

Jürgen Bauer



Betriebsrat bei der Bahn –
das letzte große Abenteuer

Die Fahrkarten bitte

RealRoman

Kellner Verlag
Bremen Boston

Jürgen Bauer

Die Fahrkarten bitte

*Betriebsrat bei der Bahn -
das letzte große Abenteuer*

Dieses Buch ist bei der Deutschen Nationalbibliothek registriert. Die bibliografischen Daten können online angesehen werden: <http://dnb.d-nb.de>

Frei, aber nicht fern von den täglichen Realitäten formuliert, bietet dieser RealRoman informative Unterhaltung für alle Betriebsräte & Bahnreisenden.

Der Autor **Jürgen Bauer**, gebürtiger Schleswig-Holsteiner, Jahrg. 1956, absolvierte eine Ausbildung als Bankkaufmann und begann 1974 seine Tätigkeit bei der Deutschen Bundesbahn. Dort war er zunächst im Rangierdienst tätig sowie 20 Jahre lang im Zugbegleitedienst.

Seit 1994 ist er von der beruflichen Arbeit freigestellter Betriebsrat der DB Fernverkehr AG in Hamburg. Im Betriebsrat war er viele Jahre Vorsitzender vom Ausschuss für Arbeitszeit und Bildung, seit Ende 2011 Vorsitzender des Ausschusses Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zugleich stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.

IMPRESSUM

© 2012 KellnerVerlag, Bremen • Boston
St.-Pauli-Deich 3 • 28199 Bremen
Tel. 0421-77866 • Fax 0421-704058
sachbuch@kellnerverlag.de • www.kellnerverlag.de

Lektorat: Klaus Kellner

Satz: Meike Kramer & Manuel Dotzauer

Umschlag: Designbüro Möhlenkamp, Bremen

ISBN 978-3-939928-67-6

»Zugbegleiter sind die wahren Helden der Bahn«

Heiligabend. Ich bereite ein leckeres Abendessen zu. Mit Aprikosen und Pflaumen gefülltes Bio-Hähnchen, in das ich auch noch ein ganzes Bund Petersilie sowie Knoblauch und Ingwer hineinstopfe. Ab damit in den Backofen. Dazu reichlich Rosenkohl. Während das Geflügel bei 200 Grad vor sich hin schmurgelt, höre ich in der Küche Radio und blicke aus dem Fenster auf das heftige Schneegestöber. Verkehrschaos auf den Flughäfen, den Straßen und bei der Bahn, teilt der Nachrichtensprecher mit. Die weiße Pracht, zur Weihnachtszeit immer herbeigesehnt, leistet ganze Arbeit. Meine Gedanken sind bei den Kolleginnen und Kollegen der Deutschen Bahn. Vor allem bei denen, die jetzt ihren Dienst unter belastenden Umständen in den aus dem Fahrplan geratenen Zügen verrichten. Eine ehemalige Führungskraft des Bahnunternehmens hat einmal gesagt: »Die Zugbegleiter sind die Helden der Bahn.« Treffender kann man es kaum auf den Punkt bringen. Ein wenig kann ich das selbst beurteilen. War ich doch zwanzig Jahre lang, bis Ende 1993, bei der Deutschen Bahn im Zugbegleitdienst eingesetzt. Zuletzt, bevor ich freigestellter Betriebsrat wurde, als Zugchef im Fernverkehr auf ICE- und IC-Zügen, quer durch die Republik.

Eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit – manchmal aber auch der reinste Horror. Und heutzutage ein Beruf mit höchstem Gesundheitsrisiko. Denn der Leistungsdruck mittels enger Überwachung durch die Vorgesetzten und »Beobachtungen« durch anonyme Testreisende sowie aggressiven Verhaltens mancher Reisender hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. In Kombination mit den unmöglichen Arbeitszeiten und teilweise klapprigen Reisezugwagen der IC-Flotte eine regelrechte Tretmühle.

»Zugbegleiter sind die wahren Helden der Bahn«	3
Hartmut und CARMEN	8
MITROPA adé und die CARMEN-Roadshow	9
Betriebsratsbewirtung vom Feinsten	10
Das mittlere Management in der Klemme	12
Das Fahrpersonal einsetzbar wie Schachfiguren	13
Gewerkschaftliche Hilfe	14
Die Piloten auf Schlingerkurs	15
Betriebsrat mal wieder zwischen Anpassung und Widerstand	17
Gründliche Erprobung geht anders	18
Zu wenig Personal – trotzdem starten?	20
CARMEN und die Einigungsstelle	21
Zurück nach Kassel	24
CARMEN live: Schikane ohne Ende	25
Mitbestimmung am Rande des Erträglichen	27
Weihnachten und Silvester	28
Volksbefragung als Mittel der Vernunft	29
Wie werden Betriebsräte wahrgenommen?	33
An der Sprache könnt ihr sie erkennen	34
Gäbe es keine Betriebsräte, müsste man sie erfinden	37
Nacht-EXPRESS intern: Dauernachtarbeit	39
Erstklassig in der Zweiten?	40
Frustr, Wut und Ohnmacht	41
Der Nacht-EXPRESS startet	43
Mehr Geld für weniger (Er-) Leben	45
Nachts schlafen oder nachts arbeiten?	47
Gewerkschafter in der Zwickmühle	48
Rückblick: Die Modernisierung und das Personal	52
Teamarbeit á la Bahn heute	54
Langer Atem bei Verhandlungen	57
Kreativ oder Spitzfindig?	58
Informieren, aber wann und wie?	59
Grenzüberschreitungen	63
Gleiches Recht für alle	65

Pannen und Sicherheit	68
Erwischt beim Mitnehmen von Leergut	70
Pannenregulierung	72
Wie sicher ist die Sicherheit?	74
Aktion »Sicher unterwegs«	75
Beleidigt, Beschimpft und Bedroht	77
Der Dienstplan, die Schichtarbeit und das Leben	81
Ärger über die neuen Dienstpläne	83
Chefs kommen und gehen	84
Zu Ostern ein dickes Ei	87
Die Einigungsstelle: ein teures Vergnügen für die Bahn	89
Alles Gute kommt von oben?	92
Ein Abstimmungskrimi beginnt	94
Viel Lärm um fast nichts?	95
Interessenvertretung beschränkt Arbeitgeberwillkür	96
Alle Jahre wieder: Weihnachtsstress	98
Koordinierte Urlaubsplanung vom Feinsten	99
Aufmerksamkeit erregen	100
Betriebsrat intern	103
Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates	104
Gekündigt – was tun?	105
Grundsatz: Zugestimmt wird nicht	107
Betriebsratsalltag: Probleme allenthalben	108
Übernachtung ohne Frühstück inklusive	111
Bekleidungs Vorschriften: Wahn und Wirklichkeit	113
Das Outfit des Betriebsrats	114
Kleider machen Leute	115
Regelungswut unbegrenzt	117
Reisebeobachtungen zugweise: Berufe raten	118
Der Konzern, seine Struktur und die Menschen	122
Stress-Definitionen	123
König Alkohol	126
Burnout-Syndrom und andere Alltagssorgen	127
Eine Matratze ist verschwunden	129
Internes Schreibbüro und Seelentröster	130

Keine Dienstabteile	133
Der Betriebsrat nutzt sein Initiativrecht	135
Nur langsam wird reagiert	137
Die Bahn und die Familie	139
Alleinerziehend, aber keine Kita	140
Ein familienfreundliches Unternehmen?	142
Resignieren oder durchhalten?	144
Prekäre Arbeitszeiten	147
Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz?	148
Der Freibrief für Übel-Stunden	150
Fehlzeitengespräch kein Krankenmobbing?	152
Unsere tägliche Verspätung gib uns heute	154
Zwei Gewerkschaften an Bord	156
Als Betriebsrat im Dauereinsatz	161
Beruf und Berufung im Betriebsrat	163
Postenwechsel	164
Neuer Tatendrang	165

Hitze- und Kälteprobleme: auch intern	167
Mitbestimmung für prima Klima	170
Wasserwesten – wer hätte das gedacht?	174
Zu kalt macht alt.....	175
Viel Lärm, muss ertragen werden	179
Beschwerdemanagement und Gewerkschafts-	
konkurrenz	181
Die Richtlinien und die Praxis.....	183
Zu jeder Jahreszeit das passende Problem	186
Global Player Deutsche Bahn	188
Verharmlosung in Englisch: Open Space	191
Klangwirkung im Büro	183
Über den Dächern von Hamburg	194
Die Zahlen zum Thema	196
Kostenreduzierung durch Großraumbüros?	198
Nachwort des Autors	200
Nachwort des Verlegers	201

Hartmut und CARMEN

»Der Mensch steht im Mittelpunkt«, wird immer mal wieder von Firmen und Verbänden verkündet. Auch von der Bahn. Aber welche Menschen sind damit gemeint? Möglicherweise auch die dort tätigen Arbeitnehmer, von denen die zahlenden Menschen umsorgt werden? Was jedoch tatsächlich passiert, offenbart ein bis heutzutage genutztes Personaleinsatzsystem.

Im Rahmen einer Sanierungsoffensive richtete der Unternehmensbereich Personenverkehr um die Jahrtausendwende das Projekt REB – Redesign Einsatzplanung Bordpersonal – ein. Infolge einer Ausschreibung im Sommer 2000 beschaffte man schließlich von einer schwedischen Firma eine leistungsfähige Planungssoftware und heuerte Spezialisten für die Implementierung an. Für die Konzernleitung der Bahn hatte die Einführung herausragende unternehmerische Priorität und so beförderte man das Vorhaben in den Rang eines »Fokusprojektes«.

Schnell hatte das EDV-System aus Schweden im täglichen Sprachgebrauch den Namen »CARMEN« verpasst bekommen und stand fortan für die Beschäftigten des Fahrdienstes für alles Schlechte, was die neue Einsatzplanungswelt der Bahn hervorbrachte. Und das war nicht wenig, denn die Planung der Dienstschichten zu straffen, zu zentralisieren und von dieser Grundlage aus die Produktivität im Personaleinsatz zu erhöhen, war für viel Geld eingekauft worden und sollte sich natürlich amortisieren.

Ohne Rücksicht auf gewachsene Strukturen galt es, die auch dem Fernverkehr verordnete, rein wirtschaftlichkeitsorientierte Personaleinsatzplanung durchzusetzen. Die vertraute Arbeitswelt der fahrenden Beschäftigten wurde völlig umgekrempelt. Betriebsräte aus dem gesamten Fernverkehr, vor allem aus Hamburg, leisteten zuvor erbitterten Widerstand. Am Ende

machte sich aber Ernüchterung breit über unsere geringen rechtlichen und gewerkschaftlichen Einflussmöglichkeiten. Solche Unternehmensentscheidungen konnten wir nicht stoppen, nur die unangenehmsten Folgen verhindern. Das Management hatte am Ende die Nase vorn. Doch bis es so weit war, nutzten vor allem die Hamburger alle zulässigen Möglichkeiten, um die Entwicklung zu beeinflussen.

Die Bahn sollte auf jeden Fall schlanker werden – was bedeutet das wohl? CARMEN sollte dazu beitragen. Für die Beschäftigten bei der Bahn war es bedrohlich, was da alles zusammenkam. Hartmut Mehdorn hatte Ende 1999 auf Betreiben von Kanzler Schröder den bieder wirkenden Johannes Ludewig an der Spitze des Bahnunternehmens abgelöst und sollte zehn Jahre lang bis zur so genannten Datenaffäre den Vorstandsvorsitz innehaben. Der passionierte Ruderer und als Liebhaber französischer Kultur und Lebensart geltende neue Bahnchef wurde wegen seiner Verdienste um die deutsch-französische Freundschaft im Jahre 2001 sogar Offizier und 2004 Kommandeur der Französischen Ehrenlegion. Auch das ließ nicht unbedingt Gutes erwarten. *Aber der Reihe nach.*

MITROPA adé und die CARMEN-Roadshow

Rascher Strukturumbau, neues Management sowie die Verbesserung des Fernverkehrsangebots waren die Verbote der vom neuen Bahnchef angestrebten Kapitalprivatisierung des Unternehmens. Weniger Personal und knappe Fahrzeugreserven – auch beim Fernverkehr – sollten dazu beitragen. Schnell erfolgte im Jahre 2002 mal eben die Integration des Geschäftsbereichs »Service im Zug« (Bewirtschaftung von Speisewagen sowie die dazugehörige Logistik mit ihren Lebensmittellagern und -belieferungen) der ehemaligen MITROPA AG in den Bahnfernverkehr. So wurde unter Mehdorns Leitung der traditionsreiche Name für die Bordgastronomie der Deutschen Bahn getilgt.

Die Anwendung des EDV-Systems CARMEN im Projekt REB – Redesign Einsatzplanung Bordpersonal – startete holprig. Die im Februar 2002 ursprünglich für drei Monate angelegte Erprobung in den Einsatzstellen Kassel, Fulda und Leipzig musste immer wieder verlängert werden. Die Verheißungen für die Beschäftigten und ihre Betriebsräte wurden dennoch intensiv beworben, nicht nur auf großen Plakaten und mittels Flyer. Zusätzlich tingelte eine CARMEN-Roadshow durch das Land und präsentierte sich bundesweit: mehr Berücksichtigung des Einzelnen und seiner Gestaltungswünsche in puncto Dienstplan, Individualisierung, weg von starren Dienstplänen, die für mehrere Menschen gleichzeitig gelten. Stattdessen würde künftig für jeden ein personalisierter Einzeldienstplan gefertigt – eine neue und bessere Welt wurde versprochen, wie es in den Bundestagswahlkämpfen üblich geworden ist.

Aber die ersten Erfahrungen mit diesen individualisierten und nur noch jeweils vier Wochen statt rund sechs Monate geltenden Einsatzplänen aus den »Versuchsbetrieben« Kassel, Fulda und Leipzig waren unter den dort Beschäftigten durchaus zwiespältig. Wie ein Lauffeuer verbreitete sich beim gesamten DB-Fahrpersonal vor allem die Schreckenskunde von den nur noch für vier Wochen geltenden Dienstplänen. Die Emotionen kochten hoch und die Stimmung heizte sich zunehmend auf. Das war der GAU für die Betroffenen. Bislang gab es nur zweimal im Jahr neue Dienstpläne und nun sollten alle vier Wochen neue Pläne kommen. CARMEN wurde zum Schimpfwort, zum roten Tuch, zum regelrechten Hassobjekt. Die fahrenden Kolleginnen und Kollegen machten uns Betriebsräten gewaltig Dampf. Wir sollten das Projekt gefälligst stoppen.

Betriebsratsbewirtung vom Feinsten

Gesamtbetriebsräte und die für das Fahrpersonal zuständigen örtlichen Betriebsräte aus ganz Deutschland

wurden während der CARMEN-Einführung nach Berlin eingeladen. Am Sitz der Konzernleitung hatte das Fernverkehrsmanagement ein dreitägiges schillerndes Programm zusammengestellt: Besuch des Sony-Towers am Potsdamer Platz, ein bisschen Herumspielen an Computern mit CARMEN-Software, dazwischen eine Stadtrundfahrt und schließlich ein toller Abend mit reichlichem Essen und guten Getränken sowie einer Tanzgruppe aus jungen, leicht bekleideten Damen, die viel Haut zeigten und offenbar dazu beitragen sollten, die versammelte Schar der Arbeitnehmervertreter für das neue Projekt gewogen zu stimmen.

Hinterher ist man meistens schlauer, denn spätestens zu dem Zeitpunkt, als sich halbnackte Frauen bei unserem Abendessen zur Schau stellten, hätte ich aufstehen und diese Schmierenkomödie unter Protest verlassen müssen. Aber damals kam mir dieser Gedanke nicht. Das war ein Fehler, den ich bis heute bereue. Obwohl, geändert hätte es nichts, selbst wenn alle Betriebsräte diese Veranstaltung protestierend verlassen hätten. Das Management hätte sich kurz geschüttelt – und wäre wieder zur Tagesordnung übergegangen.

Und dennoch: Während der »Abschlussbesprechung« am letzten Tag in Berlin, mit allen teilnehmenden Betriebsräten und den Vertretern des Unternehmens, nutzte ich die Gunst der Stunde oder eine der letzten Gelegenheiten, meldete mich zu Wort und schlug vor, statt der vierwöchigen Einsatzpläne alternativ auch zwölf- oder mindestens achtwöchige Pläne zu erstellen, um die Nachteile für die Kolleginnen und Kollegen in Grenzen zu halten. Dazu bot ich an, Hamburg für entsprechende Testläufe auszuwählen. Dies und der anhaltende Unmut unseres Fahrpersonals führten schließlich zu dem Ergebnis, dass später ausschließlich Einsatzpläne mit einer Laufzeit von acht Wochen eingeführt wurden.

Das mittlere Management in der Klemme

Als die Erprobungsphase von CARMEN durch die sukzessive Ausweitung auf weitere Pilotstandorte auch Hamburg erreichte, galt es, mit Kreativität und Engagement immer neue Hürden zu errichten. Ich muss gestehen, dass mir in jener Zeit einige Führungskräfte in Hamburg manchmal Leid taten. Sie mussten umsetzen, was von oben verordnet wurde, und wussten genau, in welche Tretmühle sie sich in dem Spannungsfeld zwischen Loyalität gegenüber der Bahnobrigkeit einerseits und einem giftigen Betriebsrat sowie einer aufgebrachtten Belegschaft vor Ort andererseits aussetzen mussten. Die Unternehmensvertreter hatten mit ihrem Wortgeklingel über die grandiosen Vorzüge einer neuen und modernen Dienstplansoftware längst die Hosen runtergelassen und traten in jeden möglichen Fettnapf. Man musste nur genau hinhören und genau lesen, was alles zu CARMEN verbreitet wurde.

Um die ablehnende Stimmung beim Fahrpersonal einzudämmen, erschien als Top-Thema Mitte 2002 eine Ausgabe »Special« der Mitarbeiterzeitung. Die üblichen Botschaften standen als Überschriften auf der Titelseite: »CARMEN macht Planung flexibler« und »Einsatz moderner Software sichert Arbeitsplätze«. Das stimmte natürlich nicht, sondern das Gegenteil traf offenkundig zu. In einem Interview ausgerechnet auf eben dieser Titelseite wurde durch den CARMEN-Projektleiter eingeräumt: »Produktivere Schichten, Kosten senken und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken.« Und an anderer Stelle: »CARMEN erlaubt es uns, bestehende Zugangebote mit produktiveren Schichten – also weniger Personaleinsatz – zu fahren. Durch effizientere Schichtpläne werden wir künftig bei vergleichbarer Leistung drei bis fünf Prozent Personal einsparen können, indem wir Stellen nicht neu besetzen und auch Zeitarbeitsregelungen einführen.« *Halleluja.*

Das Fahrpersonal einsetzbar wie Schachfiguren

Spätestens von da an musste allen Betriebsräten und der Belegschaft klar sein, worum es ging. Was jedoch genauso bedrohlich wirkte, waren die Verheißungen zum eigentlichen Leistungsspektrum der CARMEN-Software: »Mit CARMEN können wir bei der Planung viele Varianten berechnen und dann die wirtschaftlichste auswählen. Das war bisher nicht möglich. Jetzt können wir zum Beispiel auf Knopfdruck erkennen, von welcher Einsatzstelle eine Strecke sinnvoller bedient wird.«

Genau daran entzündete sich weiterer Streit und die ohnehin miese Stimmung beim Fahrpersonal bekam abermals einen kräftigen Schub. Denn was der Projektleiter mit seinem Knopfdruck verband und naiverweise sogleich in die Bahn-Welt hinausposaunte, kam bei den Betroffenen als nackte Drohung an: in kurzen vier- oder bestenfalls achtwöchigen Intervallen gemäß den Wirtschaftlichkeitsberechnungen von EDV-Systemen kreuz und quer durch die Republik fahren müssen, eben nicht mehr vorwiegend auf Strecken und Zügen mit vertrauten Kolleginnen und Kollegen, sowie ein nur noch mittelfristig planbares Privatleben haben.

Jedenfalls legten wir in Hamburg nochmals los wie die Feuerwehr. Nach meiner persönlichen Prioritätenliste musste zunächst endgültig durchgesetzt werden, dass es keine CARMEN-Pläne mit nur vier Wochen Laufzeit gab. Dafür hatte ich bei der denkwürdigen Veranstaltung in Berlin sehr laut die Stimme erhoben. Und jetzt musste nachgelegt werden. Ich wusste, für Hamburg würde es keine Ausnahme geben. Wenn die vier Wochen abgewendet werden sollten, dann für alle Einsatzstellen – oder für gar keine. Und zugleich musste alles getan werden, um die Ausweitung des Pilotbetriebs von Kassel, Fulda und Leipzig im zweiten Schritt ab Mitte Juli 2002 auch auf Hamburg (neben Köln und München) zu verhindern.

Gewerkschaftliche Hilfe

Es war einem Redakteur der TRANSNET-Gewerkschaftszeitung *inform* vorbehalten, die Dinge auf den Punkt zu bringen. Das konnte dieser wie kein anderer. Er schrieb Mitte 2002 im *inform-EXTRA* unter anderem:

»Aus der Verunsicherung heraus schäumen vielfach bei den Kolleginnen und Kollegen die Emotionen über. Es ist an der Zeit, das Thema zu versachlichen und Klartext zu reden. Festzuhalten ist, dass es sich bei CARMEN um eine vom Arbeitgeber ersonnene und gewollte Veränderung handelt. Er will den Einsatz des Personals ›optimieren‹ und letztlich auch Rationalisierungseffekte erzielen. Ebenso klar ist aber auch, dass sich die Beschäftigten, ihre Betriebsräte und die Gewerkschaft TRANSNET nicht so einfach ein neues System von heute auf morgen überstülpen lassen. Schon gar nicht, wenn die Gefahr besteht, dass dabei die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen auf der Strecke bleiben. Es hat aber wenig Sinn, apokalyptische Horrorszenarien an die Wand zu malen, und ebenso wenig hilfreich ist es, das neue Einteilungssystem als ›Allheilmittel‹ zu lobpreisen. In der jetzigen Situation gilt es, die Diskussion auf eine sachliche Grundlage zu stellen und die Problemfelder Stück für Stück herauszuarbeiten, um Strategien für eine effektive Einflussnahme entwickeln zu können. Klar ist derzeit auch, dass das neue System so, wie es in den Pilotprojekten begonnen hat, auf keinen Fall bei der DB AG umsetzbar ist.«

Wie Recht er behalten sollte. Zuvor war ich zusammen mit einem Kollegen aus Berlin vom Gesamtbetriebsrat beauftragt worden, die Piloteinführung in Kassel, Fulda und Leipzig mit den dortigen Betriebsräten fachlich zu begleiten, damit der Gesamtbetriebsrat und alle anderen Betriebsräte beizeiten gut informiert werden konnten. Ab Mitte Februar 2002 lief der Pilotbetrieb an. Zur Jahresmitte würden nach den Plänen

der DB AG Hamburg, Köln und München folgen und ab Mitte Dezember 2002 in allen Einsatzstellen des Zugbegleitdienstes im Fernverkehr zum Einsatz kommen sollen.

Die Piloten auf Schlingerkurs

Trotz aller Bemühungen des Managements um Vertrauensbildung blieb die Stimmung in den Belegschaften anhaltend kritisch bis ablehnend. Die Zugbegleiter aus den drei Pilotbetrieben gaben natürlich ihre Erfahrungen weiter, und im Nu sprach sich in der Republik herum, wo der Schuh drückte. Das bewährte Fahren in Teams verschlechterte sich rapide und die ungleichmäßige Verteilung der Arbeitsbelastungen wie Nachtdienste und auswärtige Übernachtungen ließen die Zweifel an der Funktionstüchtigkeit des neuen Systems anwachsen. Wie erwartet nahmen die Probleme zu, das Misstrauen der Belegschaft war groß und die AG geriet zunehmend in die Defensive. Ihr wurde schnell klar, dass stures Festhalten an vierwöchigen Einsatzplänen unbedingt verhindert werden musste.

Diese Schwächephase der DB galt es von den Betriebsräten zu nutzen. In den drei Pilotbetrieben machten wir aufgrund meiner Initiative eine repräsentative Umfrage unter den Beschäftigten. Fast alle Befragten gaben an, dass sich das Teamfahren verschlechtert habe, und sahen im Vergleich zum bisherigen Dienstplanverfahren erhebliche Nachteile. Fast 80 Prozent fanden außerdem ihre persönliche und familiäre Situation nur ungenügend berücksichtigt. Zu dem Zeitpunkt war die auf drei Monate angelegte Testphase in Kassel, Fulda und Leipzig bereits verlängert worden, weil von optimaler Funktion des neuen Systems keine Rede sein konnte. Erschwerend für die AG kam damals hinzu, dass in fast allen Einsatzstellen eine desolante Personalsituation herrschte, was die gebeutelten Belegschaften und ihre Betriebsräte zusätzlich auf die Palme brachte.

Der Mehdornsche Sanierungskurs hatte begonnen, Bremspuren zu hinterlassen. Überall herrschte Personalmangel. Hunderte Schichten fielen aus, weil sie nicht besetzt werden konnten. Anstatt Züge wie vorgesehen mit vier oder drei Zugbegleitern zu besetzen, kamen stattdessen immer öfter nur drei oder zwei Kollegen zum Einsatz. Die Krankenstände schnellten mit Spitzenwerten von manchmal zehn Prozent in die Höhe, weil die fahrende Belegschaft am Ende ihrer Kräfte war und sinnbildlich auf dem Zahnfleisch ging. Es war fast gespenstisch.

Ausgerechnet in dieser Situation sollten mit der Brechstange dem Fahrpersonal neue Dienstpläne mit nur noch vier Wochen Laufzeit übergestülpt werden. Was in den Köpfen der damaligen Bahnmanager vor sich ging, konnte ich schon lange nicht mehr nachvollziehen. War es arrogante Unfähigkeit oder nur mangelndes Fingerspitzengefühl? Vielleicht eine Kombination aus beidem? Ich machte mich schließlich daran, eine schriftliche Erklärung für den Gesamtbetriebsrat zu erarbeiten, die dieser dem Vorstand des Fernverkehrs übergeben sollte.

Vorstandsvorsitzender beim Fernverkehr war zu dem Zeitpunkt Dr. Christoph Franz, der etwas später, mutmaßlich infolge der missratenen Einführung eines neuen Preissystems für Bahntickets mit dem Titel PEP, als Bauernopfer von Mehdorn entlassen wurde und in die Luftfahrt wechselte, wo er Karriere machte. Anfang August 2002 übergab der Gesamtbetriebsrat dem Dr. Franz diese Erklärung, in der auch die Ergebnisse der repräsentativen Befragung aus Kassel, Fulda und Leipzig enthalten waren. Der Gesamtbetriebsrat brachte zum Ausdruck, dass bei Würdigung aller vorgetragenen Umstände eine Ausweitung der Pilotanwendungen von CARMEN erst dann erfolgen könne, wenn die genannten Probleme und die offenen Fragen geklärt seien.

Betriebsrat mal wieder zwischen Anpassung und Widerstand

Wir standen am Scheideweg. Mir wurde zunehmend bewusst, welche Verantwortung die relativ wenigen Betriebsräte in der kleinen Fernverkehrssparte des großen Bahnunternehmens hatten. Denn CARMEN sollte zwar zunächst »nur« im Zugbegleitdienst des Fernverkehrs eingeführt, später jedoch auf sämtliche fahrenden Beschäftigten, einschließlich aller Lokführer, ausgedehnt werden. 30.000 Bahnbeschäftigte sollten in der Endstufe damit beglückt werden. Nicht kleckern, sondern klotzen, so sagte ich mir damals. Alles tun, was uns möglich ist. Aber der böse Spuk ging weiter und erreichte mit reichlicher Verspätung auch Hamburg, eine Hochburg von widerstandsbereiten und erfahrenen Betriebsräten. Die örtlichen Führungskräfte sahen dem Näherrücken der CARMEN-Einführung in Hamburg mit sehr gemischten Gefühlen entgegen.

Zunehmend wurde danach gegen meine Person Stimmung gemacht. Ich hatte die Hamburger Kolleginnen und Kollegen monatelang mit Info-Blättern versorgt und auf dem Laufenden gehalten sowie in den zentralen Gremien mitgemischt. Nicht nur die hiesigen Arbeitgebervertreter versuchten, dagegenzuhalten. Auch aus dem Münchener Betrieb kamen Angriffe. So grantelte eine bayrische Führungskraft in einer E-Mail an das Hamburger ServiceCenter, dass »trotz bundesweit vieler Diskussionen und Polemik sowie einer negativen Darstellung es uns im Süden gelungen ist, im vollen Einvernehmen und partnerschaftlich mit unserem Betriebsrat, CARMEN ohne Probleme zu starten«.

Vom Projektleiter wurde in der unternehmensweit erscheinenden Mitarbeiterzeitung verkündet, dass »Kritik von den Standorten kommt, an denen wir CARMEN noch gar nicht vorgestellt haben«. Dazu ließ der Hamburger Regionalbereichsleiter, ein umgänglicher und sympathischer Mensch, kultiviert und feinsinnig,

in einer »Information zu CARMEN« die Hamburger Belegschaft wissen, dass »es bezüglich der von uns verteilten Unterlagen zum Projekt CARMEN wieder einen Aushang des Hamburger Betriebsrats gegeben hat, der geeignet ist, den Hintergrund der Maßnahme falsch zu interpretieren«. Die Information schloss mit dem Hinweis: »Ihre Gruppenleiter haben ein gutes Verständnis des Systems CARMEN und den Vorteil für Sie, ihren Einsatzplan nachhaltig zu beeinflussen. Nutzen Sie die Expertise Ihrer Führungskraft und fragen Sie.«

Dass einige dieser Gruppenleiter für das Wortgeklänge ihres Chefs wenig Begeisterung aufbrachten, hing damit zusammen, dass sie selbst aus dem Zugbegleitdienst kamen und genau spürten, was da an dunklen Wolken am Horizont aufzog. Aus der Höhe der Frankfurter Zentrale weit blickend wollte sogar der Leiter Bordservice aus seinem Herzen keine Mördergrube machen und ließ in der Mitarbeiterzeitung berichten: »Wir haben nicht offensiv genug informiert. Daraufhin ist etwas ganz Normales passiert: Jeder hat etwas gehört, ohne Genaueres zu wissen, und schon wird aus einem zukunftsweisenden System ein Schreckensszenario.« Ironie der Geschichte: Dieser Leiter traf mit seiner Wortwahl haargenau die Stimmungslage des Fahrpersonals.

Gründliche Erprobung geht anders

Obwohl die Pilotenphase an den drei Standorten das von der AG versprochene Paradies überhaupt noch nicht erkennen ließ, war für Mitte 2002 die Ausweitung der Erprobung auch nach Hamburg sowie alle weiteren Einsatzstellen geplant. Sie wurde jedoch verschoben, weil der Widerstand in Hamburg und anderswo Wirkung zeigte. So unterschrieben binnen kurzer Zeit mehr als 500 unserer Hamburger Kolleginnen und Kollegen eine von mir Ende März 2002 gestartete Initiative. Darin sprachen sie sich gegen Einsatzpläne mit lediglich vier Wochen Geltungsdauer aus, verlangten

den Erhalt des teambezogenen Fahrens und votierten gegen die übereilte Einführung eines noch nicht funktionstüchtigen neuen Systems. Betriebsräte und Belegschaften in anderen Städten beteiligten sich ebenfalls. Der Gesamtbetriebsrat in Frankfurt unterstützte die Aktion. In einer schriftlichen Information an die Hamburger Belegschaft bedankte ich mich für die großartige Unterstützung und verbreitete Zuversicht:

»Eure berechtigte Kritik und vielfältiger Protest gegen die Einführung CARMEN ausschließlich nach den Vorstellungen der DB AG-Führung zeigen bereits Wirkung. Die baldige Ausweitung der Pilotphase ab Mitte Juni 2002 auf alle Einsatzstellen ist eher unwahrscheinlich. Die AG wird es nicht wagen, gegen die geschlossene Front der Betroffenen, ihren Betriebsräten und der Gewerkschaft TRANSNET zu handeln.«

Das war zwar eine kühne Prognose, aber genauso kam es. Zunächst versuchte man, CARMEN im Juli 2002 in Hamburg zu starten. Zuvor wurde der Hamburger Zugbegleitdienst in einer Aushang-Information durch den Hamburger Regionalbereichsleiter Borddienste darüber informiert, dass vorbehaltlich der Zustimmung des Gesamtbetriebsrats der Planungszeitraum für die Pilotphase von Juli bis Mitte Dezember jeweils acht Wochen betrage.

Das war der Durchbruch und ich hüpfte vor Freude fast an die Decke. Erstmals war von einem kompetenten AG-Vertreter schriftlich ein achtwöchiger Planungszeitraum genannt worden. Eines der Schreckensszenarien der fahrenden Kolleginnen und Kollegen, nämlich ein lediglich vierwöchiger persönlicher Dienstplan, schien offenbar vom Tisch zu sein. Die Aktionen der letzten Monate hatten sich gelohnt. Spiel, Satz und Sieg? Siegen war nicht möglich gegen die wirtschaftlichen Entscheidungen eines Großunternehmens. Dennoch war es gelungen, den Schaden und die Nachteile für die Betroffenen mittels konsequenter Betriebsratsarbeit zu begrenzen.

Und weiter ging die Achterbahn-Fahrt. Die AG verkündete für Hamburg einen neuen Termin. Jetzt sollte

es ab September 2002 erfolgen. Die Systeme mit den programmierten Einstellungen von Planungsabschnitten mit vier Wochen Dauer mussten ziemlich aufwändig auf acht Wochen umgestellt werden. Aber solche Hochleistungsrechner, die es inzwischen gibt, waren damals noch nicht verfügbar. Dennoch wurden dem Hamburger Betriebsrat Ende August 2002 rund 800 so genannte personifizierte Einsatzpläne zur Mitbestimmung vorgelegt, die ab September 2002 in den Zugbegleiter-Einsatzstellen Hamburg-Altona und Hamburg Hauptbahnhof eingeführt werden sollten. Bei der sorgfältigen Überprüfung dieses sehr umfangreichen Stapels bedruckten Papiers fielen den Betriebsräten in tagelanger aufwändiger Kleinarbeit mehrere Gründe ins Auge, um dagegen votieren zu müssen. Denn mittlerweile gab es eine Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV), weil mehrere Bahnbetriebe tangiert waren – nicht nur Hamburg. So waren die Arbeitsbelastungen wie etwa Nachtdienste und auswärtige Übernachtungen nicht gleichmäßig verteilt worden, obwohl das in der Gesamtbetriebsvereinbarung vereinbart wurde. Hinter jedem einzelnen Dienstplan sollte ein einsatzfähiger Beschäftigter stehen. Auch das war nicht der Fall.

Zu wenig Personal - trotzdem starten?

Nach Abschluss der Verhandlungen über die Personalplanung im August 2002 fehlten im Zugbegleitdienst Hamburg 16 Beschäftigte. Diesen Fehlbestand hatte die Hamburger AG in ihren eigenen Unterlagen dokumentiert und gegenüber dem Betriebsrat anerkannt. Außerdem war wegen der Unterbesetzung natürlich reichlich Mehrarbeit eingeplant worden. Die angespannte Personalsituation hatte die AG veranlasst, mehr als 300 Dienstschichten für Beschäftigte auszuweisen, die entweder dauerkrank, fahrdienstuntauglich, beurlaubt oder bereits im Vorruhestand waren. Das waren quasi Luftbuchungen. Aber Not macht ja bekanntlich erfindisch. Ebenso war das Teamfahren durch die Ein-