



Themendienst

Die Transformation der DB AG - Kundenorientierung konsequent im System verankern

(Berlin, Januar 2017) Die Deutsche Bahn (DB) hat 2015 mit „Zukunft Bahn“ den größten Veränderungsprozess ihrer Geschichte gestartet. Das Ziel: profitabler Qualitätsführer zu sein und zwar nachhaltig, sowohl bei Qualität wie angemessener Profitabilität. Damit das gelingt, vollzieht der DB-Konzern derzeit einen grundlegenden Wandel. Neben den konkreten Projekten von „Zukunft Bahn“, z.B. für mehr Pünktlichkeit und bessere Reisenden-Information, geht es vor allem darum, die Organisation, ihr Selbstverständnis und die Zusammenarbeit so zu verändern, dass jeder Einzelne befähigt und motiviert ist, mit dem Mut zu Neuem und mit hoher Leistungsfähigkeit seinen Beitrag zum Erfolg der Bahn als Ganzes zu leisten.

Dazu wurde ein breit angelegter Transformationsprozess in Gang gesetzt, der an die Kulturentwicklung der letzten sechs Jahre anknüpft (u.a. regelmäßige weltweite Mitarbeiterbefragungen), aber weit darüber hinausgeht.

Im ersten Schritt wurde grundlegend definiert, wie künftig im DB-Konzern gearbeitet werden soll: konsequente Kundenorientierung, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, hohe Führungsqualität, persönliche Verantwortungsübernahme und exzellente Leistung sind die fünf Zieldimensionen. Diese Zielkultur wurde in **neue Konzern- und Führungsgrundsätze** übersetzt, die das Grundverständnis der DB-Organisation und die Erwartungen an die Führungsmannschaft formulieren. Sie bilden die Grundlage der Veränderungen, zum Beispiel:

- **Neue Karrieresystematik für Führungskräfte:** Den Führungskräften obliegt bei der Transformation eine besondere Verantwortung. Sie stellen die Teams zusammen, sorgen für Qualifikation und Motivation und haben eine wichtige Vorbildwirkung. Ihre wichtige Funktion können sie nur auf Grundlage von breiter Erfahrung ausfüllen. Deshalb legt die neue Karrieresystematik fest, welche Erfahrungen eine Führungskraft für welchen Karriereschritt gemacht haben muss und umfasst außerdem Vorgaben zur regelmäßigen Rotation.

Künftig gibt es fünf einzelne Karrierekriterien: Geschäftsfeld-Wechsel/ Erfahrung bei externem Arbeitgeber, Clusterwechsel (z.B. aus dem Vertrieb in die Strategie, aus der Operativen ins Personalmanagement oder Controlling), Rollenwechsel, strategisches Projekt, Auslandserfahrung. Je nach Hierarchieebene muss eine bestimmte Anzahl dieser Kriterien erfüllt werden. So wird künftig mehr bereichsübergreifende Erfahrung in der Führungsmannschaft dazu beitragen, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und damit die operative Leistung des Systems Bahn zu verbessern.

Herausgeber: Deutsche Bahn AG
Potsdamer Platz 2, 10785 Berlin, Deutschland
Verantwortlich für den Inhalt:
Leiter Kommunikation und Marketing Oliver Schumacher

Unser Anspruch:



Dagmar Kaiser
Leiterin Kommunikation
Personal
Tel. +49 (0)30 297 61169
presse@deutschebahn.com
www.deutschebahn.com/presse



Themendienst

Die Rotationsregel begrenzt die maximale Verweildauer (7 Jahre) auf einer Position und gibt auch eine Mindestverweildauer (3 Jahre) für Führungspositionen vor. Dadurch erhöhen sich Flexibilität Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation und des Einzelnen.

Ziel ist eine Mannschaft aus Führungskräften mit breiter Erfahrung, die Lust und Neugier auf neue Aufgaben und Herausforderungen hat und die sich selbst und die DB in Sachen Qualität, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Profitabilität und Innovation voranbringt.

- **Neues Vergütungssystem:** Die Erfolgsbeteiligung für Führungskräfte wird künftig am Erfolg des Gesamtsystems bemessen und nicht an der Erreichung individueller Ziele. Jeder muss sich für den Gesamterfolg des Systems Bahn verantwortlich fühlen, auch über seinen Bereich hinaus. Deshalb wird auch nur noch der gemeinsame Erfolg belohnt.

Als Erfolg zählt vor allem, was beim Kunden ankommt. Deshalb stehen die Qualitätsziele gleichberechtigt neben der Wirtschaftlichkeit. Ein Nachhaltigkeitsfaktor berücksichtigt zusätzlich die Dimensionen „Soziales und „Ökologie“. Damit sind alle Komponenten der Strategie DB2020+ in der Erfolgsbeteiligung verankert.

Zur Bemessung der Erfolgsfaktoren zählen künftig nicht mehr jährlich aktualisierte Planwerte, sondern Referenzwerte, die für mehrere Jahre im Voraus vereinbart sind. Diese stabilen Referenzwerte unterstützen den langfristigen Ansatz der Strategie DB2020+ und werden transparent kommuniziert.

Neu ist außerdem, dass die Grundgehaltsentwicklung transparenter gestaltet wird. Hier gibt künftig die persönliche Leistung den Ausschlag, die nicht mehr nur danach beurteilt wird, was erreicht wurde, sondern auch wie diese Ziele erreicht worden sind. Maßstab für das „wie“ sind die Zieldimensionen.

- **Abbau von Hierarchien und Bürokratie:** Die DB erprobt derzeit in verschiedenen Betrieben das Arbeiten in selbstorganisierten, **hierarchiefreien Teams**, z.B. im Vertrieb und der Instandhaltung der Südostbayernbahn und im Personalbereich von DB Vertrieb. Das trägt zur Motivation von Mitarbeitern bei, und gleichzeitig können Entscheidungen schneller von denen gefällt werden, die im direkten Kontakt mit den Kunden stehen.

Die drei Piloten wurden 2016 gestartet und führten schon in den ersten Monaten zu einer merklichen Erhöhung der Produktivität.

Themendienst

- **Neue Meeting-Kultur:** Die Besprechungskultur im DB-Konzern wird grundlegend verändert: Ziel sind weniger und dafür effizientere Meetings, die schneller zu besseren Lösungen führen und den Mitarbeitern mehr Zeit für den Kunden lassen.

Aktuell werden sieben Maßnahmen pilotiert und evaluiert: z.B. besprechungsfreie Tage, eine „Meeting-Apocalypse“, d.h. der völlige Verzicht auf Meetings für einen längeren Zeitraum, um Alternativen auszuprobieren und bestehende Meetings zu hinterfragen; die Ausbildung von professionellen Meeting-Moderatoren und ein Meeting-Knigge.

Ziel sind einerseits verbindliche Regeln, wie der Abbau von schwerfälligen Informationskaskaden, und andererseits die Bereitstellung von Werkzeugen wie IT-Unterstützung und Schulungen. Eine neue Meetingkultur soll die Innovationsfähigkeit der Teams stärken.

- Neue Arbeitsformen wie **Teamsprints**, die ebenfalls zur höheren Management-Effizienz beitragen und mit denen die Beweglichkeit in den Köpfen und bei der Lösungsfindung gefördert wird.

Teamsprints sind eine effiziente Meeting-Form, die hierarchieübergreifend, agil und ergebnisorientiert durchgeführt wird. Es gibt keine klassischen Powerpoint-Präsentationen, und in der Regel stehen die Teilnehmer, um sich während der Sprints nicht „bequem einrichten“ zu können. Teilnehmer soll nur sein, wer zu ganz konkreten Fragestellungen Lösungsansätze beitragen kann - unabhängig von der hierarchischen Stellung im Konzern.

Die Teamsprints haben sich im Programm „Zukunft Bahn“ bewährt: Zu Beginn haben 30 Kollegen aus verschiedenen Geschäftsfeldern mit drei Vorständen diese neue Arbeitsform erprobt - hierarchiefrei, schnell und mit dem Mandat, verbindliche Entscheidungen treffen zu können.

Anpassung der **Führungskräfte- und Mitarbeiter-Qualifizierung**. Der Transformationsprozess wird flankiert durch das Qualifizierungsportfolio der DB-Akademie und von DB Training, die in ihren Angeboten auf die neue Zielkultur ausgerichtet werden.

Zugleich werden **organisatorische Strukturen** verändert: Unter anderem ist ein Steuerungsgremium für Systemverbund-Themen eingerichtet worden, um "Zukunft Bahn" zu einem permanenten Prozess der Veränderung werden zu lassen. Dort trifft der Vorstand gemeinsam mit den Geschäftsfeldern des Konzerns die erforderlichen Entscheidungen und beauftragt die drei Competence Center „Digitalisierung“, „Operative Exzellenz/Technik“ und „Transformation“ mit der Bearbeitung Geschäftsfeld-übergreifender Themen des Konzerns.



Themendienst

Flankiert wird der Change Prozess durch einen **intensiven Kommunikations- und Dialogprozess**: So wurde bereits der Konzerntreffs 2016 um eine weitere Führungsebenen erweitert und im November fand eine Zukunft Bahn - Konferenz statt, bei der 1000 freiwillige, engagierte Multiplikatoren befähigt wurden, Zukunft Bahn und die Transformation in ihre Bereiche in den Regionen zu tragen und dort zu leben. Auch bei dieser 1000er-Konferenz und den nachfolgenden Workshops in den Betrieben standen Themen im Vordergrund, die den Erfolg der Bahn beim Kunden unmittelbar berühren.