Netze aufzubauen, um in den weiteren zu erwartenden Liberalisierungsschritten startklar zu sein. In Berlin gebe es die Pin AG mit 200-300 Beschäftigten mit hoher Fluktuation und „abenteuerlichen“ Arbeitsbedingungen. Die Gewerkschaft will dort natürlich Mitglieder organisieren und Arbeitsbedingungen beeinflussen. Dies nicht zuletzt, so die Auskunft von ver.di, um der Arbeit einen vernünftigen Preis zu geben, da sich sonst auch bei der alten Post der Einkommensdruck erhöhen werde. Es sei aber offensichtlich, dass es einen Dumpingwettbewerb gebe und der Postsektor in wachsendem Maße Gefahr laufe, ein Niedriglohnbereich zu werden.

#### *1.2.5. Arbeitszeit und Entlohnung bei der Deutschen Post AG*

Zwar konnten in den vorliegenden Materialien keine detaillierten Analysen der Entwicklung der Arbeitszeiten und der Entgeltsysteme gefunden werden, die ILO verweist aber auf die Zunahme von Teilzeitarbeit und verschiedene Formen variabler und flexibler Arbeitszeit (ILO 1998). Im Jahresbericht der Deutschen Post AG 1998 wurde die Flexibilisierung der Arbeitszeiten auch als expliziter Schwerpunkt für die Personalentwicklung angeführt, mit dem – neben dem weiter voranschreitenden Personalabbau – eine Verbesserung der Personalkostenstrukturen erreicht werden sollte. Ver.di verweist auf die Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells, das als Arbeitszeitflexibilisierungssystem angelegt sei. Es gehe um die Kontrolle der Arbeitskosten und des Arbeitseinsatzes durch Flexibilisierung.



Während es der Gewerkschaft gelungen ist, für die schon vor Beginn der Umstrukturierungsphase bei der Post beschäftigten MitarbeiterInnen eine sogenannte Besitzstandswahrung zu erreichen, wurde für neueintretende Personen ein neuer Tarifvertrag verhandelt (Naber 2001), der auf eine Reduktion des Lohnniveaus hinausläuft. Walter Scheurle, Vorstandsmitglied der Post, nennt dies auch ganz explizit als Ziel, da die Löhne im öffentlichen Bereich zu hoch seien. Wichtig für das Management ist demnach die Einführung leistungsbezogener Anteile der Entlohnung und die Vereinfachung des Entgeltsystems durch die Reduktion der Entgeltgruppen. Außerdem seien familienbezogene Lohnbestandteile gefallen und Zuschläge in verschiedenen Bereichen (etwa Spedition und Lagerei) reduziert worden (Scheurle 2001).

Auch ver.di hebt hervor, dass vor ca. 2-3 Jahren für Arbeiter und jetzt gerade für Angestellte neue Bedingungen geschaffen wurden. Diese sollen später zu einem gemeinsamen Tarifvertrag zusammengeführt werden. Die neuen Bedingungen sehen niedrigere Entgelte vor – jedoch mit entsprechender Besitzstandsregelung. Neueingestellte werden nun geringer entlohnt als Altbeschäftigte. Die Gewerkschaft habe dies im Gegenzug für Beschäftigungssicherung, also dem Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen, akzeptiert. Der Unterschied im Entgelt schwanke, liege im Schnitt aber bei 15-20%. Indirekte Eingriffe wurden auch bei Überstundenzuschlägen gemacht, da Arbeitszeitkonten eingeführt wurden. Es gibt keine Zuschläge mehr, da es gewissermaßen keine Überstunden mehr gibt, sondern diese als Mehrstunden auf dem Arbeitszeitkonto ‚floatieren‘. Bei Überschreitungen bestimmter Ausmaße der Mehrstunden, können Zuschläge jedoch sehr wohl ausbezahlt werden.

Bezüglich leistungsbezogener Anteile im neuen Tarifvertrag gibt ver.di weiter an, dass ein System zur Bewertung der individuellen Leistung eingeführt worden sei. Je nach Einstufung wird nun ein leistungsbezogener Anteil des Entgelts ausbezahlt. Diese Leistungsprämien werden aus einem gemeinsamen Topf bezahlt, der in jedem Fall ausgeschüttet werden muss.

Auf die Frage, wie etwa bei Filialarbeit und bei Zustellung Leistungsanreize möglich seien, betont ver.di, dass dies nicht auf den Umsatz oder auf den Durchlauf hin berechnet werde. Die Beurteilung erfolgt auf individueller Basis durch die Vorgesetzten, die das gesamte Arbeitsverhalten in die Betrachtung nehmen.

Auch die Post, so ver.di, würde gern Stückentlohnung einführen, da sie dann die Kosten flexibilisieren könnte und jedes Risiko bezüglich des Mengenanfalls los wäre. Bei den neuen Briefdienstleistern gibt es aber auch Mixsysteme aus Grund- und Stücklohn. Für die Menge können aber die Zusteller nichts, auf die durch diese Systeme das Risiko verlagert wird.

### *1.2.6. Veränderungen der Arbeitsbedingungen*

Nach ver.di sind Maßnahmen zur Intensivierung der Arbeit ein wesentliches Mittel des Managements, die Produktivität zu erhöhen und die Personalkosten zu senken. Dies hat zu einer erheblichen Zunahme der Arbeitsbelastungen geführt, was mit der Verlagerung

von Verantwortung für die Dienstleistungserbringung nach unten und dem Abbau mittlerer Management-Ebenen verbunden ist. Beschäftigte der Post beklagen daher die wachsende Intensität der Arbeitsbelastung, die einher geht mit einer nachgerade aggressiven Reorientierung der Tätigkeiten der Deutschen Post auf Dienstleistung und werbungsgeleiteten Verkauf (Hentges/Meyer 2002). Hervorgehoben wird außerdem die wachsende Monotonie der Tätigkeiten bei der Deutschen Post AG, die auf die Einführung neuer Technologien etwa in den Sortierzentren zurückzuführen sei.

Insgesamt hat es den Anschein, dass viele Beschäftigte mit ihren Aufgaben nicht mehr innerhalb ihrer Arbeitszeit zurecht kommen und daher freiwillig unbezahlte Überstunden leisten. Außerdem sind Modelle der individuellen Leistungs- und Effizienzmessung eingeführt worden um die Qualität in der Dienstleistungserbringung besser kontrollieren zu können.

Bezüglich der Qualitätskontrolle setzt das Unternehmen nach ver.di sehr stark auf IT-Durchdringung und ein intensives Reporting, um darüber auch Steuerungssysteme der Produktivität einzuführen. Dazu würden außerdem Leistungsanreizsysteme geschaffen, damit die Qualitätsziele der Post, die im wesentlichen Laufzeitziele (pünktliche Kundenbedienung) sind, zu erfüllen. Bei den Qualitätszielen geht es v.a. um die E+1-Zustellung (d.h. einen Tag nach der Einlieferung soll die Sendung auch zugestellt werden).

Der Zusteller soll alle Sendungen im Zustellgang rausbringen und nicht irgend etwas wieder zurückzubringen, weil er mit der Arbeitszeit nicht hinkommt. Arbeitsausfälle sollen dadurch ausgeglichen werden, dass Zustellbezirke aufgeteilt werden und fahrende Zusteller etwas mit übernehmen und dadurch kein Ersatz geholt werden muss.

Die Personalreserve kann dadurch gering gehalten werden. Leistungsanreize sollen honorieren, wenn jemand mehr Postsendungen auf den Zustellgang mitnimmt. Jeder zusätzliche Zusteller ist auch dadurch teuer, da es zusätzliche Wegeleistungen gibt, die notwendig sind, damit er in den Zustellbezirk kommt.

Bezüglich der Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen gibt ver.di an, dass eine Änderung festzustellen sei. In einem privatwirtschaftlichen Betrieb sei man eher geneigt ‚fünf gerade sein zu lassen‘, es also mit solchen Regelungen nicht zu genau zu nehmen. Viele Manager kämen aus dem Transportsektor, wo immer schon ein etwas raueres Klima herrschte (Lenkzeitüberschreitungen). Im Bereich der Arbeitszeit würden Obergrenzen zunehmend als Orientierungsmarken, denn als Grenzen gesehen. Die Zahl der Arbeitsunfälle sei daher v.a. bei den neuen Anbietern relativ hoch, da etwa die Schutzausrüstungen schlecht sind (Fahrräder werden schlecht gewartet etc.).

### *1.2.7. Qualifikationen*

Obwohl die Post AG im jährlichen Geschäftsbericht nicht müde wird, die wachsende Bedeutung der Ausbildung und Qualifikation der Beschäftigten zu betonen (Deutsche Post AG 1997-2002, siehe auch ILO 1998) und auch in einigen Bereichen (Mechatronik, Informations- und Kommunikationstechnologien, Lagerhausmanagement

etc) neue Anforderungen entstanden sind, hebt ver.di hervor, dass das Unternehmen versuche, Qualifikationsanforderungen herunterzuschrauben. So gibt es aktuell eine Auseinandersetzung mit der Betriebsleitung, welche Qualität von Ausbildung für Menschen, die im Bereich der Briefzustellung oder für den Schalterdienst eingestellt werden, erforderlich sei. Im Bereich Zustellung wird gestritten, ob eine Ausbildung von 2 oder doch 3 Jahren notwendig ist. Wer mit zweijähriger Ausbildung seinen Beruf beginnt, hat andere Perspektiven im Unternehmen als jemand mit dreijähriger Ausbildung.

### *1.3. Rolle der Gewerkschaft*

Wie bei der Deutschen Bahn hat sich auch die Deutsche Post Gewerkschaft entschieden, in der Restrukturierung des Postsektors zu kooperieren und den Übergang sozialverträglich zu gestalten. D.h. aber nicht, dass dies völlig konfliktfrei vor sich gehen konnte. Die Gewerkschaft betont daher, dass sie den Übergang von einer Betriebsgewerkschaft, die für die ‚Dreifaltigkeit‘ Post, Postbank und Telekommunikation zuständig war, meistern und sich verändern musste. Daher habe man sich entschlossen den Übergang zu ver.di zu wagen. Zunächst habe die Aufgabe darin bestanden, auf Gefahren der Deregulierung und Privatisierung zu verweisen und dagegen zu kämpfen. Dieser Kampf wurde aber nicht gewonnen. Die Strategie sei daher zweigleisig: Einerseits verhindern oder abmildern, andererseits sich mit den Folgen für die Beschäftigten auseinandersetzen. Vor allem die BeamInneninteressen mussten gewahrt werden. Mit Rationalisierungsschutztarifverträgen sei der dramatische Arbeitsplatzabbau und der Umbruch in den vorhandenen Arbeitsplätzen flankiert worden (keine betriebsbedingten Kündigungen, Qualifizierung, Maßstäbe für Versetzungen und Zumutbarkeit, wenn der Arbeitsplatz verloren geht). Der Umbruch sei daher für Regierung und Unternehmen sehr geräuschlos vor sich gegangen. Alles in allem sei es notwendig gewesen die Treppe abwärts mitzugehen, was Arbeits- und Einkommensbedingungen (zumindest bei Neueinstellungen) betrifft, um nicht noch größere Verluste zu erleiden. Inzwischen versuche die Gewerkschaft auch außerhalb der Post Fuß zu fassen, was nach Angaben von ver.di nicht sehr problematisch zu sein scheint. Ziel ist es, die Einkommensbedingungen im gesamten Sektor zu stabilisieren.

Insgesamt sind die Mitgliederzahlen bei der Gewerkschaft weiterhin sehr hoch und liegen stabil über 70%. Mit Blick auf die Notwendigkeit von einer Betriebsgewerkschaft zur Branchenorientierung zu kommen, betont ver.di, dass der Sektor zum Niedriglohnbereich werden und viele sozialrechtlich abgesicherte Arbeitsplätze (mit Auswirkungen auch auf die Sozialversicherungssysteme) verloren gehen könnten, wenn es der Gewerkschaft nicht gelingt, bei den neuen Anbietern Fuß zu fassen.

#### 1.4. Zusammenfassung

- Im Zuge der Liberalisierung und Privatisierung des Sektors Postdienste in Deutschland wurden seit Anfang der 90er Jahre 42% des Personals abgebaut. Die Deutsche Post AG beschäftigt 2002 etwa 220.000 Personen im Bereich Postdienste. Seit 1998 ist die Beschäftigung im Konzern aufgrund einer global orientierten Expansionsstrategie und umfangreichen Akquisitionen im In- und Ausland wieder ansteigend. In diesem Zeitraum ist die Zahl der bei der Deutschen Post AG beschäftigten BeamtInnen von etwa 50% Anfang der 90er Jahre auf etwa 33% im Jahr 2002 reduziert worden. BeamtInnen waren daher trotz Abkommen zwischen der Gewerkschaft und dem Unternehmen zur Besitzstandswahrung vom Personalabbau überproportional betroffen. Die meisten Quellen betonen, dass der Personalabbau sozialverträglich stattgefunden hat. Zwei Studien zur Beschäftigungsentwicklung im Postsektor in Europa erwarten eine Zunahme der Beschäftigung durch die Liberalisierung und Privatisierung – zumindest durch indirekte Effekte des Beschäftigungswachstums in verwandten Bereichen.
- Bei den privaten Postlizenznehmern sind nach Angaben des Postregulators etwa 19.500 Arbeitsplätze entstanden. Bei mehr als 50% handelt es sich jedoch lediglich um sozialversicherungspflichtige 630 Mark-Jobs (also geringfügige Beschäftigungsverhältnisse).
- Die Erhöhung der Produktivität soll zum einen durch eine Intensivierung und verstärkte Rationalisierung der Produktionsabläufe erreicht werden. Moderne Sortierzentren können an die 90% der Post vorsortieren, sogenannte Gangfolgesortierung kann dies für einen großen Teil der vom Zusteller zu übernehmenden Post übernehmen. Dies führt zu einer Intensivierung der Arbeitsabläufe in der Sortierung, die von Monotonieerscheinungen begleitet ist. Außerdem wird es durch die Gangfolgesortierung möglich, den Zustellgang der Postzusteller zu verlängern, was die physische Arbeitsbelastung erheblich steigert. Zum anderen versucht die Post Entgelt- und Arbeitszeitregelungen zu verändern, um Arbeitskosten zu senken. Um die Auslagerung verschiedener Aufgaben zu verhindern, muss die Gewerkschaft vielen Veränderungen zustimmen. Im Bereich der Subunternehmen gibt es Anzeichen der Umwandlung des Postsektors in einen Niedriglohnsektor, manche Arbeitsaufgaben (Zustellung von Paketen u.ä.) werden nach Stücklohn bezahlt. Die Beschäftigungsbedingungen bei den privaten Lizenznehmern sind sehr schlecht, Lohndumping und hohe Fluktuation charakterisieren viele Beschäftigungsverhältnisse.
- Die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen wie auch die Senkung der Lohnkosten sind Schwerpunkte der Personalpolitik der Deutschen Post AG. Dies hat einerseits zur Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells geführt. Überstunden werden auf Arbeitszeitkonten gutgeschrieben und sollen in der Regel als Freizeit abgegolten werden. Während die Gewerkschaft für die bereits bei der Post AG beschäftigten Personen Abkommen zur Besitzstandswahrung und Verhinderung betriebsbedingter Kündigungen erreichen konnte, musste sie für Neueinstellungen ein Entgeltreduktion von bis zu 20% akzeptieren.
- Die Veränderungen haben zu steigender Intensität und Monotonie der Arbeit geführt. Außerdem wurden neue Methoden zu Messung der Leistung der Beschäftigten

eingeführt und umfangreiche Leistungsanreizsysteme geschaffen. Die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen findet auch in der Reduktion der Qualifikationsanforderungen und der Ausbildungsmöglichkeiten ihren Ausdruck.

- Die Gewerkschaft hat sich entschieden in der Umstrukturierung des Postsektors in Deutschland zu kooperieren, um die Rechte der BeamtInnen zu wahren, betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern und geregelte Arbeitsverhältnisse erhalten zu können. Dies bedeutet aber auch, dass die Gewerkschaft die Verschlechterungen im Unternehmen Post AG mittragen muss.

## 2. *FALLSTUDIE: DEUTSCHLAND WASSER*

### **Vorbemerkung**

Alles in allem ist die Datenlage im Bereich Wasserwirtschaft für die BRD sehr schlecht. Zur Vertiefung des vorhandenen Materials wurde daher mit einem Vertreter von ver.di ein Interview geführt (am 20.05.2003).

### 2.1. *Hintergrundinformationen zur Wasserwirtschaft in Deutschland*

Nach Auskunft von ver.di gibt es in Deutschland rund 6.700 Wasserversorgungseinheiten, die sich überwiegend in kommunaler Hand befinden. Schätzungsweise 800-1.000 Wasserbeschaffungsverbände sind öffentlich-rechtlich organisiert, darüber hinaus gibt es einige große Fernversorger wie die Bodensee-Wasserversorgung und die Landeswasserversorgung Baden-Württemberg mit noch überwiegend kommunalen Gesellschaftern. Die Gelsenwasser AG ist die älteste und größte private Gesellschaft. Bis vor wenigen Jahren noch von kommunalen Anteilseignern dominiert, ist sie heute zu rund 80 Prozent im Besitz der E.ON. Die E.ON soll ihren Gelsenwasser-Anteil im Zuge der Ruhrgas-Übernahme bis 2004 abgeben. Durch die anhaltenden Konzentrationsprozesse ist eine weitere Reduktion der Unternehmen zu erwarten – laut Auskunft von ver.di gehen manche Zählungen nur noch von 6.100 Unternehmen aus (siehe auch EEB 2002).

Die Verteilung der Unternehmen ist regional sehr unterschiedlich. Nach ver.di gibt es allein in Bayern 2.500, in Baden Württemberg über 1.000 Betriebe. Die kleinen Unternehmen konzentrieren sich auf den Süden, da es dort sehr gutes Wasser gebe und daher relativ wenig Aufwand notwendig sei, eine adäquate Versorgung sicher zu stellen. Es handle sich dabei meist um kleine Gemeindebetriebe, wo ‚vom Bürgermeister der Schieber noch gedreht‘ wird. Nach den Statistiken des Bundesverbandes Gas und Wasser haben etwa 1.500 Unternehmen eine größere Bedeutung, da sie etwa 70% der Wasserversorgung übernehmen.

Im Abwasserbereich gibt es ebenfalls über 6.000 Unternehmen.

Die nach Einschätzung ver.di's einzige nennenswerte rein private Wasser- und Abwassergesellschaft ist die Eurawasser GmbH, die nach Ausscheiden der Thyssen Handelsunion jetzt allein der Suez Lyonnaise gehört. Die größte Teilprivatisierung erstreckte sich auf die Berliner Wasserbetriebe nebst zahlreichen Tochtergesellschaften. Für 49,9 Prozent der Anteile wurden 2000 von RWE, Vivendi und Allianz rund 3,2 Mrd. DM gezahlt. Am Multi-Utility-Konzern RWE halten übrigens die Kommunen noch 36 Prozent der Aktien.

In Deutschland wurde 1996 das Gesetz zur Wettbewerbsbeschränkung novelliert, womit auch die geschlossenen Versorgungsgebiete für Gas und Energie aufgehoben wurden. Dies sollte auch für Wasser geschehen, wurde aber vom deutschen Bundestrag

abgelehnt. 1999 und 2003 hat es, so die Auskunft von ver.di, weitere Diskussionen gegeben. Zur Zeit sehe es aber nicht so aus, dass die geschlossenen Versorgungsgebiete (schon) aufgehoben würden. Der Gebietsschutz bleibt bestehen, so ver.di, wenn nicht GATS oder die jüngsten Liberalisierungsabsichten von Kommissar Bolkestein sich auf Deutschland niederschlagen.<sup>43</sup>

Unabhängig davon gibt es erste Privatisierungen im Wasser- und Abwasserbereich über Betreibermodelle. Städte wandeln ihre Wasserbetriebe in private Rechtsformen um, damit sie „am Markt“ flexibler agieren. Bei Betreibermodellen schreibt die Gemeinde die Wasserversorgung aus, worauf sich, so ver.di, meist ein Konsortium – sehr oft mit französischer Beteiligung (Vivendi z.B. in Sachsen-Anhalt und Berlin, Suez Lyonnaise eher in Ostdeutschland ...) – bewerben.

Durch die Privatisierungsdiskussion hat sich, so ver.di, in den Unternehmen einiges verschoben, was aber von der jeweiligen Unternehmensgröße und der spezifischen Beherrschungssituation durch die öffentliche Hand abhängt. Bei den relevanten größeren Unternehmen gibt es eine immer stärkere Kundenorientierung, mit entsprechender Orientierung am Markt und die Einführung von Benchmarking etwa im Abwasserbereich, was durchaus zu Verbesserung geführt habe. Benchmarking wird als Wettbewerb zwischen den öffentlichen Unternehmen verstanden. Es gibt aber auch weiterhin, gerade bei den Beschäftigten, so etwas wie einen Ethos des öffentlichen Dienstes. Aber auch in dieser Frage sind Wandlungsprozesse, wie z.B. bei Hansewasser Bremen – einem privaten Abwasserbetreiber -, bei dem lange Kämpfe um die Privatisierung geführt wurden, festzustellen. Dort identifizieren sich die Beschäftigten nun auch mit dem Unternehmen. Daher ist es besser von einem ‚Wasserwerke-Ethos‘ zu sprechen.

Alles in allem lägen nach Auskunft von ver.di die Schwerpunkte der Veränderungen bislang in der Umwandlung der Organisationsformen, weg vom Regiebetrieb hin über den Eigenbetrieb zur GmbH und zur Aktiengesellschaft sowie zur Bildung von Anstalten öffentlichen Rechts. Von letzteren gibt es zwei große (Berlin, Hamburg – für den Bereich Abwasser). Ziel ist also Autonomie und juristische Selbstständigkeit und die Schaffung großer schlagkräftiger Einheiten für den internationalen Markt. Ver.di zweifelt an der Sinnhaftigkeit dieser Strategie, da es dafür auch fähige kleinere Unternehmen geben kann.

## **2.2. *Auswirkungen der bisherigen Liberalisierungen und Privatisierungen auf die ArbeitnehmerInnen in der Wasserwirtschaft in Deutschland***

Die vorliegenden Daten zur Wasserwirtschaft sind sehr unterschiedlich, was an Problemen der Zuordnung dieses Sektors liegt (Vesper 1998). Ver.di geht davon aus, dass in der Wasserwirtschaft (zu der etwa Wasserversorgung, Abwasserwirtschaft etc. gehören) etwa 110.000 Personen beschäftigt sind, davon etwa 70.000 im gewerblichen Bereich

<sup>43</sup> vgl. insbesondere die EU Binnenmarktstrategie 2003-2006, KOM (2003) 238 endg.

und weitere 40.000 in der sogenannten Leitungshierarchie. Die Beschäftigtenstruktur ist männlich dominiert.

In der deutschen Wasserwirtschaft gibt es nach ver.di sehr hohe Qualifikationslevel. Qualifizierung wird als Erstausbildung wie auch über Weiterbildung durchgeführt. Es gibt wenig Arbeitsplätze, die nur über Anlernfunktion laufen. Dies hat mit der hohen Technikintensität (Wasserwerke, das Betreiben von Kläranlagen) des Bereichs zu tun. Ausnahmen sind Arbeiten der Kanalunterhaltung.

Obwohl, wie oben gezeigt, die Liberalisierungs- und Privatisierungsschritte in der deutschen Wasserwirtschaft noch nicht sehr weit fortgeschritten sind, gibt es doch einige Tendenzen, die mit den Entwicklungen in den anderen Bereichen korrespondieren. So ist in den meisten Materialien, die sich in irgendeiner Form mit der Frage der Beschäftigungsentwicklung in diesem Sektor beschäftigen, von einem kontinuierlich vorstatten gehenden Personalabbau die Rede (ver.di ohne Jg.). So wird etwa immer wieder betont, dass in der Wasserversorgung 2001 34.000 Personen beschäftigt sind, 10 Jahre zuvor seien es aber noch 11.500 mehr gewesen, was einem Minus von mehr als 25% entspräche. Die Studie des European Environmental Bureau über die Wasserwirtschaft in der EU (2002) spricht von 28.000 Beschäftigten in der Wasserversorgung in Deutschland im Jahr 1999. In der länderspezifischen Zusammenfassung zur Beschäftigungssituation in den Umweltindustrien in Deutschland weist diese Untersuchung keine weiteren Daten zur Beschäftigungssituation im Sektor Wasserwirtschaft aus.

Nach Einschätzung von ver.di dienen die Personalabbauprogramme dazu, ältere ArbeitnehmerInnen los zu werden. Grundsätzlich scheint der Personalabbau auch eher den wissenschaftlichen und ingenieurtechnischen Bereich zu betreffen als den gewerblichen (Ladstätter 2001).

Statistische Auswertungen zur Personalentwicklung im öffentlichen Dienst (Vesper 1998) zeigen, dass in den Sektoren Land-, Forst- und Wasserwirtschaft der Abbau in Ostdeutschland fast doppelt so hoch ausfiel wie im Westen.

Da die Fixkosten bezüglich der technischen Anlagen nicht veränderbar sind, wird auch in Bereich Wasserwirtschaft versucht, Einsparungen über die Reduktion von Personalkosten umzusetzen (ver.di ohne Jg.). Dabei geht es v.a. um die Frage der Effizienz der Dienstleistung und die Gewährleistung der Gewinnsituation. Demgegenüber betont ver.di, dass Personalabbau die Gewinnsituation nur in sehr geringem Ausmaß beeinflussen werde, da eben die Personalkosten in Relation zu den Fixkosten der Unternehmen einen sehr geringen Betrag ausmachen. So liegt der Anteil der Personalkosten etwa im Abwasserbereich (Kläranlagen) bei 14%, rechnet man den Kanalbereich dazu, sogar unter 10%. Würde ein Abbau von Personal auf die Gebührenwirksamkeit umgerechnet, bewege sich diese im einstelligen Centbereich. Personalabbau sei aber eine ‚Art Modeerscheinung‘ und es gebe v.a. in großen Unternehmen ein Langfristprogramm dafür – z.B. solle in Berlin bis 2009 bei einem gegenwärtigen Personalstand von 5.300 Beschäftigten ein Abbau von 1.500 vorgenommen werden.

Mit dem Personalabbau konfrontiert, versucht die Gewerkschaft diesen sozialverträglich zu gestalten und betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern (ver.di



ohne Jg.). Diese werden betriebsspezifisch umgesetzt und sind oft – insbesondere bei größeren Unternehmen – mit Abfindungen verbunden. Bei größeren Unternehmen kann es auch Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen geben, was bei den Kleinbetrieben eher problematisch ist. Der Abbau findet aber eher in großen Betrieben statt. Bei großen Unternehmen gibt es, so die Auskunft von ver.di, Programme für den Personalabbau und man sei bei ‚Massenentlassungen‘ bemüht, den Abbau über Transfergesellschaften abzufedern. In arbeitsamtgeförderten Maßnahmen versucht man, die Leute dann für andere Arbeitsplätze fit zu machen. Der Erfolg ist aber aufgrund der Arbeitsplatzsituation eher gering. Neue Arbeitsplätze entstehen in der Wasserwirtschaft keine.

Aufgrund des hohen Qualifikationsniveaus und der hohen persönlichen Bedeutung des Qualifikationsniveaus für die Beschäftigten wird in den vorgefundenen Materialien immer wieder der Verlust ‚wertvoller Wissensressourcen‘ durch Personalabbau betont (Geiler ohne Jg., Ladstätter 2001).

„Bei einem rigiden Entlassungskurs werden oft wichtige Wissensträger ersatzlos gestrichen. Das führt auch in den Wasser- und Abwasserbetrieben zu einem Verlust von wertvollem Unternehmenswissen. Mit dem in Datenbanken gespeicherten Wissen alleine können weder Wasser- noch Abwasserbetriebe reüssieren. Denn es gibt Wissen, welches nicht zu Papier gebracht oder auf Datenbanken gespeichert werden kann. Personengebundenes Wissen kann nur von Menschen weitergegeben werden. Verborgenes Wissen steckt in den Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Wissen der Mitarbeiter ist eine wertvolle Ressource und muss sorgfältig vom Unternehmen gepflegt werden.“ (Geiler ohne Jg.)

## 2.3. *Veränderungen der Arbeitsbedingungen*

### 2.3.1. *Kundenorientierung*

Wie schon weiter oben festgestellt, ist auch in der Wasserwirtschaft einerseits eine wachsende Bedeutung der Kundenorientierung festzustellen. Andererseits wird versucht durch Rationalisierungsmaßnahmen, die den Personalabbau begleiten, die Produktivität des Sektors zu erhöhen. Dies wird etwa durch verbesserte Anlagen- und Steuerungstechniken ermöglicht.

Die Kundenorientierung wird nach ver.di eine zentrale Anforderung. Dies habe zwar weniger mit der Privatisierung als einer Veränderung des Dienstleistungsbegriffs zu tun, da der/die KundIn mehr verlange, mehr wissen und eine entsprechende Leistung für sein Geld wolle. Außerdem wolle er/sie mit der Dienstleistung ein Gesicht verbinden. Daher nimmt die Zahl der Kundenberatungszentren für Wasser und Stadtwerke zu. Die Frage der Kundenorientierung wird auch zum Inhalt von Problemen, denen sich die Gewerkschaft im Restrukturierungsprozess gegenüber sieht (ver.di ohne Jg.). So verweist ver.di auf das Problem der ‚unentgegneten Annahme von Kundenkritik‘, die einen neuen Belastungsfaktor darstellt.

Insbesondere bei den privaten, hier v.a. den französischen Anbietern, kommen HRM (Human Resource Management) Strategien zur Steigerung der Motivation der Beschäftigten zur Anwendung. Gleichzeitig bringen diese Unternehmen ihr eigenes Managementpersonal mit und versuchen eigene Haustarifvereinbarungen abzuschließen.

Nach Auskunft von ver.di gibt es kaum atypische und prekäre Beschäftigung im Bereich Wasserwirtschaft in Deutschland.

### 2.3.2. *Arbeitszeit*

Insgesamt ist nach Auskunft von ver.di eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes derzeit wenig feststellbar. Im Verwaltungsbereich gibt es zwar Gleitzeitmodelle, dort wo Schichtbetrieb notwendig ist, gibt es aber weiterhin eine klare Bindung der Arbeitszeit. Es gibt jedoch, so ver.di, verschiedene Modelle der Arbeitszeit-Gestaltung, die auch auf eine Verkürzung der Arbeitszeit (und eine Kürzung des Lohnes) abzielen, was über betriebliche Vereinbarungen geregelt werde.

Da es aber durch den Personalabbau nicht zuletzt im Schichtbereich starke Kürzungen gibt, kann es zu Problemen bei höheren Krankenständen bezüglich der personellen Besetzung kommen. Dies führt zu höheren Überstunden, die je nach Vereinbarung in Freizeit oder Entgelt abgegolten werden. Im Tarifvertrag öffentlicher Dienst wurde versucht, einen Maximalbetrag an Überstunden in Freizeit auszugleichen. Es bleibt aber zum Großteil abhängig von betrieblichen Vereinbarungen, wie das gemacht wird.

Die Frage der Arbeitszeit ist für die Gewerkschaften und Betriebs- bzw. Personalräte im Bereich Wasserwirtschaft trotzdem ein wichtiges Thema. So wird auf das Problem einer anvisierten Ausdehnung der Regelarbeitszeit auf Zeiten zwischen 5:30 und 20:00 in allen dienstleistungsorientierten Arbeitsbereichen, auf Einführung versetzter Arbeitszeiten und Wechselschichtdienste, sowie die Wiedereinführung des Samstag als Regelarbeitstag verwiesen.

Ver.di betont daher, dass es durch die Umstrukturierungen zu Leistungsverdichtungen und damit höheren Stressbelastungen komme, da der Druck auf die Beschäftigten größer werde. Jeder Arbeitsplatz ist potentiell bedroht. Nach ver.di werden die Leistungsverdichtungen durch höhere Aufgabenstellungen bewirkt. Früher sei die Arbeit von mehr Personen erledigt worden. So hätten die Berliner Wasserbetriebe Anfang der 90er (nach der Vereinigung zwischen West und Ost) an die 8.000 Beschäftigte gehabt, jetzt nur noch 5.300.

Die steigende Unsicherheit hat Auswirkungen auf die Arbeitszeit. Die Leute bleiben länger und leisten Überstunden – auch unbezahlt.

## 2.4. *Die Rolle der Gewerkschaft und die Tarifsituation in der Wasserwirtschaft*

Im Gespräch mit einem Vertreter von ver.di wurde hervorgehoben, dass im Bereich Wasserwirtschaft noch eine sehr ‚traditionelle‘ Gewerkschaftsorientierung vorhanden und daher auch der Mitgliederstand (60% im gewerblichen Bereich, niedriger bei den Angestellten) sehr hoch sei. Das sei auch auf die hohe Identifikation mit der Tätigkeit zurückzuführen. Grundsätzlich unterliegt die Branche dem Tarif des öffentlichen Dienstes – nämlich dem Bundesangestelltentarif und dem Bundesmanteltarif für Gewerblich Beschäftigte. In den privaten Unternehmen gibt es Haustarife. Vertreter von ver.di schätzen den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes als eher schwerfällig ein. Bei den Haustarifen liege der Teufel im Detail. Außerdem sei die Entlohnung sicher um 5-10% niedriger als unter dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes.

Der Tarifvertrag öffentlicher Dienst ermöglicht zwar, so ver.di, gewisse Flexibilitäten, sei aber schwer zu durchschauen und werde selten so genutzt. In Ostdeutschland gab es Öffnungen des Tarifvertrags, um schwierige Situationen zu überbrücken. In den großen Unternehmen gibt es außerdem Betriebsvereinbarungen, bei denen bereits Kürzungen vorgenommen werden. Grundsätzlich gibt es hier zwei Formen, die über bundesweite Tarifverträge hinausgehen: einerseits die landesbezirklichen Regelungen, die dort existieren, wo es einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad gibt (Nordrhein-Westfalen) und prosperierende Unternehmen etwa beim 14. Gehalt und beim Weihnachtsgeld dazuzahlen. Der Trend geht hier in Richtung Abbau und Kündigung dieser Regelungen (z.B. bei RWE als neuem Eigentümer).

Andererseits würden jüngere Personen, die neu ins Unternehmen kommen (Ältere haben Bestandsschutz übertariflicher Regelungen), zum blanken Tariflohn eingestellt. In einigen Betrieben gibt es daher bereits zwei bis drei Entlohnungsniveaus.

Grundsätzlich ist die Gewerkschaft gegen die Liberalisierung und Privatisierung der Wasserwirtschaft. Wo sie diese, bzw. Schritte in diese Richtung, nicht verhindern kann, versucht sie den Veränderungsprozess mitzugestalten und hat nach eigener Einschätzung auch einiges verhindern können.

Die Gewerkschaft will daher so früh wie möglich über den geplanten Verkauf von Unternehmen informiert werden. Zu den zentralen Programmpunkten gewerkschaftlicher Forderungen in der Restrukturierung der Wasserwirtschaft zählen Fragen der Arbeitsplatzsicherheit, der Besitzstandswahrung über Tarifverträge, der Alterssicherung, der Übernahme aller Dienstvereinbarungen, der Beförderung von BeamtInnen und der Rückkehrmöglichkeiten zur Stadt.

Außerdem soll die Unterminierung des Tarifvertrags durch die Einführung niedrigerer Tarifebenen verhindert werden.

Wie schon in anderen Bereichen festgestellt gibt es ein Problem der Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften. So agieren auch in der Wasserwirtschaft zwei Gewerkschaften. Vor allem im Osten versucht die Gewerkschaft Bergbau, Chemie (BCE) in der Wasserwirtschaft Fuß zu fassen. Ver.di ist aber laut DGB Beschluss weiter für Tarifverhandlungen zuständig. BCE sei aber, so die Auskunft von ver.di, verantwortlich für

Haustarifverträge und heble so Beschäftigte aus dem Flächentarif, was von den Unternehmen sehr gern genutzt werde. So habe etwa bei den Stadtwerken Erfurt BCE nach der formalen Neugründung des Unternehmens mit einer an Profilierung interessierten Geschäftsführung einen Haustarifvertrag abgeschlossen, der die Beschäftigten dem Tarif des öffentlichen Dienstes entzog. Die Beschäftigten würden nun nach ver.di um 200-500 Euro weniger verdienen als ihre KollegInnen in anderen Betrieben.

Hier entsteht klarerweise Konfliktpotential zwischen den Gewerkschaften. Der befragte Vertreter von ver.di betont aber, dass es nun viele Eintritte bei ver.di gebe, da die Beschäftigten den Einsatz der Gewerkschaft wahrnehmen würde. Gehe es ans Eingemachte, kommt es durchaus zu einer Stärkung der Gewerkschaft, da diese auch Arbeitsplätze sichern könne.

## 2.5. Zusammenfassung

- Die bisherigen Liberalisierungs- und Privatisierungsschritte in der Wasserwirtschaft sind von einem kontinuierlichen Personalabbau begleitet. Für den Bereich Wasserversorgung betrug dieser im letzten Jahrzehnt etwa 25%. In den Großbetrieben der Wasserwirtschaft findet der Personalabbau systematisch und organisiert statt. Kündigungen werden über sogenannte Transfergesellschaften abgedeckt, die die betroffenen ArbeitnehmerInnen durch Qualifizierungsmaßnahmen für den Arbeitsmarkt vorbereiten sollen. Durch den fortgesetzten Personalabbau wird ein Verlust an Qualifikationsressourcen befürchtet.
- Die Kundenorientierung im Bereich Wasserwirtschaft ist von wachsender Bedeutung, was auf eine Veränderung des Dienstleistungsbegriffs schließen lässt. Neue Anbieter führen neue Managementstrategien (HRM) ein.
- Bisher sind kaum Versuche einer Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes festzustellen. Es wurden jedoch Modelle eingeführt, um Überstunden, die angesichts des Personalabbaus in vermehrtem Ausmaß anfallen können, in Freizeit und weniger in Entlohnung abzugelten. Der Personalabbau bewirkt auch eine Leistungsverdichtung und Steigerung der Arbeitsintensität in der Wasserwirtschaft.
- Im Sektor Wasserwirtschaft gibt es noch eine sehr traditionelle Gewerkschaftsorientierung der Belegschaften und dementsprechend hohe Mitgliedszahlen. Die Beschäftigten werden nach Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes entlohnt. In den privaten Unternehmen gibt es Haustarife, die aber 5-10% unter den öffentlichen Tarifverträgen liegen. Außerdem gibt es in gut organisierten und prosperierenden Unternehmen Betriebsvereinbarungen. Hier gibt es bereits Versuche die darin festgelegten übertariflichen Regelungen abzubauen. Dies betrifft meist eher jüngere, neu eingestellte ArbeitnehmerInnen, die meist nur noch nach dem allgemeinen Tarifvertrag entlohnt werden. Es gibt daher in einigen Unternehmen bereits verschiedene Entlohnungsniveaus. Außerdem wird die Einführung neuer, niedrigerer Lohnkategorien im Manteltarifvertrag diskutiert, was die Gewerkschaft aber verhindern will. Ein zentrales Thema der Gewerkschaft wird in Zukunft auch die Besitzstandswahrung der BeamtInnen im Sektor Wasserwirtschaft sein. Da im Sektor auch eine andere Ge-

werkschaft v.a. in Ostdeutschland (Gewerkschaft Bergbau Chemie) Fuß zu fassen versucht und daher den Unternehmen niedrigere Tarifverträge anbietet, gibt es auch Konflikte zwischen den Organisationen der ArbeitnehmerInnen. Die Gewerkschaft ver.di ist gegen eine weitere Liberalisierung und Privatisierung der Wasserwirtschaft.

### 3. *FALLSTUDIE: DEUTSCHE BAHN*

#### 3.1. *Hintergrundinformationen zu den Auswirkungen der Umstrukturierung und Liberalisierung der Bahn in Deutschland auf die Beschäftigten*

Die Entwicklungen des Bahnsektors in Deutschland in den letzten 10-15 Jahren ist von zwei parallel ablaufenden und zunehmend miteinander verknüpften Prozessen geprägt. Einerseits wurde im Zuge der deutschen Wiedervereinigung die Deutsche Bundesbahn (DB) mit der ostdeutschen Deutschen Reichsbahn (DR) zusammengeführt. Die Fusion der DB mit der DR erfolgte zum 01.01.1994. Letztere war in den Jahren davor einer massiven Dezentralisierung und Marktorientierung ausgesetzt worden, die gleichzeitig – bedingt etwa durch die Schließung kleinerer Bahnhöfe – von weitreichenden Standortkonzentrationen begleitet war (Frey et al. 2001). 1994 erfolgte die Umwandlung des Unternehmens in die Deutsche Bahn AG (DB), die damit zwar ausgelagert wurde, aber noch zu 100% in Staatsbesitz blieb. Diesen Entwicklungen war eine zumindest seit Anfang der 80er Jahre forcierte Diskussion über die wachsenden wirtschaftlichen Probleme und Defizite der Deutschen Bahn vorausgegangen.

So war 1982 vom damals neuen, aus Managern der Privatwirtschaft zusammengesetzten Vorstand das Unternehmenskonzept DB 90 entwickelt worden. Dieses sah eine Steigerung der Produktivität um 40%, eine Reduktion des Personalaufwandes um 30% und eine Verringerung des Gesamtaufwandes um 25% vor (Gewerkschaft der Eisenbahner 1996). Dies wurde v.a. durch „Personaleinsparungen großen Ausmaßes“, Streckenstilllegungen und die Vergabe von Aufträgen an Dritte zu erreichen versucht.

Die Regierungskommission Bahn, die 1989 initiiert wurde, legte 1991 ihren Bericht vor, der die Umwandlung der DB und DR in eine bundeseigene Aktiengesellschaft und eine Gliederung des Unternehmens in verschiedene Bereiche vorsah. Auch die EU-Regelungen zur Neuordnung des Eisenbahnwesens hatten den Reformdruck auf die Eisenbahn verstärkt und bestimmte Rahmenbedingungen für eine Umstrukturierung des Unternehmens gesteckt (unternehmerische Autonomie, Unabhängigkeit vom Staat, Befreiung von gemeinwirtschaftlichen Aufgaben, organisatorische Trennung von Fahrweg und Betrieb, Öffnung des Fahrweges für Dritte etc.).

Die derart notwendig gewordene Veränderung der Organisationsstruktur der Bahn, ihre Aufgliederung in 10 relativ eigenständige Geschäftsbereiche und 4 Zentralbereiche (Personenverkehr, Güterverkehr, Fahrweg, Traktion/Werke), beschreiben Frey et al. (2001) als Divisionalisierung. Die Geschäftsbereiche wurden unter dem Dach der DB als Holding unterhalb der Vorstandsebene angesiedelt. Dieser Prozess war von einer Dezentralisierung auf breiter Front begleitet, in der regionale (Reichs- und Bundesbahn) Direktionen aufgelöst wurden. Die unterhalb der Geschäftsbereichszentrale angesiedelten Regionalbereiche und Niederlassungen werden über Teilergebnisverantwortung, Zielvereinbarungen und Budgets gesteuert.

„Mit der Aufteilung in Geschäftsbereiche – der sogenannten ‚Divisionalisierung‘ – wurde der stofflich hochgradig integrierte Großbetrieb ‚Bahn‘ vertikal desintegriert.“ (Frey et al. 2001:134)

Es entstanden also gewissermaßen Unternehmen im Unternehmen. Diese bestanden bis Ende der 90er Jahre z.B. für den Personenverkehr aus den Bereichen Fern- und Nahverkehr und für den Fahrweg aus Netz, Bahnbau und Umschlagbahnhöfe. Der Geschäftsbereich Traktion war dem Zentralressort Forschung und Technologie, Personenbahnhöfe dem Zentralressort Immobilien und Recht zugeordnet. 1999 erfolgte die Aufteilung der DB AG in eine Unternehmensgruppe mit 5 Unternehmensbereichen (Scheele 2000a, 2000b, Pedersini/Trentini 2000): DB Reise & Touristik (Reisen), DB Regio (Nahverkehr), DB Station & Service, DB Cargo (Güterverkehr), DB Netz (Schienensystem).

Nach Alexandra Scheele (2000 a+b) gibt es Ende der 90er Jahre außerdem bereits 114 nichtstaatliche Bahnen im Personen- und 144 im Güterverkehr. Diese beschäftigten zusammen 93.000 ArbeitnehmerInnen.

### 3.2. *Auswirkungen auf den Beschäftigtenstand*

#### 3.2.1. *Personalabbau*

Die Entwicklungen im Bahnsektor in den letzten Jahren und Jahrzehnten waren von einem weitreichenden Personalabbau geprägt. So beschäftigte die westdeutsche Bahn 1957 noch 512.000 Personen. 1982 betrug der Personalstand der DB 314.500 Beschäftigte (Hüning/Stodt 1999), der im Zuge der Umsetzung von DB 90 bis 1990 auf 245.915 reduziert wurde. Die DR beschäftigte 1990 noch 236.121 Personen. Während in Westdeutschland 8,9 Personen je Betriebskilometer beschäftigt waren, betrug dieser Wert für Ostdeutschland 14,8 Personen.

Bis zur Fusion 1993 wurden in der DR fast 88.000 Personen oder 37% des Personals abgebaut, sodass Ende 1993 148.161 bei der DR beschäftigt waren. Die DR hatte nicht nur einen bei weitem höheren Personalstand als die DB, auch der Anteil der weiblichen Beschäftigten lag weit über dem im Westen. 1990 beschäftigte die DR 74.611 Frauen, die also mehr als 31% der Gesamtbelegschaft im Osten ausmachten. Die Zahl der weiblichen Beschäftigten ging bis 1993 auf 39.144 zurück. Ihr Anteil am Personalrückgang lag damit bei 47,5%. Der Personalabbau im Osten betraf daher Frauen in höherem Ausmaß als Männer (Hüning/Stodt 1999).

Der Personalabbau verlief im Westen in dieser Zeit moderater. Bis 1993 wurde die Zahl der Beschäftigten auf 229.310 – ein Minus von 6,8% - reduziert. Die DB wies einen weitaus geringeren Anteil an weiblichen Beschäftigten auf. Dieser betrug 1990 13.051 oder 5,3%. Im Gegensatz zu Ostdeutschland verlief die Entwicklung der weiblichen Beschäftigung in dieser Zeit im Westen jedoch (leicht) positiv. Bis 1993 war ihr Anteil auf 15.812 angewachsen.

Tabelle 3-1: Beschäftigungsentwicklung bei der Deutschen Bahn

	Bis zur Bahreform DB/DR			Stufe 1 der Bahnreform (DB AG/Tochtergesellschaften)					Stufe 2 der Bahreform ab 1999 (DB Konzern)			
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Mrz.2002
Bestand am 01.01. ohne Lehrlinge	456.433	426.252	398.398	342.850	301.936	276.957	246.859	223.523	252.468	241.638	222.656	214.371 (-52,7%)
Zugänge (gesamt 108.658)	23.368	17.554	11.908	2.223	6.736	4.295	3.525	4.463	12.443	10.830	8.578	2.735
Natürliche Fluktuation	-42.729	-34.562	-21.426	-13.767	-14.810	-12.035	-9.824	-8.303	-11.902	-21.243	-11.812	-2.756
Sozialverträgliche Maßnahmen	-9.850	-9.387	-29.976	-18.770	-16.665	-9.047	-14.140	-11.128	-11.065	-5.045	-4.245	-1.144
Ausgliederungen	-970	-1.459	-16.055	-10.600	-240	-13.311	-2.897	-5.762	-306	-3.524	-806	-728
Abgänge insgesamt (gesamt -402.289)	-53.549	-45.408	-67.457	-43.137	-31.715	-34.393	-26.861	-25.193	-23.273	-29.812	-16.863	-4.628
Saldo aus Zu- und Abgängen	-30.181	-27.854	-55.548	-40.914	-24.979	-30.098	-23.336	-20.730	-10.830	-18.982	-8.285	-1.893
Endbestand ohne Lehrlinge	426.252	398.398	342.850	301.936	276.957	246.859	223.523	202.793	241.638	22.656	214.371	212.478
Tochtergesellschaften (ohne Lehrlinge)			31.057	29.165	35.622	41.909	44.750	49.675				
Gesamt (ohne Lehrlinge)	426.252	398.398	373.907	331.101	312.579	288.768	268.273	252.468	241.638	222.656	214.371	212.478
Lehrlinge im DB Konzern	24.577	23.725	22.108	21.282	18.973	17.473	17.049	16.275	14.438	11.851	9.091	6.394
Gesamt (inkl. Lehrlinge)	450.829	422.123	396.015	352.383	331.552	306.241	285.322	268.743	256.076	234.507	223.462	218.872
Personalbestand im Jahresdurchschnitt				355.694	331.774	295.610	277.471	259.072	244.851	230.615	219.146	212.873

Quelle: TRANSNET 2003.



Tabelle 3-1, die den Informationen der Gewerkschaft TRANSNET zur Tarifrunde der DB AG 2003 (TRANSNET 2003) entnommen ist, zeigt, dass der Personalbestand der Deutschen Bahn (bis 1993 von DB und DR) seit 1991 bis Jahresende 2001 von 456.433 auf 214.371 reduziert worden war. Dies entspricht einem Personalabbau von 52,7%. 140.462 (30,8%) Personen wurden über sogenannte sozialverträgliche Maßnahmen abgebaut. Mehr als 262.000 Personen jedoch durch sogenannte natürliche Fluktuation. Der Personalabbau diente, wie Tabelle 3-1 zeigt, nicht nur der Vorbereitung der Fusion von DB und DR, sondern setzte sich auch nach 1994 fort. Ab diesem Zeitpunkt bis März 2002 wurde der Personalstand der DB AG um weitere 142.821 Beschäftigte reduziert - also um 40,1%.

Zwar verließen in absoluten Zahlen in den Jahren nach der Fusion weniger Personen die DB AG, wie Spalte 6 der Tabelle 3-1 zeigt. Die Zahl der Abgänge fiel ab 1997 auf unter 30.000 jährlich. Es ist aber auffällig, dass Anfang der 90er Jahre die höhere Zahl der Abgänge im Saldo des Personalabbaus durch stärkere Zugänge durchaus den Werten der Personalentwicklung der zweiten Hälfte der 90er nahe kommt. Etwa 57.000 Beschäftigte wurden seit 1991 durch Auslagerungen abgebaut, dies entspricht mehr als einem Viertel der gesamten (saldierte) Personalreduktion in dieser Zeit.

Insgesamt gab es seit 1991 rund 402.289 Abgänge durch natürliche Fluktuation, sozialverträgliche Maßnahmen und Ausgliederungen. Die Zahl der Zugänge belief sich in dieser Zeit auf 108.658 Personen. D.h. im Extremfall wurden seit 1991 zwischen 71,2% und 88,2% des Personalbestandes von 1991 ausgetauscht, abgebaut oder ausgegliedert.<sup>44</sup>

Massiv reduziert wurde zwischen 1994, also dem Jahr der Gründung der DB AG, und 2002 auch die Zahl der Lehrlinge (Azubis). Ihre Zahl wurde in diesem Zeitraum um fast 70% (!) reduziert.

Nach Angaben der DB AG (Deutsche Bahn 2003) ist seit 1994 die Produktivität im Konzern um 156% gewachsen.

Nach Hüning und Stodt (1999) hat nach der Fusion der Personalabbau auch in verstärktem Maße den Bereich der ehemaligen DB erfasst. Hüning und Stodt weisen zwar teilweise etwas andere Zahlen für die Gesamtbeschäftigung aus, sie zeigen aber, dass im Zeitraum 1994 bis 1998 der Personalabbau weibliche Beschäftigte zu einem etwas geringeren Ausmaß betraf. So wurde nach ihren Daten die Gesamtbeschäftigung in diesem Zeitraum um mehr als 44% reduziert, die weibliche Beschäftigung ging hinge-

---

<sup>44</sup> Der Wert 71,2% ergibt sich aus folgender Rechnung: Anteil der Abgänge insgesamt seit 1991 (402.289) an der Summe aus Personalbestand 1991 plus Summe der Zugänge seit 1991 (gesamt 565.091). Dies kann als Annäherung an die untere Grenze des seit 1991 erfolgten Austausch des Personals bei der DB AG aufgefasst werden. Der Wert 88,2% ergibt sich aus folgender Berechnung: Anteil der Abgänge insgesamt seit 1991 (402.289) an Summe Personalbestand 1991 (456.433). Die Berechnung dieses Maximalwerts erfolgt unter der Annahme, dass von den Neuzugängen seit 1991 niemand das Unternehmen verlassen hat. Da es wie Tabelle 3-1 organisatorische Veränderungen bezüglich Tochterunternehmen der Deutschen Bahn gegeben hat, sind die errechneten Werte als Annäherungen aufzufassen.

gen nur um 39% zurück. Bei Männern betrug der Abbau also mehr als 45%. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten bei der Bahn scheint sich Ende der 90er Jahre auf etwa 15-17% eingependelt zu haben. Die Deutsche Bahn weist in ihren Jahresberichten seit 1999/2000 (Deutsche Bahn 2000, 2001, 2002) ein kontinuierliches Wachstum des Anteils der Frauenbeschäftigung auf, der nunmehr wieder 20% beträgt. Diese in Relation zum männlichen Beschäftigungsanteil insgesamt etwas positivere Entwicklung der Frauenbeschäftigung führen Hüning und Stodt (1999) auf die forcierte Dienstleistungsorientierung der Deutschen Bahn zurück, die zu erfüllen in der Managementstrategie eher Frauen zugeschrieben wird. Auf diese Entwicklungen wird weiter unten noch näher einzugehen sein.

Ein wesentliches Problem in der Personalentwicklung der DB AG stellt die Position der BerufsbeamtInnen dar, die, wie Tabelle 3-2 zeigt, 1994 noch fast ein Drittel der Gesamtbeschäftigung der Deutschen Bahn ausmachten. Bis 1998 wurde ihre Zahl um 37.000 reduziert. Die Zahl der nichtbeamteten BahnmitarbeiterInnen wurde zum Vergleich in dieser Zeit um fast 42.000 reduziert.

Tabelle 3-2: Beschäftigungsentwicklung nach Personalkategorien

	Arbeitnehmer	Beamte
1994	223.024	108.077 (48,5%)
1995	212.031	100.548
1996	199.736	89.032
1997	189.104	79.169
1998	181.460	71.008 (39,1%)

Quelle: Scheele 2000.

Tabelle 3-3: Beschäftigungsentwicklung nach Personalkategorien 1999-2001

	Arbeitnehmer	Beamte
1999	176.662	64.976 (36,8%)
2000	166.775	55.881
2001	161.344	53.027 (32,9%)

Quelle: Deutsche Bahn.

Bis 2001 wurde nach Angaben der Deutschen Bahn die Zahl der beschäftigten BeamtInnen auf 53.027 reduziert. BeamtInnen machen daher nur noch ein Fünftel (bedingt durch die Integration der Stinnes AG) der Beschäftigten der DB AG aus.

Ankündigungen der Konzernspitze, die die Notwendigkeit einer weiteren Reduktion der Betriebskosten der Bahn begründeten, ließen im Jahr 2000 einen weiteren Personalabbau von bis zu 70.000 Personen befürchten (Wolf 2000). Dieser sollte Einsparungen von etwa 3,6 Milliarden DM bringen, wofür auch Zulagen und Sozialleistungen gestrichen werden sollten. TRANSNET hat diese Pläne scharf kritisiert.

Wie aus den ursprünglichen Plänen der DB zum Personalabbau ersichtlich, wird in der ersten Hälfte dieses Jahrzehnts der Personalabbau bei der Deutschen Bahn in allen Bereichen mit Ausnahme DB Station & Service, wo schon im ursprünglichen Plan aus dem Jahr 2000 der geplante Personalabbau nur 9% betragen sollte, fortgesetzt werden.

Dieser forcierte Personalabbau lässt angesichts der zu erwartenden Verkleinerung gewisser Beschäftigtengruppen u.a. die Schlussfolgerungen zu, dass ein weiterer Schrumpfungsprozess der Deutschen Bahn und ihres Angebots zu erwarten ist. Teilweise sind die Personalreduzierungen jedoch auch Rationalisierungsvorhaben geschuldet (so z.B. die Errichtung von Elektronischen Stellwerken). Nach den ursprünglichen Berechnungen wollte die Deutsche Bahn die Zahl der Zugbegleiter um 48% und die Zahl der Lokomotivführer um fast 30% reduzieren, obwohl diese, wie Winfried Wolf unter Berufung auf die Gewerkschaft anführt, so viele Überstunden angesammelt haben, dass eigentlich von einem Fehlbestand von 1.000 Personen ausgegangen werden müsste.

### *3.2.2. Formen des Personalabbaus bei der DB*

Die meisten Analysen und Darstellungen zur Entwicklung der Deutschen Bahn seit der Ausgliederung betonen, dass der dargestellte Personalabbau sozialverträglich erfolgte. Für die BeamtInnen sowie alle Arbeitnehmer konnte eine „volle Besitzstandswahrung und (der) Erhalt der Sozialleistungen“ (TRANSNET 1996:20) durchgesetzt werden. In mehreren Beschäftigungspakten (Beschäftigungsbündnisse Bahn) wurde zwischen der Gewerkschaft und der Konzernspitze der DB vereinbart, dass keine betriebsbedingten Kündigungen bis zum Jahre 2004 ausgesprochen werden, sondern der Abbau der Beschäftigung durch natürliche Fluktuation oder auf freiwilliger Basis erfolgen soll (siehe Tabelle 3-1). Im Gegenzug wurde von der Gewerkschaft eine Unterstützung der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation (Arbeitszeiten, Arbeitskräfteeinsatz ...) und der Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität und der Effizienz der DB zugesagt (vgl. Scheele 2000 a+b+c). Um die Beschäftigung der Beamten bei der privatisierten DB AG zu ermöglichen, wurde das Grundgesetz geändert, damit diese Beschäftigtengruppen unter Wahrung ihrer Rechtsstellung der Bahn zugewiesen werden konnten. Hierzu wurde eine Zuständigkeitsverordnung erlassen. Formal sind sie der Organisation Bundeseisenbahnvermögen (BEV) unterstellt, in der die Sondervermögen der DB und DR zusammengefasst wurden. Außerdem ist das BEV mit der Verwaltung der Verbindlichkeiten der Bundeseisenbahnen und der nicht bahnnotwendigen Liegenschaften betraut.

Die Gewerkschaft TRANSNET (TRANSNET 1996:36) hebt hervor, dass es ihr gelungen sei, den BeamtInnenstatus zu sichern und die Weiterbeschäftigung zu gewährleisten. Damit wurde zumindest eine Gewährleistung der Besoldung und der Laufbahnentwicklung verbunden sowie die Sicherung des Vorruhestandes bei Umstrukturierungsmaßnahmen. Im Tarifrecht wurde nicht mehr zwischen Arbeiter und Angestellten unterschieden.

Wie aber mehrere Studien gezeigt haben (Frey/Nickel 2001, Nickel et al. 1999) wurde auf die Belegschaft zumindest informell Druck ausgeübt, das Unternehmen – meist mit einer Abfindung – freiwillig zu verlassen. Dem kamen Frauen stärker nach als Männer.

### *3.2.3. DB Vermittlung – eine betriebsinterne Arbeitsvermittlung der Deutschen Bahn*

Um mit den personalpolitischen Auswirkungen der in den verschiedenen Schritten der Bahnreform vorgesehenen Umstrukturierungen umzugehen und weil die Stärke der Gewerkschaften bei der Deutschen Bahn, wie auch die Kündigungsbeschränkung eines großen Teils der Beschäftigten, Personalabbau über Kündigungen ausschloss, versuchte die Unternehmensführung, in Umsetzung des konzernerneigenen Bündnisses für Arbeit, einen inneren Arbeitsmarkt zu gründen. Dieser sollte den Arbeitskräfteeinsatz innerhalb der Deutschen Bahn optimieren helfen und die Beschäftigten durch Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bei der beruflichen ‚Neuorientierung‘ innerhalb des Konzerns, aber auch darüber hinaus, unterstützen (Deutsche Bahn 2003).

Im Jahr 2003 basiert der Konzernarbeitsmarkt auf drei Bereichen, dem JobService, der DB Vermittlung und der DB Zeitarbeit. Der JobService steuert die Besetzung freiwerdender Stellen innerhalb des Konzerns. MitarbeiterInnen, deren Arbeitsplätze ‚wegfallen‘, erhalten Beratung über individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Obwohl es nach eigenen Angaben der DB AG Ziel des JobService ist, Beschäftigte auf einen neuen Arbeitsplatz innerhalb des Konzerns zu vermitteln, gelang dies im Jahr 2002 anscheinend nur bei jedem zweiten von insgesamt 4.300 Betreuungsfällen (Deutsche Bahn 2003).

Die DB Vermittlung GmbH ist mit der Betreuung von sogenannten ‚kündigungsbeschränkten‘ Beschäftigten betraut, die durch JobService nicht vermittelt werden können. Insbesondere Maßnahmen der Qualifizierung durch Praktika und ‚On the Job‘-Ausbildungen, die dazu dienen, die Beschäftigten auf gewissen Tätigkeiten innerhalb der Bahn vorzubereiten bzw. sie ‚fit für den Arbeitsmarkt‘ zu machen (Deutsche Bahn 2003), werden von der Deutschen Bahn hervorgehoben. Nach Angaben des Themendienstes der Deutschen Bahn (Deutsche Bahn 2003) seien 2002 4.300 Mitarbeiter von der DB Vermittlung betreut worden. 650 hätten innerhalb der Konzerns eine neue berufliche Perspektive gefunden, 600 seien ‚sozialverträglich‘ ausgeschieden.

Der im Jahr 2001 abgeschlossene Tarifvertrag für die DB Vermittlung sieht einige bemerkenswerte Regelungen vor (GdED 2001). So wird im Arbeitsvertrag mit dem/der Beschäftigten keine konkrete Tätigkeit vereinbart, wohl aber festgelegt, dass die Anstellung zur beruflichen Neuorientierung erfolgt, die durch bestimmte Mitwirkungs-

verpflichtungen geregelt ist. Der Tarifvertrag für die DB Vermittlung schließt daher auch Kündigungen explizit nicht aus. Der Tarifvertrag sieht außerdem vor, dass eine Entgeltminderung ebenfalls als zumutbar zu betrachten ist.

Die DB Zeitarbeit als dritte Säule des konzernweiten Arbeitsmarktes wurde erst 2001 gegründet. Dieses Tochterunternehmen der Deutschen Bahn beschäftigt etwa 500 Personen auf Vollzeitbasis. „Das Aufgabengebiet umfasst die wertschöpfende Personalüberlassung an externe und interne Kunden.“ (Deutsche Bahn 2003). Etwa 20% der Beschäftigten haben die DB Zeitarbeit verlassen, da sie bei der Kundenfirma ein reguläres Arbeitsverhältnis gefunden haben.

Eine qualitative Analyse der Beschäftigungsverhältnisse – insbesondere aus geschlechterkritischer Perspektive – in der Vorläuferorganisation der DB Vermittlung, der DB Arbeit, wurde von einer Forschungsgruppe der Humboldt Universität Berlin um Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning und Michael Frey (Frey/Hüning/Nickel 2001) vorgelegt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden im folgenden zusammengefasst.

Da die Gewerkschaft und auch der BeamtInnenstatus eines nicht unerheblichen Teils der Belegschaft betriebsbedingte Kündigungen vereitelten, Personalabbau und Effizienzsteigerungen aber gemäß der Umstrukturierungsbedingten Vorgaben weitergehen mussten, entstand ein institutionalisierter Personalmehrbestand (Frey et al. 2001). Dieser wurde zuerst in sogenannten ‚Restrukturierungsabteilungen‘ innerhalb der Geschäftsbereiche erfasst und vom Bahnbetrieb getrennt geführt. Eingesetzt wurden diese Personen meist für Tätigkeiten außerhalb des Kerngeschäftes der Bahn – Frey et al. nennen Bahnhofsverschönerung und Altlastensanierung. Die Vermittlung eines Arbeitsplatzes im regulären Bahngeschäft blieb aber erfolglos.

Dies war nur möglich, insofern von den betroffenen Beschäftigten eine gewisse Mobilitätsbereitschaft, insbesondere die Abwanderung in den Westen, verlangt werden konnte, wo sich in dieser Zeit 84% der offenen Stellen bei der Bahn befanden (Hüning/Stodt 1999). Im Westen gab es in bestimmten Regionen und Tätigkeitsbereichen noch Personalbedarf. Frey et al. (2001) heben hervor, dass insbesondere Frauen aufgrund familiärer Verpflichtungen die erwartete Mobilität nicht erfüllen konnten.

„Sie zogen nicht selten eine betriebliche Abfindungsregelung vor und verließen das Unternehmen endgültig.“ (Frey et al. 2001:146)

Die sich vertiefende Spaltung zwischen dem beständig anwachsenden Pool ‚überhängiger‘ und regulärer Beschäftigter verfestigte sich, was v.a. das Gebiet der ehemaligen DDR betraf. Frauen waren davon überproportional betroffen. Zur Steuerung und Organisation dieses ‚zweiten inneren Arbeitsmarktes‘ (Frey et al. 2001, siehe auch Deutsche Bahn 2003) wurde schließlich 1997 das Dienstleistungszentrum Arbeit gegründet, aus dem im Juni 1999 die DB Arbeit GmbH als selbständige Tochter der DB AG hervorging. Die DB Arbeit bestand aus einer zentralen Koordinationsstelle und 14 regionalen Vermittlungsbüros (6 in Westdeutschland und 8 im Osten).

Die DB Arbeit ist eine gewerbliche Arbeitsvermittlung und Leiharbeitsfirma, die ihre Dienste auch auf dem externen Arbeitsmarkt anbietet. Die zeitlich befristete Personal-

überlassung wird zu einem Flexibilisierungsinstrument des internen Personaleinsatzes (Hüning/Stodt 1999).

Aussichten auf eine dauerhafte Stelle gibt es fast ausschließlich außerhalb des Bahnkonzerns. Das Dienstleistungszentrum DB Arbeit bietet dafür auch Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen zur Unterstützung der beruflichen Neuorientierung an. Requalifizierungsmaßnahmen für Personen, die im Konzern verbleiben, beschränken sich auf das für den jeweils vorgesehen internen Arbeitsplatz erforderliche Maß.

Alle im Betrieb freiwerdenden Stellen müssen dem DZ Arbeit gemeldet werden, um im betriebsinternen ‚Stellenmarkt aktuell‘ veröffentlicht zu werden. Beschäftigte, die dem Dienstleistungszentrum Arbeit zugeordnet sind, müssen eine als zumutbar eingestufte Stelle annehmen. Verweigern sie dies, folgt eine Abmahnung, nach zweimaliger Abmahnung erfolgt eine personenbezogene Kündigung. Hüning und Stodt (1999) stellen die Arbeitsweise des Dienstleistungszentrums Arbeit für den Zeitraum März 1997 bis Ende 1998 folgendermaßen dar. In diesem Zeitraum wurden 13.908 Beschäftigte in das Dienstleistungszentrum Arbeit versetzt, 11.930 Personen verließen das Dienstleistungszentrum Arbeit in dieser Zeit, Ende 1998 waren noch 3.707 Personen dem Dienstleistungszentrum Arbeit zugeordnet. 16% der ursprünglichen TeilnehmerInnen verließen die DB AG „auf dem Wege der Fluktuation“ (Hüning/Stodt 1999), 43% wurden innerhalb des Betriebes vermittelt. 41% verließen die DB AG durch einvernehmliches Ausscheiden (mit oder ohne Abfindung), gingen in den Vorruhestand bzw. wurden vorzeitig Versetzung in den Ruhestand versetzt. 56 Personen verließen das Unternehmen nach einer Kündigung. Ab 1998 hat nach Hüning und Stodt das Dienstleistungszentrum Arbeit an Bedeutung gewonnen, da sich 75% der zur Verfügung stehenden Beschäftigten innerhalb oder außerhalb des Konzerns in Personalüberlassung befinden.

Beschäftigte werden dem Dienstleistungszentrum Arbeit v.a. aus den Geschäftsbereichen des Bahnkonzern zugeführt, wo mit teilweisen hohem Personalabbau zu rechnen ist. Nach Hüning und Stodt (1999) weisen die Beschäftigten im Dienstleistungszentrum Arbeit eine Reihe von Besonderheiten auf. Die Krankenstandquote liegt z.B. mit 15% weit über dem Bahndurchschnitt von 6,1%, 12,2% sind schwerbehindert (im Gesamtunternehmen sind es durchschnittlich 3,1%), 25,2% sind zwischen 45 bis 54 Jahre alt (im Gesamtunternehmen 15,1%). In das Dienstleistungszentrum Arbeit werden also die als unproduktiv eingestuft MitarbeiterInnen versetzt, die nach Hüning und Stodt Ähnlichkeiten mit Langzeitarbeitslosen aufweisen. Die Brückenfunktion der DZ Arbeit, die Reintegrationsintention hat daher nur für einen Teil der Beschäftigten gegriffen und dies v.a. aus dem Konzern hinaus.

Im Laufe der Zeit hat sich auch die Zahl der Beschäftigten aus Westdeutschland, die in das Dienstleistungszentrum Arbeit versetzt wurden, erhöht.

Resümierend stellen Hüning und Stodt über die Bedeutung des Dienstleistungszentrum Arbeit fest.

„Es ist nicht zu übersehen, dass sich die anfängliche Beschäftigungsstrategie des DZA, viele Einzelfalllösungen zu finden, also einer Individualisierungsoption den

Vorzug zu geben, sich zunehmend als Individualisierungsfälle für die betreuten MitarbeiterInnen entpuppt: Für die Individuen stellt sich die Situation als ein mit einem hohen Grad an Offenheit und Unsicherheit verbundener Prozess dar, die berufliche Entwicklungsoptionen kaum erkennen lässt.“ (Hüning/Stodt 1999)

### 3.3. *Arbeitsbedingungen*

#### 3.3.1. *Reorientierung der Arbeit bei der DB AG – hin zu Dienstleistung und Service*

Mit der Umstrukturierung ging eine weitreichende Veränderung des betrieblichen Selbstverständnisses und damit der Anforderungen an die Beschäftigten einher. Dies ergibt sich aus der zentralen Bedeutung des Dienstleistungs- und Servicegedankens für eine am Markt konkurrierende DB AG, die sich auch in der relativen Stabilität der Beschäftigtenzahlen in diesen Geschäftsbereichen (v.a. Service und Station, Personenbahnhöfe) widerspiegelt. Es ist festzuhalten, dass sowohl bei der DR als auch der DB die kundennahen Bereiche den höchsten Frauenanteil an den Beschäftigten aufwiesen (Stodt 1998). Studien verweisen auf die geschlechtsspezifische Besetzung dieses neu entstehenden Beschäftigungsfeldes (Schwarz 1998, Hüning et al. 2001), in dem vermehrt Frauen eingestellt werden, weil ihnen eine besondere Fähigkeit zu Dienstleistungsarbeit zugeschrieben wird.

Basierend auf den Ergebnissen einer KundInnenbefragung hat die DB AG eine Reihe von Servicegrundsätzen formuliert, aus denen sich die Dienstleistungsqualität ergeben soll. Diese bestehen aus Verlässlichkeit (Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Kontinuität in der Leistungserstellung), Entgegenkommen (Schnelligkeit und Flexibilität in der individuellen Hilfe), Souveränität (ehrliche, höfliche und kompetente Bedienung), Einfühlungsvermögen (persönliche Aufmerksamkeit, Verständnis und ständige Erreichbarkeit), sowie dem materiellen Umfeld.

„Die DB AG versucht, sich als modernes Dienstleistungsunternehmen in Europa zu etablieren. Damit geht die Ausdifferenzierung von Dienstleistungsarbeit innerhalb des Konzerns einher. (...) In den personenorientierten Dienstleistungstätigkeiten finden sich dann auch vermehrt Frauen. (...) Die hier geschaffenen Arbeitsplätze allerdings sind durch vermehrte Schichtarbeit, relativ niedrige Eingruppierung und geringe Qualifikationsanforderungen zu charakterisieren.“ (Stodt 1998:27)

#### 3.3.2. *Chancengleichheit – Frauenförderung bei der DB AG*

Im Kontext der wachsenden Bedeutung der Dienstleistungsarbeit in der DB AG ist daher auch auf die unter dem Begriff „Chancengleichheit“ firmierende spezifische Form der Frauenförderung bei der DB AG zu verweisen. Auch die Gewerkschaft hebt die Einführung spezifischer Maßnahmen zur Frauenförderung als einen Erfolg in der Umwandlungsphase hervor (TRANSNET 1996).

Auf die Entwicklung der Frauenbeschäftigung bei der DB AG wurde bereits weiter oben eingegangen, hervorgehoben wurde auch die Bedeutung der Service- und Dienst-

leistungsorientierung der Bahn für die leichte Zunahme der Anzahl der weiblichen Beschäftigten seit Ende der 90er Jahre und die damit einhergehende innere Segregation der Beschäftigungsverhältnisse. Zu ergänzen ist aber, dass nach Anja Fahrenholz (2001) der Anteil von Frauen ab der mittleren Führungsebene bei der DB AG bei 7,8% liegt (in anderen Unternehmen in Deutschland liegt der Anteil bei 3,3%). 1995 hat das Unternehmen Beauftragte für Chancengleichheit (in jedem Geschäfts- und Regionalbereich) installiert und Konzernrichtlinien für Frauenförderung erlassen. Die Beauftragten haben eine „optimale Allokation von Personalressourcen durch die Förderung der Chancengleichheit“ sicherzustellen (zitiert nach Kracht 1998). Diese Forderungen stellen aber keine einklagbaren Rechte dar. Die Richtlinien versprechen eine Steigerung des Frauenanteils (v.a. auf der Führungsebene), die berufliche Entwicklung und Qualifizierung von Frauen, eine Verbesserung des Beschäftigungsklimas, Schutz vor sexueller Belästigung und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Erleichterung des Wiedereinstiegs nach dem Elternurlaub, Teilzeitbeschäftigung, Unterstützung bei der Suche nach geeigneter Kinderbetreuung) und Führungskräfteentwicklung.

Alles in allem ist nach Kracht davon auszugehen,

„dass Frauenförderung für das Unternehmen ein Instrument zur Optimierung der „Bestenauslese“ ist, d.h. eine zunehmende Integration von Frauen erweitert den Pool der potentiellen Führungskräfte.“ (Kracht 1998:50)

### *3.3.3. Flexibilisierung der Arbeitszeit*

Spätestens seit der Umstrukturierung kann auch in der DB AG eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeiten beobachtet werden. Aufgrund der Vielfalt im Unternehmen können die unterschiedlichen Modelle hier nicht dargestellt werden. Grundsätzlich arbeiten Beschäftigte der DB AG 38h/Woche bzw. 1984 Stunden im Jahr, oftmals auf Basis eines variablen Schichtsystems, um den Personaleinsatz zu flexibilisieren. Das Jahresarbeitszeitmodell wurde 1998 tarifvertraglich geregelt. Mehrarbeit wird daher auch weniger als Überstunden, sondern über Zeitausgleich entlohnt. Die individuelle Arbeitszeit wird über Arbeitszeitkonten kalkuliert, sodass am Ende des Jahres keine Überstunden mehr am Konto aufscheinen, andernfalls werden diese mit einem Zeitzuschlag von 25% auf ein Freizeitkonto übertragen (Arbeitsplätze statt Überstunden). Minusstunden bis zu einem Ausmaß von 50 Stunden werden in das nächste Jahr übertragen und sind dann abzuleisten. Beträgt das Ausmaß der Minusstunden mehr als 50, so werden die darüber hinausgehenden gestrichen. Dies soll, so das Interesse der Unternehmensführung, verhindern, dass sich Beschäftigte nicht-wertschöpfende – d.h. nicht vom Kunden bezahlte – Arbeit suchen (Krüger 2001, Dräger ohne Jg.). Sie ist also, wie Thomas Dräger vom Symposium Flexible Unternehmen sich genötigt sieht zu betonen, keine „soziale Wohltat“ sondern erweist sich bei eingehenderer Betrachtung als wichtiger „arbeitszeitsystematischer Anreiz zur Produktivitätssteigerung“. Es solle nur dann gearbeitet werden, wenn der/die KundIn Arbeit nachfragt. Außerdem könne verhindert werden, dass ein Personalüberhang „verdeckt“ werde (Dräger ohne Jg.).



ArbeitnehmerInnen haben außerdem ein Recht ihre Arbeitszeit pro Jahr um 261h (5h/Woche) zu verkürzen, das Unternehmen muss dem Wunsch innerhalb von 6 Monaten nachkommen.

Im Tarifvertrag wird die Verteilung der Arbeitszeit auf 261 Tage zugrundegelegt, wobei pro Jahr mindesten 26 freie Sonn- und Feiertage und im Monat 2 arbeitsfreie Wochenenden gewährt werden sollen.

Thomas Dräger hebt hervor, dass es die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Einführung einer Jahresarbeitszeitregelung ermöglichen sollen, „personelle Sicherheitspuffer“ im von „hoher Sensibilität“ gekennzeichneten System Schiene einzusparen (Dräger ohne Jg.). Wie weit diese Flexibilisierung geht, verdeutlicht folgendes Zitat.

„Viele der seit Jahresbeginn auf Basis des Jahresarbeitszeittarifvertrags abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen enthalten inzwischen leicht nachvollziehbare „Spielregeln“ für die kurzfristige An- und Absage von Arbeitszeit am Vortag oder mitunter sogar noch nach Dienstbeginn, ohne dass dies den Betroffenen separat honoriert werden müsste.“ (Dräger ohne Jg.)

Ja, es gäbe, so Dräger weiter, sogar erste flexible Regelungen ohne schriftliche Betriebsvereinbarungen, was einer „kleinen Arbeitszeit-Kulturrevolution“ gleichkomme.

### 3.3.4. *Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur zwischen Geschäftsberichten und individuellen Erfahrungen*

Im Jahresbericht 2000 der DB AG (Die Bahn 2000) finden sich eine Reihe sogenannter Mitarbeiterporträts, die neben allerlei privatem Tratsch, das Bild, welches die DB AG von ihren idealen MitarbeiterInnen hat, vermitteln. Zu diesen gehören auch MigrantInnen mit „braunen, wachen Augen“, oder Frauen die „fest mit beiden Beinen auf dem Boden steh(en)“. Die idealen MitarbeiterInnen der Bahn sind initiativ und voller Tatendurst, und gehen nach dem Motto „Du hast keine Chance, aber nutze sie“ an Sachen heran. Diese MitarbeiterInnen waren in ihrer Jugend bei der Bahn vielleicht ein wenig wild, haben aber von ihren AusbilderInnen, „Respektpersonen, aber knallhart“, nach einer Menge von Konflikte viel gelernt und sich verändert – nämlich, wie das bei MigrantInnen notwendig zu sein scheint, „deutsche Tugenden. Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Schnelligkeit“. „Altgediente Bahner“ würden da nämlich „kein Pardon kennen“. Aber der ideale Migrant der deutschen Bahn ist einer, der davon ausgeht, dass er, wenn er nur will, „fast alles erreichen“ kann und daher, als „flexible, kreative und engagierte Mitarbeiter“ gefragt sind, den „Finger“ hebt und schließlich sogar Teamleiter werden kann. Besagter Migrant ist auch bei der Gewerkschaftsjugend und unterstützt andere Einwanderer, die keine Arbeit haben, bei der Integration, damit sie auch drauf kommen, dass man sich „für das Internet interessieren“ und „offen für neue Menschen und Ideen“ sein muss und daher „nicht aufgeben“, sondern „an sich glauben soll“. Familiäre Verpflichtungen hat er, wie andere, die das „unstete Leben“ als Lokführer lieben, aber keine. Sie sind daher Dispo-Personal, flexibel und oft auch ohne Freundin

oder Ehefrau und wenn es die gibt, dann „trägt sie es mit Fassung“, denn sie „ist Überraschungen gewöhnt“.

Die idealen Beschäftigten in eher klassischen Bahnberufen (FahrdienstleiterIn, ZugführerIn) können auch Frauen sein. Sie müssen nur willens sein, dann zu arbeiten „wenn andere Urlaub machen“, und das möglichst multifunktional in verschiedenen Aufgaben, das sei dann Teil einer „Erfolgsstory“. Diese Beschäftigten, die schon früher viel „mehr konnten“, als sie durften und daher wenig zu tun hatten, dürfen endlich in der DB AG. Solche MitarbeiterInnen sind froh, dass endlich etwas passiert und melden sich freiwillig für alle neuen Aufgaben, da sie halt „immer Action brauchen“ und auf jeden Fall „tüchtig“ sind. Und wenn dann der Chef ihres Bereichs auch noch so einer ist wie sie, so finden sie das „cool“, weil das „Spaß macht“. Wann solche MitarbeiterInnen Zeit haben, soll man sie zwar nicht fragen, zum Urlaubmachen kommen sie auch nicht, selbst wenn sie am Meer wohnen, waren sie seit 5 Jahren nicht mehr am Strand.

Diesen Bildern der ‚idealen Arbeitskräfte‘, wie sie die DB AG gern hätte, stehen Streiflichter auf die sich verändernden Arbeitsbedingungen bei der Bahn gegenüber, wie sie in einer Reihe vorliegender qualitativer Interviews mit Beschäftigten der Deutschen Bahn erkennbar werden (Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung 16, 22; Hentges/Meyer 2002). Hier zeigt sich, dass der umfassende Wandlungsprozess im Bahnsektor in Deutschland, der massive Personalabbau und die Zusammenführung der DR und der DB die Beschäftigten wachsenden Anforderungen und Belastungen aussetzt. Die Umstrukturierung der Deutschen Bahn und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitsverhältnisse erfahren viele Beschäftigte als Überforderung, als hohen Konkurrenzdruck, der zusammen mit der permanenten Unsicherheit über die eigene Rolle im Unternehmen angesichts des allgegenwärtigen Personalabbaus – v.a. im Osten – zu einem Anwachsen von Stress führt. Probleme löst v.a. der wachsende Zwang zur Mobilität und das damit verbundene Pendlerdasein aus, weswegen gerade viele Frauen „freiwillig“ das Unternehmen verlassen haben. ArbeitnehmerInnen können den Zwang den Arbeitsort zu wechseln als Entwurzelung erfahren. Die Beschäftigten erzählen auch von Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen, wie sie sich aus der Flexibilisierung der Arbeitszeit und dem Zwang zur Schichtarbeit ergeben. Die Flexibilisierung wird zwar von manchen Beschäftigten begrüßt, doch wird dann im Gegenzug die Länge der Arbeitszeit moniert. Durch die Reorganisationsprozesse erleben MitarbeiterInnen auch eine Reduktion von Aufstiegschancen sowie Dequalifizierungsprozesse. Entgegen der konzernoffiziellen Rhetorik nehmen manche Beschäftigte auch ein mehr an Hierarchie und Bürokratie sowie eine geringe Transparenz bei Personalentscheidungen und die damit verbundene Abhängigkeit von direkten Vorgesetzten in der DB AG wahr. Weiters beklagen bzw. beobachten sie einen zunehmenden Abbau der Qualität der Dienstleistung, was auf ein Aufeinanderprallen der privatwirtschaftlichen Orientierung und des Ethos des öffentlichen Dienstes hinweist. Problematisch für die DB AG scheinen auch Konflikte zwischen Ost- und Westbeschäftigten zu sein.

Das „mangelnde Vertrauen der Eisenbahner“ (GdBA 2002) in ihr Unternehmen wird auch in den Ergebnissen einer MitarbeiterInnenbefragung deutlich, die nach Angaben der Gewerkschaft der Bahnbeamten (TRANSNET) von der Unternehmensführung nur

zögerlich veröffentlicht wurden. So hätten etwa 74% der Beschäftigten bei DB Cargo die Ergebnisse der Befragung nicht gekannt. Die Ergebnisse verweisen auf eine Verschlechterung des Betriebsklimas, wachsende Unzufriedenheit und Demotivierung der Beschäftigten. Dies kommt auch in der sinkenden Beteiligung der MitarbeiterInnen an dieser Befragung zum Ausdruck (37,5% im Jahr 2001). So geben nur noch 49% der Beschäftigten an, gern bei der Bahn zu arbeiten, ein Wert, der 1998 noch bei 60% gelegen war und nur noch 40% (!) der Bahnbeschäftigten würden die Bahn als Kunde weiterempfehlen. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass nach den Ergebnissen dieser Studie nur 20% der MitarbeiterInnen die Angebote der Bahn für qualitativ hochwertig halten oder nur 19% der Meinung sind, das Unternehmen mache alles, um die Wünsche der Kunden zu erfüllen. 95% der an dieser Befragung teilnehmenden Beschäftigten zeigen jedoch Bereitschaft, alles ihnen Mögliche zu tun, um die Kundenwünsche zu erfüllen.

Angesichts dieser Ergebnisse ist es kein Wunder, dass nur 25% einen klaren Kurs des Managements erkennen können (was natürlich noch nichts über die Bewertung dieses Kurses aussagt) und 48% der Meinung sind, dass der Vorstand und die Führungskräfte „nicht offen und ehrlich über Probleme“ reden (TRANSNET 2002). In den einzelnen Unternehmensteilen haben daher weniger als 20% der Beschäftigten Vertrauen in den Vorstand. Die in diesen Daten erkennbare schlechte Stimmungslage, schlägt sich natürlich auch in der Zusammenarbeit mit den KollegInnen nieder, die nur noch 39% als gut bewerten.

Trotz der unternehmerischen Rhetorik über die hohe Bedeutung der Qualifikationen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zeigt ein Erfahrungsbericht, der von einer autonomen, gewerkschaftlichen Basisinitiative auf Grundlage der Erfahrungen Betroffener (Bericht 2003) erarbeitet wurde, massive Verschlechterungen der Ausbildung und Abwertung bestimmter Tätigkeiten von Lokführern. DB Regio bietet seit Anfang 2003 das Service an, Regionalzüge von den Werkstätten, Abstellgleisen etc. zu den Bahnhöfen zu fahren. Diese Bereitstellungsfahrten wurden bisher von den klassischen StreckenlokführerInnen mit bis zu 3,5-jähriger Grundausbildung übernommen. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt bildet DB Services nun Arbeitslose – gemäß der Angaben des Erfahrungsberichts (Bericht 2003) vorzüglich mit Elektrofacharbeiterbrief – zu sogenannten „Bereitstellungslokführern“ aus. Der Kurs dafür ist auf drei Monate angelegt, den Auszubildenden wird das Arbeitslosengeld weiterbezahlt. In der Zeit der Ausbildung gibt es keine Zuschläge bei Nacht- oder Wochenendschichten. Die Arbeitslosen werden nach dem Abschluss der Prüfung zum Bereitstellungslokführer von der Bahn zu einer niedrigeren Entlohnung und zu geringeren Sozialleistungen als StreckenlokführerInnen übernommen.

### *3.3.5. Die Rolle der Gewerkschaften*

Die Beschäftigten der Deutschen Bahn werden von drei Gewerkschaften betreut. Zu diesen zählen die GdED (Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands), die sich 2000, angesichts der massiven Veränderungen des Bahnsektors, in „TRANSNET“

umbenannte, um die Beschäftigten in den verschiedenen Bereichen (Transport, Service, Bahn, Telekommunikation) besser vertreten zu können. TRANSNET hatte 2000 etwa 340.000 Mitglieder (EIRO 2000). TRANSNET beteiligte sich nicht an der Gründung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, was auch mit der Konkurrenz und den immer wieder auftretenden Konflikten mit anderen im Sektor tätigen Gewerkschaften zu tun hat. Die beiden anderen Gewerkschaften im Bahnsektor sind die Gewerkschaft der Lokführer (GdL) und die Verkehrsgewerkschaft (GdBA). Insgesamt liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei der DB AG bei etwa 80-90% (EIRO 2000).

Am Gewerkschaftstag 1992 hat die GdED beschlossen, im Prozess der Umstrukturierung zu kooperieren, damit nicht zu viele Arbeitsplätze verloren gehen bzw. der Personalabbau sozialverträglich erfolgt. Nach Meinung der Gewerkschaftsführung der GdED/TRANSNET habe es dazu keine Alternative gegeben, alles andere sei gewissermaßen Demagogie (GdED 1996). Die GdED betont daher, dass durch die Bahnreform kein Eisenbahner seinen Arbeitsplatz verloren habe und die Zerschlagung (etwa nach britischem Vorbild) verhindert worden sei. Der Gewerkschaft ist es außerdem gelungen über den Tarifvertrag und ergänzende gesetzliche Bestimmungen eine Besitzstandswahrung für alle Beschäftigungsgruppen, aber auch zahlreiche Sozialleistungen, Sozial- und Selbsthilfeeinrichtungen zu erhalten.

Die Tarifpolitik ist dafür ein zentraler Hebel. Bei der DB AG gibt es mehr als zahlreiche Tarifverträge, in denen die Absicherung der ArbeitnehmerInnen festgelegt und der Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen festgeschrieben sind. Letzteres wurde auch in mehreren immer wieder erneuerten Bündnissen mit der Konzernspitze geregelt. Gegenstand der Tarifverträge ist auch die „Angleichung“ der Beschäftigungsverhältnisse im Osten an das Westniveau. Das Lohnniveau dort wurde auf 87% des Westniveaus festgesetzt. Zwischenzeitlich wurde in 2003 ein Stufenplan zur vollständigen Anpassung der Löhne im Osten bis zum Jahre 2007 vereinbart. Tarifvertraglich geregelt wurde auch die Angleichung von ArbeiterInnen, Maßnahmen zur Frauenförderung und die Erhaltung übertariflicher Sozialleistungen. Interessant erscheint insbesondere der Abschluss sogenannter Rationalisierungsschutztarifverträge, die einerseits den Verzicht auf Kündigungen festschreiben, andererseits den Verzicht auf die Fremdvergabe von Leistungen enthalten.

Obwohl die Gewerkschaft TRANSNET ihre Erfolge in der Tarifpolitik hervorhebt und insbesondere auf die Beschäftigungssicherung und Besitzstandswahrung bei der DB verweist, betonen KritikerInnen, dass die umfassende Reorganisation der DB durch die Vielzahl der entstehenden Gruppen von Beschäftigten zu einer Aushöhlung des Flächentarifvertrags führen kann. Diese Entwicklung droht, wenn es nicht gelingt, die Tarifpolitik auf die neuen Anbieter auszudehnen.

So listet eine Basisinitiative folgende Kategorien von Beschäftigten auf:

- „1. Beamte (nach der Umstrukturierung ein „Auslaufmodell“)
2. Tarifkräfte aus der Zeit vor 1994
3. Tarifkräfte nach dem 1. 1. 1994 zu schlechteren Bedingungen
4. Beschäftigte zum Ost-Tarif)

5. Beschäftigte in von Stilllegung bedrohten Werken oder Teilbetrieben, wie Mitropa, die kurzfristig um ihren Arbeitsplatz bangen.
6. ... die DB Arbeit GmbH: Wer an seinem bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr gebraucht wird und der DB Arbeit (eine Art bahninternes Arbeitsamt) zugewiesen wurde, sieht jetzt einer ungewissen Zukunft entgegen. So vereinbarten die Tarifpartner am 7. Juni 2000, die tariflichen Bestimmungen der DB Arbeit GmbH sollten einen ‚Anreiz zur Arbeitsaufnahme im Kerngeschäft oder bei Dritten‘ bringen.(!) (vgl. Basisinitiative „Höchste Eisenbahn – Bahn von unten 2000“)

Der Hauptvorstand Tarifpolitik (2002) der TRANSNET betont die wachsende Bedeutung der europäischen Kooperation der Gewerkschaften. Er tritt daher für ein gemeinsames Vorgehen der Gewerkschaften in der Tarifpolitik – v.a. mit Blick auf die Osterweiterung – ein, um eine Harmonisierung der Bedingungen im Bahnsektor auf niedrigem Niveau zu vermeiden.

Die TRANSNET kooperiert in der DOORN-Initiative mit den Tarifverantwortlichen der belgischen, niederländischen und luxemburgischen, sowie, erstmals im Jahr 2002, französischen Gewerkschaften. Die Gewerkschaften haben sich für die kommenden Runden darauf verständigt, den sogenannten neutralen Verteilungsspielraum, der sich aus Preis- und Produktivitätsentwicklung ergibt, auszunutzen. Das heißt, die Gewerkschaften wollen die Lohnentwicklung im Bahnsektor in den jeweiligen Ländern wieder an die Inflationsrate und Produktivitätsentwicklung binden. Außerdem hebt TRANSNET hervor, dass sich die Gewerkschaften der genannten Länder auch auf qualitative Fragestellungen geeinigt haben.

„Erstmalig hat sich der Grenzüberschreitende Verbund darauf verständigt, neben der Lohnfrage auch qualitative Tarifpolitik voranzutreiben. (...) Nach Auffassung der TRANSNET bieten qualitative Themen der Tarifpolitik über innovative Tarifvereinbarungen die Möglichkeit international (...) zusammenzuarbeiten und gemeinsame Kampagnen durchzuführen.“ (Hauptvorstand Tarifpolitik 2002:5)

Insbesondere geht es darum unter den Bedingungen des Euro eine Unterbietungspolitik auf Lohnenebene zu vermeiden. Lohndumping droht aber auch innerhalb Deutschlands, weswegen die TRANSNET im gesamten ÖPNV ein Tariftreuegesetz erkämpfen will (Balceriowak 2002). Dies ist ein zentrales Ziel der TRANSNET um Lohndumping im zunehmenden Wettbewerb zu verhindern.

Die Kooperation der TRANSNET im Umstrukturierungsprozess hat zu einigen Konflikten mit den anderen im Bereich tätigen Gewerkschaften, wie auch zu erheblicher Kritik aus den eigenen Reihen geführt (Öfinger 2000 + 2001 + 2002, Wolf 2000 etc.).

Lohndumping scheint ein beständiges Thema in den Auseinandersetzungen um die Entwicklungen im Bahnsektor zu sein. So werden etwa Beispiele von rumänischen Lokführern, die bei privaten Unternehmen um 8 DM in der Stunde arbeiten, genannt (Öfinger 2000).

### 3.4. Zusammenfassung

- Die Entwicklungen im deutschen Bahnsektor in den 90er Jahren sind von zwei miteinander verknüpften Prozessen geprägt: Zusammenführung von DR (Deutscher Reichsbahn) und DB (Deutsche Bahn) und die in mehreren Reformschritten erfolgende Umstrukturierung des Bahnsektors in Deutschland, durch den die Umstrukturierung (Börsegang) der DB AG vorbereitet werden soll.
- Beide Prozesse bedingten eine massive Reduktion des Personalstandes bei der DB AG von über 52% seit 1991 auf 214.371 Personen Ende 2001. Der überwiegende Teil des Personalabbaus erfolgte – v.a. in der ersten Hälfte der 90er Jahre – im Osten, da dort die Produktivität der Bahn um fast 50% unter der westdeutschen lag. Der Personalabbau erfolgte vorwiegend durch sogenannte natürliche Fluktuation und sozialverträgliche Maßnahmen. Dies wurde in mehreren Bündnissen zwischen der Gewerkschaft und der Führung des Unternehmens festgelegt. Trotz dieser Übereinkünfte sind Zweifel an der Freiwilligkeit des Personalabbaus angebracht. Für den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen verlangte die Unternehmensführung von der Gewerkschaft und der Belegschaft Unterstützung für die Restrukturierung und Flexibilisierung der Abläufe bei der DB AG.

Die vorliegenden Zahlen lassen den Schluss zu, dass zwischen 1991 und 2001 mehr als 75% des Personals den vormals staatlichen deutschen Bahnsektor durch Abbau oder Ausgliederung verlassen haben.

- Ein besonderes Problem für den Personalabbau bei der deutschen Bahn stellen die BerufsbeamtInnen dar, für die die Gewerkschaft eine sogenannte verfassungsrechtlich geregelte Besitzstandswahrung erreichen konnte. Ihr Anteil wurde inzwischen von fast 50% Mitte der 90er Jahre auf etwa ein Drittel reduziert.
- Aktuelle Pläne der DB AG lassen eine Fortsetzung des Personalabbaus auch in den nächsten Jahren erwarten.
- Um mit dem sich aus dem fortgesetzten Personalabbau und den Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ergebenden ‚Personalüberhang‘ umgehen zu können, wurden das Dienstleistungszentrum Arbeit, später DB Vermittlung, Job Service und DB Zeitarbeit als konzerneigene Töchter gegründet. Diese Tochterunternehmen organisieren den konzerneigenen Arbeitsmarkt und fungieren als gewerbliche Arbeitsvermittlung und Leiharbeitsfirma, die ihre Dienste auch auf dem externen Arbeitsmarkt anbieten. Zur beruflichen Neuorientierung bietet das DB Vermittlung auch Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen an.
- Im Zuge der Umstrukturierung hat die DB AG auch Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen versprochen um eine optimale Allokation der Personalressourcen zu erreichen. Nach Ansicht von KritikerInnen handelt es sich bei den versprochenen Maßnahmen zur Verbesserung von Qualifizierungsmaßnahmen, Verbesserung des Betriebsklimas und Vereinbarkeit von Beruf und Familie um eine Optimierung der Bestenauslese zur Erweiterung des Führungskräftepools.

- Im Zuge der Restrukturierung der DB AG wurde ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt, das auf einem Durchrechnungszeitraum von einem Jahr beruht und Mehrarbeit in der Regel durch Zeitausgleich abgilt.
- Entgegen dem offiziellen Leitbild des Unternehmens, das sich flexible und allzeit leistungsbereite Beschäftigte wünscht, berichten ArbeitnehmerInnen der DB AG von einer massiven Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Sie erzählen von wachsendem Stress, zunehmender Arbeitsintensität, erzwungener Mobilität und Unsicherheit.
- Die Gewerkschaft der Eisenbahner (GdED, seit 2000 TRANSNET) hat sich 1992 zur Kooperation bei der Restrukturierung der Deutschen Bahn entschieden. Sie betont immer wieder, dass durch die Umstrukturierung der Bahn kein Beschäftigter seinen Arbeitsplatz verloren habe. Der Gewerkschaft gelang es für die Beschäftigten der DB AG eine sogenannte Besitzstandswahrung zu erreichen und in einer Reihe von Kollektivverträgen die Bedingungen der Restrukturierung auszuhandeln. Die Kooperationsbereitschaft der Gewerkschaftsspitze der TRANSNET hat aber auch Konflikte innerhalb der Gewerkschaft wie auch mit anderen Gewerkschaften – etwa der Gewerkschaft der Lokführer (GdL) – ausgelöst, da vielen die Zugeständnisse zu weit gehen.