



PREVIEW

WHEN HIERARCHY TRANSFORMS INTO AN AGILE NETWORK ORGANIZATION -  
Ein tiefer Einblick in den Weg der DB Systel

Die Studie und das vorliegende Preview sind in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen der DB Systel GmbH und MOONROC Advisory Partners GmbH während der Transformation entstanden.

### **PROFIL DB SYSTEL GMBH**

Die DB Systel GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main ist eine hundertprozentige Tochter der DB AG und Digitalpartner für alle Konzern-Gesellschaften.

Mit ihrem ganzheitlichen, kundenspezifischen Angebot, das höchsten IT-Standards entspricht, treibt die DB Systel die Digitalisierung aller Gesellschaften der DB AG erfolgreich, integrativ und wertschaffend voran. Dafür entwickelt sie effektive und effiziente Kundenlösungen auf Basis innovativer Themen wie Cloud, Big Data, Internet of Things und künstliche Intelligenz. Die DB Systel beschäftigt derzeit an den Hauptstandorten Frankfurt, Berlin und Erfurt rund 5.000 Mitarbeiter.



### **PROFIL MOONROC ADVISORY PARTNERS GMBH**

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Know-how, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



**Sie erreichen die Ansprechpartner dieser Studie unter folgenden Adressen:**

**Björn Fues**

Product Owner agile Unternehmenstransformation  
Head of Consulting & Sales Passenger Transport bei DB System GmbH  
Mail: [Bjoern.Fues@deutschebahn.com](mailto:Bjoern.Fues@deutschebahn.com)  
Mobil: +49 152 37591275

**Patrick Natus**

Partner bei MOONROC Advisory Partners GmbH  
Mail: [p.natus@moonroc.de](mailto:p.natus@moonroc.de)  
Mobil: +49 171 7841018

## EXECUTIVE SUMMARY

Vielen Dank für Ihr Interesse an unserer Studie. Sie halten ein Preview in den Händen. Bei Interesse an der gesamten Studie, laden wir Sie herzlich ein, mit uns in Kontakt zu treten. Gerne stellen wir Ihnen die zentralen Erkenntnisse auch in einem persönlichen Gespräch vor. Sprechen oder schreiben Sie die Autoren dafür gerne persönlich an.

Zunächst möchten wir Ihnen aber gerne zusammenfassen, was Sie von diesem Preview erwarten können:

- Sie werden rund 20 Minuten brauchen, um dieses Preview zu lesen
- Sie werden in dieser Zeit den Weg der DB System verstehen, die mit ihrer hierarchisch geführten Konzernstruktur brach und die Idee einer agilen Netzwerkorganisation mit Leben füllte. Diese Netzwerkorganisation besteht aus 500 Teams, die sich selbstorganisiert steuern
- Sie werden einen konkreten und erfolgreich erprobten Ansatz für die Transformation eines Unternehmens mit 5.000 Mitarbeitern skizziert bekommen, der im Kern auf 3 zentralen Pfeilern beruht
- Sie werden anhand des Beispiels der DB System erfahren, welche Erfolgsmuster wir als Strategie- und Transformationsberatung mit unserer langjährigen Erfahrung bei Transformationen sehen
- Sie werden 8 Lessons Learned an die Hand bekommen, die Ihnen helfen, typische Fehler zu vermeiden

Wenn dieses Preview Ihr Interesse geweckt hat und Sie gerne mehr wissen möchten, dann erfahren Sie in unserer Studie darüber hinaus:

- Welch katalysierende Rolle eine Keimzelle als Beleg für die Praxis-tauglichkeit einer neuen Organisationsform spielt
- Wie Sie die Ansätze aus einer solchen Keimzelle über die 3 Pfeiler der Transformation skalieren
- Wie konkret sich die DB System befähigt, ständig in Bewegung zu sein, ideenreich zu bleiben und nicht in ihrer Struktur zu „erstarren“
- Wie Sie mit einem strukturierten Prozess einen nachhaltigen Kulturwandel in Ihrem Unternehmen realisieren können
- Ob eine Transformation Top-Down durchgesteuert werden – oder Bottom-Up entstehen sollte

---

## 1. GANZ EHRlich: WARUM EIGENTlich TRANSFORMATION?

Wer in den Markt hört, der stellt fest: Fast jedes Unternehmen scheint derzeit in der einen oder anderen Weise mitten in einer Transformation zu stecken. Beinahe alle mit dem Ziel sich neu zu erfinden, oder sich auf „die neuen Marktbedingungen einzustellen“. Viele eifern dabei mit mehr oder weniger Ehrgeiz den großen US-BigTechs nach, die sinnbildlich für Erfolg in einer digitalen Welt zu stehen scheinen.

Die Argumente für die absolute Notwendigkeit einer Transformation sind oft die gleichen. Meist bleiben sie zwar auf den 2. Blick diffus, doch sie bauen wirkungsvoll eine nicht immer greifbare Angstkulisse auf, die schnell den Instinkt des gedienten Managers weckt, der zu dem Schluss eilt: „Da müssen wir jetzt auch was machen!“ Vermutlich lesen Sie in diesem Augenblick die vor Ihnen liegenden Zeilen aus einem ähnlichen Grund. Wir möchten Sie einladen von der kommenden Studie mehr zu erwarten, als das allgemein Bekannte und hinlänglich Diskutierte. Das Preview, das Sie lesen, ist in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn und MOONROC Advisory Partners entstanden. Die finale Version der Studie wird in den kommenden Wochen erscheinen.

Wenn Sie sich bereits intensiv mit dem Thema einer nachhaltigen Transformation hin zu einer flexibleren, schnelleren und intelligenteren Organisationsform beschäftigt haben, werden Sie Ansätze und Argumente wiederfinden. Doch diese Studie soll einen Schritt weiter gehen und die Ebene der oft gehörten Allgemeinplätze verlassen. In unserer Analyse wollen wir unsere langjährige Erfahrung zu Transformationsvorhaben teilen und den Blick auf Erfolgsmuster und Good Practices richten. Wir vertiefen dabei insbesondere das konkrete Beispiel der DB System GmbH, einer Bahn-Tochter, die für sich selbst einen ausgesprochen konsequenten Ansatz der Transformation erdachte, plante und erfolgreich umsetzte.

Dabei werden wir konkret, um Ihnen den System-Weg zu schildern. Wir werden nicht nur auf die Frage eingehen, „was“ die DB System im Rahmen ihrer Transformation getan hat, sondern auch, „wie“ die Themen konkret umgesetzt wurden. Auch was nicht optimal lief, wollen wir nicht verschweigen, um ein dreidimensionales Bild zu zeichnen.

---

Doch zurück zur Ausgangsfrage. Warum eigentlich Transformation? Die DB Systel sah sich vor einigen Jahren mit der Situation konfrontiert, dass ihr bisheriges Geschäftsmodell als IT-Provider und Betreiber des Rechenzentrums der Bahn nicht mehr zu dem passte, was man perspektivisch von ihr, angesichts der wachsenden Komplexität des digitalen Wandels, erwartete. Aufgrund der sich rasant wandelnden Anforderungen der Bahn Gesellschaften keimte innerhalb der DB Systel die Vision einer grundlegenden Transformation. Es entstand die Vision, sich zu dem Digitalpartner zu transformieren, der die digitale (R)evolution zusammen mit dem Konzern aktiv gestaltet. In Essenz ging es also darum, für sich selbst, für Berlin und für den Fahrgast ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln und sich grundlegend neu am Markt zu positionieren.

Einen ähnlichen Stein des Anstoßes beobachten wir auch bei anderen Unternehmen im Markt. Nicht immer ist es der Mutterkonzern, der neue Antworten geben muss. Je nach Geschäftsmodell ist es der Endkunde, der inzwischen anderes gewohnt ist, der Wettbewerb der digital zentrierten Plattform-Monopole und BigTechs, oder auch nur der Wunsch nach Modernisierung und Verschlankung von über Jahren gewachsenen Prozessen und Strukturen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass diese Studie nicht als Handbuch zu verstehen ist. Welcher Ansatz, welche Radikalität und welche Managementprinzipien auf Ihr Unternehmen passen, müssen Sie individuell für sich entwickeln. Für Sie im Folgenden der Weg, den die Bahn gegangen ist.

## 2. DER DB SYSTEL-WEG UND DIE DREI PFEILER DER TRANSFORMATION

Die DB Systel, der IT-Dienstleister des DB Konzerns, stieß den Aufbruch in eine vollständig agile Arbeitswelt im Jahr 2015 an und befindet sich derzeit auf der Zielgeraden der Transformation. Bis heute zählt der Systel-Weg zu den radikalsten im deutschen Markt: Vision der Transformation ist eine vollständige Ablösung einer hierarchiegestützten Organisationsform durch eine agile, auf rund 500 Teams zentrierte Netzwerkorganisation, die sich weitestgehend selbstorganisiert steuert. In naher Zukunft wird das Unternehmen mit seinen rund 5.000 Mitarbeitern vollständig nach diesem Muster arbeiten. Als besonders bemerkenswert ist dabei der Umstand hervorzuheben, dass sich die Bahn-Tochter im Kontext eines sehr hierarchischen Mutterkon-

---

zerns zu beweisen hat und sicherstellen muss, mit ihren netzwerkgetriebenen Prozessen weiter anschlussfähig und kompatibel zu den anderen Unternehmen des Konzerns zu bleiben.

„Bis heute zählt der Systel-Weg zu den radikalsten im deutschen Markt: Vision der Transformation war und ist eine vollständige Ablösung einer hierarchiegestützten Organisationsform durch eine agile, auf rund 500 Teams zentrierte Netzwerkorganisation, die sich weitestgehend selbstorganisiert steuert.“

#### DER ERSTE PFEILER DER TRANSFORMATION: INSPECT & ADAPT

In Summe lässt sich das Vorgehen der DB Systel auf drei wesentliche Pfeiler verdichten. Eine gute Überschrift für den ersten Pfeiler wäre der im agilen Kontext gut bekannte Begriff: „Inspect & Adapt“. Im Kontext der Transformation bedeutet das für die Bahn-Tochter insbesondere, bewusst Abstand von einem Transformationsverständnis zu nehmen, das bestehende und als „agil“ geltende „Best Practice“ End-2-End-Organisations-Modelle übernimmt und sich dann zielstrebig von Organisationsmodell A in B transformiert.

Eine agile Transformation ist also nicht mit einer klassischen Reorganisation gleichzusetzen. Der Weg zur Agilität sollte dabei selbst schon agil gelebt werden. Ohne genau zu wissen, was am Ende des Weges steht und wie genau die transformierte Organisation schlussendlich aussehen wird, folgte die Bahn-Tochter dem „Inspect & Adapt“ Prinzip seit der ersten Stunde. Die Radikalität des Ansatzes der DB Systel bestand zudem in dem Umfang der angestoßenen Transformation. Jegliche Strukturen des gesamten Unternehmens sollten hinterfragt werden, einen Bestandsschutz sollte es nicht geben. Hinzu kam eine bedingungslose Unterstützung durch die Geschäftsführung und das obere Management – im organisatorischen, wie auch im finanziellen Rahmen.

„Obwohl es sich um einen IT-Dienstleister handelt, wurde die Transformation nicht primär aus der Entwicklungs- oder HR-Abteilung getrieben, sondern war schon von Beginn an größer gedacht und wurde sukzessive auf breite Beine gestellt. Alle Unternehmensbereiche waren eingebunden und gefordert, die Transformation mitzugestalten.“

---

## DER ZWEITE PFEILER DER TRANSFORMATION: MIT EINEM STRUKTURIERTEN PROZESS DEN KULTURWANDEL REALISIEREN

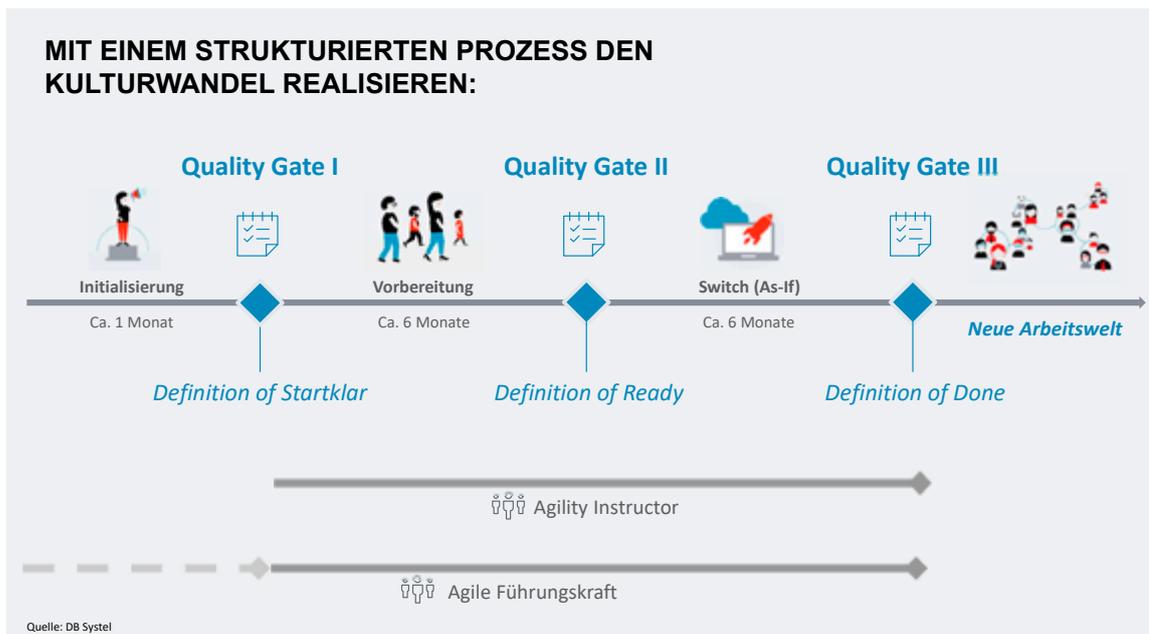
Der zweite Pfeiler, der im Rahmen der bald erscheinenden Studie näher beleuchtet wird, dreht sich um den „Kulturwandel“ des Unternehmens. Die Arbeit in cross-funktionalen Teams mit geteilter Führung erfordert ein grundsätzlich anderes Mindset der Zusammenarbeit. Die Rolle der Führungskraft, die konkrete Vorgaben zum „Was“ und „Wie“ der täglichen Arbeit macht, entfällt. Ebenso die Rolle des Untergebenen, der Teilaufgaben weitestgehend unhinterfragt abarbeitet. Stattdessen ist es notwendig, die Waage der Agilität, die zwischen „doing agile“ und „being agile“ abwägt, im Gleichgewicht zu halten. „Doing agile“ beschreibt hierbei die Arbeitsabläufe und definiert, „wer“ „was“ an „wen“ berichtet oder liefert. Im Gegenzug dreht sich „being agile“ um ein neues Denken und um das Leben der neuen Handlungs- und Verhaltensideale, die mit anderen Regeln und Formen des Miteinanders einher gehen.

Doch wie verankert man diesen Kulturwandel in den Köpfen der Mitarbeiter? Meist ist es genau dieser Schritt, an dem der Nachhaltigkeits-Teil einer Transformation stolpert. Oft steht am Ende dann eben doch nur die „x-te“ Reorganisation, denn die Kultur der Zusammenarbeit bleibt unverändert. Der echte Wandel und die Aktivierung der kreativen und innovativen Energie, die Ziel einer agilen Transformation ist, bleibt so meist aus. Warum gelingt der Kulturwandel in den Köpfen nur so selten? Weil es so gut wie keine praktisch umsetzbare Methode in den Lehrbüchern gibt, wie dieser Wandel wirklich realisiert werden kann. Willensbekundungen, Town Halls, HR-Initiativen und diverse Schulungen greifen hier regelmäßig zu kurz.

Um dieses Problem für sich zu lösen, erschuf die DB Systel einen Prozess, der verbindlich von allen Mitarbeitern durchlaufen werden musste. Dieser Prozess brachte die Mitarbeiter in eine völlig neue Arbeitssituation, sodass diese die Kultur ihrer Zusammenarbeit neu definieren und aufs Neue erlernen konnten. Der Kulturwandel wurde so direkt im Arbeitsalltag und in allen relevanten Bereichen angelegt und die Mitarbeiter adaptierten den neuen Habitus durch ihre tägliche Arbeit automatisch. Doch wie genau funktioniert das?

Die Systel erschuf sich in Folge der Transformation bewusst eine Übergangswelt zwischen der alten hierarchischen Organisation und der neuen Netzwerkorganisation. Diese Welt sollte es den Mitarbeitern ermöglichen, die agilen Arbeitsabläufe zu erlernen und das selbstorganisierte Arbeiten in einem cross-funktionalen Team zu verinnerlichen. Innerhalb der Übergangswelt folgten alle Teams dem oben angesprochenen vorstrukturierten Prozess, der sie stufenweise auf die neue selbstorganisierte Arbeitswelt vor-

bereiten sollte. Hierbei war jedes einzelne Team gefordert, drei Qualifikationsstufen – genannt Quality Gates – zu meistern, um damit die Entwicklung der eigenen Reife für die neue Arbeitswelt nachzuweisen.



Aus der alten hierarchischen Organisation lösten sich also auf Initiative der Mitarbeiter kleine Teams heraus, die sich für den Transformations-Prozess der Quality Gates anmeldeten und dann die neue Form der Zusammenarbeit schrittweise erlernten – weitestgehend befreit von den Strukturen der alten Organisation. In jedem Gate musste das Team dann vor einem Ausschuss und anhand ihrer Arbeitsergebnisse der letzten Wochen belegen, dass es mit den neuen Methoden produktiv, zielgerichtet und selbstorganisiert arbeiten kann. Ein Team, das alle 3 Quality Gates erfolgreich durchschritten hat, findet anschließend seine neue Heimat in der Neuen Arbeitswelt und gliedert sich in der neuen Aufbauorganisation ein. Im Rahmen der Studie werden wir dieses Vorgehen zur kulturellen Verankerung der Transformation im Detail beleuchten.

---

## DER DRITTE PFEILER DER TRANSFORMATION: BOTTOM-UP & TOP-DOWN

Den dritten Pfeiler der Transformation bildet die Mischung des „Bottom-Up“ und des „Top-Down“ Ansatzes. Häufig beobachten wir im Markt, dass strategische Neuausrichtungen und Transformationen an den Widerständen der eigenen Mitarbeiter scheitern. Die Unternehmensführung entwickelt hierbei oft ein neues Zielbild und stellt die Mitarbeiter bei der Vorstellung des Umsetzungsplans vor vollendete Tatsachen. Die Mitarbeiter haben in der Folge oft Probleme, sich mit diesem paternalistischen Ansatz anzufreunden und sich in Folge mit den neuen Zielen zu identifizieren, weil sie sich selbst in ihnen nicht wiederfinden. Das Ergebnis ist eine vorsichtige und meist nur halbherzige Unterstützung des Wandels. In Summe kann dies zum Scheitern des gesamten Vorhabens führen.

„Die Vordenker der Transformation bei der DB Systel wählten einen mutigen Weg. Sie entschlossen sich zu einem Bottom-Up Ansatz bei der Ausgestaltung der Transformation. Das Credo: Der Mitarbeiter hat die besten Informationen darüber, was sich konkret im Alltag ändern muss. Er muss den Wandel tragen und gestalten, also ist er auch in der Pflicht ihn aktiv zu gestalten.“

Auf mehreren Ebenen entwickelte sich der Bottom-Up Ansatz zu einem Treiber der Transformation. Zum einen stieß man die Mitarbeiter in gewisser Weise ins kalte Wasser. Ein Stück weit könnte man vielleicht postulieren, dass die Geschäftsführung durch ihre Offenheit und ihr Vertrauen in die Gestaltungskraft der Belegschaft diese auch zwang, den operativen Beweis für ihre kreative Energie zu führen – und das gleich zu Beginn der Transformation. Im Verlauf des Prozesses wurde an einigen Stellen jedoch auch sichtbar, dass „Bottom-Up Only“ aus Sicht des gesamten Unternehmens nicht immer optimale Ergebnisse erzielen kann. So behielt sich die Geschäftsführung immer das Recht vor, Top Down Impulse einzusteuern, um die Steuerbarkeit und Kongruenz zur strategischen Ausrichtung der Organisation sicherzustellen. Zwar musste sich die Balance zwischen Bottom-Up und Top-Down Impulsen mit der Zeit erst finden, doch entstand in Summe ein Konstrukt, welches die Mitarbeiter stark involvierte und gleichzeitig verhinderte, dass Gebilde entstanden, die nicht im Sinne der Gesamtunternehmung waren.

---

Im Rahmen der Studie erfahren Sie mehr über die genaue Ausgestaltung der drei Pfeiler der Transformation. Sie werden lesen, wie der Qualifikationsprozess für Teams funktioniert, welche Rückschläge die System hinnehmen musste und welche konkreten Lösungen sie für sich fand.

Abschließend möchten wir Ihnen noch einen kurzen Überblick über die Lessons Learned geben, welche die Organisation für sich identifiziert hat. Wir danken Ihnen für Ihr Interesse und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

### 3. LESSONS LEARNED

**There is no blueprint:** Kopieren Sie kein Organisationsmodell, das woanders gut funktioniert. Nur, wenn Sie Ihr eigenes entwickeln, wird es auch zu Ihnen passen.

**110% Commitment des Managements und der Geschäftsführung:** Nur wenn die Organisation entschlossen hinter dem Thema steht, kann eine echte Transformation gelingen.

**Agile Transformation ist kein Selbstzweck:** Es geht nicht darum einem Trend zu folgen. Der Aufbruch in eine neue Arbeitswelt muss aus einer eindeutig benennbaren und möglichst konkreten Notwendigkeit heraus angestoßen werden. Nur die Vermittlung dieser Nachricht holt die Mitarbeiter ab und verleiht der Transformation eine belastbare Unterlegung.

**Transformation ist nicht gleich Reorganisation:** Nur wer es schafft, neben der Reorganisation einen echten Kulturwandel zu etablieren, wird die Früchte der Transformation ernten. Das ist die schwierigste Aufgabe und wird meistens unterschätzt.

**Schaffen Sie eine Keimzelle:** Ausgehend von dieser kann das neue Konzept auf Erfolg getestet werden. Eine erfolgreiche und relevante Keimzelle schafft Signalwirkung und überzeugt Kritiker.

**Nutzen Sie Technologie als Katalysator für die Transformation:** Die Umstellung auf eine neue Technologie (z.B. Cloud) schafft Gelegenheit, oben genannte Keimzellen aufzubauen und wirkt somit als Katalysator für den Wandel.

**Bottom-Up plus Top-Down Steuerung does the magic:** Die Kombination bildet langfristig ein gegenseitiges Korrektiv und stellt sicher, dass die Mitarbeiter den Wandel tragen und gleichzeitig die Unternehmensstrategie verfolgt wird.

**Binden Sie Gremien und Arbeitnehmervertreter von Beginn an ein:** Setzen Sie auf Kooperation, nicht auf Konfrontation.

## **IMPRESSUM**

### **PREVIEW**

**WHEN HIERARCHY TRANSFORMS INTO AN AGILE NETWORK ORGANIZATION -  
Ein tiefer Einblick in den Weg der DB System**

**Eine Studie von MOONROC Advisory Partners und DB System GmbH**

Auflage 03/2020

#### **Herausgeber**

MOONROC Advisory Partners GmbH

Steinsdorfstraße 14

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 41 11 96 0

E-Mail: [company@moonroc.de](mailto:company@moonroc.de)

Internet: [www.moonroc.de](http://www.moonroc.de)

Registergericht

Amtsgericht München

HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148

Sitz der Gesellschaft: München

USt-ID - DE276206799

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a UStG

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDStV: Patrick Natus

