

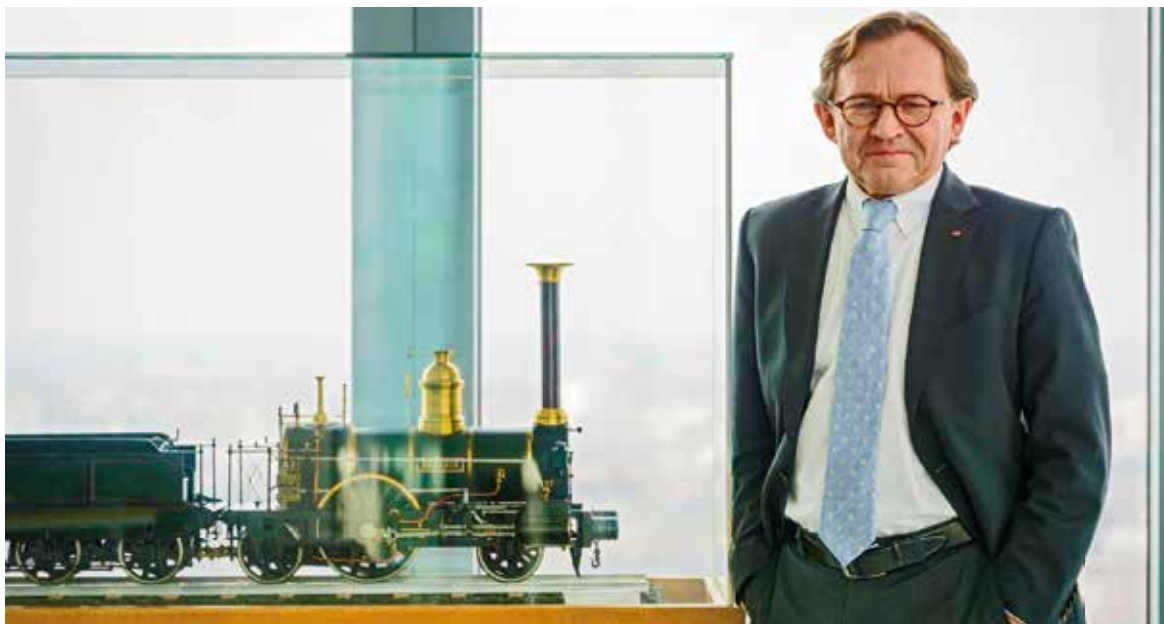


Das Interview führte Katharina Heuer Anfang März in Berlin.



„NUR SO KÖNNEN WIR ERFOLG HABEN“

DEUTSCHE-BAHN-VORSTAND
ULRICH WEBER ÜBER DEN UMBAU
DES KONZERNS, ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT
UND SOZIALPARTNERSCHAFT



Herr Weber, noch im vergangenen Jahr standen Sie einmal wieder durch die Streiks und die Verhandlungen mit der Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer im Rampenlicht. Die Ruhe bis zu den nächsten Verhandlungen dürfte Sie sicher freuen.

ULRICH WEBER Erst einmal ist die Verschnaufpause wohltuend für alle und für unser Geschäft enorm wichtig. Nach den heftigen Auseinandersetzungen mit großer Öffentlichkeit benötigen wir Ruhe für unser Qualitätsprogramm, damit wir die DB gemeinsam mit Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern für unsere Kunden nach vorne bringen können. Tarifverhandlungen gehören eigentlich zur Normalität und sind Teil unseres Kerngeschäfts als Personaler. Wenn sie von Respekt und Wertschätzung vor der Rolle und der Position des Gegenübers getragen sind, laufen sie in der Regel in einem normalen Miteinander ab. Ich bin überzeugt davon, dass uns das auch mit zwei Gewerkschaften im Unternehmen gelingen kann. Die letzte Tarifrunde war leider nicht nur kräftezehrend, sondern auch außergewöhnlich lang, sodass wir nur noch bis Ende September haben, um zu verschnaufen.

Und dennoch sind Sie ein überzeugter und überzeugender Vertreter der Sozialpartnerschaft.

WEBER Weil ich ein Verfechter von Tarifautonomie und Mitbestimmung bin – so lebe ich auch meine Rolle als Arbeitsdirektor. Bei aller Individualisierung brauchen Mitarbeiter jemanden, der für sie spricht. Und meine Erfahrung ist, dass die Lösungen, die gemeinsam mit denen gefunden werden, die von ihnen betroffen sind, die nachhaltigsten sind. Insofern ist die Sozialpartnerschaft eine Errungenschaft, die es zu verteidigen gilt. Das funktioniert, wenn es allen Beteiligten um einen sinnvollen Ausgleich von Interessen geht, eine Balance zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, mit Augenmaß und Respekt vor

dem anderen – immer mit dem Blick auf die Zukunft des Unternehmens und die Arbeitsplätze.

Der Trend zur Individualisierung und zur individuellen Gestaltung von Arbeitsbedingungen trifft sicher auch die Deutsche Bahn als Arbeitgeber.

WEBER Ja, aber ich stelle gerade auch bei jungen Menschen den Wunsch nach Zugehörigkeit, Sicherheit und Gemeinschaft fest. Im Übrigen brauchen wir im Unternehmen einen gemeinsamen Nenner für Interessen. Die Frage ist, wie dicht dafür das Regelwerk auf tariflicher Ebene sein muss. Hier brauchen wir Konsens mit den Gewerkschaften, um Regelungsdichte und



ULRICH WEBER ist seit dem 1. Juli 2009 Vorstand Personal der Deutsche Bahn AG und der DB Mobility Logistics AG. Ulrich Weber wurde in Krefeld geboren. Nach seinem Jurastudium arbeitete er zunächst als Rechtsanwalt. Ab 1984 war er für die Ruhrkohle AG, seit 1987 für die Westfälische Berggewerkschaftskasse tätig. 1990 wechselte Weber als Geschäftsführer zur Deutschen Montan Technologie GmbH. Ab 1993 arbeitete er im Vorstand der Cubis AG. Seit 1998 war Weber Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der RWE Rheinbraun AG, ab 2001 der RAG Aktiengesellschaft sowie seit 2006 im Nachfolgeunternehmen Evonik Industries AG.

-tiefe zurückzufahren. Das bedeutet dann auch, den Betriebsräten erweiterte Möglichkeiten bei der Mitsprache einzuräumen und ein neues Aushandeln von Verantwortlichkeiten. Dies ist insgesamt ein Lernprozess für Betriebsräte, Führungskräfte und Personaler und bringt neue Herausforderungen und Chancen mit sich. Am Ende steht eine gewisse Entflechtung, möglichst interessengerecht, so individuell wie möglich und so kollektiv wie nötig.

Ein Beispiel für ein gutes, gemeinsames Verständnis und Vorgehen der Sozialpartner.

WEBER Natürlich benötigt dieser Prozess Zeit – und er kann nur gemeinsam gelingen. Wir müssen uns gemeinsam weiterentwickeln und neue Formen des Miteinanders finden. Da spielen dann auch Fragen von Augenhöhe, Selbstbewusstsein, der Sorge um Machtverlust und Einflussnahme eine Rolle. Ich bin sehr froh, dass wir mit der EVG an der Ausgestaltung des Tarifvertrags Arbeit 4.0 arbeiten, um gemeinsam eine Antwort auf die Fragen und Herausforderungen der Digitalisierung, wie zum Beispiel der Arbeitszeitgestaltung und wie ein zukunftsfähiges Entgeltsystem aussieht, zu finden. Und mit unserem Konzernbetriebsrat erarbeiten wir im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung plus“ Vorschläge für die Weiterentwicklung der Mitbestimmungsprozesse auf der betrieblichen Ebene.

AUFEINANDER AUFPASSEN

Dabei befürchten manche, dass Unternehmen die Betriebsräte und die Mitbestimmung aushebeln wollen, weil sie der Geschwindigkeit nicht gerecht werden können, die das digitale Zeitalter mit sich bringt. Ich habe Verständnis für die Sorge. Es gibt aber erste gute Beispiele dafür, wie es gelingt, flexibler zu werden, ohne Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte zu beschneiden. Hier müssen wir gut aufeinander aufpassen und dafür Sorge tragen, dass wir nicht in die falsche Richtung steuern.

Da kann man Ihnen nur wünschen, dass Sie am Ende wirklich an einem Strang ziehen.

WEBER Wenn es um ein Ziel, um Inhalte geht, ringen wir um eine gemeinsame Linie. Wir bewegen uns mit diesem Thema eben zwischen Kopf und Herz. Am Ende müssen beide Seiten sagen: Ja, so könnte es gehen. Da gilt der alte Grundsatz: Mitbestimmung funktioniert nur mit starken Partnern, ist eine Frage des Selbstbewusstseins und der Ausgewogenheit. Und die brauchen wir für diesen Weg.

Die Mitbestimmung ist bei der Deutschen Bahn prägend für die Personalarbeit und das Unternehmen. Mit all Ihren Erfahrungen in den unterschiedlich mitbestimmten Unternehmen: Sind die Begegnungen auf Augenhöhe?

WEBER Auch Mitbestimmung muss mit der Zeit gehen – ohne dass der Kern verloren geht. Wir müssen klären, wer was auf welcher Ebene macht. Die hergestellte Balance müssen wir in die Zukunft tragen, auch und gerade in einer komplexeren Unternehmenswelt.

Wie sehen Sie hier die Rolle von HR?

WEBER Erst einmal sind wir als Personaler Teil der Unternehmung. Als Arbeitsdirektor bin ich gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand. Und trotzdem sind Personaler ein bisschen „anders“ – wir brauchen das Vertrauen der Arbeitnehmerseite. Und das

ist eine Haltungsfrage, sicher aber auch eine Frage der Fachlichkeit. Dazu brauchen wir Personaler eine umfassende Expertise, von Personalplanung bis Unternehmenskultur. Wir müssen das Geschäft verstehen und gesellschaftliche Entwicklungen im Blick behalten. Und dann gehören wir natürlich zu denjenigen, die für Leistung stehen und die mit für den Geschäftserfolg sorgen.

Sie richten derzeit auch Ihren Personalbereich im Unternehmen neu aus.

WEBER Wir wollen uns weiterentwickeln mit schlankeren Prozessen, transparenten Strukturen, klarer Aufgabenteilung, zeitgemäßer IT und einem erkennbaren Mehrwert für unser Geschäft. Wir wollen vorleben, was wir von der Organisation, von Führungskräften und Mitarbeitern auch erwarten. Dazu gehört, sich einzustellen auf Neues, immer auf dem Sprung zu sein, Veränderungen bei unseren Kunden oder in unseren Märkten zu antizipieren – und das in der Gewissheit, dass wir es hinkommen, weil wir Erfahrung und Expertise haben. Das entwickelt sich natürlich nicht ohne Spannung, auch wir haben intensive Diskussionen dazu. Und bei den Betriebsräten gibt es Sorge, bekannte Partner zu verlieren; aber auch bei den Führungskräften, was denn da wohl noch kommen mag. Aber ich bin zuversichtlich, dass wir auf einem guten Weg sind.

Was hat die Initialzündung für das Projekt ausgelöst?

WEBER Es gab eine gewisse Unzufriedenheit, weil die Entwicklungsschritte nicht groß genug waren, um hinreichend schnell und professionell große Veränderungsprozesse zu steuern und zu begleiten, die zum Beispiel mit dem Konzernumbau, der Digitalisierung oder auch neuen Geschäftsmodellen einhergehen.

Der DB-Konzern ist mit seinem Umbau in den Medien präsent. Wie wird sich

das Geschäftsmodell der Bahn weiterentwickeln?

WEBER Wir haben als Konzern das Glück, in Zukunftsfeldern unterwegs zu sein. Kern unseres Geschäfts ist das Befördern von Menschen und der Transport von Gütern. Das Faszinierende ist, dass das in Zeiten der Globalisierung Tätigkeiten von hoher gesellschaftlicher Relevanz sind, die alle Generationen bewegt. Genau das macht uns auch als Arbeitgeber attraktiv. Unsere Geschäfte sind nicht von gestern, sondern von



Bereits in diesem Jahr soll im Fernverkehr im Durchschnitt eine Pünktlichkeit von 80 Prozent erzielt werden.

heute und morgen. Aber unsere Geschäfte unterliegen eben auch einem massiven und rapiden Wandel. Hier in Berlin heißt es ja immer: Ein Auto braucht keiner, schon gar kein eigenes. Wir haben in Deutschland ein wirklich großartiges Bahnsystem. Wir können in großer Freiheit durch unser Land fahren. Unser Geschäft dreht sich nicht nur um das Verkaufen oder das Kontrollieren von Tickets. Neben der Zuverlässigkeit geht es um das Reiseerlebnis, das wir unseren Kunden – Geschäftsleuten, Urlaubern, Kindern oder älteren Menschen – bereiten, wie man den Aufenthalt auf den Bahnhöfen und in den Zügen möglichst komfortabel gestalten kann. Wir sind einer der größten Carsharing-Anbieter Deutschlands, wir vermieten Fahrräder und betreiben Buslinien. Dabei treffen wir auf Akteure, die wir im Eisenbahngeschäft bisher nicht getroffen haben, zum Beispiel auf Autohersteller oder Fluggesellschaften. Entscheidend für unser Unternehmen ist, dass wir führend in der Organisation von Mobilität bleiben. Und

in der Logistik verhält es sich ähnlich. Wir wollen unseren Kunden einen Mehrwert bieten, indem wir ihre Güter aufbewahren, veredeln, verpacken und transportieren.

NEUE LÖSUNGEN, NEUE FORM DES ARBEITENS

Gleichzeitig arbeiten wir an neuen Lösungen und Geschäftsmodellen und verbinden das mit einer neuen Form des Arbeitens. Wir bringen Mitarbeiter in Umgebungen, beispielsweise in Labs, die nicht Konzernnormalität sind, und geben ihnen ein Budget, einen Rahmen und Verantwortung, verbunden mit der Aufforderung: Jetzt denkt mal quer, hierarchiefrei und kreativ und bringt etwas zustande.

Ich finde solche Insel-lösungen und Experimentierräume sehr spannend. Wie ist die Resonanz der Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Deutschen Bahn darauf?

WEBER Ich bin ein Befürworter, auch wenn ich es manchmal ein wenig schade finde, dass das nötig ist, weil es in etablierten Strukturen nicht immer gelingt. Wenn es Kreativität und Innovation fördert, sollten wir es tun. Uns muss natürlich klar sein, dass dieses Vorgehen eine Organisation verändert. Aber das wollen wir ja auch. Ein Beispiel: Als wir das Programm „Zukunft Bahn“ entwickelt haben, haben wir mit 30 Kollegen aus den Geschäftsfeldern unter drei Vorständen eine neue Arbeitsform erprobt: hierarchiefrei, schnell und mit dem Mandat, verbindliche Entscheidungen treffen zu können. Daraus ist ein konkretes Arbeitsprogramm für die nächsten Jahre entstanden. Nun geht es an die Umsetzung im gesamten Unternehmen. Begleitet von einer Transformationsagenda sagen wir Tausenden Mitarbeitern: Das ist jetzt unsere Orientierung. Dazu brauchen

wir Vertrauen und müssen der Angst vor Kontrollverlust entgegenreten. Wir wollen Leistung durch Offenheit. Silodenken und Bereichsegoismen sind nicht mehr zeitgemäß. Im Fokus stehen abteilungsübergreifend unsere Qualitätsziele als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Eine neue IT-Plattform, unser Social Intranet DB Planet, das in Kürze an den Start geht, soll Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern ermöglichen, Dialogräume schaffen und neue Arbeits-

fragt, wenn Unterstützung oder Ressourcen benötigt werden. Es entsteht bei uns im Unternehmen gerade ganz, ganz viel. Entscheidend für den Erfolg wird auch sein, ob wir Führungskräfte die notwendige Beweglichkeit haben und auch mal zur Seite treten.

Mit Ihrem Programm „Zukunft Bahn“ sagen Sie, dass Sie den größten Konzernumbau der Deutsche Bahn AG angehen.

WEBER Ausschlaggebend wird sein, dass

Größter Umbau in der Geschichte der Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG hat den größten Umbau ihrer Geschichte auf den Weg gebracht. Das Programm „Zukunft Bahn“ setzt im Kerngeschäft auf mehr Kundenorientierung und damit auf eine Steigerung von Produkt- und Servicequalität. Bereits in diesem Jahr soll im Fernverkehr im Durchschnitt eine Pünktlichkeit von 80 Prozent erzielt werden – ein erhebliches Plus gegenüber 2015. Bessere Prozesse und Strukturen, nicht zuletzt durch neue digitale Technologien, sollen zudem Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Dazu gehört unter anderem der Aufbau eines einheitlichen WLAN-Portals für alle dafür ausgebauten Fern- und Nahverkehrszüge sowie für die Bahnhöfe.

formen erleichtern. Wir wollen die Organisation an leichtere Prozesse gewöhnen und künftig weniger Abstimmungsschleifen drehen.

Dieses Vorgehen bedeutet Unsicherheit bei vielen Beteiligten. Sind Sie gut auf diese Veränderungen vorbereitet?

WEBER Wir sind ganz gut vorbereitet: Wir haben in den letzten Jahren sehr viel über die Kultur in unserem Unternehmen und über Führung gesprochen. Mit unserer Qualitätsoffensive haben wir einen konkreten Anwendungsfall gefunden, denn ein zukunftsfähiges Führungsverständnis, neue Formen der Zusammenarbeit sowie praktizierte und gelebte Eigenverantwortung sind unverzichtbare Voraussetzungen, um unsere anspruchsvollen Ziele zu erreichen. Aber: Wir müssen auch massive Veränderungen hinnehmen. Ich als Führungskraft muss akzeptieren, dass Dinge geschehen, von denen ich nichts weiß und die ich nicht beauftragt habe, und trotzdem gute Ergebnisse entstehen. Idealerweise werde ich ge-

wir die Organisation dazu bringen, Freude an der Weiterentwicklung zu haben und sich im Markt behaupten zu wollen. Wir wollen den Punkt erreichen, an dem wir von unseren Kunden anders wahrgenommen werden. Wir wollen erreichen, dass die Menschen erkennen, dass wir als Mobilitätsdienstleister gute Arbeit und einen wertvollen Beitrag für unsere Gesellschaft leisten.

Als Kunden neigen wir dazu, die Unpünktlichkeit zu sehen statt die überwiegende Pünktlichkeit.

WEBER Unpünktlichkeit im Zugverkehr muss ein Ausnahmefall sein, denn unsere Kunden erwarten zu Recht Verlässlichkeit und Planbarkeit. Sie muss erklärt werden, und wir müssen uns um die betroffenen Kunden kümmern. Unser Anspruch ist, das bevorzugte Reisemittel innerhalb Deutschlands zu sein. Fliegen lohnt nicht mehr: In zwei Jahren bringen wir unsere Kunden in weniger als vier Stunden von Berlin nach München.

Sie haben sich sogar in der Unternehmensstrategie das Ziel gesetzt, zu den attraktivsten Arbeitgebern zu gehören. Davon träumen andere Personaler.

WEBER Das stimmt. Leider haben uns die Streiks im vergangenen Jahr in den Bewertungen wieder etwas zurückgeworfen. Aber grundsätzlich war unsere Arbeitgeberkampagne „Kein Job wie jeder andere“ sehr erfolgreich. Wir haben uns als großer und guter Arbeitgeber positioniert: Die Deutsche Bahn steht für Vielfalt, Quali-



tät, Ausbildung und Arbeitsplatzsicherheit. Außerdem hat die DB das Recruiting neu aufgestellt. Innovative Personalgewinnung geht nur aus einer Hand. Im Vordergrund steht dabei, immer vom Bewerber her zu denken. Aber der Wettbewerb ist hart und hört nicht auf. Wir müssen die Mitarbeiter im Unternehmen halten, sie sind unsere wichtigsten Botschafter. Recruiting ist inzwischen ja schon zu einer eigenen Profession geworden, begonnen mit der Ausrichtung der Arbeitgebermärkte über das eigentliche Recruiting bis hin zu den ersten Schritten ins und im Unternehmen. Wir sind im Arbeitsmarkt sehr präsent, auch in den sozialen Medien und in der Sprache unserer Adressaten. Worauf ich ein wenig stolz bin: Das Thema Top-Arbeitgeber ist Teil unserer Konzernstrategie DB 2020. Alle Vorstände haben die Mitarbeiterzufriedenheit in ihren Zielvereinbarungen. Die fachliche, aber auch die soziale Qualität der Belegschaft sind von großer Relevanz: Nur so können wir Erfolg haben.

Wie ist HR in die strategische Gestaltung eingebunden?

WEBER Ich habe Lust, zu gestalten. Ich sehe es als große Chance, meine Ideen und Ziele verwirklichen zu können. Wir wollen alle einladen, die diese Lust teilen. Wir müssen uns etwas zutrauen, dabei auch mal in Kauf nehmen, nicht immer recht zu behalten. Dafür brauche ich die feste Überzeugung, dass es gelingt. Die muss mich über Unsicherheiten und Widerstände tragen. Mir ist wichtig, Menschen zu befähigen und sie zu eigenständigem Tun zu animieren, sie erfolgreich zu machen.

Wenn wir über Arbeit 4.0 sprechen, gehört auch der Umgang mit Big Data und People Analytics dazu. Haben Sie damit schon Erfahrungen im Unternehmen gemacht?

WEBER Wir haben in den letzten Jahren für unseren Konzern mit seinen über 300 000 Mitarbeitern eine professionelle strategische Personalplanung aufgebaut und stehen jetzt vor den nächsten Entwicklungsschritten. Hierzu existieren Prototypen, die in unserem Experten-Netzwerk „Arbeitswelten 4.0“ entstanden sind.

Lassen Sie uns noch zu einem anderen Thema kommen: Flüchtlinge und deren Integration in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft.

WEBER Zunächst einmal waren und sind wir Dienstleister. Wir haben Zehntausende von Flüchtlingen in unseren Zügen befördert. Gerade den Kollegen an den Bahnhöfen und auf den Zügen kann ich für ihr Engagement nur ein ganz großes Kompliment machen und ein großes Dankeschön aussprechen. Im Weiteren haben wir uns gefragt: Wo liegt unsere Expertise, wenn es darum geht, Flüchtlinge zu integrieren? Im Ausbilden und Qualifizieren. Und diese Fähigkeit setzen wir ein. Im Übrigen für ganz unterschiedliche Gruppen, für Jüngere und für Berufserfahrene. Was wir bei der Integration nun brauchen, ist eine Konsolidierung der Rahmenbedingungen und Verantwortungen. Also: Wer macht was, und wie wird es finanziert? Für die Betroffenen ist die Frage der Bleibeperspektive entscheidend. Als großes Unternehmen sind wir gefordert, uns zu engagieren. Und das, was wir tun, erfüllt mich wirklich mit Freude. Am Ende profitieren auch wir. Eine gelungene Integration kann uns langfristig auch bei der demografischen Entwicklung helfen, denn es ist ja unbestritten: Wir haben Fachkräftebedarf. Auch wenn die Anfangseuphorie vielleicht etwas verflogen sein mag, werden die Unternehmen ihren Beitrag leisten. Nur über Sprachkenntnisse, Bildung und Arbeit kann Integration in unsere Gesellschaft gelingen.

Herr Weber, vielen Dank für das Gespräch! ●