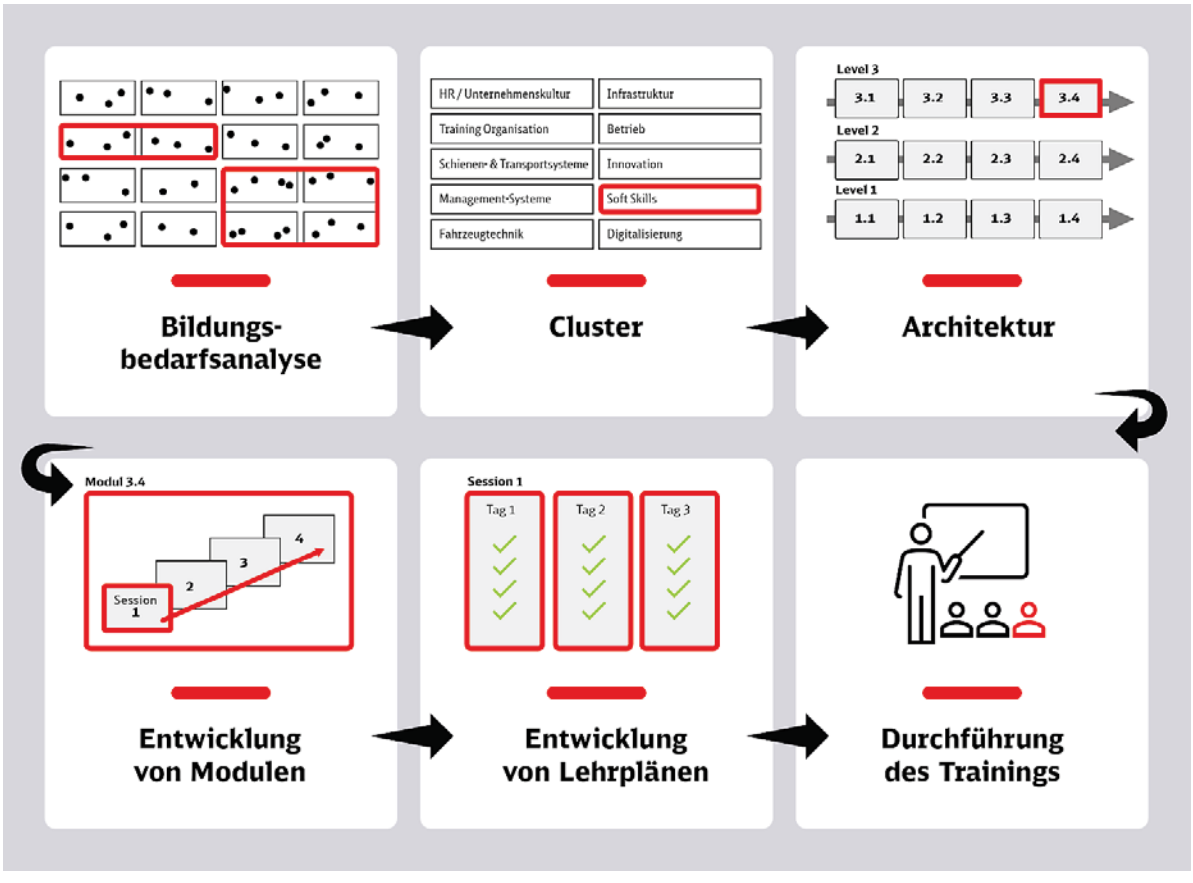
Schritt für Schritt zur internationalen Qualifizierung

DB Rail Academy qualifiziert Führungskräfte der Road and Transport Authority (RTA), Dubai, mit flexiblem, maßgeschneidertem Zertifikatsprogramm und sorgt für langfristige Nachhaltigkeit, Professionalität und individuelle Motivation.

Dubai: Die Bereitstellung eines modernen Verkehrsnetzes und hochwertiger Infrastruktureinrichtungen für die Bevölkerung Dubais sowie die Umsetzung eines langfristigen Entwicklungsplans für die Emiratis sind zentrale Ziele der Regierung Dubais und damit der Road and Transport Authority (RTA) Dubai. Vor diesem Hintergrund trat die RTA an die DB Rail Academy mit der Bitte heran, eine umfassende Bedarfsanalyse für die berufliche Weiterbildung der Rail Agency durchzuführen und ein spezifisches Trainingsprogramm zu erstellen.

Unter Berücksichtigung der vorhandenen Kompetenzen, der strategischen Ziele von RTA sowie der Voraussetzung eines hohen internationalen Professionalitätsstandards setzte die DB Rail Academy eine

Heiko Scholz
Gobal Director DB Rail Academy
Head of Competence Consulting (PU)



1: Konzeptionsprozess Quelle: Eigene Grafik

Homepageveröffentlichung unbefristet genehmigt für DB Rail Academy / Rechte für einzelne Downloads und Ausdrucke für Besucher der Seiten genehmigt / © DVV Media Group GmbH

Kombination von methodischen Ansätzen ein, die umfassend und in ihrer Form einzigartig waren, um die Aufgabe zu erfüllen.

In einem mehrstufigen Ansatz analysierte die DB individuelle Kompetenzen, Arbeitsprozesse, Ziele, Kennzahlen und Strategien, verglich diese mit internationalen Best Practices und entwickelte ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm mit einer flexiblen Architektur.

1. Von der Analyse des Schulungsbedarfs bis zur Durchführung ist die Konzeption der Schlüssel

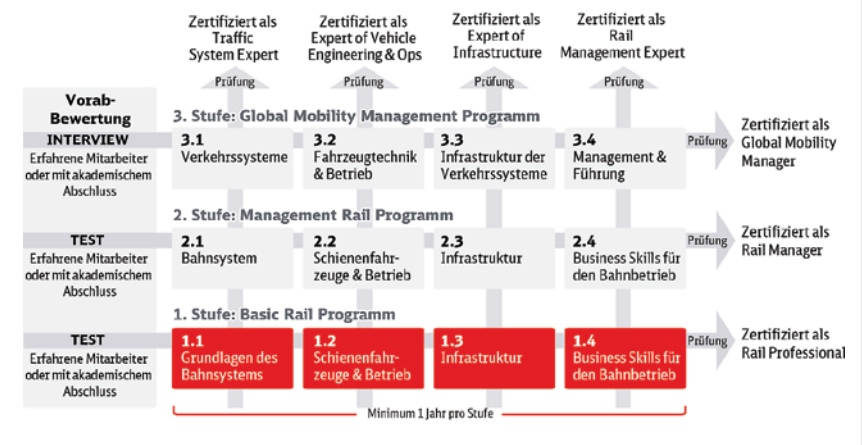
Das Beraterteam, bestehend aus hochqualifizierten Mitarbeitern der DB Rail Academy und Fachleuten des DB-Konzerns, ging dabei systematisch vor, was im Konzeptionsprozess dargestellt ist (Bild 1).

In einem ersten Schritt wurden über 40 Interviews mit allen Fachabteilungen von RTA geführt. Dabei wurden sowohl der Ausbildungsstand als auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter erfasst. Darüber hinaus wurden Prozesse, Arbeitsmethoden und eingesetzte Tools hinterfragt und mit internationalen Best Practices verglichen.

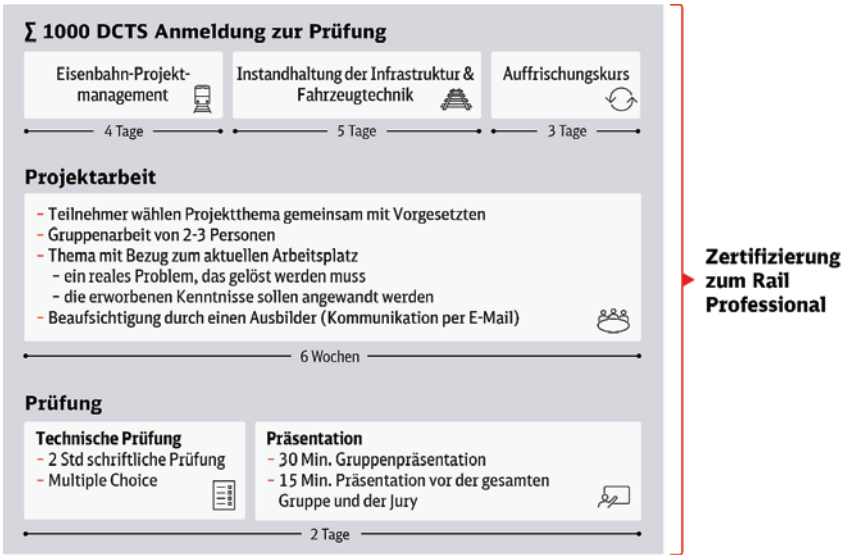
In einem nächsten Schritt wurde untersucht, ob die strategischen Ziele des RTA zusätzliche Anforderungen an die Organisation oder an den Einzelnen stellen, die noch nicht erfüllt sind. So sollten beispielsweise die zunehmende Digitalisierung, die sich verändernde Rolle des RTA als technischer Verantwortlicher für den Betrieb sowie die Emiratisation-Ziele berücksichtigt werden. Darüber hinaus wurden Kennzahlenberichte analysiert, um Verbesserungspotenziale in der Organisation zu identifizieren, die mit Weiterbildungsmaßnahmen angegangen werden sollten. Die Ergebnisse der Analysen wurden in einer Gruppe von Experten der RTA und der DB reflektiert, diskutiert und nach Prioritäten geordnet.

Durch die Auswertung der Analysen wurden abteilungsübergreifende Empfehlungen abgeleitet, aufeinander abgestimmt und zu Themenfeldern gebündelt. So waren beispielsweise viele Abteilungen gefordert, sich mit den Chancen der Digitalisierung im Bahnbereich auseinanderzusetzen. Diese Anforderungen wurden in ein spezifisches Schulungsprogramm überführt, das als übergreifendes Vorprogramm durchgeführt wurde.

In der nächsten Phase wurden dann alle Ausbildungsbedürfnisse in zehn Bereiche gebündelt und es wurde eine Ausbildungsarchitektur mit drei Ebenen und zwölf Bausteinen abgeleitet. Mit Hilfe der Schulungsarchitektur (Bild 2) konnte der gesamte ermittelte Schulungsbedarf auf sehr systematische Weise abgedeckt werden.



2: Schulungsarchitektur Quelle: Eigene Grafik



3: Zertifizierungsprozess Quelle: Eigene Grafik

Mit Blick auf Bild 2 kann diese Architektur aus dem horizontalen und vertikalen Blickwinkel wie folgt interpretiert werden. Horizontal betrachtet, ermöglichen die drei Programme eine interdisziplinäre Weiterbildung für Managementfunktionen sowie eine fachspezifische Fortbildung. Vertikal betrachtet gibt es drei Ebenen, die aufeinander aufbauen und die Progression, wo gewünscht, unterstützen. Von unten beginnend wird mit jeder Stufe das fachspezifische Wissen vertieft und die Managementebene erhöht.

Die Schulungsarchitektur wurde dann in einzelne Module umgewandelt, die alle Erkenntnisse der Bildungsbedarfsanalyse aufgreifen, und die Lehrpläne wurden entwickelt. Das Programm ist so konzipiert, dass es dem mittleren Management und den Experten von RTA ein spezifisches technisches Verständnis der Bahntechnik und des Bahnbetriebs vermittelt. Kombiniert mit methodischem Wissen, praktischen Einblicken und Erfahrungen aus erster Hand sind die erlernten Fähigkeiten praxisrelevant und direkt anwendbar. Das technische Systemverständnis wird durch relevante Managementkompetenzen ergänzt.

Das Rail Professional Programm ist die Basis für das Rail Manager Programm, das Rail Professionals auf eine Karriere im höhe-

Homepageveröffentlichung unbefristet genehmigt für DB Rail Academy / Rechte für einzelne Downloads und Ausdrucke für Besucher der Seiten genehmigt / © DVV Media Group GmbH

BAHNVERSTAND+

BahnVerstand bringt die Schiene voran als Berater und als Veranstalter von Praktiker-Tagungen.

Unsere Tagungen nehmen die operative Zusammenarbeit in den Blick; was funktioniert reibungslos, wo müssen wir besser werden?!

Termine

16./17. November 2022
Siegburger Erfahrungsaustausch Lokomotiven–Instandhaltung

19. Januar 2023
Basler Gleisbau-Tag

15./16. März 2023
Siegburger Erfahrungsaustausch Güterwagen-Instandhaltung

14. September 2023
Basler Tag der Schadenregulierung

Mehr Infos und Anmeldung

www.bahnverstand.ch

BahnVerstand GmbH
Beratung im Schienenverkehr
CH – 4600 Olten
Tel + 41 62 5520 570
info@bahnverstand.ch

ren Management eines Bahnunternehmens vorbereitet.

Das Programm Global Mobility Manager bereitet die Teilnehmer auf nationale und internationale Aufgaben in leitenden Positionen von Verkehrsunternehmen vor. Das intermodale und strategische Training unterstützt den Wechsel zwischen RTA-Agenturen und bereitet auf langfristige, verkehrsträgerübergreifende Entscheidungssituationen vor.

2. Erste Gruppe von Führungskräften schließt erfolgreich das „DB Rail Professional Programm" ab

Nachdem RTA Kandidaten für die Programme identifiziert hatte, wurden die individuellen Zielfunktionen und Vorkenntnisse der Teilnehmer mit Hilfe eines Kurz-Assessments überprüft und das passende Programm ausgewählt. Es wurde eine Klasse zusammengestellt, die das maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramm zum „DB Certified Rail Professional" absolvierte. Dieses spezielle Programm ist von einem der weltweit führenden Mobilitätskonzerne sowie vom DAkkS-akkreditierten Prüfunternehmen TÜV zertifiziert.

So wurden von 2017 bis 2021 Trainingsmodule zu den Themen Bahnbetrieb, Grundlagen der Schienenfahrzeuge, Instandhaltung der Schienenfahrzeuge, Instandhaltung der Infrastruktur, Bahninfrastruktur, Signaltechnik, Elektrotechnik, Sicherheits- und Risikomanagement, Untersuchung von Vorfällen, Qualität und Audit sowie Eisenbahn-Projektmanagement durchgeführt. Im Vorfeld wurde das Modul „Strategisches Denken in einer VUCA-Welt" durchgeführt, um die übergreifenden Kompetenzen zur Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung zu vermitteln.

Die Lerninhalte der Module des Rail Professional Programms wurden mit DCTS-Punkten (Deutsche Bahn Credit Transfer System) bewertet. Der Zertifizierungsprozess ist in Bild 3 dargestellt. Nachdem die Kandidaten 1000 DCTS-Punkte erreicht hatten, wurde ein Auffrischungskurs zu allen Modulen durchgeführt und die Kandidaten konnten sich zur Prüfung stellen. Die Prüfung umfasste einen schriftlichen Test, eine Projektarbeit und eine mündliche Prüfung vor einer Jury aus Experten der DB und des TÜV. Wurde die erforderliche Punktzahl nach der vom TÜV genehmigten Prüfungsordnung erreicht, wurde die Zertifizierung erteilt.

3. DB Rail Academy sichert messbare, nachhaltige Ergebnisse für RTA

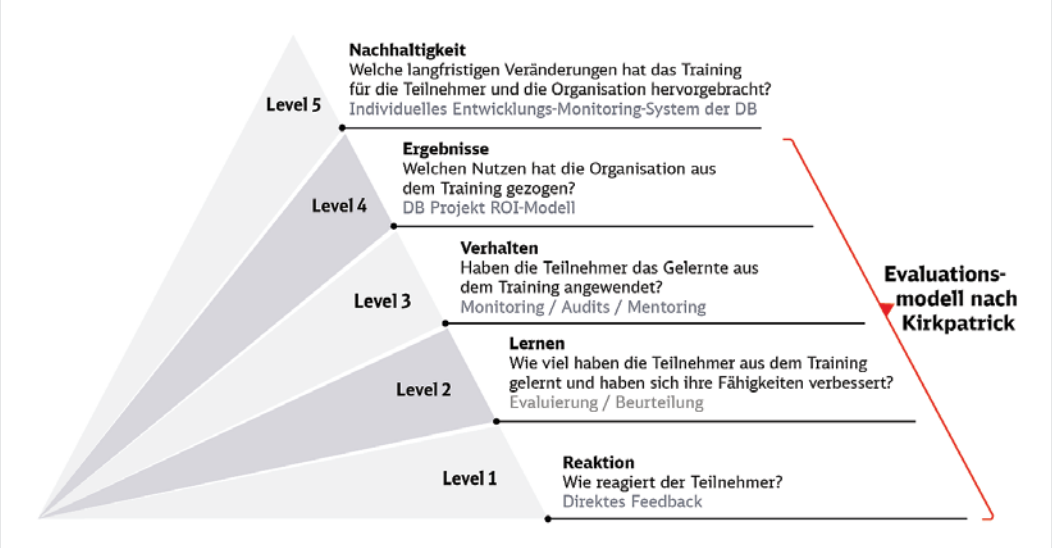
Um den Lernerfolg auf einer höheren Ebene zu gewährleisten, wurde zur Analyse und Bewertung der Ergebnisse des Schulungs- und Weiterbildungsprogramms das weltweit anerkannte und am häufigsten verwendete Modell zur Bewertung von Schulungen, das Kirkpatrick-Evaluierungsmodell, verwendet. Bild 4 zeigt, wie die vier Ebenen Reaktion, Lernen, Verhalten und Ergebnisse in diesem speziellen Fall umgesetzt wurden und es wurde um eine fünfte Ebene Nachhaltigkeit erweitert, die sich auf den langfristigen Nutzen konzentriert. Jedes Modul des Trainingsprogramms wurde mit modernen pädagogischen Werkzeugen angereichert, eine kontinuierliche Leistungsüberprüfung wurde durchgeführt, um den Lernerfolg zu messen, und ein Transfer zum Arbeitsplatz wurde durch Anwendung sichergestellt. Der Theorieunterricht wurde durch praktische Elemente im Betriebshof am Fahrzeug oder durch andere praktische Einblicke ergänzt.

Die vierte Stufe des Kirkpatrick-Evaluierungsmodells bestimmt den Gesamterfolg des Trainingsprogramms, indem sie sich auf die tatsächlich erzielten Ergebnisse und deren Auswirkungen auf das Unternehmen konzentriert, indem sie Faktoren misst wie z. B.:

- Geringere Ausgaben für Schulungen
- Verringerung von Unfällen am Arbeitsplatz
- Steigerung des ROI
- Allgemeine Verbesserung der Qualität der Produkte Steigerung der Produktionseffizienz
- Steigerung der Verkaufsmenge.

Diese Bewertungsebene umfasst die Ergebnisse, die die RTA-Managementteams durch die Schulung erzielen werden, sowie den Nachweis des ROI. Der ROI dieses Programms ist messbar, da ein wesentlicher Bestandteil des Programms darin besteht, die in den einzelnen Modulen erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten in einer Projektarbeit anzuwenden, die unmittelbar zur Errei-

Homepageveröffentlichung unbefristet genehmigt für DB Rail Academy / Rechte für einzelne Downloads und Ausdrucke für Besucher der Seiten genehmigt / © DVV Media Group GmbH



4: Das erweiterte Evaluierungsmodell von Kirkpatrick

Quelle: Eigene Grafik

chung der Geschäftsziele von RTA beiträgt. Die Projektarbeiten schließen mit einer Kosten-Nutzen-Analyse für eine langfristige Verbesserung für RTA ab. Dies ist die sogenannte Trainingserfolgsmessung.

Nach erfolgreichem Abschluss aller Module arbeiteten die Teilnehmer in Gruppen an Abschlussprojekten, die ihnen von der RTA-Leitung zugewiesen wurden, um dem Unternehmen einen echten und greifbaren Nutzen zu bringen. Diese Projektarbeiten wurden von einem DB-Experten und einem Vorgesetzten von RTA unterstützt. Ein direkter ROI für RTA war, dass die Projektimplementierung die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter deutlich verbesserte. Im Einzelnen wurden die folgenden Projektarbeiten durchgeführt:

- Erweiterung der Metrolinien Green Line und Red Line
- Verbesserung der Dubai Metro Station für die Strecke
- Fahrplanänderungen, Beschilderung und Fahrpreiserhebung
- Einsatz von Virtual Reality Training in der Metro Dubai
- Fallstudie Hängende Transit-Systeme.

Alle Projekte wurden von der RTA-Leitung genehmigt und umgesetzt, so dass sich die Investition amortisiert hat.

Der nachgewiesene Erfolg der im DB Rail Professional Programm erworbenen Kompetenzen in Höhe von mehreren Millionen Euro (der genaue Wert darf aus Vertraulichkeitsgründen nicht genannt werden) führt dazu, dass die Wirkung des Trainingsprogramms unmittelbar eintritt. Für die Teilnehmer des Programms hat die internationale Doppelzertifizierung durch die DB Rail Academy und den TÜV eine zusätzliche Bedeutung für die berufliche Entwicklung. Für RTA konnten mit diesem Trainingsprogramm Kompetenzlücken geschlossen werden. Darüber hinaus hat es zur Zukunftsfähigkeit von RTA sowie zur langfristigen Mitarbeiterbindung durch den Aufbau einer Nachfolgepipeline von nationalen Mitarbeitern für das zukünftige Management beigetragen.

Die Tatsache, dass die entwickelte Architektur bereits über mehrere Weiterentwicklungspfade verfügt (Bild 2), gewährleistet eine langfristig tragfähige Weiterbildungsarchitektur für die RTA, die von Zeit zu Zeit mit individuellen Fachinhalten aktualisiert werden kann. Um sich kontinuierlich zu verbessern und auf Stufe 5 des in Bild 4 dargestellten erweiterten Modells zu gelangen, sollten Unternehmen wie RTA die Nachhaltigkeit und damit ihren ROI überwachen und messen, indem sie verfolgen, welche langfristigen Veränderungen die Weiterbildung für die Teilnehmer und die Organisation bewirkt hat. ●

Summary

Step-by-step towards international qualification

DB Rail Academy qualifies managers of Road and Transport Authority (RTA), Dubai, with a flexible, customized certification program and hence takes care for sustainability, professionality and individual motivation.

Homepageveröffentlichung unbefristet genehmigt für DB Rail Academy / Rechte für einzelne Downloads und Ausdrucke für Besucher der Seiten genehmigt / © DVV Media Group GmbH