

# Austausch im Kaiserbahnhof: Leadership-Entwicklung bei der Deutschen Bahn

Dank systematischer Maßnahmen zur Erkennung und Förderung ihrer eigenen Potenzialträger konnte die Deutsche Bahn AG (DB AG) in den vergangenen Jahren über 90 Prozent der vakanten Leitungsfunktionen mit internen Kandidaten besetzen. Das ist bei mehr als 240 000 Mitarbeitern in über 30 Ländern eine enorme Herausforderung.

Von den etwa 2800 oberen Führungskräften der DB AG hat allein in den letzten vier Jahren etwa die Hälfte eine neue Funktion übernommen. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft fortsetzen, wenn sieben Prozent der heutigen Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren altersbedingt ausscheiden. Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat das Personalmanagement einen systematischen und gleichzeitig schlanken Prozess aufgesetzt: Im Management-Planungs-Prozess (MPP) wird einmal jährlich analysiert, welche Führungskräfte und Mitarbeiter Potenzial für weiterführende Aufgaben haben – sei es für eine erste Führungsfunktion, für eine Funktion auf höherer Ebene oder mit breiterem Aufgabenspektrum. Der MPP wird flächendeckend über alle Führungsebenen durchgeführt – vom Meister im Instandhaltungswerk bis hin zum Bereichsleiter.

Der erste Verantwortliche ist dabei stets der direkte Vorgesetzte: Er schätzt ein, ob sein Mitarbeiter in der Lage ist, eine Führungsaufgabe oder eine weiterführende Funktion zu übernehmen. Grundlage dafür sind die konzernweit gültigen, klar definierten „DB Managementkompetenzen“. Im Rahmen einer durch das Personalmanagement moderierten Konferenz diskutiert der Vorgesetzte seine Einschätzung mit seinen

Kollegen und seinem eigenen Vorgesetzten. So werden auch die Eindrücke anderer berücksichtigt. Schließlich trifft die Führungsmannschaft eine gemeinsame Entscheidung, ob sie dem Mitarbeiter mehr zutraut, und bestimmt, welche Entwicklungsmaßnahmen den möglichen Karriereschritt unterstützen. Das Ergebnis bespricht der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter und legt gemeinsam mit ihm die konkreten Entwicklungsziele und -maßnahmen fest. Dabei werden die Führungskräfte in ihrer Rolle als Personalentwickler durch Mitarbeiter aus dem Personalmanagement unterstützt. Neben der Durchführung flächendeckender Schulungen zum Thema Potenzialeinschätzung begleiten sie den Planungsprozess und beraten im Hinblick auf richtiges Feedback sowie geeignete Entwicklungsmaßnahmen und Zielpositionen.

## Managementkompetenzen: Grundlage für die Führungskräfteentwicklung

Um eine hohe Qualität bei der Identifizierung des Leadership-Potenzials zu gewährleisten, müssen alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis von den Anforderungen an Führungskräfte besitzen. Hier bieten die „DB Managementkompetenzen“ eine gemeinsame Richtschnur. Sie beschreiben die Anforderungen an erfolgreiche Führungskräfte:

- Unternehmerische Kompetenz: z. B. die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen; die Fähigkeit, Kundenwünsche zu antizipieren und entsprechend zu handeln;
- Führungskompetenz: z. B. die Fähigkeit, ein Team zu steuern und Mitarbeiter über Ziele zu führen;
- soziale Kompetenz: z. B. die Fähigkeit, notwendige Konflikte einzugehen und zu lösen; die Fähigkeit, verschiedene Meinungen integrieren zu können.

Konkrete Beschreibungen der einzelnen Managementkompetenzen stellen die konzernweite Vergleichbarkeit sicher. Eine Potenzialaussage gilt immer für die gesamte DB AG und öffnet dem Mitarbeiter den Weg in andere Geschäftsfelder des Konzerns.

## Gezielte Unterstützung bei den Entwicklungsschritten

Da sich die Führungspositionen in einem Konzern wie der DB AG von Ebene zu Ebene erheblich unter-



*Milagros Caiña-Lindemann,  
Diplom-Betriebswirtin, Leiterin  
Konzernführungs-kräfte,  
Führungskräfteentwicklung  
und -betreuung bei  
der Deutschen Bahn AG  
milagros.caina-lindemann  
@bahn.de*