

Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Den Wandel gestalten

Intro:

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

Michael Weber-Wernz:

Herzlich willkommen zu unserem Akademie-Podcast „Nächster Halt: Den Wandel gestalten“.

Dieses Thema „Den Wandel gestalten“ wird auch im Mittelpunkt unseres 10. VDV-Personalkongresses Ende Oktober in Köln stehen und wir möchten mit Ihnen gemeinsam heute in unserem Podcast eine kleine Reise durch die verschiedenen Themen unseres Personalkongresses bestreiten.

Dazu begrüße ich Sie liebe Zuhörerinnen und Zuhörer sehr herzlich.

Mein Name ist Michael Weber-Wernz. Ich habe einen Gesprächspartner mitgebracht. Das ist Peter Densborn von den Kölner Verkehrs-Betrieben. Er ist Arbeitsdirektor, dort Mitglied des Vorstandes und zuständig unter anderem für die Ressorts: Personalmanagement, IT, Fahrgastservice und interne Kommunikation: Herzlich willkommen, Peter Densborn!

Peter Densborn:

Ja, schönen guten Tag. Hallo Michael!

Michael Weber-Wernz:

Fangen wir mal an mit dem Thema Digitalisierung und Automatisierung. Dieser Wandel von dem wir ja seit einigen Jahren reden, ist maßgeblich geprägt durch diese beiden Entwicklungen: Digitalisierung und Automatisierung.

Welche Herausforderungen ergeben sich daraus aus seiner Sicht für den ÖPNV und seine Rolle?

Peter Densborn:

Nun, diese beiden Themen zahlen sehr viel ein in die Erwartungshaltung unserer Fahrgäste. Mit Automatisierung und



Digitalisierung haben wir die Chance, z. B. sehr viel besser zu werden, wenn es um die Kundeninformation geht.

Wir können über digitale Lösung die Kunden sehr viel schneller auch darüber informieren, wie z. B. der Betrieb in Echtzeit aussieht, wenn wir Störungen auf der Strecke haben. Wir können weitere Informationen sehr zeitnah den Kunden und Kundinnen anbieten, auch zum Abbruch, über eine entsprechende App-Lösung, wenn es darum geht, Anschlüsse zu sichern, beziehungsweise zu informieren, welche Angebote denn auch zur Verfügung stehen, um den letzten Meter z. B. abzudecken, also von der Haltestelle zum Arbeitsplatz oder morgens von zu Hause eben zur ersten Haltestelle.

All diese Dinge erwartet der Kunde zunehmend mehr und wir werden in der Lage sein, die entsprechenden Lösungen für die Kunden auch zu gestalten. Das ist die eine Seite.

Die andere Seite ist die Automatisierung wird auch dazu führen, dass sich in unseren ÖPNV-Unternehmen ein Wandel ergeben wird. Wir sind z. B. in Köln, aber in vielen anderen Städten der Republik auch unterwegs On Demand-Lösungen zu finden, also zu Lösungen zu kommen.

Das heißt zunächst einmal in alternativen Angeboten zu Bus und Bahn den Kunden ein Beförderungsmittels zur Verfügung zu stellen, in der Absicht, diese zukünftig dann auch, wenn die Technik soweit ist, eben

auch fahrerlos zu organisieren. Als Vorstufe dessen, von dem ich fest überzeugt bin, dass es über die Zeit auch Fahrzeuge, im Stadtbahn- oder Busbereich organisiert werden kann. Das sind mal so zwei wesentliche Themen, die sich für uns stellen.

Michael Weber-Wernz:

Bleiben wir mal vielleicht ganz kurz bei den Kunden. Immer wenn wir über Kunden reden, kommt mir in den Kopf dieser Aussage, die es schon seit Beginn des ÖPNV- Kundenbarometers gibt.

Am schlechtesten schneidet immer ab die Information der Kunden und Kundinnen bei Störungen, egal welcher Störung.

Und insbesondere da auch die Möglichkeiten oder die fehlenden Möglichkeiten des Verkehrsunternehmens adäquate Lösung für das dort entstandene Problem kundenbezogen zu organisieren.

Glaubst du, dass das über das Digitale besser werden kann? Dass wir effizienter mehr für die Kunden arbeiten können?

Peter Densborn:

Also davon bin ich ganz fest überzeugt und wenn man sich die Entwicklung in den Betrieben anschaut, das ist ja nicht nur bei den Kölner Verkehrs-Betrieben so, dann stellen wir ja fest, dass wir über ganz viele unterschiedliche Digitalisierungs-Lösungsansätze den Kunden auch heute schon deutlich schneller erreichen.

Wenn ein Fahrgast heute in Köln an einer Haltestelle steht, dann nimmt er so der Moment war, dass wir eine Bahn anzeigen, die möglicherweise allerdings gerade an der Weiterfahrt gehindert wird 100 Meter weg, weil da ein Falschparker steht. Solche Informationen lassen sich sehr viel schneller durch zukünftige Generationen von Fahrgast- Informationsanzeigen an den Haltestellen auch aufblenden, aber auch in den App- Angeboten. Die es ja so gibt, sind wir in der Lage tatsächlich die Echtzeiten, aber die Störungen darzustellen, Haltestellen bezogen und der Kunde kann situativ die Information abrufen. Das ist eine ideale

Lösung.

In Teilen ist sie noch ein Stück weit Zukunftsmusik, aber ich glaube, das ist der große Gewinn für den Kunden.

In Köln testen wir auch, in der Region hier insgesamt, im VRS, testen wir auch z. B. unser Fahrpreissystem anzupassen, in dem wir erfassen, welchen Weg, legt der Kunde zurück.

Also nicht die Fragestellung: Wie lange fahren wir ihn von A nach B, sondern: Was ist die kürzeste Strecke? Das optimiert den Fahrpreis. Das wird für ihn günstiger werden. Das sind alles Ansätze, die digitale unterstützt werden müssen und sie sind für den Kunden.

Michael Weber-Wernz:

Wir beschäftigen uns im Rahmen des Personalkongresses auch mit den veränderten Anforderungen an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Fähigkeiten und Kenntnisse, die sie vor 20 oder 10 Jahren mitbringen muss, um ihre Arbeit, ihre Tätigkeit auch machen zu können, zählen heute im Zweifel gar nicht mehr oder verändern sich zunehmend Aus seiner Sicht: Was sind die zentralen Veränderungstendenzen, bezogen auf Fähigkeiten, bezogen auf Kompetenzen, in fachlicher Hinsicht, aber durchaus auch in überfachlicher Hinsicht, die durchaus einen immer größeren Stellenwert einnimmt?

Peter Densborn:

Also auch da sind die Veränderungen erkennbar vielschichtig.

Fangen wir mal mit den Handwerkerberufen an. Zunehmend ist es so, dass unsere Kolleginnen und Kollegen in den Werkstätten an digitalen Kompetenzen nicht vorbeikommen. Sie brauchen datenbezogenen Kompetenzen, weil eine Entstörung, z. B. eines Stadtbahnfahrers zukünftig noch viel stärker nur gelingen kann, wenn wir die entsprechenden Daten und Störquellen in einem sehr komplizierten System des Stadtbahnwagens zielorientiert auslesen können.

Wir werden ein ganz anderes Anwenderwissen brauchen, wenn es um die mobilen Endgeräte geht. Wir werden dazu kommen müssen, dass Kolleginnen und Kollegen kontinuierlich auch diese Dinge lernen müssen, lernen wollen, da sich die Softwarelösungen in sehr kurzen Zeitabständen weiterentwickeln werden. Selbiges gilt auch für die IT-Systeme.

Wir haben eine vielschichtige Bewegung in den nächsten Jahrzehnten mit Sicherheit noch zunehmend schneller, die wir aber heute schon haben.

Auch unsere Stadtbahnfahrerinnen und Stadtbahnfahrer werden in diesen Systemen der Fahrzeuge auf Fahrerassistenzsysteme stoßen, die eben auch erfordern, sich darauf einzulassen, um diese Systeme lernen zu wollen, lernen zu müssen, um die jeweilige Tätigkeit auch ausführen zu können.

Bis hin das digital unterstützt durch VR-Brillen und andere digitale Werkzeuge wir möglicherweise auch eine Störung auf der Strecke durch Unterweisung, durch Unterstützung der Fahrerinnen und Fahrer abarbeiten lassen können, sodass Entstörfahrzeuge eben nicht mehr rausfahren müssen. Auch da erwarten wir uns in der Perspektive Lösungsansätze, die dann gewinnbringend sein werden.

Und schauen wir in die Verwaltung nehmen wir schon wahr, dass die zunehmende Digitalisierung auch Arbeitsplätze verändert und will auch mal sagen, auch Arbeitsplätze insofern verändert, dass wir zukünftig mehr qualifizierte Kolleginnen und Kollegen brauchen und einsetzen müssen. Diese klassischen Anlernertätigkeiten werden in der Verwaltung zunehmend abnehmen. Sei es in der Poststelle, weil da digitalisiert jetzt die Post eingeht. All diese Dinge werden wir spüren, auch zunehmend mehr spüren. Also da wird sich die Arbeitswelt auch verändern.

Michael Weber-Wernz:

Es hat vor... na, es ist schon sechs, sieben Jahre her, vom Bundesarbeitsministerium initiiert, einen ja, fast zwei Jahre dauernden Dialog gegeben „Arbeiten 4.0“ und in einem

dieser Workshops, die dort veranstaltet wurden, hatte ein Mitarbeiter der Firma Daimler, also Mercedes-Benz, angesprochen auf die Kooperation von Mensch-Maschine im Kontext Digitalisierung Folgendes gesagt: „Der Mensch wird dabei immer im Mittelpunkt stehen. An seine Flexibilität kommt keine Maschine heran.“ Unter dem Aspekt „Beschäftigungssicherung“ ist das durchaus eine sehr frohe und hoffnungsvolle Botschaft. Wie siehst du das? Digitalisierung, Automatisierung – Du hast vorhin angesprochen On Demand-Verkehre, möglicherweise fahrerlos- Was macht das mit den Beschäftigten? Und wie sieht die Entwicklung auch bei den Kölner Verkehrs-Betrieben vielleicht in den nächsten zehn Jahren aus?

Peter Densborn:

Also sprach gerade von den Fahrerassistenzsystemen, die wir zukünftig in den nächsten Generationen von Stadtbahnwagen, die wir beschaffen, natürlich auch einbauen werden und die werden den Fahrerarbeitsplatz verändern.

Wir werden den Fahrer auf der einen Seite die Arbeit erleichtern, sie werden aber möglicherweise in der Perspektive eben auch dazu nutzen, benutzt werden, um auf den Verzicht von Fahrerinnen und Fahrern auf dem jeweiligen Fahrerstand oder die Tätigkeit dort wegzunehmen. So würde ich mal sagen. Das heißt nicht, ich glaube nicht daran, dass Stadtbahnwagen in Köln irgendwann mal ganz personallos durch diese Stadt fahren werden, aber die Tätigkeiten werden sich deutlich verändern, wie auch immer die Tätigkeit am Ende aussieht.

Es wird dann immer so von dem klassischen Fahrzeugbegleiter, der eingreifen kann, wenn die Situation es erforderlich macht. Da glaube ich, da werden wir am Ende des Tages landen.

Was wird nicht in zwei Jahren, das wird nicht in drei Jahren der Fall sein, aber die Geschwindigkeit der Veränderung wird zunehmen. Das ist eine ganz weite Veränderung.

Nehmen wir mal die klassische Tätigkeit des Fahrausweisprüfers. Wenn die Digitalisierung dazu führt, dass wir mehr

mit eTicketing unterwegs sind und möglicherweise in den nächsten Jahren auf das klassische Papierticket verzichten, dann wird sich auch die Tätigkeit des Fahrausweisprüfdiensts verändern. Den wird es in dieser Form dann gar nicht mehr geben. Gleichwohl werden wir immer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, die sich in unserem Netz bewegen und Augen und Ohren offen halten über Fahrgastsicherheit. Das kann keine Maschine ersetzen, weder auf dem Fahrerstand noch auf der Strecke mit sonstigen Tätigkeiten.

Michael Weber-Wernz:

Also Tätigkeiten werden sich verändern im Zuge der Digitalisierung. Gibt es eigentlich Erkenntnisse schon, wie sich solche neuen Anforderungen auch auf klassische Berufe in unserer Branche auswirken? Also ich denke jetzt mal an Mechatroniker, Elektroniker. Ich denke aber auch an Verkehrsmeister/ Verkehrsmeisterinnen.

Schaffen wir neue Berufe? Wenn ja, welche müssen wir eigentlich schaffen?

Und vielleicht auch in diesem Zusammenhang die Frage: Wie sieht das eigentlich grundsätzlich mit Höher-Qualifikation aus? Also wenn ich einen Fahrer/ eine Fahrerin mit Assistenzsystemen ausstatte, dann heißt das, es bedarf eines zunehmenden Lernprozesses mit solchen neue Technologien umzugehen. Und ich kann mir vorstellen, dass hat viel mit zusätzlichen Qualifikationen zu tun.

Peter Densborn:

Ja, das glaube ich. Ich glaube auch, dass die Tätigkeit einer Fahrerin/ eines Fahrers sich tatsächlich in der Zukunft sehr breit aufstellen wird, auch durch die Fahrerassistenzsysteme. Da ist auch, wenn in dieser Tätigkeit zukünftig zunehmend wieder Kundeninformationen im Mittelpunkt stehen, zur Beantwortung von Tariffragen und anderen wichtigen Dingen wird, die Qualifikation dieser Mitarbeiter hoch/ dieser Beschäftigtengruppe, um sehr breit werden. Die Technik selbst, die ja auch

immer wieder überwacht werden muss und man tatsächlich im Blick haben muss, fallen Fahrzeugsysteme aus oder nicht. Auch das wird ein technisches Verständnis noch zunehmend mehr erforderlich machen, als das heute schon so der Fall ist.

Bei den Handwerkern sehe ich das genauso. Ich glaube, das Handwerkertum in unseren Werkstätten wird sich weiter spezialisieren. Die Komplexität der Systeme macht das allein schon erforderlich. Und ich glaube auch, dass wir zunehmend mehr Gruppen haben, die wir so aufstellen müssen, dass sie sich mit dieser Technik entwickeln. Und wir erleben es auch heute schon, wenn ich über ausscheidende Kolleginnen und Kollegen mir Gedanken mache im Sinne der Besetzung von Stellen. Das sind Handwerkerstellen. Das sind einzelne Stellen. Aber wenn ich die ersetzen muss, dadurch, dass sie z. B. verrentet werden, dann sind die Einarbeitungszeiten sechs, acht Jahre keine Seltenheit, bis jemand diesen Job tatsächlich alleine machen kann und so viel Know-how, so viel Wissen gewonnen hat, dass er dann auch tatsächlich das Wissen der Kolleginnen und Kollegen, die ausgeschiedenen sind, ersetzen kann.

Also Störungen schneller abarbeiten kann, weil die Erfahrung dann auch gewachsen ist. All diese Dinge, all diese Anforderung, werden wir zunehmend schneller erleben und das macht es erforderlich, dass das Wissen, dass die Fähigkeit Wissen aufzunehmen und ins praktische Handeln zu übersetzen, dass wir auch die Berufe verändern müssen. An dieser Stelle müssen wir darüber nachdenken mit welchen Werkzeugen wir das unterstützen werden. Da sind wir, glaube ich, noch am Anfang.

Michael Weber-Wernz:

All das hat mit Sicherheit auch Konsequenzen für die Arbeit unserer Personalabteilungen in den Unternehmen. Es ist vorhin angesprochen worden. Ja, wenn Menschen sich verändern müssen von Qualifikation her, dann müssen sie das auch wollen. Also man muss sie überzeugen, dass sie bestimmte Dinge lernen, damit Sie einfach ihren Job künftig nach wie vor machen

können, wenn auch in veränderter Form.

Welche Aufgabe hat die Personalabteilung in dieser Hinsicht Menschen auch durchaus zu überzeugen „Ja, Leute lernt bestimmte Dinge, die erforderlich sind, wehrt euch nicht gegen den digitalen Fortschritt!“

Peter Densborn:

Also wir sind dabei, den Kolleginnen und Kollegen zunächst einmal zum Einstieg in ihrer Tätigkeit noch einmal die Fähigkeit zu vermitteln, tatsächlich auch lernen zu können. Viele der neueingestellten Kollegen kommen ja aus einer Tätigkeit und haben möglicherweise tatsächlich das Lernen verlernt.

Wir müssen diese Fähigkeit stärken, dass man vor dem Hintergrund der Geschwindigkeit, auch in die Lage versetzt wird die Dinge aufzunehmen, sie zu verarbeiten und ins praktische Handeln zu übersetzen. Das ist eine zentrale Aufgabenstellung, die im Personalbereich auch tatsächlich gelebt, vorgelebt und vermittelt werden muss.

Darüber hinaus, glaube ich, nimmt es an Bedeutung zu, tatsächlich zu erkennen, wann kommen Beschäftigte an ihre Lerngrenzen. Wann überfordere Beschäftigte möglicherweise? Und auch darauf muss man reagieren, indem man Ausbildungskonzepte noch einmal überarbeitet, möglicherweise auch noch einmal gänzlich in Frage stellt. Sonst verlieren wir Kolleginnen und Kollegen alleine schon deshalb, weil sie sich überfordert fühlen. Umgekehrt: Natürlich darf auch das Thema Unterforderung nicht an Bedeutung gewinnen.

Also ich glaube, da muss er eine Personalabteilung zukünftig sich sehr viel sensibler einstellen auf die jeweiligen Bedarfe und darauf achten, dass wir eben auch Kolleginnen und Kollegen gewinnen, die sich aufs Lernen einlassen wollen.

Also der klassische Beruf der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der wird ja zunehmend geringer werden, weil wir spüren, wie dieser Lerndruck auf uns allen liegt, wenn es darum geht, die neuen Techniken zu beherrschen.

Michael Weber-Wernz:

Das erfordert ja möglicherweise auch eine neue Schnittstelle zwischen den Kolleginnen und Kollegen des Personalbereichs und den Führungskräften in den einzelnen Abteilungen und Gewerken, weil die kennen ja ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten, können möglicherweise auch am besten einschätzen: Wo gibt es Lernhindernisse? Wer ist bereit? Wer es von den Potenzialen her auch fähig, bestimmte Dinge machen zu können.

Gibt es dort auch bei die Kölner Verkehrs-Betrieben schon diese Schnittstelle zwischen Personalabteilung und Führungskräfte neue Tendenzen oder Neuentwicklungen, wo man sagen kann, das muss eigentlich in Zukunft viel effizienter und viel enger in der Kooperation ablaufen?

Peter Densborn:

Also wir sind gerade dabei, uns an so einem Piloten abzarbeiten.

Die da heißt: Wir versuchen, die Talente zu gewinnen, die eine Projektleitungsfunktion übernehmen können. Das kann mal ein kleineres oder mal ein größeres Projekt sein. Und damit wollen wir uns im Grunde in die Diskussion mit den Führungskräfte vor Ort begeben und zu sagen: Ihr müsst euch sehr viel intensiver mit den Kolleginnen und Kollegen dahingehend beschäftigen: Wo sind denn Fähigkeiten und Neigungen? Ich glaube, auch da müssen wir im Personalbereich sehr begleitend tätig werden, weil es darum gehen wird, in der Zukunft auch die Stärken der Menschen zu nutzen.

Also sie nicht starr an einem Arbeitsplatz einzusetzen, sondern mal darüber nachzudenken, wo tut sich gerade eine Tätigkeit auf, die eben an anderer Stelle im Unternehmen den Fähigkeiten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen entspricht und da flexibler zu werden.

Da beginnen wir gerade mit. Wir sammeln erste Erfahrungen. Muss sagen, da stehen wir so ein Stück weit hinter der Zeit der Entwicklung und orientieren uns auch gerne an Best-Practise-Beispielen anderer Unternehmen, um mal zu gucken, wie geht

man mit der Gesamtthematik um.

Michael Weber-Wernz:

Peter Densborn, vielen herzlichen Dank.
Ich glaube, das war ein guter Abschluss, weil dieses Digitalisierungs-Thema wird uns ja noch sehr lange beschäftigen. Und ich glaube, es tut unserem Verband und unserer Branche insgesamt sehr, sehr gut, wenn wir diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten, unterschiedliche Lösungsansätze, die es in den Unternehmen gibt auch diskutieren und auch lernen voneinander, gerade in diesem Bereich Personalarbeit wollen wir das versuchen auf unserem 10. VDV-Personalkongress von 26. bis 28. Oktober diesen Jahres in Köln.

Dazu seid ihr ja auch Mitveranstalter als Kölner Verkehrs-Betriebe gemeinsam mit der VDV-Akademie und ich freue mich, ich da auch wieder begrüßen zu dürfen mit hoffentlich auch einer Reihe von Kolleginnen und Kollegen von den Kölner Verkehrs-Betrieben.

Sie, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, natürlich auch. Sie sind herzlich eingeladen. Sie können sich anmelden für den Personalkongress und ich freue mich, Sie dort auch zahlreich begrüßen zu dürfen. Das war der Podcast „Den Wandel gestalten“ Vielen herzlichen Dank für Ihr Zuhören.

Outro:

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter podcast@vdv-akademie.de erreichbar.