



November 2022

# Essenz Trafo

## Worauf kommt es an?

---

**DB System.** Digital bewegen. Gemeinsam.

# Inhalt

<b>1 Voraussetzungen</b>	<b>3</b>
Schaffe ein Momentum: start with the WHY! .....	3
Unternehmensentwicklung in einem offenen Prozess: Start mit einer Vision als Ausgangspunkt und dann mit Inspect&Adapt voranschreiten .....	3
Top-Management und Mitbestimmungsgremien müssen überzeugt sein: Commitment auf den Kern der Veränderung.	3
Veränderung ohne Endtermin und Business Case starten, Vertrauen auf den Mehrwert.....	3
<b>2 Prinzipien</b>	<b>4</b>
Probleme erst dann lösen, wenn sie da sind .....	4
Methoden nur als Mittel zum Zweck .....	4
Priorisierung und Pull-Prinzip.....	4
Neue Organisationsprinzipien und Arbeitsweisen für alle/für die gesamte Organisation umsetzen .....	4
Dinge „gut genug für jetzt“ machen: 60/40 statt 90/10 .....	4
Betroffene bei Gestaltung UND Entscheidung beteiligen.....	4
<b>3 Sicherheit</b>	<b>5</b>
Psychologische Sicherheit schaffen .....	5
Individuelle Sicherheit geben .....	5
Absichern gegen Umkehrbarkeit (Veröffentlichungen, Betriebsvereinbarungen) .....	5
<b>4 Führung</b>	<b>6</b>
Sensibilität für den Wandel für Führungskräfte: Vom Profi/Expert:in zu Anfänger:in.....	6
So viel Bottom-up wie möglich, so viel Top-down wie nötig.....	6
Führungsarbeit dient Eigenverantwortung .....	6
<b>5 Menschen und Werte</b>	<b>7</b>
Passende(s) Menschenbild und Werte .....	7
Werte mit Beispielen konkretisieren.....	7
Menschenbild und Werte aktivieren durch Rituale und Einklagbarkeit .....	7
Intensives Onboarding bei großer Zahl neuer MA:innen .....	7
Individuelle Ziele und Anreize verringern/vermeiden .....	7
<b>6 Organisationsentwicklung</b>	<b>8</b>
Nicht mehr als drei Aggregationsebenen, um Hierarchie-Effekte zu vermeiden.....	8
Unternehmerisch handlungsfähige Einheiten (max. 150 MA:innen).....	8
Handlungsfähige autonome Teams (bis circa 10 MA:innen) .....	8
Zeit für Arbeit am System durch die Menschen im System .....	8
<b>7 Lessons Learned</b>	<b>9</b>
Alle ansprechen, es braucht Bewegung von allen .....	9
Zukunft braucht Herkunft – Bestehendes würdigen und bewusst Abschied nehmen .....	9
Gruppengrößen für Diskussionen und Entscheidungen klein genug halten .....	9
Selbststeuerung der Teams ermöglichen .....	9
Weniger Bürokratie (Prozesse, Tools, Meetings.....).....	9
Schlankes Regelwerk: Rollen, Einheiten, Clustern etc. Orientierung geben – was ist wirklich wichtig? .....	10
Wenige erarbeiten etwas und konsultieren andere .....	10
Vorbilder und Rollenmodelle .....	10
Transparenz ohne Informationsüberflutung schaffen .....	10

# 1 Voraussetzungen

## **Schaffe ein Momentum: start with the WHY!**

Häufig ist es eine Krise die Bewegung hervorbringt. Ist dies nicht der Fall (und selbst wenn) braucht es ein klares und eingängiges WHY. Dies definiert den tragenden Sinn der Veränderung und schafft in unterschiedlichen Formaten und Formen der Kommunikation einen Gleichklang.

| **Stichworte** | Sinn/Purpose | Ausrichtung | Verbindung | Kommunikation |

## **Unternehmensentwicklung in einem offenen Prozess: Start mit einer Vision als Ausgangspunkt und dann mit Inspect&Adapt voranschreiten**

Der Fokus muss auf gelebter Veränderung liegen, nicht auf dem Produzieren von Konzepten. Der konkrete Weg entsteht beim Gehen, er kann aufgrund der Komplexitäten nicht durch eine Analyse vorab festgelegt und dann abgearbeitet werden. Eine klare Vision zur Orientierung ist wichtig, vieles ergibt sich dann aber bei der Umsetzung – und das immer auf der Basis des bisher Gelernten.

| **Stichworte** | Vision | Inspect&Adapt | Fortschreiben |

## **Top-Management und Mitbestimmungsgremien müssen überzeugt sein: Commitment auf den Kern der Veränderung**

Eine tiefgreifende Veränderung wie die Transformation kann nicht auf Lippenbekenntnisse aufgebaut sein. Wenn nicht hinreichend viele relevante Mitstreiter an einflussreichen Positionen hinter dem Vorhaben stehen, wird es an langem Atem fehlen und potenzielle Widerstände fallen auf fruchtbaren Boden. Dabei ist es nicht nötig, alle Details zu unterstützen, aber ein Minimum (die Essenz) muss gemeinsam getragen werden.

| **Stichworte** | Geschäftsführung | Betriebsrat | Commitment | Unterstützung |

## **Veränderung ohne Endtermin und Business Case starten, Vertrauen auf den Mehrwert**

Es muss ein grundsätzliches gemeinsames Verständnis dafür geschaffen werden, dass die angestrebte Veränderung das Unternehmen – auch in wirtschaftlicher Hinsicht – voranbringen wird. Es bringt aber nichts, dafür einen konkreten Business Case zu berechnen, da dieser naturgemäß aufgrund der Komplexität des Vorhabens nur falsch ausfallen kann. Das bedeutet, dass viel Energie verschwendet wird und außerdem das Vorhaben angreifbar gemacht wird. Gleiches gilt für die Dauer des Vorhabens – auch diese ist nicht verlässlich abschätzbar. Ein Endtermin erzeugt im Zweifel ungewollte Effekte wie ein Durchpressen, um den Termin zu halten, ohne dass die angestrebte substanzielle Veränderung erreicht wird.

| **Stichworte** | Nachhaltigkeit | Vertrauen | Business | Verständnis |

## 2 Prinzipien

### Probleme erst dann lösen, wenn sie da sind

Oft ist es möglich Herausforderungen gedanklich vorwegzunehmen. Wird dies getan, entwickelt man Lösungen, welche zu den später auftretenden tatsächlichen Anforderungen möglicherweise nicht mehr passen. Außerdem werden oftmals komplizierte Lösungen, durch ihre gleichzeitige Implementierung zu einem komplexen System, welches sich schwer steuern lässt. Zusätzlich verlangsamt ein solches Vorgehen Abstimmungsprozesse.

Konkret bedeutet der Punkt zum Beispiel, einen Prozess (bspw. die Personal- oder Finanzsteuerung) erst dann zu verändern, wenn operativer Bedarf festgestellt wird.

| **Stichworte** | Komplexität | Steuerung | Systemdenken | Agilität |

### Methoden nur als Mittel zum Zweck

Das Anwenden von Methoden ist kein Selbstzweck, sondern muss immer einem übergeordneten Ziel dienen. Ansonsten besteht die Gefahr von agilem Theater. Methoden (wie zum Beispiel das Formulieren von User Stories im FürWen-Was-Wozu-Format) werden dann zwar abgearbeitet, aber nicht verstanden. Dies verhindert eine tiefgreifende Veränderung von Haltungen und damit eine echte Veränderung der Organisation.

| **Stichworte:** | Haltung | Methode | Userstories | Veränderung | Sinnhaftigkeit |

### Priorisierung und Pull-Prinzip

Es gibt nur ein Erstens! Priorisierung heißt jegliche 1a, 1b, 1c weil alles wichtig ist abzuschaffen. Selbst wenn beliebig viele Aufgaben existenzbedrohlich wichtig sind, kann es immer nur ein Erstens geben und auch durch Druck kann eine Grenze der Leistungsfähigkeit nicht beliebig erhöht werden. Das Pull-Prinzip sorgt dann dafür, eine bestmögliche Verteilung der priorisierten Aufgaben sicher zu stellen.

| **Stichworte** | Priorisierung | Wirksamkeit | Beteiligung | Überlastprävention | Optimierung |

### Neue Organisationsprinzipien und Arbeitsweisen für alle/für die gesamte Organisation umsetzen

Insbesondere bei Mitarbeiter-Zuwächsen ist es wichtig, ein Alignment zu den grundsätzlichen Aspekten der Gestaltung der Arbeitswelt zu schaffen, um zu verhindern, dass durch Differenzen und unterschiedliche Kulturen Silos innerhalb der Organisation entstehen.

| **Stichworte** | Kultur | Organisationsentwicklung | Silos |

### Dinge „gut genug für jetzt“ machen: 60/40 statt 90/10

Nach Pareto brauchen die letzten Prozente einer Aufgabe signifikant mehr Aufwand. Insofern ist es besonders im agilen Kontext mit veränderlichen Zielen und Ergebnissen wichtig nicht nach Perfektion zu streben, sondern eher schnell neu zu starten und die benötigten Mindestergebnisse zu erreichen.

| **Stichworte** | Pareto | Aufwand | Perfektion |

### Betroffene bei Gestaltung UND Entscheidung beteiligen

Das frühzeitige Einbeziehen von potenziell Betroffenen in die Gestaltung von Themen schafft Commitment und führt in den allermeisten Fällen zu besseren Lösungen, als wenn diese von Außenstehenden entwickelt und dann nur als Optionen zur Entscheidung vorgestellt werden.

| **Stichworte** | Beteiligung | Gestaltung | Entscheidung |

## 3 Sicherheit

### Psychologische Sicherheit schaffen

Eine große Herausforderung besteht darin, nicht große Zahlen von Mitarbeiter:innen zu verunsichern, was sich einerseits schon auf die eigentliche Arbeit negativ auswirken dürfte, aber auch den notwendigen Veränderungswillen im Keim ersticken würde. Dazu gehören Ängste um den Arbeitsplatz, um eine spannende Tätigkeit im Unternehmen, das eigene Gehalt, den Verlust etablierter sozialer Kontakte und Bindungen oder von Status, Macht und Reputation und vieles mehr. Außerdem macht es Sinn stabilisierende Unterstützung in Form von speziellen Rollen (Agility Master, Coaches etc.) zur Verfügung zu stellen. Außerdem sind Gruppendynamische Effekte zu bedenken.

| **Stichworte** | Psychologie | Angst | Verlust | Kommunikation |

### Individuelle Sicherheit geben

Bezüglich potenzieller Verunsicherung sollten mindestens zwei Aspekte dauerhaft gesichert sein (vgl. auch „Psychologische Sicherheit schaffen“): Die Zusage, dass man als MA:in weiter einen Job haben wird und auch das persönliche Gehalt nicht reduziert wird. Ansonsten entstehen Ängste, die zu massiven Widerständen für die Veränderung führen können.

| **Stichworte** | Psychologie | Angst | Verlust |

### Absichern gegen Umkehrbarkeit (Veröffentlichungen, Betriebsvereinbarungen)

Durch öffentlich gemachtes Commitment und verbindliche Vereinbarungen mit Gremien wird die Gefahr eines Aufgebens („Zurück zum Alten“) stark reduziert.

| **Stichworte** | Sicherheit | Stabilität | Konsequenz | Ausrichtung |

## 4 Führung

### **Sensibilität für den Wandel für Führungskräfte: Vom Profi/Expert:in zu Anfänger:in**

Insbesondere für Führungskräfte bedeutet die Transformation eine massive Veränderung. Dabei ist auch ein Aspekt betroffen, der direkt auf das individuelle Selbstwertgefühl einwirkt: Wer als Führungskraft durch langjährige Erfahrung eine umfangreiche Expertise (und oft auch Ansehen) erworben hat, ist im Zweifel plötzlich blutiger Anfänger im Bereich neuer Arbeitsweisen – mit potenziell sehr negativen Effekten für die Betroffenen. Dies kann besonders bei Multiplikatoren zu massivem Widerstand führen.

| **Stichworte** | Respekt | Führung | Widerstand | Selbstwert |

### **So viel Bottom-up wie möglich, so viel Top-down wie nötig**

Um Eigenverantwortung und Selbstorganisation als wesentliche Elemente der Transformation (mit dem Ziel schnellerer und besserer Entscheidungen im komplexen volatilen Umfeld) maximal zu fördern, sollten Festlegungen wo immer möglich Bottom-up erfolgen. Damit ist Einbeziehung und Identifikation gegeben. Trotzdem ist Top-down manchmal nötig, um bspw. massive Fehlentwicklungen zu korrigieren oder Aligment zu erzwingen.

| **Stichworte** | Beteiligung | Identifikation | Erfolg | Eigenverantwortung | Selbstorganisation |

### **Führungsarbeit dient Eigenverantwortung**

Die Führungsaufgaben wurden auf drei verschiedene Rollen verteilt. Dabei haben alle MA:innen – anders als vor der Transformation – einen Anteil der Führungsaufgaben in der Verantwortung. Die Führungsrollen PO und AM haben dabei die besondere Herausforderung Orientierung zu geben, das Team zu entlasten und die kontinuierliche Weiterentwicklung zu katalysieren. Dabei ist wesentlich nicht in klassische hierarchische Entscheidungsstrukturen zurückzufallen, sondern das eigenverantwortliche selbstorganisierte Arbeiten im Team zu stärken.

| **Stichworte** | Führung im Team | Eigensteuerung | Führungsrollen | Verantwortung |

# 5 Menschen und Werte

## Passende(s) Menschenbild und Werte

Die Transformation kann nur gelingen, wenn im Unternehmen auch ein entsprechendes Menschenbild und Wertesystem gelebt wird. Im Kontext von Selbstorganisation und Übertragung von Verantwortung gehört dazu insbesondere, darauf zu vertrauen, dass die MA:innen bestrebt sind, etwas Positives zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Entscheidend ist hier nicht, was irgendwo aufgeschrieben ist, sondern was – speziell in Konfliktsituationen – (vor)gelebt wird. Inkonsistenzen zwischen dem angestrebten Zustand und täglichem Doing werden unweigerlich dazu führen, dass sich die MA:innen auf Basis der im Arbeitsalltag gemachten Erfahrungen ausrichten, was die Transformation behindert.

| **Stichworte** | Weltbild | Mitarbeiter als Menschen | Wertesystem |

## Werte mit Beispielen konkretisieren

Werte sind oft sehr abstrakt und können sehr unterschiedlich interpretiert und ausgelegt werden. Daher ist es erforderlich, sie durch konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag (be)greifbar zu machen, um so ein gemeinsames Verständnis und damit die Basis für eine echte Anwendbarkeit zu schaffen.

| **Stichworte** | Nutzbarkeit | Umsetzbarkeit | Sichtbarkeit | Anwendbarkeit |

## Menschenbild und Werte aktivieren durch Rituale und Einklagbarkeit

Auch wenn passende(s) Menschenbild und Werte formuliert und konkretisiert sind, werden sie nicht automatisch im Arbeitsalltag umgesetzt. Das kann durch gemeinsame Rituale gefördert werden. Ebenso ist es aber auch wichtig, dass die Werte – insbesondere in Konfliktsituationen – auch einklagbar sind, sprich: im Zweifel eine schützende Instanz angerufen werden kann, die über genügend Macht verfügt, das Befolgen der Werte auch durchzusetzen.

| **Stichworte** | Durchsetzbarkeit | Schutz | Sicherheit | Alltag |

## Intensives Onboarding bei großer Zahl neuer MA:innen

Starkes Wachstum birgt das Risiko des Auseinanderlaufens gelebter Arbeitsweisen und Prinzipien. Je mehr neue MA:innen in einem bestimmten Zeitraum ins Unternehmen kommen, umso bedeutsamer ist es, diesen durch ein geeignetes Onboarding wesentliche Aspekte der Organisation zu vermitteln – und das möglichst interaktiv, um die individuelle Auseinandersetzung mit den Inhalten und das Verinnerlichen des Gelernten zu fördern.

| **Stichworte** | Lernen | Mitnehmen | Organisation | Beteiligung |

## Individuelle Ziele und Anreize verringern/vermeiden

Gemeinsam verantwortete Ziele als Orientierung sind die Grundlage von Veränderungen in selbstorganisierten Teams. Dies ist im Zuge einer Transformation besonders wichtig, weil auftretende Zielkonflikte mit möglichen individuellen Zielen (und ggf. Auswirkungen auf das Gehalt) zu einer Unterwanderung des Teamgedanken führen können.

Zusätzlich widerspricht höher/schneller/weiter wesentlichen Aspekten wie Experimentieren, Fehler ermöglichen, Ausprobieren und Neues wagen.

| **Stichworte** | Gehalt | Gruppenziele | Kultur |

## 6 Organisationsentwicklung

### Nicht mehr als drei Aggregationsebenen, um Hierarchie-Effekte zu vermeiden

Hierarchie verlangsamt Abstimmungsvorgänge und verschiebt Entscheidungen von Experten zur Führung. Maximal drei Ebenen schaffen ausreichend Raum für Aggregation und Unterstützung der Mitarbeitenden.

| **Stichworte** | Hierarchie | Aggregation | Aufwand |

### Unternehmerisch handlungsfähige Einheiten (max. 150 MA:innen)

Dezentralisierung unternehmerischer Entscheidungen ist ein wesentlicher Faktor zum Erreichen der mit der Trafo angestrebten Flexibilitäts- und Geschwindigkeitsziele. Die resultierenden Einheiten müssen entsprechende Freiräume haben und dürfen selbst nicht zu groß und damit selbst wieder schwerfällig werden (als Orientierung dient die Dunbar-Zahl von maximal 150 MA:innen).

| **Stichworte** | Handlungsfähigkeit | Flexibilität | Organisation | Geschwindigkeit |

### Handlungsfähige autonome Teams (bis circa 10 MA:innen)

Den Kern der neuen Arbeitswelt bilden Teams, die selbstorganisiert handeln und dabei die spezifischen Bedürfnisse ihrer internen wie externen Stakeholder optimal adressieren können. Diese kleinsten dezentralen Entitäten innerhalb der Organisation weisen hohe Flexibilität auf und können auf Veränderungen in eigener Verantwortung besonders schnell reagieren. Alles andere in der Organisation dient diesem Kern.

| **Stichworte** | Teams | Wirksamkeit | Selbstorganisation |

### Zeit für Arbeit am System durch die Menschen im System

Es ist nicht zielführend, die Arbeit am System, also die konkrete Weiterentwicklung der Organisation, ausschließlich an eine überschaubare Zahl dedizierter Verantwortlicher zu delegieren. Zum einen, weil diese Schwierigkeiten haben würden, als nicht direkt Betroffene – und damit ohne die relevant Expertise – die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen. Zum anderen aber auch, weil dadurch wesentliches Commitment derer, die die Veränderungen und Anpassungen umsetzen müssen, verloren ginge.

Arbeit am System ist eine zwingende Voraussetzung, um die Effekte der Transformation erzielen zu können, dies braucht Zeit, Rollen wie bspw. AM und Formate wie bspw. Retros.

| **Stichworte** | Arbeit am System | Zeit | Rollen | Formate |



## 7 Lessons Learned

### Alle ansprechen, es braucht Bewegung von allen

Im Rahmen der Transformation dürfen keine zwei Welten (neu/alt) entstehen. Um erfolgreich zu sein, geht es darum die Motivation – möglichst – alle Mitarbeiter:innen zu ermöglichen, sich mit auf den Weg zu begeben. Daher muss ableitbar sein, dass sich für sie eine echte Veränderung ergibt. Menschen, die nicht involviert sind, gehen möglicherweise in Widerstand und bremsen damit den Prozess.

| **Stichworte** | Motivation | Teilhabe | Veränderung |

### Zukunft braucht Herkunft – Bestehendes würdigen und bewusst Abschied nehmen

Viele MA:innen identifizieren sich mit den Aufgaben und Strukturen, die vor Beginn der Transformation bestehen. Dieser Loyalität muss Rechnung getragen und sie sollte mit Respekt behandelt werden. Gut durchdachte Abschiedsrituale und Wertschätzung für Vergangenes schafft Motivation für Neues.

| **Stichworte** | Abschied | Neuanfang | Respekt | Wertschätzung |

### Gruppengrößen für Diskussionen und Entscheidungen klein genug halten

Es ist elementar wichtig, dem Drang zu widerstehen, in Diskussions- und Entscheidungsrunden zu viele Stakeholder einzubinden. In den allermeisten Fällen bringen potenziell zusätzlich hinzukommende(s) Knowhow und Sichtweisen weniger positive Effekte als der Verlust effizienter Diskussionen und Entscheidungsfindungen an negativen. Je nach Kontext können geeigneten Gruppengröße bei 3 bis 4, bei 7 bis 8 und bei bis zu etwa 15 liegen. Das ist im Einzelfall abzuwägen und dann bewusst umzusetzen.

| **Stichworte** | Beteiligung | Anzahl | Effizienz |

### Selbststeuerung der Teams ermöglichen

Die Teams als elementare Entitäten treiben die Wertschöpfung für die DB System und ihre Partner im Konzern. Damit diese ihre Potenziale voll ausschöpfen können, ist es wichtig, ihnen auch einen entsprechend weiten Handlungsrahmen zu bieten. Das betrifft unter anderem bereits an anderer Stelle beschriebene Aspekte wie ein schlankes Regelwerk, Eigenverantwortung fördernde Führungsarbeit und Fokussierung.

| **Stichworte** | Eigenverantwortung | Führung | Steuerung |

### Weniger Bürokratie (Prozesse, Tools, Meetings...)

Je bürokratischer Transformation und neue Arbeitswelt agieren, umso weniger können selbstorganisierte Teams ihre Potenziale ausschöpfen. Der Fokus sollte auf dem Schaffen geeigneter – schlanker – Rahmenbedingungen liegen, innerhalb derer Teams unter Ausnutzung ihrer Freiräume größtmöglichen Nutzen für den Konzern generieren können.

| **Stichworte** | Wirksamkeit | Bürokratie | schlank |

## **Schlankes Regelwerk: Rollen, Einheiten, Clustern etc. Orientierung geben – was ist wirklich wichtig?**

Naturgemäß gibt es in einer großen Organisation ebenso wie im Trafoprozess selbst viele Aspekte, die verbindlich geregelt werden müssen. Es ist aber wichtig, hier maßvoll zu handeln, um nicht durch fehlende Freiräume Optimierungspotenziale zu verspielen und insbesondere, um innerhalb des Regelwerks noch eine Orientierung bieten zu können. Ansonsten bestehen ähnliche Gefahren wie beim blinden Anwenden von Methoden, da das Befolgen eine Fülle neuer Regeln nicht das Gleiche ist, wie eine neue Arbeitswelt zu leben. In diesem Kontext ist es auch wichtig, auf Ebene von Clustern und Einheiten darauf zu schauen, was wirklich von dem Erfolg der Teams innerhalb der jeweiligen Konstrukte wichtig ist – und was verzichtbar.

| **Stichworte** | Verzicht | Einfachheit | Regeln | Optimierung |

## **Wenige erarbeiten etwas und konsultieren andere**

Im Hinblick auf effiziente Gruppengrößen einerseits und breites Involvement andererseits ist es oft von Vorteil, eine kleinere Gruppe mit der Erarbeitung eines Themas zu betrauen, die dann weitere Stakeholder effizient einbezieht. Dazu gehört unter anderem, wichtige Inputs abzuschöpfen, aber auch Feedback zu Arbeitsständen einzuholen. Konsultation ermöglicht Beteiligung ohne Effizienzverluste.

| **Stichworte** | Effizienz | Beteiligung | Erarbeitung | Gruppengröße |

## **Vorbilder und Rollenmodelle**

Personen, die das angestrebte Ideal der neuen Arbeitswelt möglichst gut verinnerlicht haben und vorleben, können durch ihre Vorbildfunktion Orientierung geben und damit indirekt Veränderungen bei anderen positiv beeinflussen.

| **Stichworte** | Führung | Wirkung | Vorbild |

## **Transparenz ohne Informationsüberflutung schaffen**

Transparenz bietet Orientierung und schafft Commitment. Offene und authentische Kommunikation (ohne hidden agendas) sind die Basis für ein Einlassen auf Veränderungen. Die Menge der Informationen muss aktiv gesteuert werden, um das Auffinden wesentlicher Inhalte zu ermöglichen.

| **Stichworte** | Kommunikation | Information | Orientierung | Grundlagen |