

## Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: ÖPNV 4.0 – Digitalen Wandel gemeinsam gestalten

### Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

### Britta Robels:

Hallo und herzlich Willkommen zu einer neuen Folge „Nächster Halt“. Heute ist unser Thema „ÖPNV 4.0 - Digitalen Wandel gemeinsam gestalten“ Ich habe heute zu Gast Thorsten Fischer und Luisa Hebel von der Rheinbahn. Thorsten ist Abteilungsleiter und Luisa Teamleiterin im Bereich Personal. Hi Thorsten, hi Luisa. Schön, dass ihr da seid.

### Thorsten Fischer:

Hallo. Grüße dich!

### Luisa Hebel:

Hallo.

### Britta Robels:

Ihr seid heute hier zum Thema Projekt „ÖPNV 4.0“ Das hat vor, hmmm lass mich nicht lügen, vier Jahren gestartet und die Rheinbahn war einer der Projektpartner. Für alle, die das Projekt ist, noch nicht kennen: Luisa, könntest du uns da kurz ein Einblick oder Überblick über das Projekt und die Teilnehmenden geben? Und das Ziel vielleicht?

### Luisa Hebel:

Ja, sehr gerne ihm. Die ver.di hat gemeinsam mit dem VDV und dem Forschungspartner ISF aus München ein Projekt ins Leben gerufen. Das heißt „ÖPNV 4.0 - den digitalen Wandel sozialpartnerschaftlich gestalten“ und hat dafür sechs Verkehrsunternehmen aus Deutschland gewonnen. Als Praxispartner. Die sechs Zweckpartner haben Beste-Practise-Beispiel mitgebracht, wie sie Digitalisierungsprojekte umgesetzt habe. Das waren ganz unterschiedliche Digitalisierungsprojekte und der ISF ist



dann in die einzelnen Unternehmen gegangen, hat eine Art Forschung Projekt ins Leben gerufen und hat versucht, aus

diesen Projekten abzuleiten, ein Leitbild und Kriterien für gute Arbeit für den digitalen Wandel in Verkehrsunternehmen.

### Britta Robels:

Also, das Ziel ist es, so ein bisschen die Digitalisierung in der Verkehrsbranche, das ist ja schon lange Thema bei uns wie auch in anderen Branchen, aktiv zu gestalten und die Mitarbeitenden mitzunehmen?

Thorsten, kannst du uns vielleicht einen Überblick geben, welchen konkreten digitalen Wandel da in den Verkehrsunternehmen angestoßen worden sind?

### Thorsten Fischer:

Ja, mach ich sehr gerne.

Es waren insgesamt sechs Unternehmen, die aus meiner Sicht heraus, eine hervorragende Schnittmenge der Digitalisierungsvorhaben, in den ÖPNV-Unternehmen darstellen.

Da war zum einen aktivBus aus Flensburg, die sich mit dem Thema „Mobile Device Arbeitsteuerung 4.0“ beschäftigt haben. Da ging es im Kern, um ein elektronisches Fahrerhandbuch, ein hochspannendes Thema.

Die KVB hat sich mit dem Thema „Weiterbildung 4.0“ beschäftigt.

MVG, das war eine komplexe Wertschöpfungskette, die Digitalisierung des Betriebshofsmanagements und Konsolidierung der Vertriebssysteme. Was brauche ich? Was eine ganz besondere Herausforderung für die Unternehmen an dieser Stelle dargestellt hat.

Die Wuppertaler (WSW) haben die Echtzeit Auswertung von Fahrzeugdaten ins Auge gefasst und die BOGESTRA sich mit dem 3-D-Druck in den Werkstätten beschäftigt. Und, last but not least, die Rheinbahn hat die Einführung des SAP HCM-Moduls und der Digi-Akte mit in das Projekt eingebracht.

**Britta Robels:**

Ja, da waren ja superspannende Teilprojekte bei. Ich finde, das zeigt auch noch mal, in was für unterschiedlichen Bereichen im ÖPNV auch so digitaler Wandel nötig ist und aber auch möglich ist. Ja, ich finde, an diesem Überblick merkt man schon. Es gibt super viele Möglichkeiten, in Verkehrsunternehmen digitalen Wandel zu gestalten und auch ganz unterschiedliche Fachbereiche.

Luisa, wenn du dir jetzt ein Beispiel rauspicken müsstest, von den Projekt Partnern, welches fandest du denn besonders beeindruckend oder spannend?

**Luisa Hebel:**

Ja, ich glaube, das ergibt sich natürlich, dass es irgendwas oder ein Projekt war, wo ich sonst überhaupt keine Berührungspunkte zu haben. Und es war vor allem auch bei den Flensburgern, die an alle ihre Mitarbeiter Tablets ausgegeben haben. Das alles war super spannend zu sehen, wie da der Umgang mit allen Mitarbeitenden passiert ist. Wie alle Mitarbeiter anders Thema Digitalisierung ran geführt wurden, aber natürlich auch das Thema der Wuppertaler Stadtwerke, die das Thema Ferndiagnose aufgemacht haben und damit den Werkstattkollegen im Austausch zu sein und mal zu lernen oder zu sehen, wie funktioniert Digitalisierung im Zusammenhang mit Fahrzeugen und nicht nur mit Menschen ist super spannend gewesen.

**Britta Robels:**

Ja, ich glaube, da sind auf jeden Fall ein paar

Beispiele, sowohl mobile Endgeräte für die Mitarbeitenden als auch diese Fernwartung sind auch Themen, von denen ich weiß, dass es auch viele andere Verkehrsunternehmen beschäftigt, auf jeden Fall.

**Thorsten Fischer:**

Ja, wenn ich das an der Stelle vielleicht noch ergänzen darf. Mich persönlich hat dann das Thema in Flensburg wirklich auch sehr fasziniert. Weil da ging es ja tatsächlich, darum auch den Umgang in die breite Fläche zugeben. Das heißt also, die Mitarbeitenden dann auch an diese Form der Arbeit zu gewöhnen. In anderen Projekten, speziell auch bei uns, ging es überwiegend halt um technische Fragestellungen. Und das unterscheidet aus meiner Sicht heraus Flensburg schon signifikant zu mindestens von den anderen beiden genannten.

**Britta Robels:**

War denn da, so die Reaktion der Fahrer\*innen dann auf die mobilen Endgeräte? Haben alle „Juhu!“ geschrieben, „Ich bekomme ein Tablet.“ oder waren da auch kritische Stimmen dabei?

**Luisa Hebel:**

Also wenn wir das richtig mitbekommen haben aus dem Projekt oder den Erzählungen, war da eine sehr, sehr hohe Begeisterung der Mitarbeitenden. Einfach, weil's ein großes Thema in der Wertschätzung auch ist, dass das Unternehmen bereit war, so viel Geld in die Hand zu nehmen und jedem ein sehr hochwertiges Tablets zur Verfügung zu stellen. Das war ein Signal der Wertschätzung und des Vertrauens und das ist es bei den Mitarbeitern super anzukommen und hat dann den Willen oder die Freunde daran aktiviert, sich auch mit diesem Table zu beschäftigen. Weil Fahrer/ Fahrer sonst kein digitales Device keinen PC, kein Handy verwenden, war es natürlich neu, aber ich glaube, durch die Wertschätzung entgegengebracht wurde, ist auch nur Motivation aufgekommen, sich da rein zu arbeiten.

**Britta Robels:**

Ja, das hört sich richtig cool an. Weiß denn einer von Euch beiden, ob das jetzt, fast vier

Jahre später, das Projekt bei den Flensburgern geglückt ist? Fährt da jetzt jeder Busfahrer mit nem Tablet rum?

**Luisa Hebel:**

Also das war schon geglückt, glaub ich, während unserer Projektlaufzeit bis Ende 2019. Die Flensburger waren tatsächlich sehr weit. Wie es heute aussieht, weiß ich leider nicht, aber ich gehe davon aus, dass uns weiterhin in Verwendung ist.

**Britta Robels:**

Cool! Na da hat das Projekt auf jeden Fall schon Erfolgsgeschichte geschrieben in Flensburg. Und wie sah das Teilprojekt bei der Rheinbahn konkret aus? Thorsten, kannst du uns dazu noch was erzählen?

**Thorsten Fischer:**

Die Rheinbahn hat in den vergangenen Jahren viele unterschiedliche Personalwirtschaftssysteme im Einsatz gehabt. Das Projekt hatte zum Ziel, diese in einem System zu konsolidieren. Unser zentrales ERP-System ist SAP. Insofern lag die Entscheidung sehr nah, auch für den Personalbereich SAP in den Einsatz zu bringen. Und das haben wir dann in den vergangenen Monaten, glaube ich, sehr erfolgreich durchgeführt.

Die große Herausforderung war, neben den technischen Dingen, die da zu lösen sind, natürlich immer wieder die Frage: Wie gehen die Menschen, wie gehen die Mitarbeitenden mit diesen Themen um? Wir hatten natürlich auch zum Ziel, die papierbezogenen Prozesse größtmöglich abzulösen, sodass wir auch digitale Personalprozesse aufsetzen können. Da muss man allerdings auch sagen, das ist ein sehr lang schwieriger Prozess, an dem wir an der einen oder anderen Stelle auch heute noch arbeiten.

**Britta Robels:**

Ja, die Projektlaufzeit war ja lediglich ein Jahr. Und ich könnte mir vorstellen, dass so eine riesen Umwälzungen, die Richtung digitale Personalakte auf jeden Fall ein paar Monate länger braucht. Und ich höre auch so ein bisschen raus. Es war auf der einen

Seite natürlich die inhaltliche Arbeit, die technische Arbeit, die organisatorische Arbeit, aber auf der anderen Seite auch die persönliche Arbeit mit den Kolleg\*innen. Ne? Also wahrscheinlich sowohl aus dem Personalbereich, aber vielleicht auch darüber hinaus. Wie genau, Thorsten, sah denn deine Rolle dabei unternehmensintern aus bei eurem Teilprojekt?

**Thorsten Fischer:**

Ja, wir hatten eine klassische Projektstruktur mit Projektleitung, mit einem Entscheidungsgremium und ich war an vielen Stellen in meiner Zwitterrolle. Zum einen als Entscheider oder im Entscheidungsgremium, aber auch operativ. Mir zum Beispiel ist das Teilprodukt OM zugeordnet, wo ich auch Modulverantwortlicher bin. Das ist das Organisationsmanagement. Gerade in diesem Bereich haben wir viele, viele Dinge, die wir früher händisch gemacht haben, in ein System hineingebracht.

Da gab es viel, viel Diskussionsbedarf. Es ging um Stellen, um Stellenbezeichnung. Ich glaube, man kann auch offen sagen, die Diskussion sind heute nicht unbedingt schon abgeschlossen. Genauso wie die Prozesse auch noch nicht abgeschlossen sind.

Böse Zungen sagen an dieser Stelle auch: „Es ist eine „Never ending –Story“, aber ich glaube, das ist ein Stück weit Normalität, weil der Personalbereich ja auch einer stetigen Veränderung unterliegt und wir entsprechend auch unsere Prozesse anbieten bzw. verändern müssen.

Und was auch natürlich sehr stark noch hinzukommt. Es ergeben sich ja immer wieder neue technische Möglichkeiten, die es vielleicht vor 30 Jahren noch nicht gegeben hat. Und bezogen auf Corona muss man auch sagen, glaube ich, sind die Erwartungen der Mitarbeiter auch etwas anders geworden bzw. der Umgang mit der Digitalisierung ein anderer geworden.

**Britta Robels:**

Ja, da könnte ich mir vorstellen, dass das, was das Projekt ÖPNV 4.0 damals angestoßen hat, heute, gerade in der Corona-Zeit in den letzten 1,5 Jahren sehr

fruchtbar war. Da wart ihr auf jeden Fall der Zeit voraus, wo manche Verkehrsunternehmen vielleicht jetzt erst reagiert haben.

Luisa, wie sie es denn bei dir aus? Wie sah deine Rolle so aus bei der Rheinbahn im Projekt ÖPNV 4.0?

**Luisa Hebel:**

In unserem eigenen Projekt sah meine Rolle so aus, dass ich zum Projektsart, also zum Projektstart ÖPNV 4.0 noch Teilprojektleiterin des Projekts Personalentwicklung, also des Moduls PE war und das ja mit aufgebaut habe. Das hat sich in den letzten Monaten, in den letzten zwei Jahren so ein bisschen gedreht und ist auch mehr in die Organisationsmanagement - Richtung gegangen.

Genau und meine Rolle in dem Projekt ÖPNV 4.0 war dann die, mit dem Thorsten zusammen, unsere Erfahrung aus unserem Projekt einzubringen.

Ja, alle Herausforderungen, Stärken und Schwächen. Alles, was man lernt, in so einem Projekt erlebt, darzustellen und anzubieten, um daraus Ableitungen treffen zu können.

**Thorsten Fischer:**

Vielleicht darf ich auch an dieser Stelle noch ergänzen, dass in den ganzen Diskussionen auch innerhalb der Projektlaufzeit bei uns sehr stark das Thema des Datenschutzes in den Fokus gerückt ist und wir auch mit Unterstützung, auch aus dem Projekt heraus, dieses auch in der Rheinbahn selber anders behandeln konnten beziehungsweise auch Unterstützung erfahren haben, wie wir dort auch gewinnbringend einsetzen.

**Britta Robels:**

Als ich höre da raus. Und das ist ja auch immer wieder die Geschichte. Das kenne ich auch viel aus dem digitalen Lernen. Man hat einen digitalen Prozess angestoßen möchte und dann auf einmal lagert sich die inhaltlich vielleicht auf einen ganz anderen Fokus und das ist bei digitalen Projekten natürlich oft auch der Datenschutz. Also ich höre raus, das war eine der Herausforderungen bei dem Projekt oder bei

Prozessen bei der digitalen Umgestaltung Luisa, was waren denn erst seine Perspektive noch Herausforderungen?

**Luisa Hebel:**

So die Herausforderungen in dem Gesamtprojekt war auf jeden Fall, vor allem glaube ich für das ISF, aus den einzelnen Teilprojekten beziehungsweise aus den einzelnen Best-Practice-Projekten, die ja so unterschiedlich in den Fachbereichen gelagert waren, die alle ihre eigenen Stärken hatten und auch ihre eigenen Herausforderungen hatten abzuleiten und was gilt denn für alle? Also was können einheitliche Kriterien sein, die für generelle Digitalisierungsprojekte in Verkehrsunternehmen gelten?

Ich glaube, das war eine große Herausforderung für den ISF da, ja, die gemeinsame Diskussion auf einen Weg zu bringen und sie so zu gestalten, dass wir alle am Ende sagen konnten: Das stimmt und das gilt auch für unser Projekt. Dass dieses Leitbild da so ein Ergebnis sein.

**Britta Robels:**

Ja, stelle ich mir auf jeden Fall herausfordernd vor. Das haben Forschungsprojekte ja an sich. Die wollen dann nachher ein Ergebnis vorweisen, auch wenn die Teilprojekte in Verkehrsunternehmen so unterschiedlich waren.

Thorsten, vielleicht kannst du uns sagen, was war denn, aus deiner Perspektive, da die allgemeinen Learnings, die allgemein Outputs?

**Thorsten Fischer:**

Also ich glaube, und das hat sich in den vergangenen Monaten, aus meiner Sicht heraus, in der praktischen Umsetzung bewiesen, das ist das Thema der Checklisten für die Gestaltung des digitalen Wandels gerade vor dem Hintergrund Corona, wo es sehr zeitintensiv in einem ganz, ganz kurzen Change darum ging, zum Beispiel Telearbeit einzuführen.

Da war eine Checkliste sehr wertvoll, hat einfach noch mal geholfen, den Rahmen abzustecken, nochmal sich zu reflektieren, bin ich hier auf dem richtigen Wege.

Ich glaube aber in Summe, auch das Leitbild, die Kriterien für die Gestaltung des digitalen Wandels, das sind ganz, ganz wertvolle Werkzeuge, die in den Unternehmen eingesetzt werden können. Und ich war am Anfang auch etwas skeptisch, gebe ich auch sehr gerne zu, wie's zum Projektstart kam und das Ziel noch gar nicht so klar war.

Aber wenn man sich im Nachgang des Ergebnisses anschaut, kann ich nur die Zuhörer auffordern: Schauen Sie rein in die Dokumentation. Nehmen Sie die Checklisten zur Hand. Ich glaube, sie werden Ihnen helfen auf dem Weg des digitalen Wandels.

**Britta Robels:**

Das bedeutet, da sind ganz konkrete Checklisten, Dokumente, Instrumente herausgekommen in der gemeinsamen Projektarbeit, die jetzt auch eigentlich frei zugänglich sind für jedes Verkehrsunternehmen. Verstehe ich das richtig, Thorsten?

**Thorsten Fischer:**

Das ist so richtig. Also wir haben uns bei der Frage des Leitbildes damit beschäftigt: Wie kann man einen Transformationsprozess denn in Summe gestalten? Was verstehen Sie darunter, dass wir zum Beispiel eine weitergeht Entwicklung des ÖPNV in Kundeninteresse vorantreiben möchten? Die Digitalisierung ist eine Chance, ist keine Bedrohung... Also nur, um kleinere Überschriften mal zu bilden.

Und im Bereich der der Checklisten haben wir uns mit Transformationsstrategien beschäftigt, der substanziellen Einstellung digitaler Technologien, digitales Lernen im Betrieb. Also hier findet man dann tatsächlich die auch die Themen der einzelnen VUs in diesen Checklisten wieder. Und die kann oder die können mit Sicherheit eine gute Hilfestellung für alle anderen Verkehrsunternehmen sein.

**Britta Robels:**

Jetzt sagtest du eben schon, digitaler Wandel geht einher auch mit einer gewissen Angst, mit einer gewissen, ja, vielleicht auch „Nicht wissen, was passiert.“ auch bei den Mitarbeitenden? Ne? Weil du meinst eben

so diese Checklisten zum Angstabbau oder zum konkreten.

Vielleicht noch mal ein dich, Luisa, würdest du sagen, das Projekt hatte ja auch das Ziel, digitalen Wandel gemeinschaftlich, also mit allen Mitarbeitenden zu bewältigen, würdest du sagen das ist bei euch auch, also vom Projektstart bis auch jetzt gerne geglückt? Konntet ihr die Mitarbeitenden da mitnehmen?

**Luisa Hebel:**

Ich glaube auf jeden Fall. Bei uns war von Anfang an die Kommunikation mit den Arbeitnehmervertreter\*innen elementar und es ist sie auch bis heute. Ich glaube generell nicht nur über die Arbeitnehmer\*innen-Vertretung, sondern auch die direkte Kommunikation mit Kolleg\*innen, dass sich ein Multiplikatoreffekt einstellt bei unseren eigenen Kolleg\*innen, auch zu unseren Mitarbeitern, weil nur dann kann das Ganze funktioniert.

Ich glaube, das hat aber sehr gut funktioniert, dass wir alle mitgenommen haben, dass das Verständnis da ist. Warum machen wir das? Warum ist es so wichtig und sich aber tatsächlich auch wieder abgeholt fühlt, da, wo er stand und versteht wo wollen wir eigentlich hin. Ich glaub, das ist mit das Wichtigste, das jeder versteht: Warum machen wir das? Und warum? Heißt es dann für mich, ich muss meine Arbeitsweise verändern. Ich glaube, das ist aber sehr gut, aus meiner Sicht.

**Britta Robels:**

Was würdest du denn einem zweifelnden Mitarbeitenden sagen, warum es sich lohnt, den digitalen Wandel in seinem Bereich vielleicht voranzutreiben? Warum sollte man so ein Projekt angehen?

**Luisa Hebel:**

Es ist A: Für uns, um als nachhaltiges Verkehrsunternehmen aufzutreten oder uns dahin zu entwickeln, einen Bestand als Unternehmen zu haben unabdingbar. Ich glaube, die wirtschaftliche Entwicklung geht da einfach hin und da dürfen wir uns nicht abhängen lassen. Das ist, glaube ich, der erste Grund, mit dem man natürlich manchmal erschlägt,

manchmal Mitarbeiter begeistern kann. Ich glaube einfach auch, weil es uns nur dann zu attraktiven Arbeitgebern macht.

Wenn Prozesse auch für unsere Mitarbeiter, das ist jetzt die Personalersicht, einfacher werden, macht es viel mehr Spaß, seinen Arbeitgeber wahrzunehmen, seinen Urlaub vielleicht digital beantragen zu können oder andere Prozesse digital zu benutzen, überhaupt anzubieten, erhält uns als attraktiven Arbeitgeber weiterhin Bestand quasi, weil wenn wir das nicht machen, dann was mir da auch auf der Ebene den Anschluss und werden keine neuen Fachkräfte mehr gewinnen, weil das teilweise einfach Erwartungshaltung sind, die junge Leute mitbringen oder die Fachkräfte mitbringen. Und ich glaube, nur dann macht auch das Arbeiten Spaß, wenn immer Menschen nachkommen, die Lust haben, Dinge zu verändern und zu gestalten.

**Britta Robels:**

Absolut. Und es ist sehr nun mal auch unabdingbar. Die Digitalisierung steht vor der Tür und da müssen wir natürlich auch einfach mitziehen. Vielleicht eine kleine Abschlussfrage noch aus eurer persönlichen Sicht, die geht jetzt an euch beide sehr gerne. Was ist denn euer Learning, dass ihr vielleicht auch anderen Mitarbeitenden, ob jetzt Personalbereich oder nicht, sondern einfach im Sinne des Zusammengehens „Digitalen Wandel“ mitgeben könnt aus eurer Projekterfahrung?

**Thorsten Fischer:**

Ich glaube, die Digitalisierung in Summe ist eine Riesenchance für uns alle, bedarf aber einer guten Begleitung, aber sie ist auch alternativlos, aus meiner ganz persönlichen Sicht. Und wenn der Kunde, der Mensch, der Nutzer erkennt, dass er wirklich einen Vorteil bei der Digitalisierung hat, so wird er diesem auch nicht mehr so skeptisch gegenüberstehen.

**Luisa Hebel:**

Da kann ich mich tatsächlich nur anschließen. Mein Learning ist, dass der digitale Wandel ja auch unabdingbar ist, aber man sich die Zeit nehmen muss, die Geduld mitbringen muss, alle mitzunehmen.

Ich glaube und dann kann es gerade in unserer Branche funktionieren und so etwas ganz Tollem erwachsenen, wenn wir es schaffen, durch das sozialpartnerschaftliche Agieren, also das heißt die Arbeitnehmervertreter mitnehmen, die Arbeitnehmer, aber versuchen aufzuklären: was sind denn unsere Ziele? Warum machen wir das? Und ich glaube, wenn wir da Verständnis wecken und uns dafür die Zeit und die Lust nehmen, dann kann der digitale Wandel für uns eine super große Chance sein. Das ist aber auch das größte Learning, was ich habe. Es kostet manchmal Zeit und Energie.

**Britta Robels:**

Also ich fasse zusammen: Die Digitalisierung kommt. Aus Thorstens Perspektive unabdingbar und Luisa sagt: Nehmt euch Zeit. Nehmt vor allem eure Mitarbeitenden mit, denn nur so kann es erfolgreich gestaltet werden. Ich danke euch, dass ihr heute bei uns im Podcast wart. Mir hat's mega Spaß gemacht mit euch beiden. Grüße nach Düsseldorf!

**Thorsten Fischer:**

Ja, vielen Dank, dass wir da sein durften. Hat auch sehr viel Freude bereitet.

**Luisa Hebel:**

Vielen, vielen Dank. Genau!

**Outro:**

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter [podcast@vdv-akademie.de](mailto:podcast@vdv-akademie.de) erreichbar.