

**Performance Management**

# Das Produktionssystem von DB Fernverkehr

**Dr. Kai Brüggemann,** Vorstand Produktion, und **Dr. Stefan Schölemann,** Leiter Produktionskonzepte, beide DB Fernverkehr AG, Frankfurt am Main



Auch in diesem Jahr stehen die Zukunft Bahn-Ziele im täglichen Fokus der DB Fernverkehr AG. Bei Qualität und Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Reiseinformation, Komfort, Service und Sauberkeit an Bord gilt der Null-Fehler-Anspruch. Die Umsetzung erfordert eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Dafür sind eine einheitliche Sprache und Transparenz wichtig. Mit diesem Ziel wurde das Fernverkehr Produktionssystem erarbeitet. In diesem Artikel wird das Fernverkehr Produktionssystem vorgestellt, die Bedeutung von Performance Management erläutert und über den aktuellen Stand innerhalb der DB Fernverkehr AG Produktion informiert.



ICE der Baureihe  
412 unterwegs auf  
einer Schnellfahr-  
strecke der VDE 8



Foto: DB AG/Clevis Weber



*Alle können  
gemeinsam am  
Null-Fehler-Anspruch  
arbeiten*

Im Fernverkehr Produktionssystem werden die einzelnen Elemente der Produktion sowie ihr Zusammenhang untereinander dargestellt. Neben der Schaffung von Transparenz über alle Bereichsgrenzen hinweg dient es zur Orientierung und Identifikation: Sich selbst im Produktionssystem wiederzufinden und vor allem zu verstehen, dass jede/r einzelne Teil des Systems ist, ist wichtig für das einheitliche Verständnis und neue Wege der Zusammenarbeit. Das bedeutet auch, dass jede/r einen Beitrag zum Erfolg leisten kann.

Instrument hierzu ist das Performance Management. Transparenz und einheitliches Verständnis ermöglichen auch fernverkehrsweite identische Messpunkte und KPI-Definitionen, das heißt, die Definition der Kennzahlen, nach denen die Leistung der DB Fernverkehr AG gemessen werden soll. So können alle gemeinsam am Null-Fehler-Anspruch arbeiten.

## **Das Fernverkehr Produktionssystem**

Mobilität auf Schienen hat eine lange Vergangenheit, die viel Wissen und Erfahrungen hervorgebracht hat. In dieser Historie ist das Fundament des Fernverkehr Produktionssystems gewachsen: IMS (integriertes Management System), Safety, Security und Hygiene.

### **Integriertes Management System**

Regelungen und Standards, festgehalten im IMS, stellen Sicherheit und Hygiene für Mitarbeiter und Kunden sicher. Die Mitarbeiter möchten sicher und sauber arbeiten können. Der Fahrgast erwartet, sicher und sauber ans Ziel zu kommen.

### **Safety**

Sicherheit, ist eines der Schwerpunktthemen. Sie ist unter allen Umständen zu gewährleisten – für Mitarbeiter und Kunden. Dies gewährleistet das

Sicherheitsmanagementsystem (SMS) der DB Fernverkehr AG, das integraler Bestandteil des IMS ist.

### **Arbeitssicherheit**

Hierzu zählen zum Beispiel Maßnahmen wie PSA (Persönliche Schutzausrüstung), Sicherheitsvorkehrungen für Dacharbeiten auf dem ICE, ... sprich Arbeitsbedingungen, die vor Unfällen, Verletzungen und Beschädigungen schützen.

### **Security**

bedeutet Sicherheit für Mitarbeiter und Fahrgäste am Bahnhof und im Zug.

### **Hygiene**

ist unumgänglich, wenn es um die Arbeit mit und im Umfeld von Lebensmitteln geht. Aber auch die Sauberkeit der Züge ist ein wichtiger Faktor.

Auf diesem Fundament ist das Fernverkehr Produktionssystem aufgebaut. Es wird oft kurz als 4x2x4 bezeichnet: 4 Produktionsschritte, 2 Arbeitsebenen, 4 Produktionsressourcen.

## **Vier Produktionsschritte**

Die vier Produktionsschritte stellen den Prozess als Ganzes dar. Sie erzählen den Kreislauf eines Triebzuges.

### **Schritt 1: Zugfahrt mit Gastronomie**

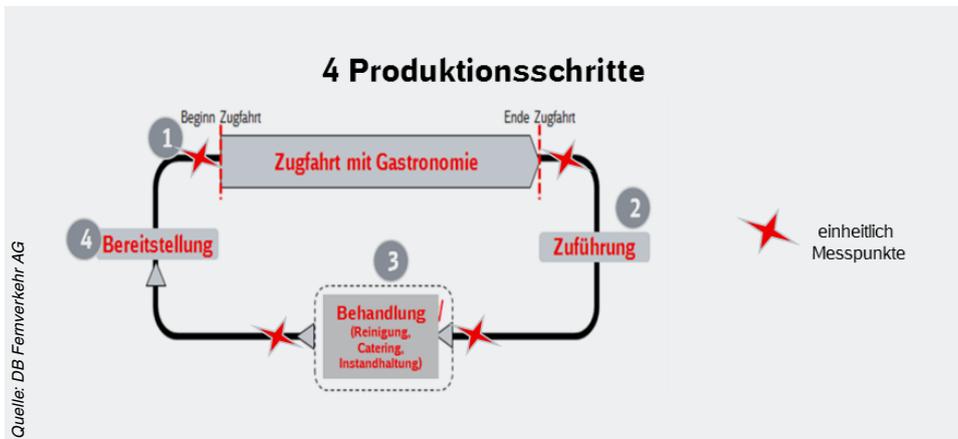
In diesem Produktionsschritt findet die Wertschöpfung der DB Fernverkehr AG für den Fahrgast statt, der sicher, sauber und satt von A nach B fährt.

### **Schritt 2: die Zuführung**

Nach der Zugfahrt wird der Zug einem Werk, einer Abstellung, einer Reinigungsanlage,... zugeführt.

### **Schritt 3: die Behandlung**

Als Behandlung wird alles betrachtet, was passiert, während der Zug steht: Instandhaltung, Reinigung, Catering des Bordrestaurants oder -bistros.



Die 4 Produktionsschritte im Fernverkehr Produktionssystem

**Schritt 4: die Bereitstellung**

Der Zug wird am Bahnhofsgleis bereitgestellt, um dort wieder pünktlich und vollständig für eine Zugfahrt abzufahren.

**Zwei Arbeitsebenen**

Die vier Produktionsschritte haben je zwei Ebenen: die Durchführung, das IST, sowie die Planung und Steuerung, das SOLL. Bei der Durchführung werden Handlungsbedarfe identifiziert, die bei der Planung zu einer Anpassung der Planungs- und Steuerungsprämissen führen.

**Vier Produktionsressourcen**

Der gesamte Produktionsprozess wird mit vier Produktionsressourcen sichergestellt: Asset, Verbrauchsmaterial, Infrastruktur und Personal. Diese Kategorisierung lässt eine schnelle und einfache Identifikation zu, wo bei auftretenden Schwierigkeiten der Engpass ist.

Asset ist der Vermögenswert der DB Fernverkehr AG, also die Triebzüge inklusive Küchenausstattung für die Gastronomie während der Zugfahrt.

Verbrauchsmaterial sind die Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe, die sowohl bei der Erstellung der Leistung für den Fahrgast als auch bei der Behandlung verbraucht werden. Hierzu zählen zum Beispiel

Schrauben, und Scheröl, aber auch Kaffeepulver und Aufbackbrötchen.

Zu Infrastruktur zählen Gleise, auf denen der Zug fährt, sowie die Ausstattung in den Werken, zum Beispiel Sonderwerkzeuge oder Außenreinigungsanlage.

Unter Personal sind die Anzahl der Mitarbeiter sowie ihre Qualifikation zusammengefasst. Dieses sind die vier Produktionsressourcen, die zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar sein müssen, damit die DB Fernverkehr für ihre Kunden eine einwandfreie Leistung erbringen kann.

**Das Beispiel Asset**

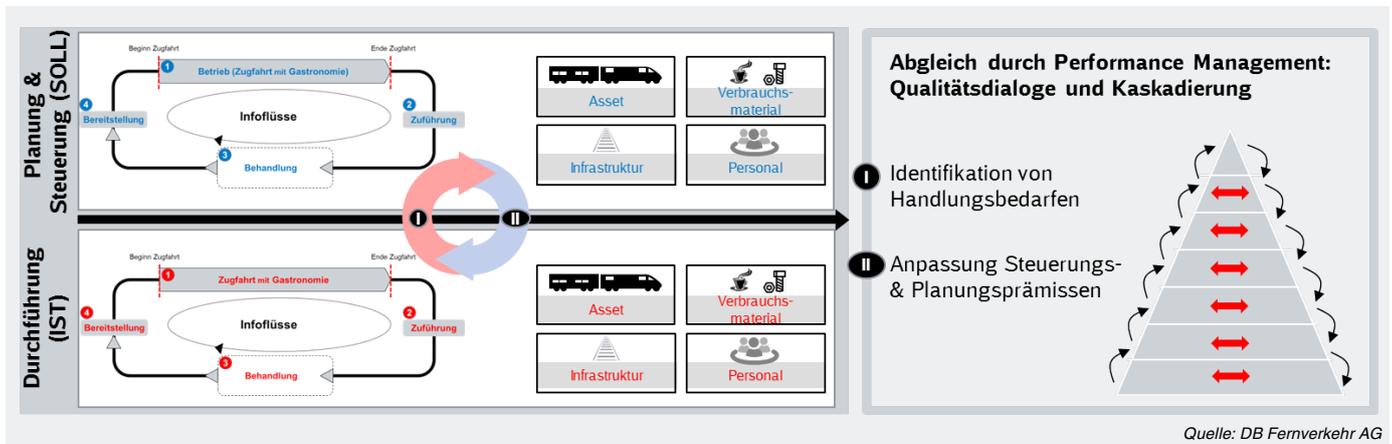
Diese vier Ressourcen finden sich sowohl auf der Planungs- und Steuerungsebene als auch auf der Durchführungsebene. Dies lässt sich am Beispiel Asset – Triebzug – anschaulich darstellen: Im SOLL wird anhand des Fahrplans geplant, wie der Zug fahren soll. Im IST fährt der Zug. Im SOLL werden Reparaturen und wiederkehrende Nachschauen und Kontrollen geplant, im IST stehen die Handwerker am und im Zug und führen die Tätigkeiten aus.

Dieses Beispiel macht gleichzeitig deutlich, dass alle vier Produktionsressourcen im Zusammenspiel erforderlich sind: ist kein Triebfahrzeugführer (Personal) oder Gleis (Infrastruktur) verfügbar, kann der Zug nicht wie geplant fahren. Steht kein Handwerker (Personal), passendes Werkzeug (Infrastruktur) oder die richtigen



Die vier Produktionsressourcen

Quelle: DB Fernverkehr AG



Quelle: DB Fernverkehr AG

*Abgleich von SOLL und IST durch Performance Management*

Schrauben (Verbrauchsmaterial) zur Verfügung, kann der Zug nicht wie geplant behandelt werden. Die Produktionsressourcen müssen optimal geplant und optimal eingesetzt werden, um den Null-Fehler-Anspruch zu erfüllen.

### Abgleich durch Performance Management

Um den optimalen Einsatz der Produktionsressourcen entlang der vier Produktionsschritte sowie eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten, ist es unerlässlich, den Abgleich zwischen SOLL und IST regelmäßig und systematisch durchzuführen.

Dies geschieht bei der DB Fernverkehr AG durch Performance Management: Im Rahmen von Performance- und Qualitäts-Dialogen werden erfolgskritische Kennzahlen definiert, gemessen, visualisiert und Abweichungen oder auch Zielerreichungen mit den Mitarbeitern diskutiert. Diese Dialoge finden kaskadiert statt, das heißt, auf allen Arbeitsebenen mit der jeweiligen Führungskraft, die wiederum mit ihrer Führungskraft den Dialog führt.

Die Dialoge sichern den gegenseitigen Informationsfluss über alle Ebenen. Durch den systematischen Austausch erfolgt eine umgehende Rückmeldung von Problemen. So wird Handlungsbedarf schnell erkannt. Ziel ist die stetige Optimierung sowohl der Durchführung als auch der Planung und Steuerung.

*ICE T auf der Aurachtalbrücke bei Emskirchen*



Ein weiterer positiver Aspekt der Performance- und Qualitäts-Dialoge ist die Anwesenheit der Führungskräfte vor Ort. Es wird mit denen gesprochen, die ausführen. Die Mitarbeiter/-innen sind gefragt und bekommen die Gelegenheit, aktiv mitzuarbeiten und dadurch den Standard der DB Fernverkehr AG mitzugestalten. Das Produktionssystem hilft dabei, sich als Teil des Systems zu identifizieren, Performance Management ermöglicht, das System mitzugestalten.

## Ausblick

Die Einführung der Qualitäts- und Performance Dialoge ist bei der DB Fernverkehr AG in vollem Gange. Zunächst wird sich auf die Werke konzentriert, da dort ein besonders hohes Potenzial zur Steigerung der Qualität und Effizienz und somit zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit besteht.

Führungskräfte und Mitarbeiter werden bei der Einführung der Dialoge unterstützt und begleitet. Dies

geschieht jeweils vorbereitend oder parallel zu den Initiativen von OPEX (Operative Exzellenz) an den Standorten. Ungefähr alle sechs Monate starten zwei weitere Werkstandorte mit zentraler Unterstützung in diese Herausforderung. München, Hamburg, Dortmund und Frankfurt sind bereits erfolgreich mit der Implementierung gestartet. Basel, Berlin und Köln werden dieses Jahr folgen.

Performance Management bedeutet für die DB Fernverkehr AG neue Wege der Zusammenarbeit, in der die Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion haben. Dies nehmen Vorstand und Bereichsleiter ernst: Auch sie führen wöchentlich, jeden Montag von 17:00 bis 18:30 Uhr, einen Performance Dialog – auf dass die DB Fernverkehr AG zur ersten Wahl des Kunden wird. ■

### Lesen Sie auch

#### **Täglicher Performance Dialog im Fernverkehr**

Deine Bahn 8/2017, ab S. 18

— Anzeige —

## 4 Module à 6 ECTS

- **Antriebstechnik**  
Inklusive Alternative Antriebe und Labor Brennstoffzellen
- **Bremstechnik und Crashsysteme**
- **Fahrdynamik und Simulation mit MATLAB**
- **Projektmodul - Nachhaltige Mobilität auf Schienen**

# Zertifikat Bahntechnik

**Neben Vollzeit-Berufstätigkeit  
studierbar - 2 Semester Laufzeit**

**Ein weiterbildendes  
Studienangebot der  
Fachgruppe Bahntechnik**



Weitere Informationen finden Sie unter: [www.hm.edu/bahntechnik-zertifikat](http://www.hm.edu/bahntechnik-zertifikat)