

**Deutschlands größter Gastgeber**

# Die Bahnhöfe im Wandel





**Ralf Thieme**, Vorstand Personal,  
DB Station&Service AG, Berlin



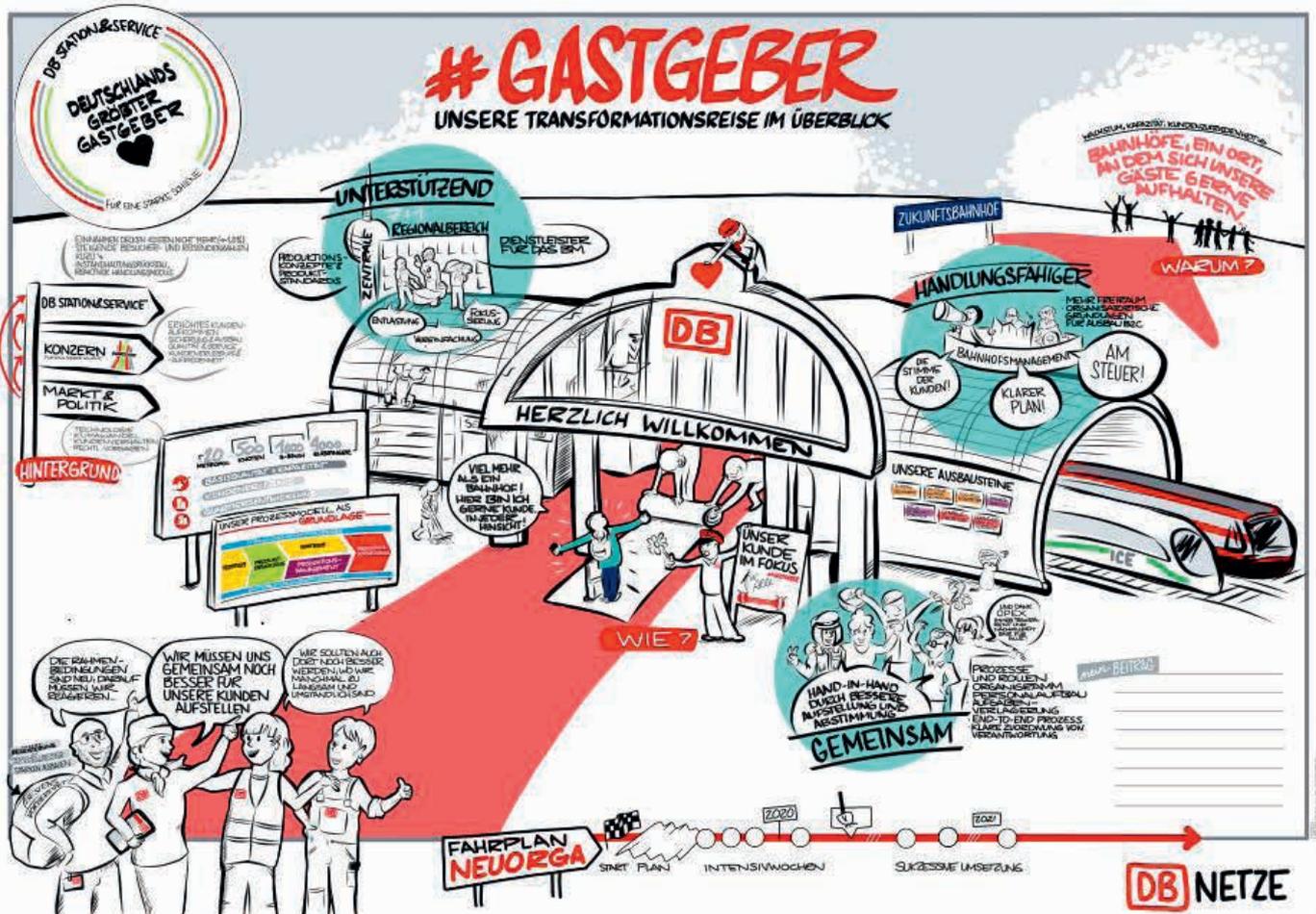
Für berufliche oder private Reisen: Unsere Bahnhöfe sind nicht nur Eingangstor zum System Bahn und Knotenpunkt für die Nutzung verschiedener Verkehrsmittel, sie leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass alle Menschen in diesem Land Teil einer lebendigen, lebenswerten Gesellschaft sein können. Egal, ob wir auf dem Dorf leben und arbeiten oder in der Stadt. Ob wir das Stadtleben erkunden oder in die Natur eintauchen wollen: Die Bahnhöfe verbinden uns mit unserem Land und unseren Mitmenschen. Mit täglich über 20 Millionen Reisenden vor der Pandemie sind wir „Deutschlands größter Gastgeber“. Uns liegt es am Herzen, dass sich unsere Reisenden, die wir als unsere Gäste sehen, in unseren über 5.400 Bahnhöfen tagtäglich willkommen fühlen und uns deutschlandweit als herzliche und aufmerksame Gastgeber\*innen wahrnehmen. Das ist unser gemeinsames Selbstverständnis. Und: Ohne Bahnhöfe, die noch attraktiver und vernetzter sind und mehr Kapazität für Reisende haben, wird es keine erfolgreiche Verkehrswende in Deutschland geben können.

Foto: DB Station&Service AG

Nach der erfolgreichen Neuausrichtung der Zentrale der DB Station&Service AG haben wir im Frühjahr 2020 die gemeinsam beschlossenen Änderungen für die 7 Regionalbereiche und 46 Bahnhofsmagements umgesetzt. Unser Fokus lag dabei auf unseren Reisenden in den Bahnhöfen. Strukturell wurde dafür in den Regionalbereichen der Vertrieb gestärkt, die Produktionsvorbereitung und -steuerung geschaffen, das Facilitymanagement ganzheitlich und als eigener Bereich inklusive einem Kompetenzzentrum IT aufgestellt sowie die Fahrplan- und neuen

RI-(Reiseinforations)-Zentren gebündelt. Inhaltlich wurde unter anderem der „Bahnhofsplan“ etabliert.

In diesem Zusammenhang wurden im Jahr 2019 einheitliche Soll-Standards entwickelt. Diese schaffen sowohl ein verlässliches, vergleichbares Angebot für unsere Reisenden als auch einheitliche Richtlinien im Rahmen von Modernisierungs- und Neubauprojekten. Die Bahnhofspläne beschreiben jeweils einen Zielzustand der Bahnhöfe und enthalten die bahnhofs-spezifischen Maßnahmen, die zur Erreichung dieses



Quelle: DB AG SKETCHWORKS/Yasmine Cordes



Hinweis auf die Hygieneregeln

Zielzustandes notwendig sind. Ziel ist es, unsere Bahnhöfe gemeinsam mit allen Partner\*innen zu einladenden, umweltfreundlichen und vernetzenden Orten zu entwickeln, an denen sich unsere Reisenden willkommen fühlen.

## Die Neuorganisation als partizipativer Veränderungsprozess

Neben dem **Was** der Neuorganisation haben wir uns besonders das **Wie** angeschaut. Wir sind insbesondere stolz darauf, dass wir unsere Ansätze ohne externe Beratung, sondern in einem offenen, partizipativen Prozess gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden entworfen und umgesetzt haben. Schließlich weiß unsere Mannschaft am besten um die Abhängigkeiten in unserer komplexen Eisenbahnwelt, die Schmerzpunkte der Vergangenheit und wie praxistaugliche Lösungen im Sinne des Unternehmens und unserer Reisenden aussehen müssen.

So haben zahlreiche Kolleg\*innen aus den Bahnhofsmanagements, den Regionalbereichen und der Zentrale in sogenannten „Intensivwochen“ und „Change-Werkstätten“ intensiv an der Ausarbeitung der neuen Prozesse und Schnittstellen sowie an den neuen Organisations- und Rollenbeschreibungen gearbeitet. Im Nachgang zu jedem Schritt gab es Videokonferenzen und Newsletter für die gesamte Mannschaft zum Fortschritt. Dieser Prozess wurde stetig von unseren Betriebsräten konstruktiv begleitet.

Nach dem Go-live der neuen Organisation – mitten im Corona-Lockdown im Frühjahr 2020 – wurden das „NeuOrga-Frühstück“ und der „ResonanzRaum“ implementiert. Bei dem „NeuOrga-Frühstück“ stand das **Was** im Mittelpunkt. Führungskräfte aus den Regionalbereichen sowie der Zentrale kamen in einem zweiwöchigen Turnus zusammen, um etwaige

Handlungsbedarfe zu priorisieren. Der Resonanzraum bezieht sich auf das **Wie**. Alle acht Wochen findet der „ResonanzRaum“ mit einem vielfältigen Teilnehmer\*innenkreis statt. In diesem werden Stimmungen, Kultur und Zusammenarbeit reflektiert.

Rückschauend belegt die positive Resonanz der beteiligten Kolleg\*innen, die sich auch in den positiven Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung 2020 mit einem sehr guten Zufriedenheitsindex und der regelmäßigen Befragungen zur Umsetzung widerspiegelt, den Erfolg dieses partizipativen Veränderungsprozesses. Jetzt liegt die Herausforderung im Ausbauen der erreichten Verbesserungen und in der Verankerung der neuen Lösungswege und Verantwortlichkeiten.

## #gemeinsamgehtdas: Mit Abstand die besten Gastgeber\*innen

Überlagert wurde der Veränderungsprozess durch die Corona-Pandemie. Die Auswirkungen der Pandemie haben wir bei der DB Station&Service AG unmittelbar erlebt. Stellenweise waren unsere Bahnhöfe menschenleer. In den vergangenen Monaten hat die DB den Bahnbetrieb vollständig aufrechterhalten. Dabei haben Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte in dieser außergewöhnlichen Situation unter der Maxime #gemeinsamgehtdas bereichsübergreifend und in Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsfeldern des DB-Konzerns zahlreiche Maßnahmen zum Schutz der Kolleg\*innen sowie Reisenden an den Bahnhöfen umgesetzt.

In Koordination durch den Arbeitsstab Pandemie wurden beispielsweise an einem Tag etwa 800 Spender und über 2.000 Liter Desinfektionsmittel binnen weniger Stunden gekauft und durch die Kolleg\*innen des Fundbüros Wuppertal auf alle Bahnhofsmanagements verteilt. In den 3-S-Zentralen, den

Ansagezentren und DB Informationen wurden zum Schutz der Kolleg\*innen in Eigenregie Trennscheiben angebaut. Aufkleber am Boden und Banner sowie Displays weisen auch weiterhin auf Abstands- und Hygieneregeln in den Bahnhöfen hin. Darüber hinaus ist erstmalig ein innovatives Hygieneverfahren an einem Bahnhof zum Einsatz gekommen: ein UVC Desinfektionsmodul, das die Handläufe der Fahrtreppen mit UVC-Licht bestrahlt und diese keimfrei macht.



Zwei von aktuell zwölf Bahnhofsmanagerinnen: Claudia Gremer (oben) und Cornelia Kadatz (unten) – in den nächsten Jahren sollen es mehr werden

Fotos: DB AG

Die außerordentlichen Anstrengungen der Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte und Betriebsräte wurden dabei nicht nur unternehmensintern, sondern auch unternehmensextern bemerkt: Die Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der DB Station&Service AG wurden durch den Deutschen Gewerkschaftsbund als vorbildliches Beispiel bewertet. Das gute Miteinander im Management, im Arbeitsstab Pandemie und mit der Arbeitnehmervertretung haben den Kolleg\*innen Sicherheit und Orientierung gegeben, um gut und insbesondere sicher arbeiten zu können.

Wenngleich die Pandemie auch die DB Station&Service AG wirtschaftlich hart getroffen hat, stellen wir weiter ein: in 2020 über 1.000 neue Mitarbeiter\*innen, in der ersten Jahreshälfte 2021 bereits über 480 weitere neue Mitarbeiter\*innen.

Mit rund 45 Prozent haben wir bereits heute den höchsten Anteil an Frauen im DB-Konzern. Und auch bei der Besetzung von Führungspositionen setzen wir mehr als bisher auf Frauen. Es ist unser Ziel, bis Ende 2024 einen Frauenanteil größer 30 Prozent zu haben. Gute Beispiele sind unser neu gegründetes S&S-Frauenetzwerk mit vielen interessierten Kolleg\*innen oder aber auch das „BahnhofsmanagerInnen-Programm“, mit dem wir anknüpfend an die Nachfolgeplanung regelmäßige Netzwerktreffen mit Fachvorträgen und Job-Shadowing für die möglichen neuen weiblichen Führungskräfte von morgen gestalten.

In Bezug auf das Thema Führung beschäftigen wir uns zudem derzeit damit, wie die „Post-Corona-Arbeitswelt“

bei der DB Station&Service AG aussehen wird. Die Pandemie machte virtuelles Arbeiten zu einem ad-hoc-Experiment für tausende Kolleg\*innen. Aufgrund der Erfahrungen steht bereits fest, dass virtuelles Arbeiten auch nach Corona zu einem festen Bestandteil unseres Arbeitens wird. Diesen Wandel gilt es jetzt gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen und Führungskräften zu gestalten.

Persönlicher Service für unsere Gäste und Hilfe für mobilitätseingeschränkte Reisende im Bahnhof wird auch „nach Corona“ immer ein „vor-Ort-arbeiten“ bleiben. In einem gemeinsamen Projekt mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin und unseren Betriebsräten für ein standortübergreifendes, virtuelles Zusammenarbeiten der zahlreichen neuen Kolleg\*innen in den RI-Zentren zeigt, dass auch operative Leitstellenarbeitsplätze in einer neuen Arbeitswelt anders als früher ausgestaltbar sind.

### **Attraktivere und nachhaltigere Bahnhöfe mit digitalen Serviceangeboten**

Für noch mehr Reisendenzufriedenheit haben wir aktuell das Projekt „Gastgeberservice neu denken“ ins Leben gerufen. Das Besondere an diesem Projekt ist, dass die Kolleg\*innen im Service bereits von Beginn an zu Mitgestalter\*innen werden, indem sie beispielsweise durch eine Online-Umfrage und ein zusätzliches Mitarbeiter\*innenboard ihre Ideen und Impulse über den gesamten Projektverlauf einbringen und über den Service von morgen mitbestimmen können.

Mit der Neuauflage des „Sofortprogramms Bahnhöfe“ der DB und des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur machen wir unsere Bahnhöfe für alle Reisenden attraktiver und nachhaltiger (siehe auch den Beitrag ab Seite 12). Seit Sommer 2020 haben wir durch das Konjunkturprogramm bereits etwa 430 Bahnhöfe ausgebessert und verschönert. Mit 120 Millionen Euro aus dem Konjunkturprogramm des Bundes werden wir noch in diesem Jahr Renovierungs- und Modernisierungsarbeiten in etwa 1.000 Bahnhöfen umsetzen. Für eine bessere Energiebilanz rüsten wir dabei beispielsweise die Bahnhofsbeleuchtungen auf LED um und tauschen Heizungsanlagen aus.

Zudem arbeiten wir an weiteren innovativen Ideen wie beispielsweise dem „Digitalen Marktplatz“ mit modernen und nachhaltigen Serviceangeboten. Beispielsweise können Reisende mit „Radfix“ die Reparatur oder Wartung des eigenen Fahrrads online buchen und 24/7 am Bahnhof übergeben. An den Bahnhöfen in Berlin-Charlottenburg und Hofheim (Taunus) ist das Angebot bereits bestens angekommen. An einigen Zukunftsbahnhöfen, wie in Ahrensburg und Wiesbaden, haben unsere Reisenden sogar die Möglichkeit, mit Fahrrad fahren Geld zu verdienen. Mit unserer App „DB Rad+“ können



Foto: DB AG/Timo Volz

*Mit „Radfix“ können Reisende die Reparatur oder Wartung ihres Fahrrads am Bahnhof buchen*

Radfahrende ihre zurückgelegten Kilometer zählen, die dann bei teilnehmenden Partnern gegen Waren und Vergünstigungen eingetauscht werden können. Mit diesen Angeboten und zahlreichen neu geschaffenen Fahrradstellplätzen an unseren Bahnhöfen sorgen wir als DB Station&Service AG für eine klimafreundliche und vernetzte Mobilität.

An unserem Zukunftsbahnhof Bornholmer Straße in Berlin und im Frankfurter Hauptbahnhof testen wir ein weiteres innovatives Konzept: In Kooperation mit dem Berliner Unternehmen SIRPLUS haben wir einen „Rettomaten“ (s. Beitrag auf Seite 32) aufgestellt. An diesem Snackautomat können Reisende „gerettete“ (fast abgelaufene) Lebensmittel kaufen. Auf der Instagram-Seite unseres Kooperationspartners wird diese Aktion mit tausenden Likes und zahlreichen Herz-Emoji-Kommentaren gefeiert. Ein kleiner, aber wichtiger erster Schritt gegen die Lebensmittelverschwendung hin zu mehr Nachhaltigkeit.

Aktuell beschäftigen auch uns die schweren Juli-Unwetterschäden in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz. Hier wurden auch viele Stationen beschädigt oder komplett zerstört, die in den nächsten Monaten teilweise grundlegend saniert oder komplett neu gebaut werden müssen.

Die vorstehenden Beispiele knüpfen an die vielen spannenden großen und kleinen Zukunftsthemen der DB Station&Service AG an – wie beispielsweise die Mammutaufgabe Kapazität der Bahnhöfe, unser Konjunkturprogramm, die Vorstellung des Hightech-Reinigungsroboter „Manni“ und des 24/7 Service-Stores, die ebenfalls in dieser „Deine Bahn“-Ausgabe auf Sie warten. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und auf ein Wiedersehen in unseren Bahnhöfen. ■

**Lesen Sie auch**

**Umbau ohne Ansage: Kulturwandel und Teilhabe in der Hierarchie**

Deine Bahn 8/2020

**„Fahr-Rad-zum-Zug“: Umsteigen für die Verkehrswende**

Deine Bahn 2/2020

**Basisqualität steigern, Zukunftschancen nutzen: die Bahnhöfe der Zukunft**

Deine Bahn 6/2019