

Branche	Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)
Leistungsprofil	Personenbeförderung
Beschäftigte am Standort	2.737
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches betriebliches Personal- und Beschäftigungsmanagement

RHEINBAHN AG DÜSSELDORF



Zusammenfassung / Überblick

Die Rheinbahn AG wurde 1896 durch 4 Düsseldorfer Unternehmer gegründet und ist heute das größte Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass die Rheinbahn AG mit 2.737 Beschäftigten mehr als 700.000 Menschen in Düsseldorf und Umgebung Tag für Tag mit Bus und Bahn befördert.

Wachsende Verkehrsdichte, steigende Ansprüche an die Qualität der Dienstleistung und ein steigender Wettbewerbsdruck stellen immer höhere Anforderungen an die Rheinbahn AG. Zugleich zwingt die Liberalisierung der EU-Dienstleistungsmärkte, die vorhandenen Kostensenkungspotentiale weiterhin auszuschöpfen.

Die Rheinbahn AG hat sich als kunden- und dienstleistungsorientiertes, aber auch als kostenbewusstes Unternehmen zu beweisen. Das erfordert ein umfassendes Personalkonzept.

Dieses wird seit über 10 Jahren systematisch betrieben und operativ umgesetzt sowie erweitert. Derzeit werden als neue Herausforderung Antworten auf die zunehmen-

de Alterung der Belegschaft entwickelt, mit Schwerpunkt in der Arbeitsorganisation, dem Arbeitseinsatz sowie der Arbeitszeitgestaltung.

Bei der Rheinbahn AG werden aktiv individuelle Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung, Förderung und Bindung von Fach- und Führungskräften entwickelt, durchgeführt und nachhaltig implementiert. Eigens zur Sicherstellung und fortdauernden Entwicklung der Führungsqualitäten erstellte die Rheinbahn AG einen speziellen Weiterbildungskatalog für die Fach- und Führungskräfte, entwickelte ein Nachwuchsführungskräfteprogramm, absolvierte ein Management Audit und führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

Zudem wurde am betrieblichen Kommunikationssystem gearbeitet und ein neues Kommunikationskonzept entwickelt, um den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen zu intensivieren. Parallel dazu werden auch weiterhin in anderen Bereichen der betrieblichen Personalpolitik Akzente gesetzt.

Unternehmens- und Führungskultur

Unternehmens- und Führungsleitbild stehen für ein modernes Unternehmen. Die Unternehmenskultur ist geprägt durch ein in den neunziger Jahren entwickeltes Unternehmensleitbild und umfangreichen Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung. Die Unternehmenskultur der Rheinbahn AG, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Es herrscht ein hohes Maß an Partizipation. Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und dem Personalbereich ist vertrauensvoll und fair. Zusätzlich wird die Unternehmenskultur von einem hohen Anteil im eigenen Unternehmen ausgebildeten Facharbeitern und Verwaltungsangestellten geprägt. Ein hoher Anteil der Mitarbeiter/innen ist gewerkschaftlich organisiert.

Als Basis für die Führungskultur dient ebenfalls das Unternehmensleitbild und die erstellten Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung. Die Zusammenarbeit und Führung innerhalb der Rheinbahn AG soll vertrauensvoll, kooperativ, ziel- und teamorientiert sein, geprägt von dem Willen nach Mitwirkung und Mitverantwortung. Der Führungsstil ist kooperativ, d.h. die Mitarbeiter/innen werden an Problemlösungen und Entscheidungsfindungen beteiligt. Print- und E-Medien gewährleisten die zeitnahe Information der Mitarbeiter/innen; zusätzlich wird die Kommunikation im Unternehmen durch das neue Kommunikationskonzept unterstützt.

Die Führungseigenschaften und Kompetenzen der Führungskräfte werden regelmäßig abgefragt und bewertet und ggf. individuelle Qualifizierungsmaßnahmen oder Hilfsangebote abgeleitet.

Maßnahmen, Konzepte und Aktivitäten zur Förderung der Chancengleichheit aller Mitarbeiter/innen werden stetig erweitert (Betriebsvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten“, Integrationsvereinbarungen, Umsetzung des AGC's, Teilnahme an diversen sozialen Partnerschaften, Durchführung von interkulturellen Stammtischen etc.). Die Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten gilt für alle Mitarbeiter/innen und hat einerseits das Ziel, eine Differenzierung zwischen Konflikt und Mobbing aufzuzeigen, und andererseits Handlungsanleitung zu Problemlösungen zu geben und die Würde des Menschen schützen. Die Verantwortung zur Konfliktlösung liegt nach Vorbringen einer Beschwerde beim Vorgesetzten. Mehrere Mitarbeiter/innen wurden in einer 3-jährigen Ausbildung zu „Beratern/Beraterinnen für interkulturelle Kompetenz und Konflikt-



management“ ausgebildet. Bei der Rheinbahn AG darf keine Person wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, persönlicher Eigenheiten, Schwerbehinderung, gesundheitlicher Beeinträchtigungen, Familienstand, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung diskriminiert oder belästigt werden.

Eine weitere Besonderheit besteht in der Durchführung des „interkulturellen Stammtisches“ bei der Rheinbahn AG. Vor dem Hintergrund, dass Menschen aus fast 30 Nationen bei der Rheinbahn AG arbeiten, wird dieser Stammtisch von Zeit zu Zeit durchgeführt. Ziel ist es, die kulturellen Hintergründe von Kollegen anderer Nationalitäten zu verstehen, aber auch die Deutschlands. Deshalb wird manchmal mit kompetenten Ansprechpartnern aus Politik und Wirtschaft diskutiert.

Personalplanung & Steuerung des Personalbestandes

Die jährliche Planung der Personalkapazitäten im Rahmen zur Erstellung des Wirtschaftsplanes wird in Anlehnung an das vom Unternehmen aufgelegte Restrukturierungsprogramm in Zusammenarbeit mit den Abteilungsverantwortlichen mitarbeitergenau durchgeführt. Mithilfe der Software „4PLAN“ werden Kapazitäten und Personalkosten geplant und berechnet.

Die mittelfristige Personalplanung erfolgt dagegen in größeren Gruppen zusammengefasst in Excel mit Grundlagenwerten aus „4PLAN“.

Die Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiter/innen der Rheinbahn AG wird zum einen dadurch gesichert, dass grundsätzlich ein Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen besteht und zum anderen durch die Schaffung der Abteilung „Service Center Personal“. Dort wird freierwerdenden Mitarbeiter/innen bei personellen Überkapazitäten die Chance gegeben, sich in andere Berufszweige des Unternehmens unter Zuhilfenahme entsprechender Schulungsmaßnahmen einzuarbeiten und sich damit für eine weitere Beschäftigung im Unternehmen zu rüsten.

Personal- und Kompetenzentwicklung

Die Rheinbahn AG setzt neben den klassischen Möglichkeiten zur Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter/innen sehr stark auf die eigene Berufsausbildung und auf die Nachwuchsführungskräfteentwicklung. Neben der Berufsausbildung werden bei der Rheinbahn auch zahlreiche Praktika in den verschiedenen Bereichen angeboten. Im Jahr 2007 hat sich die Rheinbahn AG entschlossen, sich am Projekt „Einstiegsqualifizierung Jugendlicher (EQJ)“ zu beteiligen.

Junge Mitarbeiter/innen aufzubauen, an das Unternehmen zu binden und für zukünftige Führungsaufgaben zu qualifizieren, ist die beste Möglichkeit, die Kompetenz des Unternehmens zu entwickeln. Deshalb hat die Rheinbahn AG ein eigenes „Nachwuchsführungsprogramm“ mit einem modularen Schulungsprogramm.

Aus- und Weiterbildung sowie die Entwicklung aller Mitarbeiter/innen hat erhebliche Bedeutung und liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten. Jedes Jahr und insbesondere bei der Neubesetzung von Stellen, bei Aufgabenänderungen oder Erweiterungen der Verantwortung wird durch den jeweiligen Vorgesetzten kontrolliert, ob die Qualifikation den aktuellen Anforderungen durch entsprechende Aus- bzw. Weiterbildungsmaß-

nahmen angepasst werden muss. Der ermittelte Weiterbildungsbedarf wird zusammengefasst und themen- und kostenmäßig dargestellt. So entsteht der Weiterbildungsplan für das Folgejahr. Ein Personalbereich, dem besondere Anforderungen zuteil werden, sind die Fahrerinnen und Fahrer. Von ihnen wird erwartet, dass sie sich stetig so verhalten, dass die Kunden die Leistungen der Rheinbahn gerne in Anspruch nehmen und oft wiederkommen. Die Fahrerinnen und Fahrer werden gemäß der Qualitäts- und Serviceziele (z.B. Kundenorientierung) weiterqualifiziert. Diese Qualifizierungsmaßnahmen sind auf die Erwartungen und Anforderungen der Kunden ausgerichtet. Bei speziellen Anforderungen/ Umständen werden Sonderkonzepte geplant, erstellt und umgesetzt (Management Audit, Nachwuchsführungsprogramm).

Der Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen wird regelmäßig durch Mitarbeitergespräche bewertet, die u.a. die Transferkontrolle in Bezug auf die letzte Maßnahme sowie die Planung zukünftiger Maßnahmen zum Gegenstand haben. Unterstützend werden regelmäßig Feedbackgespräche mit den entsprechenden Referenten geführt und nach jeder Bildungsmaßnahme Fragebögen durch die Mitarbeiter/innen ausgefüllt, mit deren Hilfe der Maßnahmennutzen beurteilt wird.

Arbeitsorganisation & Personaleinsatz

Die Arbeitszeitregelungen lassen dort, wo es möglich ist, ein sehr hohes Maß an Flexibilität zu. In der Verwaltung und in Teilen der Werkstätten wird Gleitzeit angeboten. Im Fahrdienst wird zurzeit die Einführung eines Wunschdienstplans (FlexPlan) erprobt. Mit diesem Projekt wird versucht, eine möglichst individuelle Dienstplanung anzubieten, um die dienstliche und private Zeitplanung der Fahrer/innen zu erleichtern. Für alle Fahrer/innen besteht bereits die Möglichkeit die Dienstpläne selbstständig über das Internet von zu Hause aus einzusehen. Um Fehlzeiten zu reduzieren wurde bei der Rheinbahn ein Konzept zum Fehlzeitenmanagement initiiert, das auf die intensive Kommunikation und Unterstützung durch den werksärztlichen Dienst setzt. Die hohen Fehlzeiten und die vorzeitige Fahrdienstuntauglichkeit stellen für das Unternehmen und auch für einzelne Mitarbeiter/innen ein wirtschaftliches, organisatorisches und soziales Problem dar. Dazu müssen zukünftig noch personalwirtschaftliche Lösungen gefunden werden. Erste Aktivitäten in Form von Voruntersuchungen durch den werksärztlichen Dienst sind im Bereich eines Gesundheitsmanagementkonzepts bereits angelaufen.

Engagement in der Region

Die Rheinbahn AG tritt als Ausbilder für unterschiedliche Unternehmen auf und ist in allen dafür relevanten Prüfungsausschüssen und im Berufsbildungsausschuss der Industrie- und Handelskammer Düsseldorf vertreten.

In diesem Zusammenhang besteht auch eine Kooperation mit der Jugendberufshilfe (JBH), die schwer vermittelbaren Ausbildungsplatzbewerbern Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Berufen anbietet.

Im Verband deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) arbeitet die Rheinbahn AG in unterschiedlichen Gremien mit (Personalwirtschaft, Berufsaus- und Fortbildung, Gesundheit etc.). Als Mitglied der VDV-Akademie e.V. arbeitet die Rheinbahn AG aktiv an der Konzeption von Seminaren, Workshops, Bildungsgängen und Personalentwicklungsmaßnahmen mit.

Die Rheinbahn AG nimmt regelmäßig am Girl's Day teil. Darüber hinaus hat sie seit über 14 Jahren ein eigenes Projekt unter dem Namen „Mädchen in technischen Berufen“. Seit 2004 werden Langzeitarbeitslose vom Sozialamt und der Düsseldorfer Agentur für Arbeit zusammen mit der Zukunftswerkstatt Düsseldorf (ZWD) ausgewählt, die dann als Fahrgastbetreuer, als Automaten-guide und als Begleitservice eingesetzt werden.

Desweiteren gibt es eine Beteiligung an der Initiative „Respekt und Mut“, deren Ziel es ist, Einblicke in verschiedene Kulturen und Herkünfte der in Düsseldorf lebenden Menschen zu schaffen, damit diese sich gegenseitig mehr Anerkennung schenken. Mehr als 35 Millionen Fahrgäste ausländischer Herkunft nutzen jährlich die Verkehrsdienstleistungen der Rheinbahn AG. Deshalb ist es der Rheinbahn AG ein Anliegen, Vorurteile durch Begegnung zu widerlegen und die graue Eintracht durch bunte Vielfalt zu ersetzen.

NEW DEALS

Das Personalmanagement der Rheinbahn AG besticht durch seine breite und systematische Anlage. Es ist gekennzeichnet durch eine hohe Beteiligungsorientierung und einen partnerschaftlicher Umgang zwischen Unternehmen und Betriebsrat. Und es ist sehr reflektierend im Bereich Führung durch Management Audits. Rheinbahn gilt zudem als Spitzenbetrieb für die gewerbliche und kaufmännische Ausbildung in der Region.

Neue Wege wurden mit dem Programm für den Führungskräftenachwuchs sowie dem Service-Center Personal beschritten.

Neben der Personalgewinnung wird auch der Entwicklung der vorhandenen Ressourcen eine zentrale Bedeutung zugemessen. Weiterbildung wird daher sehr systematisch und umfassend betrieben.

Überzeugen kann auch das Kommunikationskonzept des Unternehmens mit Rheinbahn TV, Mitarbeiterzeitschrift, Fahrertreffs, Betriebsvereinbarung zum Ideenmanagement und interkulturellem Stammtisch.

Die Rheinbahn AG beteiligt sich zudem regelmäßig am Girl's Day und an anderen Projekten zur Förderung der Chancengleichheit und unternimmt umfangreiche Aktivitäten gegen Diskriminierung und zur Förderung der Völkerverständigung.

Die betriebliche Gesundheitsförderung nimmt einen hohen Stellenwert im Personalmanagement ein. Neue Impulse werden zudem aus der intensiven Analyse der Auswirkungen des demografischen Wandels im Unternehmen erwartet.