



DB Systel
Digital.
Empowered.

Strategisches Kompetenzmanagement@DB Systel

Wie wir strategische Kompetenzen identifizieren und als
Führungskräfte im Alltag damit arbeiten

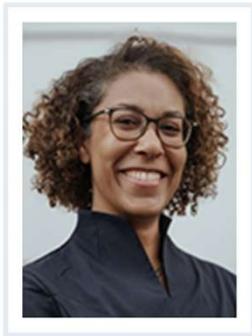
DB Systel GmbH | Melanie Wollnik und Sonja Strich | Einheit MBS | 26.11.2025

Strategisches Kompetenzmanagement als Antwort auf unsere Herausforderungen



- Volatiles Umfeld - jeder Tag ist anders
- Unsere Mitarbeitenden brauchen Orientierung
- Wir wollen handlungsfähig bleiben
- Welche Kompetenzen sind die „richtigen“
- Wie ist unsere Organisation „zukunftsfest“
- Hoher Innovationsdruck – und Veränderungsdruck durch u.a. KI
- Wirtschaftlich angespannte Situation

Wozu konkret für mich?



MELANIE WOLLNIK

DB Systel GmbH

Agility Masterin / Agile Führungskraft der Einheit Mobile Business Services

- *„In meiner Führungsrolle kann ich ganz konkret ableiten, wo wir Kompetenzschwerpunkte setzen müssen und damit in der Entwicklung von Menschen ansetzen...und wo auch nicht (mehr)“.*
- *„Dadurch habe ich die Möglichkeit den Mitarbeitenden Orientierung zu geben und eine nachhaltige Perspektive aufzumachen“.*
- *„Der besondere Mehrwert für mich ist, dass wir über unser Tool die Kompetenzentwicklung nachhalten und den Umsetzungsgrad messen können“.*

Was mir wichtig ist...



SONJA STRICH

Beraterin strategische Geschäfts- und Kompetenzentwicklung

- *Wir haben eine leichtgewichtige Methodik entwickelt, die am Business ausgerichtet ist. Sie ist nachvollziehbar (inhaltlich/methodisch), wiederholbar und skalierbar.*
- *Wir haben Mitarbeitende als „Experten in ihrer Fachlichkeit“ von Anfang an einbezogen, das zählt auf deren Selbstwirksamkeit ein und fördert ihren Zukunftsmut.*
- *Wir haben die Kompetenzbedarfe der Menschen konsequent an das Business gekoppelt und dann in HR-Maßnahmen übersetzt.*

Vorgehensweise



Szenario Analyse

alle 3-4 Jahre

- Mögliche Zukünfte inkl. Treiber und Rahmenbedingungen für Organisation und Portfolio in Szenarien entwickeln
- Ziel: sich auf mögliche Zukünfte einstellen entsprechende Strategie(n) ableiten, um heute schon die Weichen stellen

Impact Analyse

alle 9 Monate

- Aktuelle Treiber und Rahmenbedingungen auf die Organisation/ Portfolio nach Relevanz / Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten
- Ziel: Risiken erkennen, besprechen und handlungsfähig bleiben

Agiles Zusammenarbeitsmodell

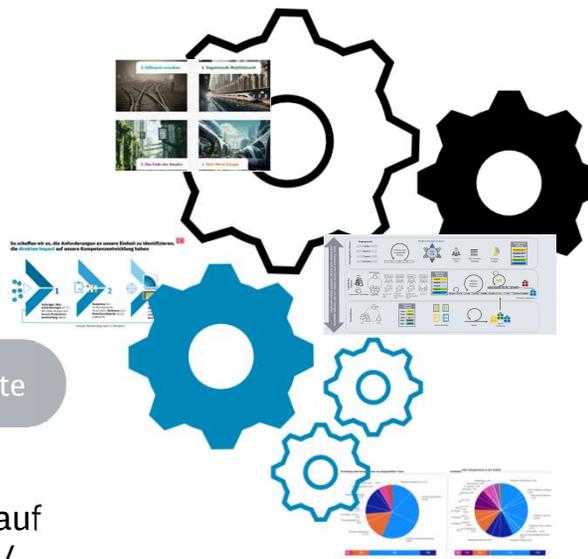
Einmalig/inspect&adapt

- Einheitenweites Zusammenarbeitsmodell als Wertstrom
- Ziel: Transparenz herstellen und sicherstellen, dass parallel oder zeitversetzt an den „richtigen“ Business Themen gearbeitet wird

Kompetenzen

alle 12 Monate

- Die fachlichen Soll-Kompetenzen erheben und mit den IST-Kompetenzen vergleichen
- Ziel: Gab IST-SOLL schließen mit Qualifizierungen / Entwicklungswegen

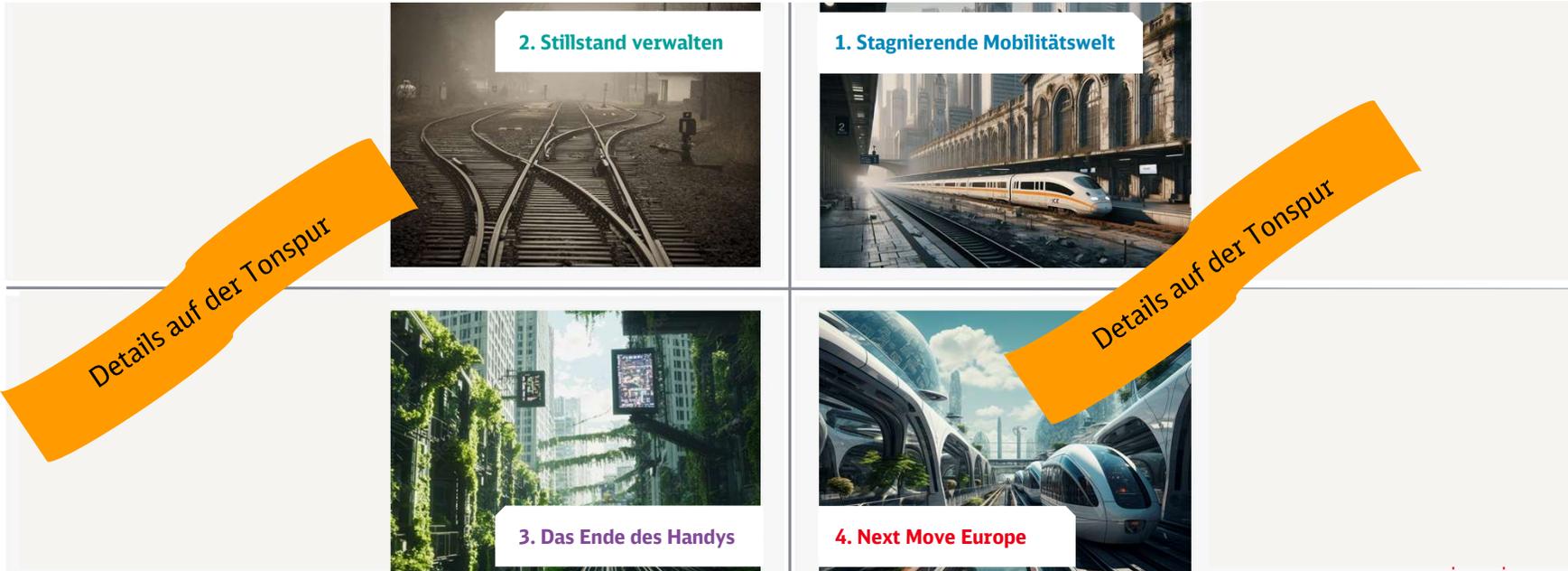


Szenario Analyse: Übersicht der Szenarien

Staatsverschuldungskrise



Digitale Ausgrenzung



Stabile Investitionen

Strategische Fragestellung:

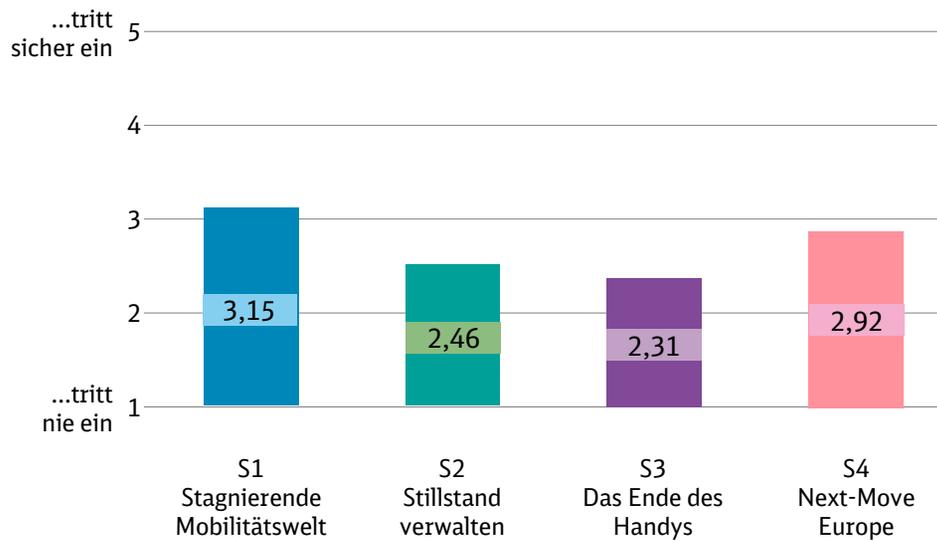
Welches Geschäft (Portfolio-Leistungen) wird Mobile Business Services mit wem (Zielgruppe, Märkte, Strategische Partner) in einer volldigitalisierten, KI-geprägten Welt 2035, in Europa, bedienen? Wie wird sich unser Portfolio bis dahin verändern und welche Fähigkeiten sowie organisatorische Veränderungen sind dafür notwendig?

Szenario Bewertung

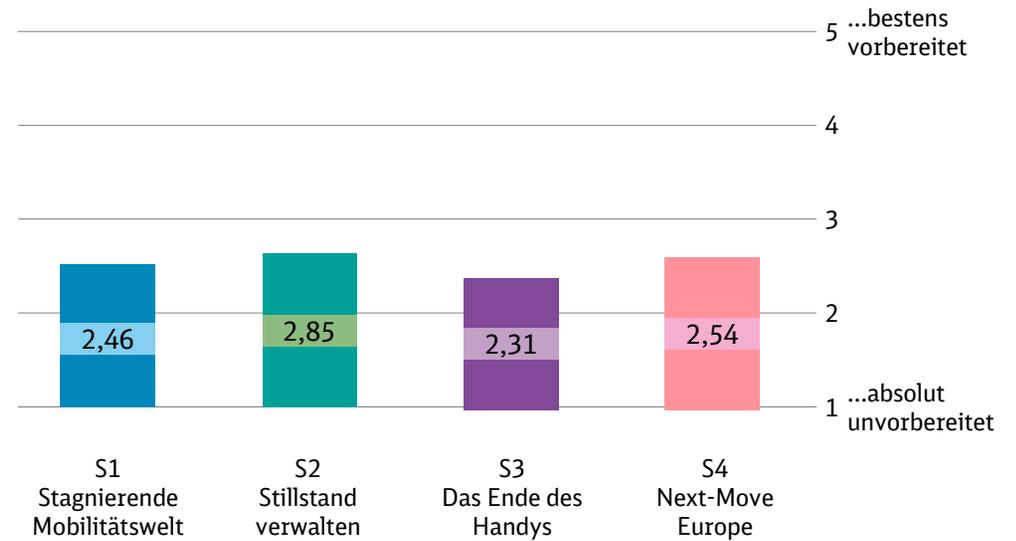


Nach der Vorstellung der Szenarien wurde die Wahrscheinlichkeit der Szenarien und der Vorbereitungsgrad Mobile Business Services auf diese von den Workshop Teilnehmenden bewertet.

Eintrittswahrscheinlichkeit



Vorbereitungsgrad auf das Szenario

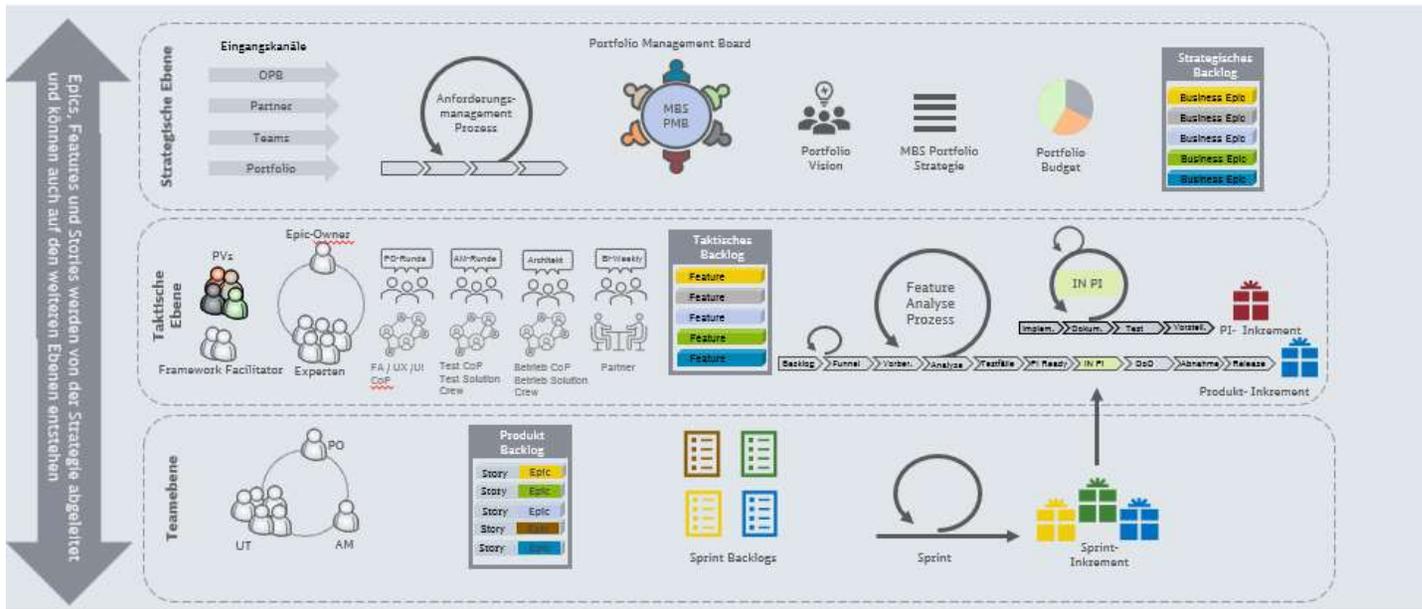


Disclaimer: Die Ergebnisse stellen keine verbindliche oder stochastisch ermittelte Eintrittswahrscheinlichkeit dar, sondern dienen als erster Anhaltspunkt für weitere Analysen und Diskussionen.

So schaffen wir es, die Anforderungen an unsere Einheit zu identifizieren, die **direkten Impact** auf unsere Kompetenzentwicklung haben



Einheitenweites agiles Zusammenarbeitsmodell

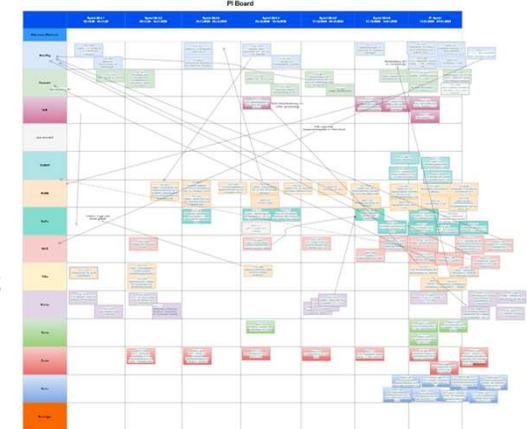


So arbeiten wir agil in der Softwareentwicklung unserer Produkte mit unseren Kunden

Hier bilden wir unsere geplanten Features (Arbeitspakete) in einem synchronen Planungsintervall inkl. Abhängigkeiten ab

Item	Summary	Initial	Final	Open	Total	Priority	Target/Status	Forecast	Health	Delay	Plan/Note
1	C/NO	138	42	10	171	221	20	29	2025-07-12	AT RISK A	16/1/2025
2	D/ta	45	58	70	44	66	24	7	2024-04-26	ONTRACK	
3	D/PO	440	254	74	391	414	24	16	2025-10-22	ONTRACK	▲ 2.2 MONTH
4	Fac	50	115	52	115	115	20	15	2024-05-14	ONTRACK	
5	R/NO/NO	222	136	56	212	219	19	23	2025-05-23	ONTRACK	▲ 1.2 MONTH
6	M/AT	102	108	48	124	133	14	21	2024-08-24	ONTRACK	▲ 1.3 MONTH
7	M/NO	0	29	3	29	08	20	10	2025-05-04	ONTRACK	
8	M/S	25	44	23	47	20	4	2025-05-10	ONTRACK		
9	M/NO/De	147	80	47	123	175	19	22	2025-05-02	ONTRACK	▲ 0.6 MONTH
10	R/NO	0	5	0	5	20	3	2025-04-24	ONTRACK		
11	D/ta	0	23	0	23	23	4	4		DELAYED	
12	T/ta	0	130	259	139	338	20	23	2025-07-30	DELAYED	▲ 0.5 MONTH
13	T/ta	42	106	53	139	230	20	23	2025-06-27	ONTRACK	

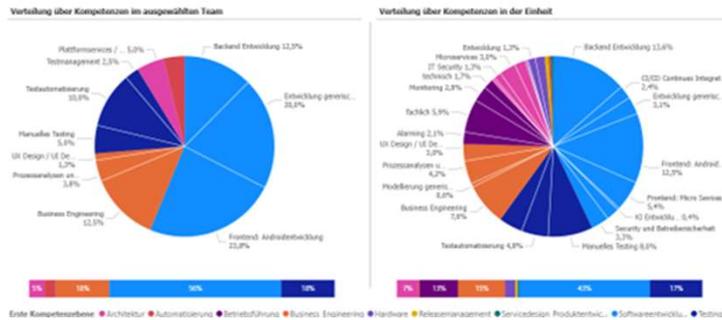
Hier machen wir unseren Forecast und Nachverfolgung: wo sind wir im Plan, wo nicht?



Strategische Kompetenzen



1. Erfassen der Ist-Kompetenzen



2. Erfassen der Soll-Kompetenzen

Details auf der Tonspur

3. Gap der Ist-Soll-Kompetenzen auf der Basis unserer Technologie- und Kundenanforderungen sichtbar machen und Qualifizierungsmaßnahmen planen

4. Kompetenzen erfassen, Kompetenzentwicklung nachhalten und Umsetzungsgrad messen



Die Top 5 aus der Shortlist der 26 Technologien/Anforderungen



Details auf der Tonspur

Von den 5 Top Kompetenzen habt Ihr 4 als sehr relevant erachtet

- **KI**
- **Automatisierung**
- **Geschäftsprozess- und Domänen Wissen**
- **Produkt- und Portfoliomanagement**
- **IT-Sicherheit**

Die Top 5 Technologien und Kompetenzen



Details auf der Tonspur

Business Outcome



- Gemeinsames Verständnis und Commitment zum aktuellen und zukünftigen Portfolio und den entsprechenden Kompetenzen
- Vom Business abgeleitete Bedarfe zu Qualifizierungsmaßnahmen und Personalentwicklung
- Grundlage und Orientierung, um Entscheidungen zu fällen auch bei Unsicherheit und Komplexität
- Mitarbeitende und Führungsrollen kommen ins Tun (sich zu-trauen)
- Zukunftsarbeit als Teil der Führungsaufgabe sehen, mitgestalten und umsetzen
- Datenbasis für die inhaltliche, monetäre und kapazitive Bildungsplanung der Einheit



Vielen Dank

Melanie Wollnik

Agility Master und disziplinarische Führungskraft
DB Systel GmbH

Mobil [+49 152 37 45 07 34](tel:+4915237450734)
Melanie.Wollnik@deutschebahn.com

DB Systel GmbH
Jürgen-Ponto-Platz 1 | 60329 Frankfurt am Main

Sonja Strich

Beraterin strategische Geschäfts- und Kompetenzentwicklung
DB Systel GmbH

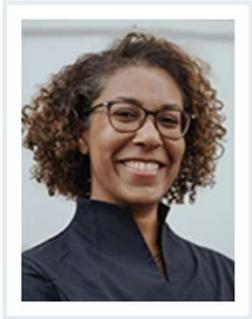
Mobil [+49 152 37 42 61 61](tel:+4915237426161)
Sonja.Strich@deutschebahn.com

DB Systel GmbH
Jürgen-Ponto-Platz 1 | 60329 Frankfurt am Main

Wir sind Teil des T-Ressorts

GEMEINSAM.
FÜR **DIGITALES**

UND **GENIALES**



MELANIE WOLLNIK

DB Systel GmbH
Agility Masterin / Agile Führungskraft der Einheit Mobile Business Services



SONJA STRICH

Beraterin strategische Geschäfts- und Kompetenzentwicklung

BIOGRAFIEN

Melanie Wollnik ist st Agility Masterin und agile Führungskraft bei DB Systel. Sie leitet seit 2021 die Einheit Mobile Business Services. Gemeinsam mit knapp 100 Kolleginnen und Kollegen entwickelt und betreibt die Einheit mobile Lösungen für Triebfahrzeugführende und Boardpersonale. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Führungsarbeit in unterschiedlichen Kontexten weiß sie, dass der Faktor Mensch und seine Fähigkeiten/ Kompetenzen für langfristigen Erfolg entscheidend sind. Eine moderne Führungskraft hat viele Facetten, die Fähigkeit gezielt Zukunftsarbeit zu integrieren und zu leben, ist heute unverzichtbar. Die Auszeichnung zur IT Women of the Year 2024 <> spricht für sie und ihre Ansätze in der Führungsarbeit.

Sonja Strich ist Beraterin für Geschäfts- und Kompetenzentwicklung bei der DB-Systel GmbH, der Digitaltochter der Deutschen Bahn. Sie hat von 2021-2024 auf Unternehmensebene das strategische Kompetenzmanagement der DB Systel verantwortet und eine Vorgehensweise zur Ableitung der strategischen Kompetenzen entwickelt und in den Regelbetrieb überführt. Heute liegt ihr Fokus in der Einheit Mobile Business Services auf der strategischen Geschäfts-, Kompetenz- und Organisationsentwicklung. Sie war davor Head of Operations bei einer Personalberatung, Geschäftsführerin eines Trainingsinstitutes und neben ihrer langjährigen Selbstständigkeit als Coach und Beraterin, Gründerin einer Strategieberatung.

ABSTRACT

Die Fähigkeit trotz Unsicherheiten schon heute Entscheidungen zu treffen, deren greifbaren Erfolge häufig erst in der Zukunft geerntet werden können, ist die Schlüssel-Kompetenz von langfristig erfolgreichen Unternehmenslenkern:innen. Alle wissen es. Aber es gibt eine gravierende Umsetzungslücke: Entscheider:innen in Industrie und Wirtschaft müssen sich dazu aktiv mit wahrscheinlichen Zukünften auseinandersetzen. Das ist ihre strategische Aufgabe, die nicht delegiert werden kann.

Am Beispiel des strategischen Kompetenzmanagements der DB Systel GmbH werden wir aufzeigen, wie man diese Umsetzungslücke schließt:

- wie wir den Auswirkungen der demografischen Entwicklung „Fachkräftemangel“ erfolgreich mit dem Aufbau eines strategischen Kompetenzmanagements begegnen und damit robuster werden,
- wie wir dazu unsere Geschäfts- und Unternehmensstrategie kontinuierlich durch Foresight (aktive Auseinandersetzung mit möglichen Zukünften) anreichern und
- was wir tun können, damit unsere Führungskräfte und Mitarbeitende diese wichtigen, aber oft schwer greifbaren Aufgaben besser verstehen und gemeinsam anpacken.



DB System
Digital.
Empowered.