



abgeschnittene Bahngleise (Foto: iStock.com/Andreas Weber)

„Wer nicht ständig bereit ist, sich fortzubilden, landet auf dem Abstellgleis“

VERÖFFENTLICHT AM 03.02.2022

Bahnchef Richard Lutz im Interview über lebenslanges Lernen – und wie ein Traditionsunternehmen wie die Bahn am Puls der Zeit bleibt.



LESEZEIT: 7 MINUTEN

TEXT:

KILIAN KIRCHGESSNER >

Herr Lutz, wann haben Sie zuletzt etwas dazugelernt?

Das passiert jeden Tag, auch wenn ich nach mehr als 25 Jahren bei der Deutschen Bahn das Unternehmen schon ganz gut kenne ... Zum Beispiel bei der Weltpremiere einer allein fahrenden digital gesteuerten S-Bahn im Oktober in Hamburg. Von der Lokführerin habe ich gelernt, dass sie zwar die Hände in den Schoß legen kann und nur noch die Instrumente überwacht, aber wenn ein Fahrgast mit Rollstuhl einsteigen will, muss sie schon noch anpacken.

Sie stehen ja bei der Bahn mitten in großen Umbrüchen, allein schon durch die Digitalisierung. Was heißt das für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Die digitale Transformation ist der entscheidende Hebel, die Bahn besser zu machen. Nur ein Beispiel: Durch digitale Technik in den Stellwerken und an den Strecken können wir das Zugangebot für unsere Fahrgäste auf den bestehenden Strecken um bis zu 30 Prozent erhöhen. Wir brauchen die Digitalisierung also nicht, um zu sparen, sondern um besser

zu werden. Natürlich fragen sich bei einem Durchschnittsalter unserer Belegschaft von 46 Jahren viele Ältere, ob sie neue Aufgaben in einer digitalisierten Bahn bewältigen werden. Wir unterstützen sie dabei nach Kräften – wie man sieht, mit Erfolg.

Betrifft das alle Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Müssen sich alle quasi neu erfinden?

Die Eisenbahn gibt es seit 185 Jahren und immer galt: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Wir waren immer an der Spitze der Bewegung – sei es bei der Elektrifizierung, sei es bei der Digitalisierung. Und immer waren unsere Beschäftigten gefordert, den Wandel zu gestalten. Das liegt quasi in unserer DNA. Es hilft natürlich, dass Bahnerinnen und Bahner überdurchschnittlich technikaffin sind. Da gibt es wenig Berührungängste. Übrigens haben wir alle der mehr als 200.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit mobilen Endgeräten ausgestattet. Und sämtliche Auszubildenden bekommen schon seit einigen Jahren Tablets.



ZUR PERSON



Richard Lutz (Foto: Deutsche Bahn AG / Pablo Castagnola)

Richard Lutz ist Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Bahn AG. Der Betriebswirt stammt selbst aus einer Eisenbahnerfamilie und begann seine eigene Karriere im Bereich Controlling bei der Bahn. Beim Stifterverband engagiert er sich als Vorstandsmitglied.

Bieten Sie – in gehobenen Positionen – auch komplette Weiterbildungsstudiengänge an?

Generell ist nur für einen kleineren Prozentsatz der Tätigkeiten bei der Deutschen Bahn eine akademische Expertise nötig. Die meisten Beschäftigten kommen aus einer Berufsausbildung. Dabei ist es uns ganz wichtig, dass es Aufstiegschancen gibt. Wir wollen Entwicklungsmöglichkeiten für ein gesamtes Berufsleben bei der Bahn bieten. So haben wir für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Abitur, die über eine entsprechende Berufserfahrung verfügen, ein Bachelorangebot, mit dem man eine Studienberechtigung für konsekutive Studiengänge erlangen kann. Für Bachelorabsolventen gibt es das DB Masterprogramm mit 30 Plätzen pro Jahr. Dabei kooperieren wir mit ausgewählten Hochschulen, die zur DB passende Masterstudiengänge anbieten.

Mit welchen Hochschulen arbeiten Sie da zusammen – eher mit privaten oder mit öffentlichen?

Wir kooperieren mit beiden Formen von Hochschulen. Entscheidend ist nicht die Rechtsform. Auf die Inhalte kommt es an. So gibt es Hochschulen mit eisenbahnspezifischen Lehrstühlen oder einem eigenen Eisenbahnbetriebsfeld, mit denen wir eng zusammenarbeiten und den Wissenstransfer schätzen. Wir berücksichtigen die Bedürfnisse des Unternehmens und die unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. So versuchen wir, Weiterbildungswünsche bestmöglich zu unterstützen, bis hin zur Promotion. Und wenn diese Inhalte mit einer guten Betreuungsstruktur und Flexibilität des Anbieters zusammenkommen, finden wir unsere passenden Weiterbildungspartner.

„Ich bin fest überzeugt: Lebenslanges Lernen ist eine der Säulen, um Unternehmen zukunftsfest zu machen.“



RICHARD LUTZ

Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Bahn AG

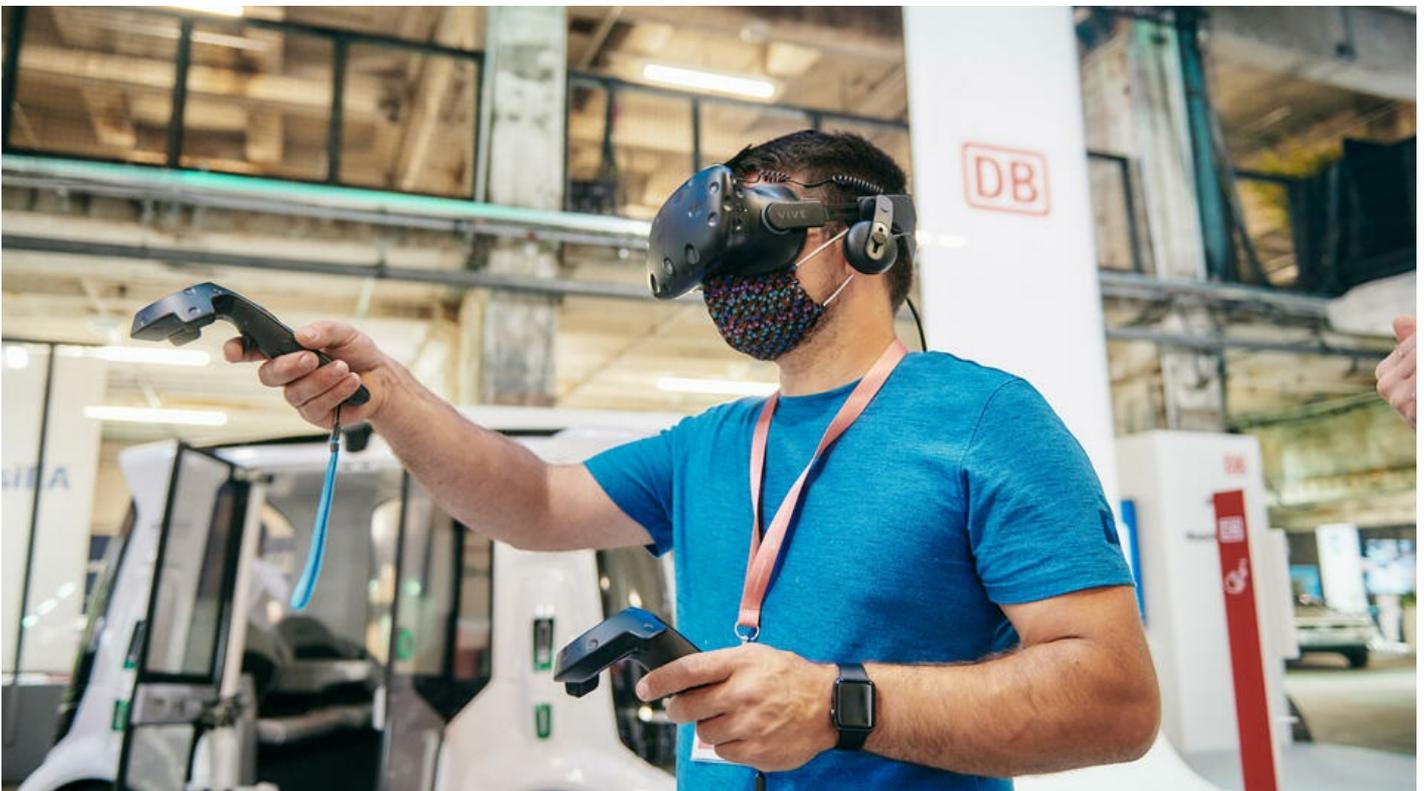
Richard
Lutz (Foto:
Deutsche
Bahn AG /

Welche Trends sehen Sie in Sachen Weiterbildung – und wie lassen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür begeistern?

Bei uns geht der Trend hin zu berufsbegleitenden Angeboten. Das ist herausfordernd, ermöglicht aber eine optimale Verbindung zur konkreten Tätigkeit. Die Notwendigkeit, lebenslang zu lernen, muss man unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übrigens nicht erklären. Bei vielen Tätigkeiten, gerade in sicherheitsrelevanten Bereichen, gehört es von Anfang dazu, immer wieder Schulungen zu absolvieren und Qualifikationen regelmäßig nachzuweisen.

Anders als der Schul- oder Hochschulsektor ist der Weiterbildungsmarkt vergleichsweise intransparent und vielfältig – mit Blick aufs Angebot, aber auch auf die Qualität. Hören Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen aus der Personalabteilung oft darüber fluchen?

Wir haben die Flüche erhört ... Das Ergebnis ist unser Personalentwicklungskompass. Was verbirgt sich hinter diesem langen Wort? Damit sortieren wir Studiengänge und geben Empfehlungen. Das hilft allen, die sich akademisch fortbilden wollen, sich im Dickicht des Weiterbildungsmarkts deutlich besser zurechtzufinden.



Mann mit VR-Brille (Foto: Deutsche Bahn AG/Dominic Dupont)

Vorbereiten auf neue Aufgaben: Mithilfe einer VR-Brille können Angestellte der Bahn Handgriffe in einem virtuellen ICE 4 trainieren - vom Bedienen von Einstiegshilfen bis hin zum Lösen der Bremsen mit der Hand.

Was ist denn Ihr Erfolgsrezept bei der Weiterbildung?

Wir empfehlen den Beschäftigten berufsbegleitende Weiterbildungen – auch über unsere Programme hinaus. Natürlich nicht einen Töpferkurs auf Mallorca, sondern Inhalte, die mit der beruflichen Tätigkeit zu tun haben. Das können zum Beispiel konkrete Module im Bereich Elektrotechnik sein oder überfachliche Kompetenzen, die im Kontext von New Work hilfreich sind. Wir stellen fest, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders motiviert sind, wenn das neu Gelernte direkt im Arbeitsalltag angewendet werden kann.

Wenn wir generell auf die Unternehmen in Deutschland schauen: Welchen Stellenwert hat das Thema Weiterbildung bei der Modernisierung und Digitalisierung?

Ich bin fest überzeugt: Lebenslanges Lernen ist eine der Säulen, um Unternehmen zukunftsfest zu machen. Wer nicht ständig bereit ist, sich fortzubilden, landet auf dem Abstellgleis. Davor sind auch traditionsreiche Unternehmen nicht gefeit. Ich denke dabei nicht nur an das Fachwissen in einer Welt, die sich durch die Dynamik der Digitalisierung ständig neu erfindet, sondern auch an überfachliche Metakompetenzen. Es geht um Fragen wie: „Wie eigne ich mir Wissen an?“ Oder: „Welches Wissen brauche ich?“ Das Schlagwort lautet: Lernen lernen.

Wie viel Verantwortung haben die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die eigene Weiterbildung – und wie viel Verantwortung trägt der jeweilige Arbeitgeber?

Wir fördern gezielt die Eigenverantwortung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die Entwicklung der eigenen Kompetenzen aktiv zu werden. Zum neuen Lernverständnis gehört, nicht wie früher ein Seminar zu absolvieren, sondern eine Lernkultur am Arbeitsplatz mit den Kolleginnen und Kollegen zu entwickeln. Es geht um selbstbestimmtes Lernen mit einer passgenauen Einbindung in die konkreten Arbeitsinhalte.

Wie stehen Sie zu gesetzlichen Vorgaben, die Unternehmen zu Weiterbildungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichten?

Wir fordern keine zusätzlichen gesetzlichen Vorgaben. Wir haben keinen Mangel an Regelungen. Bei der Bahn wurde Weiterbildung schon immer großgeschrieben. Das wird auch weiterhin so sein.

DATEN ZUR QUARTÄREN BILDUNG



Publikationscover (Foto: Stifterverband)

Neues Diskussionspapier des Stifterverbandes

Eine **Umfrage** [\[2\]](#) von Stifterverband und McKinsey unter 500 deutschen Unternehmen und Behörden zeigt: Fort- und Weiterbildung sind in den vergangenen Jahren bereits verstärkt worden, aber gerade Verwaltungen haben noch großen Handlungsbedarf. Diese und weitere Ergebnisse zum Thema Fort- und Weiterbildung, auch Quartäre Bildung genannt, gibt es im **Hochschul-Bildungs-Report** [\[2\]](#), der im Frühjahr 2022 erscheinen wird.

Mit dessen finaler Ausgabe schließt der Stifterverband seine Bildungsinitiative *Zukunft machen* ab. Auf sechs Handlungsfeldern, wie unter anderem der Quartären Bildung, hatte er darin über einen Zeitraum von zehn Jahren untersucht, wie sich die deutsche Hochschulbildung entwickelt, dabei Herausforderungen identifiziert und selbst Programme und Initiativen aufgelegt, um der Hochschulbildung mehr Richtung und Substanz zu geben. Weitere Daten zum Hochschul-Bildungs-Report und zum Thema Quartäre Bildung gibt es auf dem **Datenportal des Stifterverbandes** [\[2\]](#).

QUELLE: [HTTPS://MERTON-MAGAZIN.DE/WER-NICHT-STAENDIG-BEREIT-IST-SICH-FORTZUBILDEN-LANDET-AUF-DEM-ABSTELLGLEIS](https://merton-magazin.de/wer-nicht-staendig-bereit-ist-sich-fortzubilden-landet-auf-dem-abstellgleis)