

Neue Rollen für Führungskräfte bei der Bahn

Führungskräfte versinken oft in administrativen Tätigkeiten, für Mitarbeiterführung bleibt ihnen wenig Zeit. Die Deutsche Bahn hat daher mit ihren Führungskräften neue Rollenprototypen entwickelt. Sie sollen Orientierung geben und eine höhere Führungsqualität ermöglichen.



► In der heutigen Arbeitswelt sind Führungskräfte gefragt, die ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess befähigen, motivieren und begleiten. Sie sind nicht nur Initiatoren des Wandels, sie agieren auch als langfristige Multiplikatoren, die den Prozess der Veränderung proaktiv im Unternehmen vorantreiben. Bis zu 83 Prozent der Mitarbeiter berichten von einer positiven „Employee Experience“, wenn sie Feedback, Anerkennung und Förderungsperspektiven von ihrer Führungskraft erhalten, wie eine Studie von Globoforce Limited und IBM Corporation zeigt.

Experten sprechen von einem Paradigmenwechsel, welcher von Führungskräften verlangt wird, um Mitarbeitern in unserer zunehmend komplexen und ambivalenten Welt Orientierung zu bieten. Dies gilt insbesondere auch für den Transportsektor, hier sind die digitale Transformation, der demografische Wandel und vor allem eine konsequente Kunden- und Qualitätsorientierung Herausforderungen, denen die Mitarbeiterführung gerecht werden muss. Doch gibt es ein wachsendes Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an Führung und Realität. Punktuelle Maßnahmen im Einzelfall greifen in der Regel zu kurz, um das Problem zu lösen. Die gestiegenen Anforderungen verlangen vielmehr neue Rollenbilder, eine Weiterentwicklung der Führungsrolle ist erforderlich. Die Deutsche Bahn hat dies frühzeitig erkannt. Sie investiert in die Entwicklung von neuen und zeitgemäßen Rollenprototypen für Führungskräfte.

Führungseffektivität und -effizienz stärken

Bei der Deutschen Bahn gibt es mehr als 4000 betriebliche Führungskräfte (BfK). Sie stellen den größten Teil des Führungspersonals, sind regional tätig und leiten jeweils ein operatives Arbeitsgebiet. Ihre Karriereaufbahn ist oftmals stark fachlich geprägt, wenn sie in die Führungsposition wechseln. Sie haben häufig enorme Führungsspannen sowie allgemein einen hohen Anteil administrativer Tätigkeiten. Diese Bedingungen führen dazu, dass die Führungskräfte ihre eigentlichen Führungsaufgaben nicht vollumfänglich wahrnehmen können. Ein heterogenes Tätigkeitsspektrum, regionale Unterschiede und vielzählige Ansprüche der Schnittstellen erschweren es außerdem, die Anforderungen an die BfKs zu standardisieren. Daraus resultieren oftmals Rollenkonflikte. Hinzu kommt: Aufgrund der hohen Anzahl an BfKs im DB-Konzern, ihren großen Führungsspannen und damit einer hohen Reichweite und einem großen Einfluss auf eine Vielzahl von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt tragen die Führungskräfte maßgeblich zur Umsetzung der Unternehmensstrategie bei. Bislang wurden sie hier jedoch noch nicht bewusst eingebunden.

Deutsche Bahn AG

CASE STUDY



Die Deutsche Bahn AG ist ein internationaler Anbieter von Mobilitäts- und Logistikdienstleistungen mit rund 198 000 Mitarbeitern in Deutschland und einem Umsatz im ersten Halbjahr 2018 von 21,548 Milliarden Euro. Der DB-Konzern befördert europaweit mehr als zwölf Millionen Personen pro Tag und im Bereich Transport und Logistik jährlich rund 400 Millionen Tonnen. Verantwortlich für den Betrieb und die Instandhaltung des größten Schienennetzes Europas ist die DB Netz AG mit mehr als 41 000 Mitarbeitern.

Um die Rolle der betrieblichen Führungskräfte zu optimieren und weiterzuentwickeln, hat die Deutsche Bahn das Projekt „Zukunft Betriebliche Führung“ ins Leben gerufen. Ziel war, Führung gemäß der aktuellen Anforderungen präziser zu definieren und die Führungskräfte in ihrer Führungseffektivität und -effizienz zu stärken. So wollte man ihnen unter anderem mehr Raum für die individuelle Führung ihrer Mitarbeiter schaffen. Als Projektergebnis sollten neue Rollenprototypen entstehen, welche den vielschichtigen Anforderungen und komplexen Herausforderungen gerecht werden sowie die Führungsbedingungen von circa 75 Prozent aller BfKs abbilden – und damit den größten Teil der Mitarbeiter betreffen. Aus diesem Grund hat der Konzern betriebliche Führungsrollen gezielt aus vier bestimmten Geschäftsfeldern ausgewählt (siehe Abbildung 1 auf Seite 16).

Aus Experimenten lernen

Methodisch folgte das Projekt den Designprinzipien des „New Change Deals“ von Capgemini Invent zur Gestaltung von Veränderungsprozessen (siehe Abbildung 2 auf Seite 17). Dieser neue Ansatz ermöglicht es, Wandel in einem partizipativen, integrierten und

Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Unterschiede beachten:** Nicht jede Maßnahme ist für jedes Geschäftsfeld gleichermaßen geeignet. Die Führungskräfte stehen hier vor unterschiedlichen Voraussetzungen. Die Experimentgruppen wurden daher individuell betreut.
- **Richtiger Umgang mit Mitarbeiterdaten:** Bei umfangreicher Datenerhebung ist nicht nur der Datenschutz zu berücksichtigen; es war auch wichtig, den Betriebsrat von Anfang an zu beteiligen, etwa im Rahmen von Workshops.
- **Oberste Führungsebenen:** Die Ergänzung der Projektmethodik um einen Top-down Ansatz war notwendig, um Erwartungsbilder an die BfK-Rollen entwickeln zu können, die alle Führungsebenen mittragen.

Einsatz der neuen Führungsrollen

Abbildung 1

Für die neuen Führungsrollen hat die Deutsche Bahn die vier größten Gruppen betrieblicher Führungskräfte in ihrem Unternehmen ausgewählt.

DB Fahrzeuginstandhaltung AG

Betriebliche Führungsrolle im Werkhallenbereich



Top-Down Ansatz über Anforderungen an die Führungsrolle

DB Fernverkehr AG

Betriebliche Führungsrolle im Servicebereich im Zug



DB Regio AG

Betriebliche Führungsrolle als Führungskraft von Triebfahrzeugführern



Bottom-Up Ansatz über Experimente der BFKs

DB Netz AG

Betriebliche Führungsrolle als Führungskraft von Fahrdienstleistern



Entwicklung von Rollenprototypen für vier BFK-Gruppen

Quelle: Deutsche Bahn AG, 2018

agilen Ansatz anzugehen und konkrete umsetzbare Rollenprototypen für BFKs zu schaffen.

In einer Bestandsaufnahme hat das Projektteam zunächst die Herausforderungen an BFKs mittels „Fokusgruppen-Workshops“ und Interviews identifiziert und gemeinsam in einem „Synthese-Workshop“ konsolidiert. Auf dieser Basis wiederum haben die Teilnehmer eines Design-Workshops gemeinsam mit den Führungskräften Maßnahmen zur Optimierung der Führung entwickelt. Diese ließen sich über alle Geschäftsfelder hinweg in vier Handlungsfelder einordnen:

- ① „Effizienz durch Freiraum schaffen“
- ② „Arbeitsorganisation effizient gestalten“
- ③ „Mitarbeiter effektiv führen“
- ④ „Effektivität durch Stärkung der Mitarbeiterentwicklung und -verantwortung“

Die BFKs haben die Maßnahmen priorisiert und individuell die für sie vielversprechendsten drei bis fünf Maßnahmen ausgewählt, mit denen sich ihrer Meinung nach Führungseffizienz und -effektivität am besten steigern lässt. Im Rahmen von Experimenten haben sie diese Maßnahmen dann über mehrere Sprints getestet, ihre Effekte gemessen und kontinuierlich angepasst.

In einem der Experimente haben Mitarbeiter einer BFK beispielsweise die Softwareentwicklung für ein Digitalisierungsprojekt unterstützt. Dies beschleunigte nicht nur die Umsetzung, sondern förderte vor allem die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Die aktive Beteiligung am Veränderungsprozess steigerte darüber hinaus ihre Motivation und Zufriedenheit. Letztlich führte das sichtbare Vertrauen der BFKs in die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten bei dieser Maßnahme auch zu einem stärkeren Zusammenhalt zwischen Team und Führungskraft.

Ein weiteres Beispiel: die Übertragung von fachlichen Tätigkeiten an einen Trainer (zum Beispiel Kontroll- und Prüffahrten im Personenverkehr). Die Führungskraft gewinnt dadurch etwa zwei Stunden pro Mitarbeiter, was im Jahr bei einer großen Führungsspanne bis zu 200 Stunden bedeuten kann. Diese gewonnene Zeit schafft ihr mehr Freiräume zur Mitarbeiterführung und ermöglicht ein proaktives Handeln sowie höhere Flexibilität.

Kontinuierliche Messung während des Projekts

Die Experimente haben gezeigt, dass einige Maßnahmen die Effizienz der BFKs steigern: Indem administrative und fachliche Tätigkeiten reduziert wurden, sind beispielsweise signifikante Zeiteinheiten freigesetzt worden. Diese Zeit kann für einen intensiveren Mitarbeiterkontakt, individuelle Mitarbeiterführung und eine Steigerung der Eigenverantwortung der Führungskräfte genutzt werden.

Den Nachweis über Effekte der Maßnahmen hat das Projektteam durch eine kontinuierliche Beobachtung und Messung während der Experimente sichergestellt. Selbstbeobachtung der Führungskräfte mithilfe eines Reflexionstagebuchs war dabei die wichtigste Messmethode. Ergänzend hat das Team involvierte Mitarbeiter

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Passende Rollenprofile:** Das Projektteam hat mit seinem Vorgehen konsistente, realistische und von allen Führungsebenen getragene Profile für die jeweiligen BFK-Rollen entwickelt.
- **Fokus auf Führung:** Durch die Maßnahmen können die BFKs administrative sowie fachliche Tätigkeiten reduzieren und dadurch bis zu 14 Stunden pro Woche zusätzlich in Führungsaufgaben investieren.
- **Vorteile durch Selbstreflexion:** Die Projektmethodik beinhaltet eine kontinuierliche Befähigung der BFKs zur Reflexion. Dies hat unmittelbar beobachtbare positive Effekte auf ihre Ausübung der Führungsrolle.

Die fünf Prinzipien des „New Change Deals“

Abbildung 2



Die Rollenprototypen für betriebliche Führung wurden auf Grundlage der Designprinzipien des „New Change Deals“ von Capgemini Invent entwickelt.

anhand eines Fragebogens standardisiert befragt und 360-Grad-Feedback eingeholt. Mithilfe der Messergebnisse konnten die Effekte der getesteten Maßnahmen sichtbar gemacht sowie im nächsten Sprintreview diskutiert und angepasst werden.

Nach elf Projektmonaten sind vier Prototypen für die betrachteten BFK-Rollen entstanden – bestehend aus Tätigkeiten und Kompetenzen. Für die jeweiligen Geschäftsfelder und Aufgabengebiete der BFK definieren sie auch die Zeiteile. Entgegen ihres Schwerpunktes zu Projektbeginn – auf Administration und Kontrolltätigkeiten – liegt der Fokus für die Führungskraft nun auf der eigentlichen Führungstätigkeit.

Erfolgsfaktoren der Rollenprototypen-Entwicklung

Für jedes Geschäftsfeld wurde ein Katalog der evaluierten Maßnahmen erstellt. Dieser enthält einen umfassenden Überblick über die Ziele, die erwarteten Effekte und Empfehlungen zur Umsetzung. Mit diesem Maßnahmenkatalog haben die BFKs wirkungsvolle Lösungsansätze an der Hand, auf die sie bei der Umsetzung ihrer Rollen-Zielbilder zurückgreifen und so ihre Führungseffizienz und -effektivität steigern können.

Während in den meisten Projekten Strategien, Zielbilder und neue Rollen überwiegend top-down entwickelt werden, ging der hiesige Projektansatz von einer beidseitigen Betrachtung der Rollenprototypen aus: Von Beginn an waren die Führungskräfte mit ihren Erfahrungen einbezogen, und Entscheidungen wurden bottom-up validiert. Zudem wurden die Erwartungen an Führung aus den höheren Führungshierarchieebenen bis zum Vorstand miteinbezogen. Die kombinierte Betrachtung aus Top-down- und Bottom-up-Perspektive hat zu einem realistischen Ergebnis geführt, mit dem die Erwartungsträger einverstanden sind und das die betroffenen Rollenträger umsetzen können.

Die entwickelten Rollenprototypen spiegeln eine ganzheitliche, systemische und datengetriebene Betrachtung der Führungskraft in ihrem Arbeitskontext: Das Projektteam hat mithilfe der Experimente die Zusammenarbeit sowie Schnittstellen betrachtet und die Anforderungen und Messergebnisse in die Definition der Tätigkeiten, erwarteten Zeiteile und Kompetenzanforderungen einfließen lassen. Unter den erprobten Maßnahmen finden sich vielversprechende Ansätze, um die neue Zielrolle zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor war die iterative Vorgehensweise und das fortlaufende Monitoring über Messinstrumente wie das Reflexionstagebuch. Dieses Tagebuch zu führen, war für sich genommen bereits eine erfolgreiche Intervention, da es die Führungskräfte über den gesamten Experimentablauf hinweg angeregt hat, sich selbst zu beobachten. Dies sowie die intensive Selbstreflexion haben bei den Führungskräften zu einem gesteigerten Selbstwirksamkeitserleben und damit zu spürbar verändertem Handeln und einer gestärkten Außenwirkung beigetragen.

Realistische Rollenbilder

Mithilfe des Maßnahmenkatalogs sind die BFKs in der Lage, die neuen Rollenprototypen sukzessive in der Unternehmenspraxis umzusetzen und sich so dem Zielbild anzunähern. Die in der Praxis getesteten wirksamen Maßnahmen und gewonnenen Erkenntnisse gilt es nun, auf die weiteren BFKs zu übertragen und so die gesamte Organisation zu erreichen. Dabei ist wichtig, dass sich die Experimentgruppen als Multiplikatoren verstehen, die Impulse in der Organisation setzen und ihre Kollegen für den Wandel begeistern. Selbstreflexion und die Methode des Ausprobierens, Überprüfens und Adaptierens werden die Deutsche Bahn auch im Rollout begleiten. Denn für eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung hat sich dies besonders bewährt. ■

AUTOREN



Udo Franziszi,
Leiter Personalmanagement,
DB Fernverkehr AG, Berlin,
udo.franziszi@deutschebahn.com



Franca Jacob,
Senior Manager,
Capgemini Invent, Köln.,
franca.jacob@capgemini.com



Janina Wiedenbach,
Consultant, Capgemini Invent,
Frankfurt/M.,
janina.wiedenbach@capgemini.com