

Sicherheit ist das Fundament für Veränderungsbereitschaft

Die IT-Tochter der Bahn, DB Systel, hat schon vor einigen Jahren mit ihrer Transformation begonnen. Personalgeschäftsführer Klaus Rüffler erklärt, warum dem Konzern die Eigenverantwortung der Mitarbeiter so wichtig ist und welche Konsequenzen daraus entstehen.



Von Hans Königes,
leitender Redakteur



Klaus Rüffler, DB-Systel: „Wir haben es heute mit einer Generation zu tun, die einen hohen Anspruch hat, sich einzubringen, Ideen zu entwickeln und Abläufe zu beeinflussen.“

In einer Online-Konferenz führte Klaus Rüffler aus, wie stark sich sein Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert habe, und dass die Transformation längst noch nicht abgeschlossen sei. Der Personalchef machte anhand des Beispiels Einstellung neuer Mitarbeiter deutlich, dass es Zeit ist, neue Wege zu gehen. Die klassischen Wege des Recruitings hätten ausgedient.

Immer häufiger komme es vor, dass sich Jobsuchende bei DB Systel meldeten und Fragen stellten wie: Habt ihr etwas, das zu mir passt? Welche Möglichkeiten bietet euer Unternehmen? Wie kann ich mich am besten engagieren? „Wir haben es heute mit einer Generation zu tun, die einen hohen Anspruch hat, sich einzubringen, Ideen zu entwickeln und Abläufe zu beeinflussen“, beobachtet Rüffler.

Oft drehen sich Bewerbungsgespräche bei DB Systel auch darum, festzustellen, „ob es vom Mindset her passt“ und wie die Herangehensweise der Bewerber ist, Probleme zu lösen. Wichtig ist Rüffler und seinem Unternehmen, dass die Kandidaten ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbstverantwortung mitbringen. Die Neuen können in den ersten Wochen in verschiedenen Teams arbeiten, um herauszufinden, wo sie am besten einsetzbar sind.

Viel „herausfordernder“ als die Neueinstellung von Mitarbeitern ist es aber laut Rüffler, jene Mitarbeiter, die über Jahre hinweg den gleichen Job erledigt haben, zu Veränderungen zu bewegen. Wenn diese Personen neue Qualifikationen erwerben oder für längere Zeiträume in ein anderes Team wechseln müssten, sei Unterstützung vonnöten.

Beispielsweise stellte DB Systel in den vergangenen drei Jahren von einem On-Premises-Rechenzentrums- auf einen Cloud-Betrieb um. Die Arbeitsweisen haben sich vollständig verändert, und heute machen deutlich weniger Mitarbeiter den Job als zuvor. „Veränderungsbereitschaft ist in der neuen Arbeitswelt der DB Systel nur möglich, wenn der Arbeitgeber ein Umfeld schafft, in dem er ein hohes Maß an Sicherheit gewährleistet und Veränderungen nicht angstgetrieben, sondern chancenbetont erfolgen“, ist Rüfflers Erfahrung. Und da man in einem Markt agiere, in dem man es sich kaum leisten könne, Mitarbeiter zu verlieren, falle es ihm leicht, zu sagen: „Für jeden, der bei uns arbeitet, gibt es einen Job.“ Umgekehrt müssten die Mitarbeiter aber flexibel sein und bereit, sich neue Kompetenzen anzueignen. „Beidseitig muss ein ehrliches Commitment eingegangen werden.“

Chefs müssen Unsicherheiten aushalten

Mindestens genauso herausfordernd ist die Etablierung einer neuen Führungsstruktur. Die Führungsrollen der klassischen Hierarchien werden mehr oder weniger abgeschafft, neue Rollen werden etabliert. „Teams und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der Veränderung in einer sich den Kundenbedürfnissen anpassenden Netzwerkorganisation“, so Rüffler. DB Systel hat sich von klassischen Management-Funktionen verabschiedet und neue Führungsrollen – angelehnt an agile Arbeitsweisen



Eine Zusammenfassung der Vorträge und Diskussionen ist hier zu finden:

<https://www.computerwoche.de/a/wie-sich-fuehrungskraefte-wandeln-muessen,3549417>

<https://www.computerwoche.de/a/back-to-normal-heisst-nicht-back-to-2019,3549212>

<https://www.computerwoche.de/a/warum-basisarbeit-mehr-wert-schaetzung-verdient,3549231>

– definiert: Schlüsselrollen sind nun Product Owner und Agile Master, die gemeinsam das Team „fordern und unterstützen“. Ein Team sucht sich seine Mitarbeiter aus, muss sich um den Kunden kümmern, muss seine Konflikte selbst lösen und in letzter Konsequenz auch profitabel wirtschaften. Rüffler gibt zu, dass bei solch einer grundlegenden Veränderung Führungskräfte ihr bisheriges Verhalten infrage stellen und bereit für dieses Experiment sein müssen.

Rüfflers Appell zum Schluss ist eindeutig: Unternehmen, die sich digital transformieren wollen, sollte klar sein, dass so ein Vorhaben nicht nach zwei bis drei Jahren abgeschlossen ist. Es finde ein grundlegender Veränderungsprozess statt, der vor allem die Unternehmenskultur betrifft. Manager müssten lernen, Unsicherheit auszuhalten. „Wenn man dazu nicht bereit ist, sollte man es lassen“, so sein Fazit. Wichtig sei zudem Konsequenz: Wer angefangen habe, solle den Weg auch zu Ende gehen – selbst wenn man nicht in jeder Phase wisse, „ob der Weg genau dorthin führt, wo man hinwollte“. Das unterscheidet ein eher adaptives Vorgehen von der klassischen Organisationsänderung. Letztere führe nicht zu der Potenzialentfaltung der Menschen, die für einen echten Aufbruch notwendig sei. Am Wandel aber führe kein Weg vorbei, so Rüffler. Unternehmen müssten sich reformieren, wollten sie als Organisationen den Anforderungen von Kundenfokus und Digitalisierung gerecht werden. ■

Online-Forum zur Zukunft der Arbeit

Alle zwei Wochen, jeweils am Mittwoch um 16 Uhr, tauschen sich Personalexperten digital über die Arbeitswelt nach Corona aus. Grundlage dafür ist das Buch „Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0“, in dem 29 Autoren Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele zum Thema Zukunft der Arbeit geben. Konzipiert wurde der Band von Peter Jeutter und Ralf Karabas, herausgegeben haben ihn Markus Dohm vom TÜV Rheinland, André Große-Jäger vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, und Klaus Rüffler von DB Systel. Die Autoren geben nicht nur in ihren Texten Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele weiter. Ihre Erfahrungen und ihr Wissen teilen sie auch in den digitalen Mittwochs-Veranstaltungen, in denen Thesen zur Arbeitswelt von morgen diskutiert werden.

Den Anfang machte am 20. Mai Herausgeber Markus Dohm, Bereichsvorstand beim TÜV Rheinland. Seine These: Ein „Back to 2019“ wird es nicht geben. Zwei Wochen später, am 3. Juni, widmete sich ein weiterer Herausgeber, André Große-Jäger, Referatsleiter im Bundesarbeitsministerium, den sogenannten Basic Workern, die oft ohne formale Qualifikationen wichtige Arbeiten verrichten, wie sich auch in der Coronakrise gezeigt habe.

Am 17. Juni referierte DB-Systel-Personalgeschäftsführer Klaus Rüffler über seine Erfahrungen mit den Veränderungen in der Arbeitswelt. Zwei Wochen später erläuterte Fiducia-Personalvorstand Jörg Staff die veränderte Rolle der Personaler und forderte dazu auf, Veränderungen mutiger anzugehen. Jutta Rump, Professorin für internationales Personalmanagement und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, warf am 15. Juli die Frage auf: Welche Kompetenzen braucht man heute, um am Arbeitsmarkt gefragt zu sein, und wie wird das nach der Coronakrise aussehen? Am 29. Juli äußerte sich dann Hans Jörg Stotz, Vorstand von Festo Didactic, zu Fragen der Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0.



Wer die Diskussionen miterleben möchte, kann sich zur nächsten Veranstaltung am 12. August, 16 Uhr, kostenlos bei Heike Ollig unter heike.ollig@synergie-vd.de anmelden. Wirtschaftsinformatik-Professor Alexander Mädche vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) wird dann über „KI-basierte Systeme für die Arbeitswelt von Morgen“ sprechen.

Das Buch kann kostenlos bezogen werden und steht als Download zur Verfügung unter <http://www.tuv.com/expedition>.