

Transformation bei DB Systel

Eine neue Führungskultur für die neue Arbeitswelt

Dr. Klaus Rüffler,
Geschäftsführer Personal,
DB Systel GmbH, Frankfurt
am Main



Seit über zwei Jahren stehen die Führungskräfte der DB Systel GmbH vor einer – auch für sie ganz persönlich – besonderen Herausforderung. Sie wirken an einem Veränderungsprozess mit, in dessen Verlauf ein Großteil ihrer heutigen Funktionen (Abteilungsleitungen, Fachbereichsleitungen und Geschäftsbereichsleitungen etc.) entfallen sollen. In der „neuen Organisation“ oder auch intern „neue Arbeitswelt“ genannt, werden diese Funktionen zukünftig nicht mehr notwendig sein.



Um eines vorwegzunehmen: eine neue Arbeitswelt mit über 4.000 Mitarbeiter wird auch zukünftig – nach unserer Vorstellung – nicht ohne vielfältige Führungsformen und -rollen auskommen. Allerdings wird sie von der disziplinarischen Führungsfunktion der heutigen x-Leiter zu unterscheiden sein und in einem gänzlich anderen Arbeitsumfeld wirken, als dies heute in sog. klassischen Organisationen der Fall ist. Wir wollen damit auf die Herausforderungen der „neuen Arbeitswelt“ reagieren, die in vielen Beiträgen und Seminaren auch oft als VUCA¹-Welt bezeichnet wird, und die in ihrer zukünftigen Ausgestaltung noch offen ist.

Wie alles begann

Wo beginnt die Geschichte? Natürlich in dem weiterhin vorherrschenden Modell in Organisationen, vornehmlich Groß-Organisationen: der Pyramide oder auch Hierarchie genannt. Hier gab und gibt es für Karriere (fast) nur eine Richtung – nach oben.

Üblicherweise werden in der „alten Arbeitswelt“ gute Fachleute in Führungsaufgaben gezwängt, damit man ihnen ein höheres Gehalt, Privilegien und einen höheren Status zukommen lassen kann. In klassischen Tarifstrukturen sind für diese fachlichen Aufgaben ohne Führungsverantwortung nur begrenzte Gehaltssteigerungen vorgesehen. Die meisten Führungskräfte sind in diesem System so sozialisiert worden, dass sie „lokale“ Entscheidungen für riskant halten, weil

*Zum Glück werden in
großen Organisationen
viele Entscheidungen
auch von Mitarbeitern
getroffen*

nicht alle Zusammenhänge und Wechselwirkungen auf „dieser Ebene“ erkannt werden. Also agieren sie in dem Glauben, dass sie die Entscheidungen besser als ihre Mitarbeiter treffen können, da ja alle entscheidungsrelevanten Informationen bei ihnen verdichtet zusammenlaufen.

In einem dynamischen und komplexen Umfeld, versagt diese Theorie jedoch. Die Entscheidungswege sind hierfür in der Regel viel zu langwierig. Hinzu kommt, dass wohl alle Führungskräfte schon einmal die Erfahrung gemacht haben dürften, dass die Informationen auf ihrem Weg nach oben gefiltert, selektiert, verzerrt, verfälscht etc. werden – aus welchen Gründen auch immer. Aber natürlich und zum Glück werden in großen Organisationen viele Entscheidungen auch auf den unteren Ebenen getroffen – eben nicht nur von Führungskräften, sondern von Mitarbeitern. Wäre es anders, würde das Tagesgeschäft kaum zu bewältigen sein. Kritiker werden jetzt einwenden, dass diese Entscheidungen natürlich aufgrund der guten Prozessbeschreibungen getroffen werden können und mithin auch zum Beispiel Ausfluss der Delegationsfähigkeit einer gut funktionierenden Hierarchie und ihrer Führungskräfte sind, die, flankiert von einer spezifischen Prozessorientierung und -beschreibung, wie ein Uhrwerk funktioniert. Um bei dem Bild des Uhrwerks zu bleiben: dies mag für komplizierte Systeme gelten², aber nicht für komplexe Systeme. Die für eine Prozessbeschreibung notwendige Detaillierung von komplexen Systemen und einer daraus abgeleiteten Entscheidungsfindung ist

schlichtweg nicht möglich. Ein komplexes System lässt sich nur durch ein komplexes System „steuern“. Auch diese Erkenntnis ist überraschender Weise nicht neu.³

Komplexität und Führung

Heute geht es mehr denn je darum, sich gegenseitig – im Netzwerk – dabei zu unterstützen, für das gesamte Unternehmen ein Optimum an Informationsaustausch und Transparenz sowie eine über alle Bereiche hinweg bessere Zusammenarbeit zu erreichen, um die Anforderungen des Kunden zu erfüllen und das Unternehmen erfolgreich zu machen. Man bezeichnet die Veränderungsgeschwindigkeit von Markt, Kunde etc. als exponentiell und den Grund für die Herausforderung allgemein als Digitalisierung. Dies erfordert ständige Entscheidungen, die schnell und unbürokratisch – meint hier ohne einen langwierigen Prozess durch verschiedene hierarchische Ebenen – umgesetzt und gegebenenfalls auch ebenso schnell wieder korrigiert werden müssen. Idealerweise von einer Gruppe von Menschen, die den gesamten Produktionsprozess in einem Geschäftsmodell überblicken können und hierin ihre Erfahrungen – gerade auch in Krisensituationen – gesammelt haben. Ein Vorgehen, das uns am ehesten noch aus der Projektarbeit oder dem sogenannte Task Force Modus bekannt ist.

In innovativen Unternehmen, die auf die Herausforderungen ihres sich ständig verändernden Marktumfeldes reagieren, ihr Geschäftsmodell unmittelbar anpassen und auch weiterentwickeln müssen, setzt man deshalb zunehmend auf Selbstorganisation in Netzwerken, kleinere Entscheider-Einheiten (Teams) innerhalb dieser Netzwerke und verteilte Führungsrollen. Warum?

Weil kleine Teams oder besser „kleine Lerneinheiten“ in einem dynamischen und komplexen Umfeld schneller Lernerfahrung machen, diese für ihre zukünftigen

Entscheidungen nutzen und im Netzwerk zur Verfügung stellen können. Und soweit diese Teams innerhalb des Netzwerks so organisiert sind, dass die Entscheidung eine Berücksichtigung von mehreren Mitarbeitern beinhaltet, wird diese Entscheidung näher an der realen Erlebniswelt sein und damit eine bessere Entscheidung getroffen, als sie über eine Hierarchie getroffen werden kann. In einem komplexen Umfeld lassen sich viele Entscheidungen nicht mehr allein auf der Analyse der Umfeldbedingungen begründen, sondern müssen die in einem solchen Umfeld gewonnenen Lernerfahrungen berücksichtigen. Dies ist einer der Gründe, warum heute sehr oft über den Nutzen von Lernerfahrungen zum Beispiel im Kontext von „fail fast“ und „Prototyping“ im Bereich von innovativer Produktentwicklung diskutiert wird. Ähnlich verhält es sich aus meiner Sicht auch mit Entscheidungsfindungen in vielen anderen Kontexten.

Ich umschreibe damit letztlich den Begriff der „kollektiven Intuition“, was keineswegs bedeutet, dass wir bei DB Systel nur noch „Management by Intuition“ betreiben wollen. Es ist eigentlich nichts anderes als heute vielfach mit sogenannten agilen (Entscheidungs-) Prozessen und Methoden beschrieben wird und auch als eine Erkenntnis der Kolleginnen und Kollegen im Management in der frühen Phase von ZuBa^[4] berichtet wurde. Dass man nämlich durch die kurzen Intervalle, Feedbackschleifen, Anpassungen etc., die im Rahmen von agilen Methoden eingesetzt werden, in einem überschaubaren Team gemeinsam sehr schnell ein Gefühl dafür entwickelt, mit welcher weiteren Entscheidung und mit welchem Vorgehen man am besten und schnellsten das Ziel erreichen wird. Ich empfehle dem Leser einmal fünf Minuten für ein youtube Video von Professor Peter Kruse zur Frage, wie man in einem komplexen Umfeld gute Entscheidungen treffen kann.^[5]

Wir gehen deshalb davon aus, dass es sinnvoller ist, die Führungsaufgaben nicht mehr ausschließlich bei einigen wenigen in der Hierarchie zu verankern, sondern sie auf eine „breitere Basis“ zu stellen. Nun ist partizipative Entscheidungsfindung auch keine neue Strategie, aber in großen Organisationen meist nur durch den Preis von sehr langwierigen Beteiligungsprozessen zu erreichen, womit die Notwendigkeit, „schnelle Entscheidungen“ herbeizuführen, nicht Genüge getan wäre. Auch die Einbeziehung neuer Medien hilft nur bedingt, diese Zeiträume zu verkürzen. Es läuft somit mehr und mehr auf die Abgabe von Verantwortlichkeit und Entscheidungsfindung an diejenigen heraus, die sie tagtäglich am stärksten benötigen: die Mitarbeiter in den Teams.

Nach unserer Vorstellung findet Führung besser in verteilten Rollen in Teams statt, weil diese Rollenverteilung eine bessere Verteilung von Stärken fördert und ein gemeinsames commitment stärkt. Nicht einer gibt das Ziel und die Sinnhaftigkeit der Arbeit vor, sondern ein gemeinsamer Aushandlungsprozess der zu erreichenden Ziele und der Abgleich zur

Innovative Unternehmen setzen auf selbstorganisiertes Entscheiden in kleinen Teams





Ablehnung der heutigen Führungskonzepte durch 70 Prozent der heutigen Führungskräfte

Strategie des Unternehmens prägen diese Kultur. Und entsprechend der erforderlichen Geschwindigkeit und Flexibilität findet dieser Aushandlungsprozess in zeitlich nah aufeinanderfolgenden Schleifen, sogenannten Iterationen statt. Führen bedeutet nicht mehr Status und Machtanspruch, sondern ist Verpflichtung und Dienstleistung, und sie geschieht „auf gleicher Augenhöhe“ mit allen Beteiligten durch sie selbst. Durch die Verteilung der Führungsaufgaben auf unterschiedliche Rollen bedarf es somit auch keiner Führungskräfte im bisherigen Verständnis mehr, die die gesamten Führungsaufgaben auf sich vereinen.

So weit – so gut. Das meiste ist auch nicht neu. Trotzdem haben wir bisher keine wesentliche Veränderung im Führungsverhalten erzeugt. Warum? Weil viele Rahmenbedingungen, die für bisherige Organisationen und ihrer Hierarchie galten, unverändert fortbestehen.^[6] Warum sollten sich dann die Menschen verändern?

Motivation von außen: Jetzt müssen wir mal anders führen, weil ...? ; aber das System belohnt die, die wie bisher führen. Und das, obwohl der Großteil der Führungskräfte davon überzeugt ist, dass Führung wie bisher zukünftig nicht erfolgreich sein wird (s. Abb. oben).

Wie verstehen wir Führung in der DB System zukünftig?

Also haben wir uns im Jahr 2015 auf den Weg gemacht, dieses Führungsverhalten zu verändern. Dabei setzen wir zum einen auf das eigene Erleben der Mitarbeiter und Führungskräfte, schaffen einen Handlungsrahmen und einen Handlungsraum, der erst einmal Sicherheit bietet, diese Veränderungen

auszuprobieren, um dann auch tatsächliche Veränderungen bei jedem Einzelnen zu ermöglichen. Hierbei ist wesentlich, dass wir diesen Handlungsrahmen zusammen mit unseren Betriebsräten geschaffen und in einer Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) niedergeschrieben haben. Neu dabei ist sicherlich auch, das sich ständige und fortlaufende Weiterentwickeln dieser GBV entlang der Erkenntnisse, die wir im fortschreitenden Veränderungsprozess gemeinsam erlangen.

Das Ziel ist: die Vorteile des veränderten Handelns selbst erlebbar und damit seine eigene Reichweite in seiner (Führungs-)rolle zu verbessern. Idealerweise führt dies dann zu einer intrinsischen Motivation, diese Veränderung für sich persönlich als attraktiven Weg zu gestalten und sich mit Überzeugung und Spaß in neuen Rollen nachhaltig zu verändern. Den Führungskräften haben wir in diesem Transformationsprozess natürlich eine wichtige Aufgabe übertragen, die wir mit dem Begriff „Agile Führungskraft“ beschrieben haben. Sie sollen den Mitarbeitern in ihrem Bereich helfen, den Weg in übergreifend arbeitende Teams zu finden und gemeinsam die Ausgestaltung der konkreten Aufgaben zu besprechen. Es gilt ja weiterhin – mit einem Fuß in der bisherigen Organisation – die Arbeitsprozesse und Aufgabenverteilung so zu verändern, dass nichts „runterfällt“. Auf der anderen Seite aber auch Freiraum zu ermöglichen, sich in den Teams mit den bisherigen und vielfach auch neuen Aufgaben auseinandersetzen zu können. So möchten wir mit Unterstützung aller unserer Führungskräfte die DB System in eine netzwerkartige Struktur transformieren.

Wir haben uns dagegen entschieden, dies außerhalb der DB System in einem Labor oder Startup zu

Für die zukünftige Positionierung der DB System als Digital Innovator, IT Integrator & Enabler und IT Service Provider sind Mitarbeiter und Führungskräfte die wichtigste Ressource

HEUTE	MORGEN
<p>Ausgangslage DB System</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hierarchiedenken statt Eigenverantwortung des Mitarbeiters ■ Verstecken hinter Prozessen statt Mut zum MACHEN ■ Silo-Denken statt Zusammenarbeit ■ Fachexperten als Führungskraft ■ Keine Zeit für Führung   	<p>„Umdenken im Kopf“</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Effektive Zusammenarbeit in vernetzten Strukturen ■ Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter ■ Ein Miteinander auf Augenhöhe ■ Ein neues Führungsverständnis: „Weg von der Ressourcenverwaltung, hin zur Potentialentfaltung“ ■ Führungskräfte begleiten die Mitarbeiter und stellen den Mindset Change sicher.  

Quelle: DB System GmbH/Code Zukunft

versuchen. Andere Unternehmen versuchen diesen Weg. Wir glauben nicht, dass man dadurch einen dauerhaften und nachhaltigen Veränderungsprozess für ein Unternehmen unserer Größe in Gang bringen kann. Denn eine Transformation aus dem Labor in die „Unternehmenswirklichkeit“ ist – zumindest nach unserem Kenntnisstand – so noch nie gelungen. Wir versuchen einen Weg, wie ihn zum Beispiel vor vielen Jahren schon Gore oder dm gegangen sind. Wir wollen innerhalb einer organisationalen Transformation eine Netzwerkorganisation schaffen, die in ihren kleinsten Einheiten Selbstverantwortung und Selbstorganisation lebt, in ihrem Zusammenwirken als Netzwerk erfolgreich ist und in der die Dominanz von zentraler Steuerung stark reduziert ist. Wie stark sich diese am Ende reduzieren lässt, wird Teil der Erkenntnis sein, die wir in den nächsten Jahren noch machen werden.

Begonnen haben wir innerhalb einer Initiative im Programm „Code Zukunft“, die die Rolle der Führungskräfte neu beschrieben hat. Eines der wirkungsvollsten Bilder war sicherlich das nachfolgend dargestellte Zielbild der Organisation der DB System, welches das Führungsverständnis beschreibt (s. Abb. Seite 10). In der nächsten Entwicklungsstufe wurde die Rolle der Führungskraft unter anderem als Dienstleister für die Mitarbeiter beschrieben, was erhebliche Diskussionen auslöste. (s. Abb. Seite 11).

Anfang 2016 haben wir dann gemeinsam mit Arbeitsteams in Workshops die Führungsaufgaben, in Anlehnung an agile Methodiken, auf das (Umsetzungs-)Team, den Productowner (PO) und den Agile Manager (AM) aufgeteilt. Dabei wurden die folgenden Leitplanken vorgegeben und am Ende des Workshops auch erreicht:

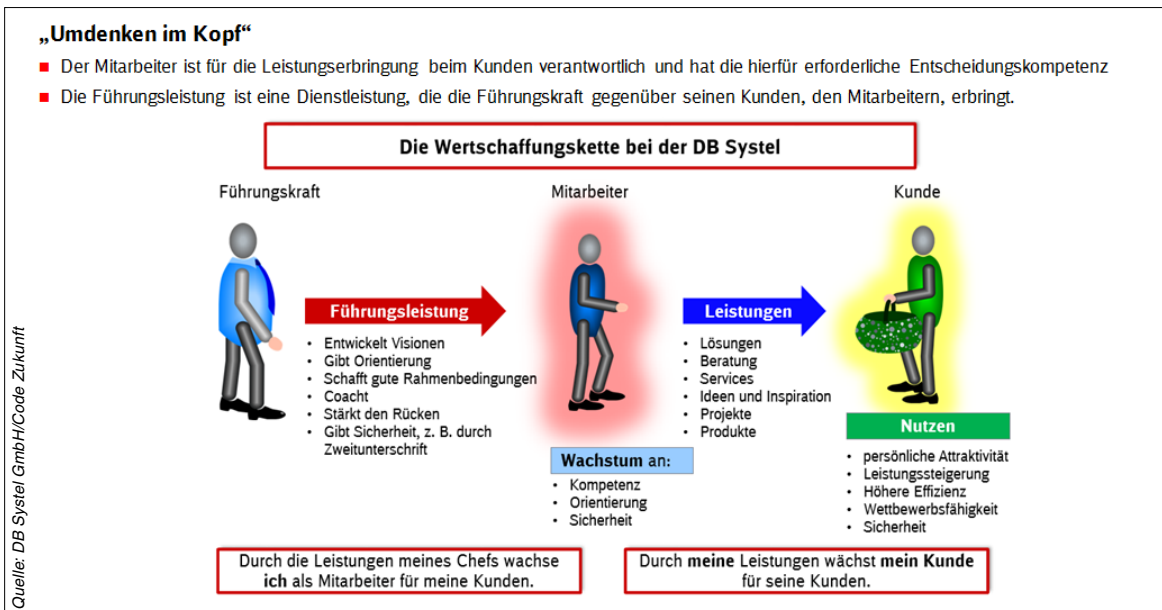
- Heutiger Verantwortungsbereich muss vollständig abgebildet werden
- Wir wollen vernetzte Selbstorganisation
- Wir wollen durchgängig weg von der Silodenke
- Wir wollen Führung auf Augenhöhe
- Wird eine Führungsaufgabe neu verortet, fällt sie an der alten Stelle weg

In der letzten Konsequenz entfallen damit alle traditionellen Führungsfunktionen, die die Führungsaufgabe auf einer Person vereinigen, so wie sie heute in der Organisation beschrieben und letztlich nach den Konzernregularien als Leitende- (LFK) oder Obere-Führungskräfte (OFK)-Funktionen bewertet sind.

Wie wird es weitergehen?

Für die heutigen Führungskräfte der DB System werden die zukünftigen Karrieremöglichkeiten innerhalb der DB System, so sie denn nur in einer klassischen disziplinarischen Führungsaufgabe gesehen werden, kaum noch gegeben sein. Natürlich haben wir Bedarf an guten Führungseigenschaften und -erfahrungen, zum Beispiel im Projektumfeld oder im Bereich der Beratung unserer Kunden. Aber es findet eben mehr fachliche und laterale und keine disziplinarische Führung statt.

Wichtig für uns ist es, weiterhin Wege zu finden, die auch unseren Führungskräften eine Perspektive in einer sich verändernden neuen Arbeitswelt innerhalb der DB System aufzeigen. Hier haben wir sicherlich noch nicht alle Ideen formuliert. Im Weiteren sind



Agilität und Kundenorientierung erfordert ein neues Rollenverständnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in der Wertschöpfungskette zum Kunden

die Rahmenbedingungen (zum Beispiel Gehalts-situation, Bewertungsfragen etc.) für unsere heutigen Führungskräfte so zu gestalten, dass unsere Transformation auch als Entwicklung und nicht als reine „Abwertung“ verstanden werden kann. Hierzu sind wir dabei, zusammen mit dem Konzern, insbesondere mit Kollegen aus der Organisationsentwicklung, die Teil unseres Veränderungsteams sind, die Rahmenbedingungen zu gestalten. Aber auch die relevanten Inhalte für die „Bewertungsfragen“ und mithin für viele status-bezogenen Merkmale des jeweiligen Führungskreises müssen geöffnet, modularisiert und weiterentwickelt werden. Hieran arbeiten wir mit den Kolleginnen und Kollegen aus der Führungskräfteentwicklung.

beeinflussen können. Aber wir können im Konzern ein guter Diskussionspartner und vielleicht auch Berater für die ersten Schritte in Richtung dieser Veränderung sein. Und wir sind mit unserer Transformation in einem der entscheidendsten Veränderungsprozesse, den die DB System je erlebt hat. Wir sind fest davon überzeugt, dass darin der Schlüssel zu unserem zukünftigen Erfolg als Unternehmen liegt. ■

Und als größte Herausforderung steht natürlich auch die Veränderung unserer Führungskultur innerhalb des Konzerns vor uns. Wir wollen uns ja für den Kunden verändern, besser zusammenarbeiten, um bessere Ergebnisse für unsere Kunden zu erzielen. Das geht nur gemeinsam. Und den Fragen: Wer redet hierarchieübergreifend mit wem? Wer ist als Gesprächspartner auf Kundenseite anerkannt? Nutzen wir hinreichend das Potenzial unserer Mitarbeiter? etc. kommt hierbei natürlich besondere Bedeutung zu. Das werden wir nicht allein aus der DB System heraus

Lesen Sie auch
Aufbruch in die neue Arbeitswelt
 Deine Bahn 4/2017, ab S. 60

Quellen

[1] VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. | [2] Produktionsprozesse aus der frühen Phase der Industrialisierung beschreiben technologisch komplizierten Abläufe (Taylorismus). | [3] Gesetz von der erforderlichen Varietät, W. Ross Ashby. | [4] Das 2016 gestartete Qualitätsprogramm „Zukunft Bahn“ zur nachhaltigen Verbesserung von Qualität, Pünktlichkeit und Kundenorientierung [5] Prof. Peter Kruse in Youtube „Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität“. Ähnlich wie Professor Kruse hat das auch der deutsche Psychologe Gerd Gigerenzer beobachtet und empfiehlt: „Wenn Sie die Situation nicht überblicken und verstehen, tun Sie einfach das, was Ihnen als Erstes einfällt. Diese Strategie führt zu überwältigend guten Ergebnissen, weil Sie sich auf Ihre Erfahrung und Ihr Unterbewusstsein verlassen.“ | [6] Nils Pfläging, Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht, 2014.