



# Reiseführer

der agilen Transformation



# Inhaltsverzeichnis

0	Intro – <b>Über diesen Reiseführer</b> .....	3
1	Was versteht die DB unter Agilität und Selbstorganisation – <b>Die agile Welt kurz erklärt</b> .....	7
2	Potenziale agiler Transformation – <b>Fernweh wecken und entdecken</b> .....	13
3	Ganzheitlicher Ansatz von Agilität und Selbstorganisation – <b>Land und Leute verstehen</b> .....	19
3 <sup>1</sup>	Agile Werte und Prinzipien – <b>Navigation mit dem Kompass</b> .....	23
3 <sup>2</sup>	Agile Methoden – <b>Raffinierte Küche mit Rezepten für jeden Anlass</b> .....	32
3 <sup>3</sup>	Agile Strukturen – <b>Gärten der agilen Welt</b> .....	42
4	Entwicklung von Agilität und Selbstorganisation bei der DB – <b>Geschichte einer Evolution</b> .....	49
4 <sup>1</sup>	Standortbestimmung im Reifegradmodell – <b>Geografie der agilen Welt</b> .....	54
4 <sup>2</sup>	Agile Führung und Zusammenarbeit bei der DB – <b>In Gewässern der agilen Welt gemeinsam manövrieren</b> .....	59
4 <sup>3</sup>	Der Rahmen für agile Strukturen im Konzern – <b>Die vorhandene Infrastruktur ebnet viele Wege</b> .....	67
5	Die agile Transformation – <b>Mein Weg in die agile Welt</b> .....	73
5 <sup>1</sup>	<b>Transformation als agile Reise</b> .....	74
5 <sup>2</sup>	Welche Tourguides können mich begleiten? – <b>Meine persönlichen Reisebegleiter</b> .....	79
5 <sup>3</sup>	Wo finde ich Unterstützung? – <b>Meine Touristeninformation</b> .....	85
6	Glossar .....	89
	Nachwort .....	93

0

Intro

—

# Über diesen Reiseführer





## Intro



# Über diesen Reiseführer

Wenn sich unser Umfeld verändert, verändern wir uns meist automatisch mit. Manchmal bemerken wir davon zunächst wenig, manchmal nehmen wir die Veränderungen bewusst an oder unterstützen sie sogar. Wir passen uns an, finden Wege, um mit neuen Herausforderungen umzugehen und auf einmal weicht anfängliche Verunsicherung ersten Erfahrungen. Weil der Sinn von Gemeinschaft und Akzeptanz uns leitet, teilen wir diese Erfahrungen gerne mit anderen, die dabei zu Wegbegleitenden werden.

**Genau darum geht es in diesem Reiseführer.**

Die Deutsche Bahn befindet sich, mit der Starken Schiene als gemeinsame Vision, in einer Zeit umfassender Veränderungen. Wenn wir auf diese Veränderungen gut reagieren wollen, ist es wichtig, dass wir unsere Unternehmenskultur, unsere Methoden und Strukturen weiterentwickeln, unsere Kräfte neu bündeln und insgesamt wandlungsfähiger werden. Kurz: wenn wir agiler werden.

Doch wenn mehr Agilität und Selbstorganisation das Ziel ist – was macht dann die Reise aus? Wir glauben: Die Reise ist das Ziel. Agiler werden zu wollen, bedeutet nicht an einem gewissen Punkt anzukommen und dann nur noch die Seele baumeln zu lassen. Die Reise selbst prägt uns. Sie vermittelt uns neue Erfahrungen, lässt uns fremde Kulturen entdecken und lehrt uns neue Sprachen sowie Handlungs- und Verhaltensweisen. Und vor allem: Die Reise geht immer weiter. Sie ist wie eine Reise ohne konkreten Ankunftsort – eine Erfahrungsreise.

Denn das Reisen erweitert unseren Horizont und hilft uns – von Etappe zu Etappe – besser zu verstehen, warum wir eigentlich reisen. Dieser Reiseführer soll daher eine Hilfestellung für all diejenigen bei der DB sein, die mit dem Gedanken spielen, aufzubrechen. Er gibt den Weg nicht vor. Er sagt auch nicht, ob etwas richtig oder falsch ist, ob man Strand oder Berge wählen sollte. Stattdessen soll er Fernweh wecken und in kniffligen Lagen als Hilfestellung dienen; er ist Sachbuch und Lexikon – Horizont-Erweiterer und Hilfestellung.

Vor allem aber ist er ein Anfang: Er kann der erste Schritt auf der eigenen Reise in Richtung Agilität und Selbstorganisation sein. Es kommt ganz darauf an, wie man ihn liest.

**Viel Spaß dabei.**

**Euer Autor:innenteam vom ZukunftsLab  
„Neue Formen der Zusammenarbeit“**

**MENSCHEN. MACHEN. ZUKUNFT.**

**Das ZukunftsLab „Neue Formen der Zusammenarbeit“  
ist Teil von Menschen. Machen. Zukunft. – der Dachinitiative  
für Neue Arbeit bei der DB.**

# Die Top-7-Highlights

## 1. Definiere das Wozu.

Anforderungen an Bereiche sind sehr unterschiedlich: von stabilen und beherrschbaren Verhältnissen bis zu komplexen, kaum zu durchblickenden Abhängigkeiten sowohl was Umfeld und Produkte angeht. Danach bemisst sich Mehrwert und Nutzen agiler Transformationen.

➔ **Tipp: Kläre Mehrwert und Nutzen von Agilität für deine Arbeit, ziehe die Erwartungen der Mitarbeitenden ein und binde die Interessenvertretung früh genug ein.**

## 2. Akzeptiere Agilität als Haltung.

Der Kompass für ein starkes Miteinander bildet die Basis für die zentralen Werte und Prinzipien von Agilität.

➔ **Tipp: Je stärker du den Kompass für ein starkes Miteinander umsetzt, desto stärker kannst du nach agilen Werten und Prinzipien arbeiten.**

## 3. Etabliere eine Kultur des iterativen Lernens.

Agilität folgt u.a. dem Prinzip, sich Themen in kleinen Schritten zu nähern und einen kontinuierlichen Transformationsprozess anzustoßen.

➔ **Tipp: Habe Mut und Lust, schnell ins Auszuprobieren zu kommen, daraus zu lernen, zu reflektieren und zu adaptieren.**

## 4. Lebe Führung anders.

Führungsaufgaben sind nicht auf eine Person beschränkt, sondern können in verschiedenen (agilen) Rollen übernommen werden, die auf Augenhöhe miteinander agieren.

➔ **Tipp: Traue deinen Mitarbeitenden zu, Verantwortung übernehmen zu können und zu wollen.**

## 5. Investiere in die Teamentwicklung.

Personalgewinnung und -entwicklung richtet sich nach einem agilen Mindset und der notwendigen Kompetenzen aus. Auf dieser Basis können die verschiedenen (agilen) Rollen und die damit einhergehende Verantwortung aktiv ausgefüllt werden.

➔ **Tipp: Investiere gezielt in dein Team, um jeden einzelnen zu unterstützen und zu befähigen und richte deinen Besetzungsprozess entsprechend aus.**

## 6. Lass dich bei deiner Transformationsreise begleiten.

Für den Transformationsprozess ist es hilfreich, den Sachverstand und die praktische Erfahrung interner oder ausgewählter externer Begleitung zu nutzen, um neue Verhaltensmuster zu entwickeln und zu festigen.

➔ **Tipp: Profitiere von den vorhandenen Beratungs-, Begleitungs- und Netzwerksangeboten der DB und lerne vom Erfahrungsschatz an derer agiler Transformationen.**

## 7. Akzeptiere die Koexistenz von agilen und hierarchischen Organisationsformen.

Es geht bei der Organisation der Zukunft nicht um ein „entweder oder“, sondern um ein „sowohl als auch“. Organisationen entwickeln sich ständig weiter.

➔ **Tipp: Verstehe die Besonderheiten und Unterschiede unterschiedlicher Organisationsformen und wozu sie nützlich sind.**

HANDBUCH



Neue Arbeit



1

Was versteht die  
DB unter Agilität

–

Die agile Welt  
kurz erklärt



1

## Was versteht die DB unter Agilität

—

# Die agile Welt kurz erklärt

### Warum sind Agilität und Selbstorganisation wichtig für die DB?

Die Deutsche Bahn begibt sich auf eine Reise. Auf dieser Reise wird sie schlagkräftiger, robuster und moderner, um den Herausforderungen der Zeit gerecht zu werden. Es gilt, den enormen Kapazitätsausbau für mehr Fahrgäste und Güter zu stemmen und zentrale Qualitätsparameter wie Pünktlichkeit und Fahrzeugverfügbarkeit deutlich zu steigern.

Darauf zielt die DB mit der Strategie „Starke Schiene“ und den zugehörigen Ausbausteinen und Maßnahmen ab. Nicht zuletzt durch die Pandemiekrise wurde deutlich, dass die Fähigkeit, auf nicht vorhersehbare dramatische Veränderungen zu reagieren, essenziell ist, um zukunftsfähig zu bleiben.

Auf der Reise wird die DB, und das meint vor allem das Team DB und damit alle Mitarbeitenden, eine Menge Situationen meistern müssen, die nicht vorhersehbar sind. Wir alle werden um Erfahrungen reicher, aus denen wir Wissen und Fähigkeiten für neue Herausforderungen mitnehmen können. Es handelt sich also keinesfalls um eine klassische Pauschalreise – einmal hin und zurück, zurück zum Alltag. Unsere Reise, für deren Wegbegleitung dieser Reiseführer gedacht ist, ist eine Erfahrungsreise, die nie aufhört. Diese Reise ist für die DB kein einmaliges Erlebnis. Im Gegenteil: Mobilität ist unser Tagesgeschäft.

### Was bedeuten „Agilität und Selbstorganisation“ eigentlich für die DB?

Die Kernelemente unseres Verständnisses von Agilität und Selbstorganisation sind Anpassungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Kundenorientierung sowie Beteiligung und Einbindung der Mitarbeitenden. Dazu gehört auch, sich an den unterschiedlichen und sich verändernden Anforderungen und Erwartungshaltungen unserer Mitarbeitenden an die DB als Arbeitgeberin auszurichten.

In diesem Kontext gewinnt die Selbstorganisation einen bedeutenden Stellenwert: Selbstorganisation erlaubt und erfordert es von Mitarbeitenden, sich mehr anhand ihrer Stärken und Kompetenzen einzubringen. Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt, Mitarbeitende werden ermutigt, selbst Entscheidungen zu treffen. Alle Mitarbeitenden können auf dieser Reise zu Guides werden – wenn sie dazu befähigt werden.

Um nicht nur punktuell Erfolge zu erzielen, sondern substanziell und nachhaltig voranzukommen, ist es erforderlich, sich das Ziel der Reise stets vor Augen zu halten: die konsequente Ausrichtung auf spürbaren Nutzen für Kund:innen und die hohe Anpassungsfähigkeit. Beides müssen wir direkt in der DNA der Deutschen Bahn stärken.



Ein wichtiger Schritt dazu ist beispielsweise die Etablierung neuartiger Arbeitsformen und Organisationsmodelle, die unter den Schlagworten „Agilität“ und „Selbstorganisation“ zusammengefasst werden. Mit ihren Kernelementen sind sie der klassisch-hierarchischen Organisation in vielen Fällen überlegen. Unsere idealen Reisebegleiter heißen daher: Delegation von Verantwortung, weitreichende Autonomie und mehr Entscheidungsfreiheit für Mitarbeitende und Teams. Ebenfalls ebnet die Stärkung der Kund:innenschnittstelle, hocheffiziente Abstimmungs- und Kollaborationsmechanismen sowie dynamisch veränderliche Organisationsstrukturen manchen Teilabschnitt unseres Weges.

Aber auch mit vergleichsweise einfachen Mitteln, wie der engen Einbindung der Mitarbeitenden in den Informationsfluss oder dem Einsatz einzelner agiler Arbeitsmethoden, können erste wirksame Schritte in allen Unternehmensumfeldern erzielt werden. Wie weit wir den Weg der agilen Transformation jeweils gehen, hängt vom Geschäftszweck, den Anforderungen und den Voraussetzungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte ab (siehe Kapitel 2 – Potenziale).

### **Ein letzter Check, bevor es los geht: Was braucht es für den Reisetart?**

Um die Kernelemente von Agilität und Selbstorganisation zu etablieren, ist es wesentlich, dass wir unsere Haltung für ein Miteinander, unsere Verantwortungswahrnehmung und den Kundennutzen überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Für uns alle ist der Startpunkt der Reise natürlich vollkommen unterschiedlich. Unsere Teams bestehen sowohl aus mutigen Abenteurer:innen, experimentierfreudigen Individualreisenden und vorsichtigen Pionier:innen, als auch aus routinierten Camping-Urlauber:innen und einfach nur neugierigen Touristen. Genau diese Unterschiedlichkeiten gilt es zu berücksichtigen.



# Schon gewusst?

Bis heute haben sich schon über:

# 7.000

**DB-Mitarbeitende**

in Deutschland auf die Reise  
der agilen Transformation begeben.

Gemeint sind Mitarbeitende, die in agilen Organisationsstrukturen arbeiten. Weit mehr Mitarbeitende verfügen über ein agiles Mindset und wenden agile Methoden an.

## „Lean“ oder „Agil“? Für uns kein Gegensatz!

Wer schon einmal eine Fernreise in völlig unbekannte Gefilde unternommen hat, weiß es sicher schon: meistens gibt es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. So verhält es sich auch bei „leanen“ und „agilen“ Ansätzen: Beide haben Kund:innen im Fokus und basieren auf einer klaren, iterativen Herangehensweise (KVP = optimieren, Scrum und Co. = experimentieren).

Wie so oft sind es die kleinen Details, die sich dann doch unterscheiden können. Beispielsweise bei der Frage nach Standardisierung und Qualitätsmanagement: Bei standardisierten Vorgaben „von oben“ erleben Mitarbeitende wenig Entscheidungsfreiheit; die Kompetenz von Personen und Teams können nicht voll ausgeschöpft werden. Es hängt von der jeweiligen Situation ab, ob Standards innovationsfeindlich sind – oder sogar erst die Grundlage für Innovationen bilden.

Agilität fokussiert dagegen mehr das Endergebnis gegenüber den Kund:innen und weniger die Qualität der Prozesse. Grundsätzlich gilt: Agilität ist die beste Antwort auf Komplexität. Lean ist die beste Antwort, um stabile Prozesse zu erreichen. Doch ohne Haltungsänderung und passende Rahmenbedingungen können weder „Lean“ noch „Agil“ nachhaltig implementiert werden.

# Auf einen Blick

- **Agilität hilft, auf nicht vorhersehbare, dynamische und komplexe Veränderungen schnell zu reagieren.**
- **Delegation von Verantwortung, weitreichende Autonomie und mehr Entscheidungsfreiheit für Mitarbeitende sind Produktivitätstreiber – gerade in komplexen Umfeldern.**
- **Erste wirksame Schritte können durch enge Einbindung der Mitarbeitenden in den Informationsfluss und den Einsatz agiler Methoden erzielt werden.**

STARKE



SCHIENE



# 2

## Potenzielle agiler Transformation

–

## Fernweh wecken und entdecken



2

## Potenziale agiler Transformation

# Fernweh wecken und entdecken

Am Beginn der Reise müssen wir uns darüber klar werden, wofür wir uns überhaupt auf den Weg machen. Vielleicht wollen wir mehr Produktivität erzielen oder flexibler auf Veränderungen reagieren können. Doch was sind die dahinter liegenden Bedürfnisse? Was sind Sinn und Zweck der Produktivität oder Flexibilität? Sich dieser Bedürfnisse zu vergewissern, etwa indem man sie im gesamten Team gemeinsam entdeckt, ist bereits ein wesentlicher Teil der Reise selbst. Wer diesen Schritt getan hat, kann im Verlauf der agilen Transformationsreise viele Potenziale freisetzen, die unmittelbar die eigenen Bedürfnisse erfüllen, egal wie weit die Reise reicht.



### Der Blick gen Bedürfnishorizont: Eine Frage des Standpunkts

Aber welche Kriterien – oder Bedürfnistreiber – machen die agile Transformation besonders erstrebenswert? Einfache Antwort: Hierfür gibt es keine absoluten Kriterien, die zu einer Ja-oder-Nein-Antwort führen würden. Denn wie bereits im vorangegangenen Kapitel angemerkt wurde: Schon die Startpunkte der Reise sind unterschiedlich – wie sollten die einzelnen Wegabschnitte und angesteuerten Stopps dann einem starren Plan folgen? Vielmehr gibt es Kriterien, die helfen, bei einer Selbsteinschätzung einzuordnen, wie weit der eigene „Bedürfnishorizont“ reicht. Je nachdem, wie viele und welche Bedürfnistreiber zutreffen, wird die agile Reise zu einer stärkeren Einbindung der Mitarbeitenden führen, zur Anwendung bestimmter Methoden oder gar zu einer umfassenden organisatorischen Veränderung.

# Kriterienkatalog Agilität

Im **H-Zukunfts lab 2** („Neue Formen der Zusammenarbeit“) wurde ein ausführlicher Kriterienkatalog erstellt, anhand dessen die zu erwartenden Vorteile einer Transformation einer Organisationseinheit oder auch eines größeren Organisationsbereiches oder eines ganzen Unternehmens hin zu einer agilen Organisation eingeschätzt werden können. Bei der Durchführung einer solchen Bewertung bietet die Konzernorganisation aktive Unterstützung an. Ist das auf diese Weise ermittelte Potenzial besonders groß, garantiert das natürlich noch keine Erfolge. Genauso wenig bedeutet ein kleines Potenzial, dass die Organisationseinheit gar nicht versuchen sollte, etwas zu ändern. Es ergeben sich jedoch Anhaltspunkte, wie vielversprechend es wäre, sich auf den Weg zu machen, und auf welche Facetten man dabei besonderen Wert legen sollte. In jedem Fall hilft die strukturierte Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnistreibern dabei, das darunterliegende „Wofür?“ der eigenen Organisation genauer zu definieren – der erste große Schritt jeder agilen Reise.

Der Kriterienkatalog betrachtet eine Vielzahl unterschiedlicher Facetten, denn Bedürfnistreiber können sowohl aus dem äußeren Umfeld unserer Organisation kommen, als auch aus ihren inneren Aufgaben und Prozessen. Sie können aber auch von Menschen getrieben sein – sowohl von denen in der Organisation als auch von denen, die wir gerne für die Arbeit bei uns gewinnen würden.

## Äußere und innere Einflüsse: Zusammenspiel und Fernweh-Auslöser

Von außen sind es beispielsweise Kund:innen, Lieferant:innen, Partner:innen, Mitbewerber:innen, Regulator:innen und Gesetzgeber:innen, welche die Rahmenbedingungen unserer Organisation mitbestimmen. Sind diese Rahmenbedingungen eher stabil und ihre Änderungen vorhersehbar – oder ändern sie sich ständig und auf unvorhersehbare Art? Sind die Anforderungen des Marktes einfach zu erfassen – oder führt uns unsere Reise in einen Dschungel aus unklaren Wechselwirkungen und Uneindeutigkeiten?

Der Großteil der Unternehmen in unserem Land (und nicht nur dort) hat seine Organisationsform, Prozesse und Arbeitskultur auf ein Umfeld optimiert, das durch Stabilität und Beherrschbarkeit geprägt ist – die Sauberkeit und Ordnung gepflegter Camping-Plätze in vertrauter Umgebung übertragen auf den Unternehmensalltag. Das hat bislang auch zu guten Ergebnissen geführt und kann es auch weiterhin – sofern die beschriebenen Rahmenbedingungen erhalten bleiben. In einem solchen Marktumfeld wäre Agilität möglicherweise sogar kontraproduktiv.

Wenn sich Marktumfelder jedoch so weit gewandelt haben, dass Unvorhersehbarkeit und Komplexität die bestehenden Organisationsformen, Prozesse und Kultur uneffektiv werden lassen, sollte der Gedanke reifen, zu einer agilen Reise aufzubrechen.

Wie jede Erfahrungsreise beginnt auch die agile Reise damit, dass man sich selbst besser kennenlernt. Nach innen gerichtet gilt daher dasselbe wie nach außen gerichtet: Sind die wesentlichen Herausforderungen und Lösungsansätze unserer Organisation über die Zeit stabil – oder ändern sie sich rapide und unerwartet?

Sind die Herausforderungen so beschaffen, dass sie planvoll und strukturiert gelöst werden können? Oder bestehen komplexe und kaum erfassbare Abhängigkeiten und Wechselwirkungen? Letzteres zeigt sich oft, wenn viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Teilen der Organisation in häufig wechselnden Konstellationen erforderlich sind, um gemeinsam an einer Lösung (einem Produkt, einer Dienstleistung) zu arbeiten. Welche Expertise genau an welcher Stelle mit einbezogen wird, stellt sich in solchen Umfeldern oft erst im Laufe der Problemlösung heraus. Sind dies die Anforderungen an das Innere einer Organisation, könnte eine agile Reise sehr weit gehen und große Potenziale freisetzen.

## Der Faktor Mensch: die Mitreisenden

Es sind die Menschen, die den Ausschlag dazu geben, inwieweit der Aufbruch in Richtung Agilität und Selbstorganisation Sinn ergibt. Wir reisen nicht wegen der Orte, die wir sehen oder dem Essen, das wir probieren. Wir reisen wegen der Menschen, mit denen wir diese Momente teilen. Dabei ist es egal, ob sich diese Menschen an den Schnittstellen nach außen oder innerhalb der Organisation befinden. Es ist wichtig, wie sie einander begegnen: Eher in festen Strukturen und Abläufen – oder in flachen Hierarchien und mit der Erwartung agiler Arbeitsweisen? Was treibt sie an? Wie wollen die Menschen in der eigenen Organisation arbeiten? Und was suchen Bewerber:innen in den für unsere Organisation relevanten Segmenten auf dem Arbeitsmarkt? Inzwischen gibt es ganze Branchen, in denen verschiedene Elemente von agilem Arbeiten und agilen Strukturen immer mehr zum Standard werden. Wenn wir möchten, dass stark umkämpfte Talente zu unserer Reisebegleitung gehören, müssen wir das berücksichtigen.

## Fazit: Der Blick fürs Detail wird mit den schönsten Momenten belohnt

Wie bereits erwähnt, gibt es nicht das eine Kriterium, welches über „agil“ oder „nicht agil“ entscheidet. Vielmehr ist es ein Zusammenspiel aus den beschriebenen äußeren, inneren und menschlichen Treibern, das Aufschluss über das Potenzial von Agilität und Selbstorganisation gibt. Und diese Treiber bedingen sich wiederum gegenseitig. Es wird deutlich: Reisen ist eine komplexe Sache. Doch der Blick in die kleinen Straßen und Winkel unbekannter Städte und Landstriche lohnt sich. Denn genau dort pulsiert das Leben meist mit der größten Authentizität.



# Auf einen Blick

- **Am Anfang steht die Selbsteinschätzung: Wofür machen wir uns auf den Weg?**
- **Markt/Umfeld, Produkt/Prozesse, Menschen: Wo liegen welche Bedürfnistreiber für Agilität?**
- **Klärung von „Ob?“ und „Wie?“ der agilen Reise: Wie beeinflussen sich die Bedürfnistreiber?**
- **Konzernorganisation als Orientierungsgeber: Welches Potenzial verspricht eine agile Aufstellung der Organisation?**



Agilität@DB:  
Konzernorganisation  
(ETO) Podcast



Agilität@DB:  
Konzernorganisation  
(ETO)

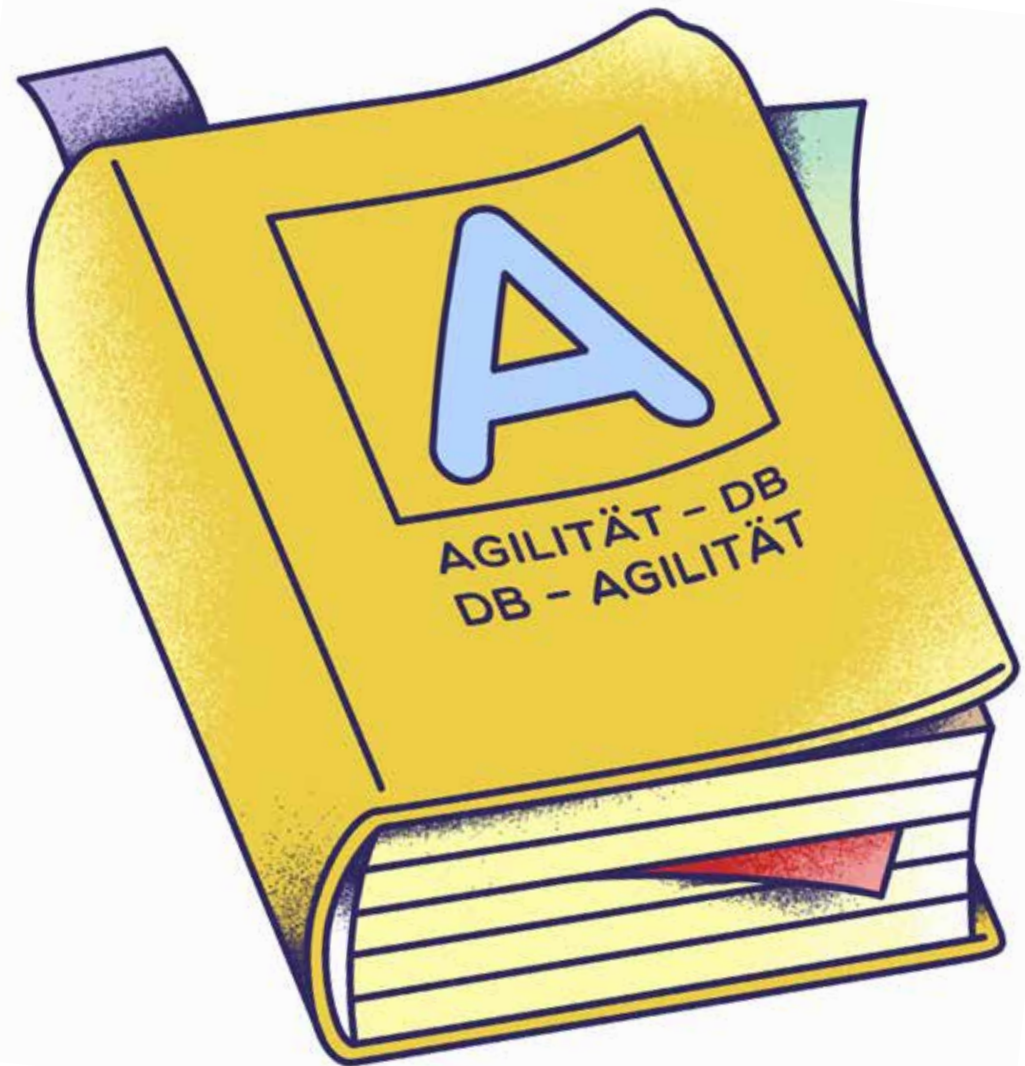


3

**Ganzheitlicher  
Ansatz von Agilität  
und Selbstorganisation**

–

**Land  
und Leute  
verstehen**



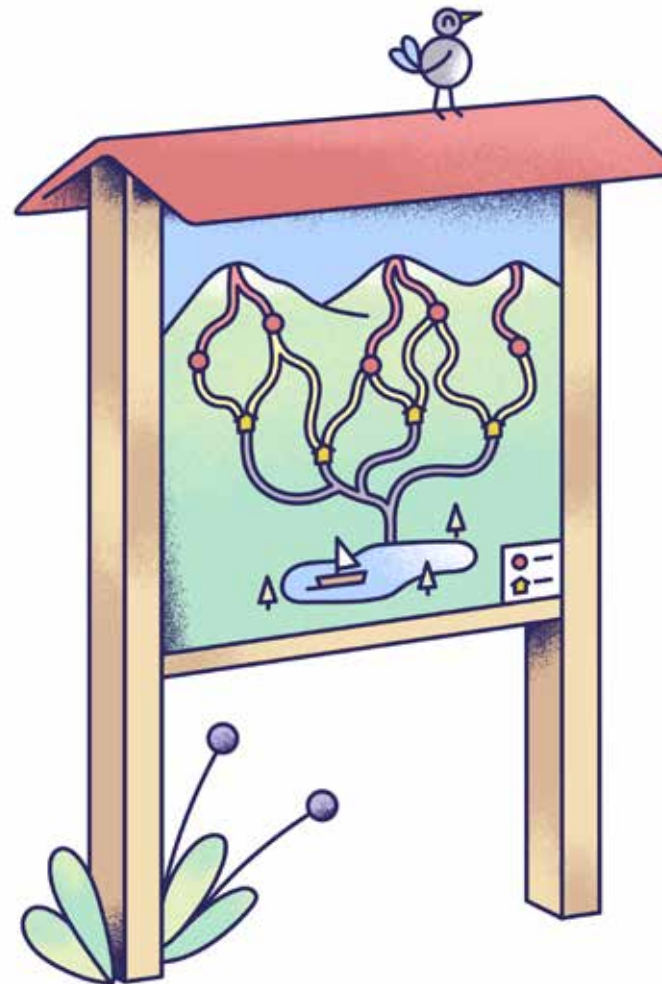
3

## Ganzheitlicher Ansatz von Agilität und Selbstorganisation

# Land und Leute verstehen

Im letzten Kapitel ging es um das „Wofür“ einer agilen Reise. Nun widmen wir uns den unterschiedlichen Facetten von Agilität und Selbstorganisation. Wir starten mit der Basis für eine erfolgreiche Transformation: Unsere Werte und die damit verbundene Haltung, Prinzipien unterfüttern wir mit konkreten Methodenbeispielen und gehen zu guter Letzt in diesem Kapitel auf agile Organisationsstrukturen ein.

Sobald man die Reise in Richtung Agilität und Selbstorganisation beginnt, wird man mit vielen neuen Begriffen und Anforderungen konfrontiert. Doch wie hängt das alles miteinander zusammen? Was hat es für Auswirkungen auf meinen Reiseverlauf, wenn ich Routen verändere und kombiniere?



- ORGANISATIONS-MODELLE
- ▲ METHODEN UND FRAMEWORKS
- ▶ WERTE UND PRINZIPIEN

Es gibt einige Möglichkeiten der Darstellung, z. B. die „Agile Pyramide“, die „Agile Zwiebel“ oder den „Agilen Baum“ nach Boris Gloger. Wir haben sie in diesem Reiseführer als Wanderkarte dargestellt. Um es noch etwas einfacher zu machen, unterscheiden wir zwischen drei zentralen Bausteinen von Agilität und Selbstorganisation und versuchen, sie so gut es geht in die DB-Welt zu übersetzen.

3 2 Agile Methoden

Methoden		Frameworks	
(Daily) Standup	Retrospektiven	Scrum	#workhacks
User-Stories/ Epics	Customer Journey	Design Thinking	Objectives Key Results
Prototyping / MVP	Einsatzmethoden	Kanban	...
Tactical Meetings	...		

3 3 Agile Strukturen

Organisationsmodelle	
Kollegiale Kreisorganisation	Scaled Scrum (LeSS, SAFe)
Spotify Modell	Netzwerkorganisation
Pfirsich-Modell (N. Pfläging)	...
Holocracy	

Transformationsmodelle	
TRAFO-Modell (HR Pioneers)	Loop-Approach (The Dive)
S3/Soziokratie 3.0	Spiral Dynamics (K. Wilber)
Adaptionsmodell kollegiale Führung (B. Oestereich, C. Schröder)	
...	

3 1 Werte und Prinzipien

Prinzipien				Werte		
Sinnggebung	Kundenzufriedenheit	Einfachheit	Trial & Error / Iterationen	Mut	Respekt	Offenheit
Flexible Organisationsstrukturen	Verteilte Führung	Tactical Meetings	Eigenverantwortung	Fokus	Commitment	



3<sup>1</sup>

Agile Werte  
und Prinzipien

–

Navigation  
mit dem  
Kompass



3<sup>1</sup>

## Agile Werte und Prinzipien

–

# Navigation mit dem Kompass



Das Mindset ist unser Ausgangspunkt. Von hier startet unser Weg, wir finden dabei Sicherheit in unseren Werten und können auf dieser Basis agile Methoden und Prinzipien auf verschiedenen Routen erkunden. Werte sind für Gruppen grundsätzlich als wünschenswert anerkannte Vorstellungen. Sie geben nicht nur Reisenden der agilen Entdeckungsreise Halt und Orientierung.

Im agilen Kontext beschreiben Werte eine gemeinsame Grundhaltung, auf die sich die Beteiligten für ihre Arbeit einigen. Wie diese Werte auf der Reise ausgelegt werden, ist ein ständiger Aushandlungsprozess. Werte ergeben sich aus der Interpretation und der konkreten Umsetzung in der Organisation. Dieses kurze Innehalten auf dem Weg, für gemeinsame Aushandlungs- und regelmäßige Reflexionsprozesse, ist dabei das Entscheidende.

### Die ursprünglichen vier Wertepaare stammen aus dem Agilen Manifest:

- **Individuen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden/der Kundin** steht über der Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans



## Modern Agile

Das ursprüngliche Agile Manifest aus dem Jahr 2000 war vor allem auf die Branche der Softwareentwicklung ausgelegt. Mittlerweile findet Agilität aber nicht mehr nur in der Softwareentwicklung statt. Daher sind im Jahr 2015 neue Grundlagen im Rahmen von „Modern Agile“ entstanden.





## Mache Menschen genial

In Modern Agile wird gefragt, wie man Menschen in den verbundenen Ökosystemen genial machen könnte. Dies schließt die Menschen ein, die die Produkte oder Dienstleistungen nutzen, herstellen, kaufen, verkaufen oder finanzieren. Dazu ist es notwendig, ihren Kontext und ihre Schwachstellen zu kennen. Was hält sie davon ab, ihre Reise zu beginnen und welches Ziel wollen sie erreichen? Wie kann man sie genial machen?



## Liefere fortlaufend wertvolles

Was nicht geliefert wird, hilft niemandem, genialer oder sicherer zu werden: Ein neues Produkt oder Service ist bis zum Moment der ersten Nutzung also weitgehend wertlos. In Modern Agile lautet daher die Frage: „Wie kann wertvolle Arbeit schneller geliefert werden?“

Um kontinuierlich Wert zu liefern, muss man größere Wertmengen in kleinere Teile aufteilen, die jetzt und nicht später sicher geliefert werden können. Methoden wie „Scrum“ oder Konzepte aus „Lean Startup“ helfen dabei.



## Experimentiere und lerne zügig

Fortwährend zu lernen ist eine weitere Voraussetzung, um Menschen genial zu machen oder ihnen Sicherheit zu geben. Wir Menschen lernen schnell, indem wir häufig experimentieren. Dabei geht es nicht um unreflektiertes „Einfach mal machen“, sondern um ein Lernen, in dem man Vermutungen und Hypothesen mit kleinen, überschaubaren Tests validiert.

Frühes und kontinuierliches Einbeziehen der Nutzer:innen in die Produktentwicklung ist eine sinnvolle Anwendung dieses Prinzips – genauso wie regelmäßige, gemeinsame Retrospektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Nutzer:innen und Entwicklungsteams treten in eine direkte Interaktion – die Zeiten der Projekt- und Accountmanager:innen als „Schnittstelle“ zu Kund:innen sind vorbei.



## Mache Sicherheit zur Grundvoraussetzung

Um sich in komplexen, volatilen Umgebungen – wie etwa bei einer Fernreise – langfristig erfolgreich zu bewegen, sind umfangreiche Planung, festgeschriebene Abläufe und detaillierte Rollenbeschreibungen nicht geeignet. Neue Methoden wie „fortlaufende Entwicklung“, „Permanent Beta“ oder „Experimentiere viel“ führen zu Ungewissheit. Um die übrigen drei Elemente von Modern Agile einhalten zu können, ist es daher entscheidend, das Umfeld für die beteiligten Menschen möglichst frei von Gefahren zu halten. Beim Aufbruch in neue Gefilde sollten sich Menschen keine Sorgen um ihr Geld, ihre Lebenszeit, ihre Gesundheit und ihre Reputation machen müssen. Nur dann entfaltet sich das ganze Potential von Lernen und Experimentieren – und sie fangen an, eigenständig und selbstorganisiert neue Wege zu beschreiten.

## Unterschied zwischen Werten und Prinzipien

Die bloße Auflistung und gemeinsame Definition von Werten hilft dabei, eine konkrete Haltungsbasis für eine Gruppe oder Organisation zu schaffen. Wenn Werte angewendet werden sollen, ist es nützlich, Prinzipien zu definieren, die konkrete Handlungsanweisungen enthalten. Im agilen Umfeld sind dies bekannte Begriffe wie „Verteilte Führung“, „Kundenzentrierung“ und das „Teilen von Wissen“. Die Prinzipien dienen Teams u. a. als konstante Erinnerung daran, was wichtig für die Organisation und die eigene Zusammenarbeit ist. Sie helfen Reisenden, ihre Pläne in die Tat umzusetzen.

Wenn Prinzipien nicht eingehalten und gelebt werden, kann man zwar einzelne agile Praktiken verwenden, diese werden aber nicht ihre volle Wirkung entfalten, weil die solide Grundlage dazu fehlt. Ein Team kann mit den schönsten Boards und bunten Post-Its arbeiten und dennoch das Prinzip „Kundenzentrierung“ komplett missachten – beispielsweise indem kein Feedback eingeholt wird. Die Zusammenarbeit im Team kann in dem Fall als positiv wahrgenommen werden; das entwickelte Produkt erfüllt am Ende aber womöglich nicht seinen Zweck. Auf unserer Reise sind die Prinzipien die Schneestangen, Böden und Wegsteine entlang der Route. Sie helfen uns in geordneten Bahnen zu bleiben, unsere Ziele zu erreichen – ohne eine Gletscherspalte oder Untiefe zu übersehen.

## Agile Werte & Prinzipien bei der Bahn: Kompass für ein starkes Miteinander

Für die „Starke Schiene“ verändern sich Führung, Zusammenarbeit und Kultur bei der Deutschen Bahn. Die Richtung zeigt der Kompass für ein starkes Miteinander. Im Kompass stehen die fünf wichtigsten Prinzipien, mit denen jede:r Mitarbeiter:in und jede Führungskraft mit einfachen Verhaltensweisen die Starke Schiene im Alltag erfolgreich machen kann. Damit vermitteln sich über den Kompass sowohl konkrete handlungsleitende Prinzipien als auch Werte wie Mut, Offenheit und Neugierde. Der Kompass knüpft in vielen Punkten an die agilen Werte und Prinzipien an. Der Kompass ist das wichtigste Instrument der Orientierung, das wir auf unserer Reise stets zur Hand haben sollten.

Die fünf Prinzipien des Kompasses gelten für alle gleichermaßen – egal auf welchem Reiseabschnitt oder in welcher Höhenlage. In der Art, wie sie umgesetzt werden, haben Führungskräfte eine herausgehobene Rolle: Führungskräfte sorgen für die Rahmenbedingungen, damit Mitarbeitende sich nach den Prinzipien des Kompasses auch verhalten können und wollen. Führungskräfte sind Personal- und Teamentwickler:innen und dafür in Kontakt mit ihren Teams; sie geben Feedback und Hilfestellung, damit das Team konsequent nach dem Kompass handelt. Das Verhalten von Führungskräften färbt auf das Team ab – deshalb sind Führungskräfte als Vorbilder für den Kompass gefordert. Führungskräfte greifen ein, wenn die Prinzipien nicht gelebt werden.

Das Führungsverhalten basiert auf entsprechenden Werten und spiegelt die Haltung der Führungskräfte wider. Obwohl „Haltung“ schwer zu greifen ist, ist sie gleichzeitig sehr wirksam.

Es sind die Denkweisen eines Menschen, die dessen Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen zugrunde liegen. Auch auf Reisen ist „Haltung“ eine gute Begleitung. Sie ist Dolmetscherin, Verständlich-Macherin und Rückhalt zugleich – denn auch wenn wir auf eine für uns bislang unbekannte Kultur stoßen, hilft Haltung uns bei der Verständigung. Gute Führung deckt deshalb mit Ihrer Haltung folgendes ab: Vision, Klarheit, Orientierung, Sinnstiftung, Verantwortung, Transparenz, Vertrauen, Wertschätzung und den emotional sicheren Raum.

Aus diesen Werten lässt sich ein konkretes agiles Führungs- und Zusammenarbeitsmodell ableiten: Wenn die Führungskräfte zuversichtlich sind, die Mitarbeiter:innen den Sinn ihrer Arbeit im Gesamtzusammenhang verstehen und sehen, dass diese Wirkung erzielt, müsste alles klappen.

Doch so einfach ist es nicht. Hinter jedem der Begriffe, die Haltung prägen, versteckt sich eine Vielzahl an Interpretationsvarianten. Die Haltung bestimmt jedoch Interpretationsraum und den kann jede:r Einzelne selbst bestimmen. Es braucht nicht sofort eine neue Organisationsweisung, neue Stellenbeschreibung oder Funktionsbeschreibungen, um die Organisation zu transformieren. Agilität in kleinen Schritten macht Spaß, macht Mut und überfordert nicht. Um das auszuprobieren, braucht es Mut, Offenheit, Fokus, Commitment und Respekt füreinander. Ein entscheidender Punkt bei der richtigen Haltung ist die Augenhöhe. Sie entsteht dort, wo sich Menschen fair und gleichberechtigt begegnen.

Augenhöhe wird gefördert, wenn alle Meinungen gehört und ernst genommen werden. Augenhöhe wird erreicht, wenn Macht in den Hintergrund und Menschen und Expertise in den Vordergrund rücken: Mensch vor Prozess. Wie in einem fremden Land, sind Bescheidenheit,

Zurückhaltung und die grobe Ahnung, dass Einheimische sich besser auskennen könnten als man selbst, zum Einmaleins von Begegnungen auf Augenhöhe: Wer Land und Leute richtig kennenlernen will, muss aufgeschlossen und unvoreingenommen sein.

Ein weiterer Aspekt der richtigen Haltung ist der Umgang mit Ungewissheit: Ungewissheit zuzulassen, Glaubenssätze zu hinterfragen und sich Stück für Stück der konkreten Lösung vorhandener Probleme anzunähern ist nicht nur erlaubt – es ist erwünscht.

# EINE STARKE SCHIENE BRAUCHT EIN STARKES MITEINANDER

## UNSER NEUER KOMPASS FÜR MITARBEITENDE UND FÜHRUNGSKRÄFTE



Unser Kompass für ein starkes Miteinander ist Orientierung und Maßstab für alle in der DB. Dabei stehen Führungskräfte in einer besonderen Verantwortung: Die sind Vorbild, sorgen für die richtigen Rahmenbedingungen, entwickeln ihre Teams und sichern die konsequente Anwendung des Kompasses.

Mehr auf DB Planet unter [db.de/miteinander](https://www.db.de/miteinander)

### Ein **Team** für Kunden

Schaffe Mehrwert für unsere Kunden mit allem, was du tust. Tue es gemeinsam als ein starkes Team DB.

### Mach es **Einfach**

Mache komplizierte Dinge einfacher - mit klaren Verantwortlichkeiten, Prioritäten und guten Standards. Sei wirksam in der Umsetzung.

### Du **kannst** es.

Hilf anderen, erfolgreich zu sein. Stärke persönliche Verantwortung und kompetenz.

### **Klartext** gewinnt.

Nutze Fehler und Kritik, um noch besser zu werden - direkt, ehrlich, wertschätzend. Streite respektvoll für gute und schnelle Entscheidungen und stehe hinter dem Ergebnis.

### Bahn frei für **Neues**.

Beende, was uns nicht weiterbringt. Fördere frische Ideen und bringe Veränderungen voran.



# Auf einen Blick

- **Werte sind gemeinsam festgelegte Grundlagen einer Gruppe; Prinzipien sind deren konkrete Anwendung**
- **Über den Kompass für ein starkes Miteinander werden wichtige agile Werte und Prinzipien vermittelt**
- **„Auf Augenhöhe“ heißt, den Dialog/ die Zusammenarbeit ernsthaft zu betreiben, ernst zu nehmen und Partner:innen so zu nehmen, wie sie sind: wertvoll und gleichbedeutend.**

#Wir.Machen.Sinn.



KOMPASS  
F.E.S.M.



3<sup>2</sup>

Agile Methoden  
und Frameworks

–

Raffinierte  
Küche mit  
Rezepten für  
jeder Anlass





3<sup>2</sup>

## Agile Methoden und Frameworks

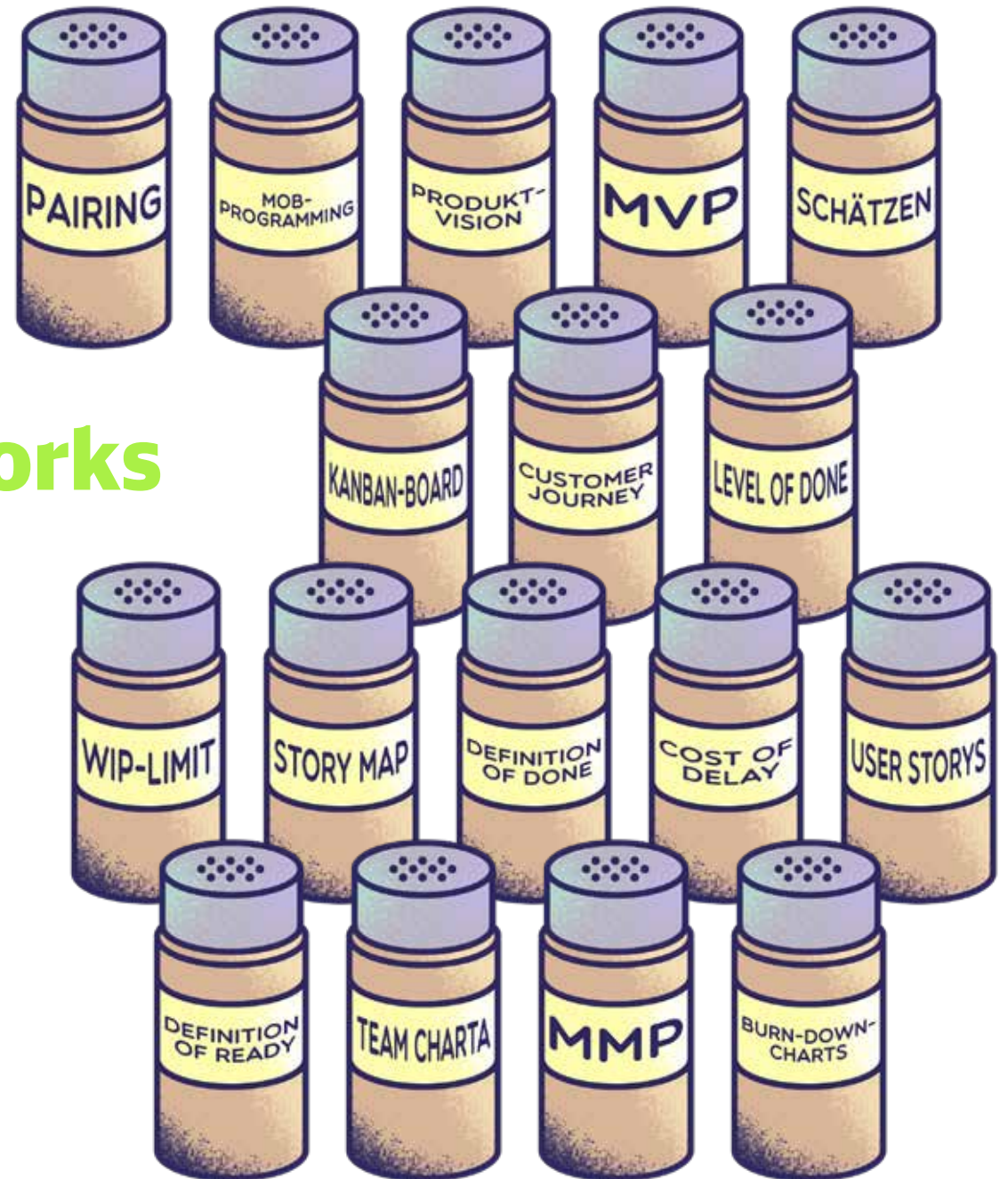
# Raffinierte Küche mit Rezepten für jeden Anlass

Aufbauend auf den Werten und Prinzipien findet man im agilen Umfeld nützliche Methoden-Frameworks und einzelne Methoden, wie zum Beispiel Design Thinking, eine Definition of Done, User Storys oder Kanban und Stand-Up. In der Praxis werden häufig mehrere dieser Werkzeuge kombiniert und die Teams suchen sich die Methoden heraus, die zu ihrem aktuellen Kontext passen.

Methoden und Frameworks helfen Teams, Agilität handhabbar und ausführbar zu machen. Sie sind eine Sammlung von Good Practices, die Teams beim iterativen Entwickeln von Produkten helfen. Methoden und Frameworks können wie Zutaten einzeln ausgesucht und eingesetzt werden, aber auch unabhängig vom Einsatz ganzheitlicher agiler Ansätze Nutzen stiften.



# Methoden und Methodenframeworks



## Beispiel 1:

# „Inspect & Adapt“

Einer der Grundpfeiler von Modern Agile lautet „Experimentiere und lerne zügig“, was zu dem bekannten Satz „Inspect & Adapt“ führt. Im Framework Scrum findet sich dieses Prinzip in mehrfacher Hinsicht als „Methode“ wieder.

### Beispiele:

- In der grundsätzlichen Vorgehensweise in fortlaufenden Sprints und dem damit verbundenen regelmäßigen Review der Ergebnisse
- Bei den Retros am Ende jedes Zyklus, die nicht das Ergebnis der Arbeit beleuchten, sondern wie man zu diesem Ergebnis gekommen ist
- Oder auch den Daily Stand-Ups, die eine Reflektion des letzten und Folgen für den heutigen Tag beinhalten

### Konkrete Methode: Retrospektiven

Auch ohne die Anwendung von Scrum kann man sich im Alltag das Prinzip „Inspect & Adapt“ zu Nutze machen, indem man regelmäßige (!) Termine durchführt, um auf die geleistete Arbeit zu schauen. Dabei geht es eben nicht um die Ergebnisse der Arbeit, sondern um die Leitfrage „Wie haben wir zusammengearbeitet, um dieses Ergebnis zu erreichen?“.

### Als Struktur einer Retrospektive haben sich fünf Phasen bewährt:

1. Zuerst sollte für eine offene Atmosphäre gesorgt werden. Die Teilnehmenden sollen sich wohl dabei fühlen, auch unangenehme Punkte zu diskutieren. Dabei gilt die Annahme, dass jede:r die bestmögliche Arbeit geleistet hat, die er oder sie leisten konnte, und zwar unabhängig davon, welche offenen Punkte festgestellt werden.
2. Zweitens werden Informationen gesammelt. Dies geschieht oft, indem man zurückblickt und ermittelt, was gut gelaufen ist und was nicht und diese Punkte sammelt.
3. Im dritten Schritt werden Erkenntnisse gewonnen. In dieser Phase klären Teams normalerweise, warum Dinge geschehen sind, damit nicht nur Symptome kuriert, sondern die tatsächlichen Ursachen erkannt werden.
4. Viertens entscheidet man, was zu tun ist. Es werden Vereinbarungen über sinnvolle und realistische Schritte getroffen, die im nächsten Sprint umgesetzt werden sollen.
5. Zu guter Letzt wird die Retrospektive gemeinsam abgeschlossen.

Für die Gestaltung der fünf Schritte gibt es eine Vielzahl von möglichen Vorgehensweisen.

# Sprint-Zyklus



## Beispiel 2:

# „Freiwilligkeit“

Das Prinzip der „Freiwilligkeit“ ist im agilen Kontext eines der wichtigsten Elemente und findet sich in vielen Methoden wieder. So funktioniert ein selbstorganisiertes Team nicht ohne die freiwillige Bereitschaft, eine Aufgabe zu übernehmen („to pull“) und diese durchzuführen. Der Gegensatz dazu ist die Anordnung, etwas zu übernehmen: „to push“. Daraus leitet sich die Veränderung „from push to pull“ her, die beispielsweise eine Grundlage von Lean und Kanban sind. Auf einer Reise verhält es sich ähnlich: Niemand begibt sich auf den Weg, weil er von anderen gedrängt wird – sondern weil die Ferne so verlockend ist.

### Konkrete Methode: Delegation Board

Das Delegieren ist eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben in der Führung. Dabei ist das Delegation Board ein einfaches und nützliches Instrument: Es stellt auf einen Blick dar, welche Aufgabe ein:e Mitarbeiter:in selbstständig entscheiden darf und damit auch freiwillig Verantwortung übernimmt.

Zur Ermittlung der einzelnen Aufgaben ist das sogenannte „Delegation Poker“ (angelehnt an das Planning Poker aus Scrum) das Mittel der Wahl: Es klärt die Erwartungen einer Führungskraft und die der Mitarbeitenden – und zwar bei einer konkreten Aufgabenstellung. Die Methode wurde von Jurgen Appelo („Management 3.0“) entwickelt.

### Ablauf:

Alle Mitspielenden erhalten ein vollständiges Kartenset. Die moderierende Person oder die Führungskraft stellt eine zu vergebende Aufgabe vor. Jede:e Mitspieler:in wählt eine Karte, die passend erscheint, falls er oder sie die Aufgabe übernehmen sollte.

- Erst wenn alle Spieler:innen gewählt haben, werden die Karten aufgedeckt.
- Jede:r Spieler:in bekommt die Punktzahl, die der eigenen Karte entspricht. Die Spieler:innen mit der geringsten und der höchsten Punktzahl werden aufgefordert, ihre Entscheidung zu begründen.

Ziel des Spiels ist die höchstmögliche Delegation – jedoch ohne Übertreibung. Die jeweiligen Ergebnisse werden dann im Delegation Board eingetragen und sind damit für jeden einsehbar. So hilft das Delegation Board, Missverständnisse und Rückdelegation zu vermeiden und das Prinzip der „Freiwilligkeit“ zu stärken.

FK



MA

## Delegation-Board

- 1 Verkünden**  
FK entscheidet und verkündet das Ergebnis
- 2 Vermitteln**  
FK entscheidet und versucht das Team von der Entscheidung zu überzeugen
- 3 Befragen**  
FK holt sich Meinungen und Ratschläge des Teams ein und entscheidet dann
- 4 Einigen**  
FK und Team treffen die Entscheidung **gemeinsam**
- 5 Beraten**  
FK gibt Meinung und Rat kund, das **Team** entscheidet selbstständig
- 6 Erkundigen**  
**Team** entscheidet selbstständig und informiert danach die **Führungskraft**
- 7 Delegieren**  
Die Entscheidung ist komplett an das **Team** delegiert und es findet auch keine Information statt

## Beispiel 3:

# „Sicherheit“

Von klein auf sind wir es gewohnt, dass oft andere für uns Entscheidungen treffen und uns damit Sicherheit geben. Wir verlassen uns darauf, dass andere schon wüssten, was zu tun sei. Bei der Anwendung von Agilität ist es jedoch sehr wichtig, dass wir selbst diese Entscheidungen treffen – und uns das auch zutrauen. Dazu braucht es Sicherheit.

### Konkrete Methode: Entscheidungen per Konsent

In der Selbstorganisation ist es nötig, dass viele Entscheidungen im Team getroffen werden. Dabei sind verschiedene Verfahren möglich. Ein Verfahren, das die höchstmögliche Sicherheit erzeugt, ist das „Konsent Verfahren“. Dabei kommt es im Gegensatz zum Konsens nicht auf einen „kleinsten gemeinsamen Nenner“ an, bei dem Kompromisse gemacht werden müssen, sondern jeder Einwand wird gemeinsam diskutiert und somit die (Handlungs-)Sicherheit für jede:n Einzelne:n gewährleistet. Es gilt, die beste Routenplanung für alle Reisenden zu finden – nicht die, bei der von einzelnen möglichst wenig Abstriche gemacht werden müssen.

### Der Konsent-Prozess:

#### 1. Schritt: Vorbereitung/Vorschlag

Alle Informationen, die für die Entscheidung notwendig sind, sollten allen Beteiligten vorab bekannt sein. Dazu müssen nach Möglichkeit alle erforderlichen Informationen zusammengetragen werden, damit sich das Team Gedanken machen kann über das „Warum“ des Vorschlags, die Auswirkungen und das Aufzeigen möglicher Alternativen.

#### 2. Schritt: Gesprächs-/Diskussionsrunden

Jeder Vorschlag wird in moderierten Runden besprochen. Das heißt, alle kommen der Reihe nach zu Wort und haben dabei die ungeteilte Aufmerksamkeit aller Anwesenden. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle gehört werden. Die Gespräche erfolgen immer im gleichen Ablauf; dank der Moderation und des Verlaufs in Runden, hat dies den Vorteil, dass jede:r zu Wort kommt und keine Frage, Meinung oder Ansicht übergangen werden kann.

#### 3. Schritt: Konsentierung – die Entscheidungsrunde

Alle im Team sollten zu diesem Zeitpunkt für sich entschieden haben, ob sie unter Berücksichtigung des gemeinsamen Ziels mit dem besprochenen Vorschlag leben können. Dieser wird dann zur Abstimmung gestellt. Jede:r gibt seinen Konsent oder nennt einen schwerwiegenden bzw. begründeten Einwand. Wenn keiner im Team einen Einwand vorgebracht hat, dann ist das ganze Team „konsent“.

Sollte auch nur eine Person der Runde Bedenken haben und äußert diese als „schwerwiegend“, wird in der Abstimmung kein Konsent erreicht. Dann muss entweder ein neuer – oder auch angepasster – Vorschlag erarbeitet werden, der die geäußerten Bedenken berücksichtigt, oder der Vorschlag wird in Gänze abgelehnt.

Dadurch, dass diese Methode den Fokus auf die möglichen Bedenken hat, damit zwar u. U. langwieriger sein kann, erzeugt sie bei den Teammitgliedern die Sicherheit, die – zu diesem Zeitpunkt – richtige Entscheidung zu treffen.

# Auf einen Blick

- **Methoden und Frameworks erleichtern die Anwendung von Werten und Prinzipien**
- **Konkrete Anwendung von Prinzipien wie Inspect & Adapt, Freiwilligkeit & Sicherheit mittels geeigneter Methoden**
- **Ausprobieren von konkreten Methoden wie Retrospektive, Delegation-Board, Konsent-Verfahren**



Agile Playbook



DB  
WERKZEUG-  
KASTEN



3 3

Agile  
Strukturen

–  
Gärten der  
agilen Welt



# 3<sup>3</sup>

## Agile Strukturen



# Gärten der agilen Welt

Agile Organisation bedeutet, Arbeitsweisen und Zusammenarbeit über die Nutzung agiler Arbeitsmethoden hinaus auch durch Implementierung neuartiger Strukturen zu verbessern. Die klassisch-hierarchischen Strukturen werden aufgebrochen und Verantwortlichkeiten und Entscheidungen werden umfassend an Mitarbeitende und Teams delegiert.

Ein wesentliches Ziel dabei ist, sich stärker an Kund:innen auszurichten und schneller und effizienter auf Veränderungen reagieren zu können. Deshalb ist die Verantwortungszuordnung in agilen Organisationsmodellen und damit die Struktur selbst in der Regel dynamisch veränderlich angelegt. Das heißt, das Gefüge von Rollen und Kreisen – also den gängigen Strukturelementen in agilen Modellen – kann durch die Beteiligten bei Bedarf weiterentwickelt werden, wobei nach vorab genau definierten Regeln vorzugehen ist.

Ein zweites, nicht weniger wichtiges Ziel agiler Organisation ist, alle Mitarbeitenden besser einzubinden, ihnen Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten und somit das volle Potenzial der Organisation zu nutzen. In der Praxis heißt das, dass Mitarbeitende bzw. Teams selbstbestimmter und eigenverantwortlicher arbeiten. Sie übernehmen Verantwortung an der Kundenschnittstelle, beispielsweise für Produkte, und auch für die Organisation ihrer Arbeit. Dies kann im Prinzip alle Aspekte der täglichen Arbeit umfassen – etwa die Arbeitsaufteilung im Team, die Disposition von Einsatzzeiten oder die Entscheidung über Verbesserungen in der Arbeitsweise.

Ein gemeinsames Kernelement bei allen gängigen Modellen der agilen Organisation oder Selbstorganisation ist die Ersetzung der klassischen hierarchischen Führung durch andersartige Zuordnungen der Führungsverantwortung. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Prinzipien unterscheiden, die – häufig auch in Kombination – zur Anwendung kommen: Zum einen werden die bisher von klassischen Führungskräften wahrgenommenen Aufgaben zerlegt und jeweils bestimmte Führungsaufgaben auf verschiedene Rollen im agilen Setting verteilt. Diese werden dann wiederum Personen zugeordnet bzw. durch sie wahrgenommen. Aus einzelnen Reiseleiter:innen werden verschiedene Verantwortliche für jeweils bestimmte Aspekte – etwa für die Reisekasse, die Route, Verpflegung und Wohlbefinden der Teilnehmer usw. Dabei ist sowohl der Zuschnitt der Rollen als auch die Zuordnung zu Personen in der Regel dynamisch veränderlich. Zum anderen werden Führungsaufgaben an Teams delegiert, die sie an Stelle von Einzelpersonen gemeinsam wahrnehmen. Dabei bedienen sie sich vereinbarter und verbindlich geregelter Mechanismen der Abstimmung und Entscheidungsfindung wie etwa des im Abschnitt 3.2 beschriebenen Konsent-Prinzips.



## Wo im DB-Konzern gibt es agile Organisationsmodelle?

Einzelne Prinzipien und Methoden agilen Arbeitens sind mittlerweile wohl in den meisten Einheiten des Konzerns zu finden. Eine Reihe von Einheiten arbeitet darüber hinaus mit bzw. in umfassenden agilen Organisationsmodellen. Zu den Vorreitern gehören zum Beispiel die DB Systel, die DB Akademie, die Reisendeninformation, die OE IT-Systeme Beschaffung, die Digitale Schiene Deutschland, das Kompetenzzentrum Vertragsmanagement bei DB Regio und die OE Consulting & Business Skills bei DB Training.

Das größte Vorhaben findet bei der DB Systel statt: die Organisationsstruktur der DB Systel bildet eine „neue Arbeitswelt“ mit Clustern, Einheiten und Teams ab, die selbstorganisiert zusammenarbeiten und miteinander wirken. Der Transformationsprozess des gesamten Unternehmens mit mehr als 5.000 Beschäftigten ist bereits weit fortgeschritten.

Dass agile Arbeitsformen auch in operativen, prozessgetriebenen und sicherheitsnahen Arbeitsfeldern Vorteile bringen, zeigt z. B. die Südostbayernbahn: Dort entscheiden Teams selbständig über ihre Dienst- und Urlaubspläne und Mitarbeitende in der Instandhaltung können eigenverantwortlich ihre Arbeitszeiten so legen, dass lange Anfahrtswege minimiert werden.

Weitere Einheiten befinden sich aktuell in der Transformation. Hervorzuheben ist hier die Entwicklung beim DB Personalservice, der sich mit mehr als 1.000 Beschäftigten auf dem Weg der Umsetzung eines agilen Organisationsmodells befindet.

## Wie sind die Organisationsmodelle im DB-Konzern gestaltet?

Jeder Bereich hat andere Anforderungen, daher sind unterschiedliche Methoden und Modelle passend. Dafür hat die Konzernorganisation den Rahmen für agile Organisationsmodelle so weiterentwickelt, dass eine individuelle Gestaltung möglich ist. So kann die Verantwortung, die zum Beispiel ein Agility Master oder ein selbstorganisiertes Team hat, in verschiedenen Einheiten unterschiedlich zugeschnitten sein. Damit die Zuständigkeiten für alle erkennbar sind, werden die internen Systeme angepasst, agile Rollen in EVI abgebildet und veränderte Darstellungsweisen in Organigramme aufgenommen. Mit der entsprechenden Anpassung der Rahmenrichtlinie Organisation (siehe Kapitel 4) wurde dieses Vorgehen formal verankert und damit wesentliche Voraussetzungen für Agilität im Konzern geschaffen.

Die für einen Bereich optimale Organisationsform kann also sehr unterschiedlich aussehen – je nach Zielen und Aufgaben, Rahmenbedingungen und Anforderungen. Dies gilt zum Beispiel im Hinblick auf das unterschiedliche Ausmaß von Komplexität und Dynamik und auch in Abhängigkeit vom jeweiligen Mindset der Beteiligten. In einer sehr heterogenen Organisationslandschaft, wie der der DB, müssen unterschiedliche Modelle zugelassen und gemeinsam mit den Beteiligten jeweils passende Varianten entwickelt werden – auch aus einem zweiten Grund: Die partizipative Entwicklung passender Organisationsmodelle unter Einbindung der Beteiligten ist ein entscheidender Faktor für Akzeptanz, echtes Commitment und letztlich Begeisterung für neue Formen der Organisation und Zusammenarbeit.

Wenn man diese Aspekte nicht berücksichtigt, sondern Experimente, breite Beteiligung und evolutionäre Weiterentwicklungen unterbindet, werden sich die mit Agilität und Selbstorganisation assoziierten Vorteile hinsichtlich Motivation, Performance, Anpassungsfähigkeit nur eingeschränkt realisieren lassen.

Um noch genauer zu verstehen, wie agile Organisationsmodelle angelegt sind, sei beispielhaft auf das über einen längeren Zeitraum entwickelte Modell der DB System geschaut:

Als Kernrollen aller Einheiten sind hier anstelle klassischer Führungskräfte die drei Führungsrollen „Product Owner“, „Agility Master“ und „Umsetzungsteam“ vorgesehen. Die Führungsaufgaben werden auf diese drei Rollen verteilt. Die bisherigen Führungskräfte stehen damit vor der Entscheidung: Will ich mich als „Product Owner“ (Produktverantwortlicher) primär um fachliche Themen kümmern und diese gegenüber dem Kunden vertreten? Will ich alternativ als „Agility Master“ dafür sorgen, dass das Team möglichst gute Rahmenbedingungen hat und sich die einzelnen Mitarbeiter optimal entwickeln können? Oder will ich als Teil des selbstorganisierten arbeitenden Umsetzungsteams konkrete Lösungen erarbeiten? Die klassische Führungsverantwortung auf die drei genannten Rollen zu verteilen, bedeutet, dass auch die Teams selbst wesentliche Führungsaufgaben übernehmen. Die Teammitglieder entscheiden z. B. über die Ausgestaltung von Arbeitsinhalten, treffen die Auswahlentscheidung bei der Aufnahme neuer Teammitglieder, verteilen die Rollen im Team, geben sich gegenseitig Feedback - und nicht zuletzt wählen sie auch selbst ihren Agility Master.

Wie das Beispiel zeigt, werden durch die neuen Organisationsformen an einigen Stellen Führungsfunktionen nach klassischem Zuschnitt entfallen, während spezifische Führungs-, Fach- und Expert:innenrollen wichtiger werden. Gleichzeitig wird die Dynamik in der Rollenverteilung zunehmen.

Wie bei jeder Erfahrung, die wir machen, sind die Erfahrungen dieser Reise nicht starr und vordefiniert. Sie entwickeln sich entlang der Leidenschaften, Wahrnehmungen und Kompetenzen der verschiedenen Personen innerhalb der Reisegruppen - und wechseln. Es gibt nicht mehr einen Guide für die gesamte Reise, sondern es gibt ein agiles Team, in dem jeder Verantwortung übernimmt und seine Expertise einbringt - und dass sich immer passend aufstellt für das, was der nächste Tag und Reiseabschnitt bringen.

# Auf einen Blick

- **Kernelemente agiler Organisationsmodelle sind weitreichende Delegation, verteilte Führung und Rollen und Kreise als dynamisch veränderliche Strukturelemente.**
- **Agile Organisationsmodelle sind individuell unterschiedlich gestaltet. Es ist für den Erfolg wichtig, in jedem Einzelfall unter umfassender Einbindung der Beteiligten ein für eine Einheit passendes Modell zu entwickeln.**
- **Im DB-Konzern wurden und werden in einer Reihe von Einheiten bereits agile Organisationsmodelle umgesetzt. Bei Interesse können Bereiche gern auf ihre zuständigen Ansprechpartner:innen in der Konzernorganisation zugehen.**

AGILE ORG  
BEI DER DB



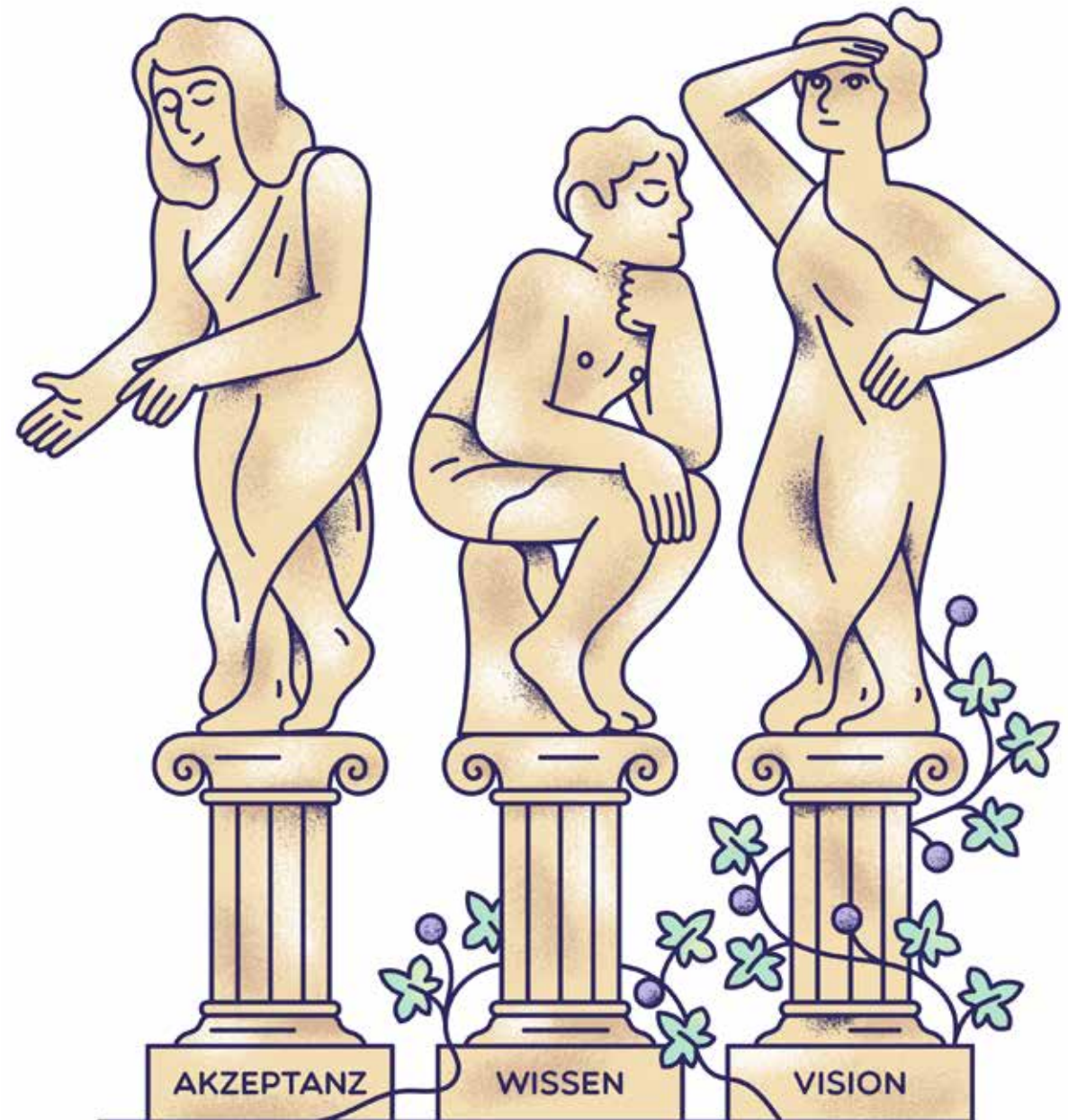


4

Entwicklung von  
Agilität und  
Selbstorganisation  
bei der DB

–

Geschichte  
einer  
Evolution



## 4

# Entwicklung von Agilität und Selbstorganisation bei der DB

## Geschichte einer Evolution

Die Geschichte agiler Entdeckungsreisen ist älter als wir sie hier beschreiben könnten. Wir möchten jetzt nicht unbedingt die Odyssee als Beispiel heranziehen, aber ein wenig passt die Irrfahrt des antiken Helden schon: Der Aufbruch mit klarer Vision, die Versuchungen und Irrwege während der Reise und dennoch sind er und seine Gefährten stets mit Wissen, Geschick und Raffinesse der Erreichung ihrer Ziele näher gekommen.

Auch bei der Deutschen Bahn gab es schon immer Pionier:innen, die ein agiles Mindset an den Tag legten oder Teams, die agile Methoden nutzten.

Vielleicht war ihnen der Umstand agil zu sein zu dem Zeitpunkt gar nicht bewusst. Denn der Begriff „Agilität“ bekam erst in den letzten Jahren sehr viel Aufmerksamkeit. Erst die Veränderung von Arbeits- und Organisationsformen waren weithin sichtbare Zeichen für eine agile Transformation bei der DB.

2014 war es DB Systel, bei der die ersten Ideen einer Transformation mit dem Ziel zur Etablierung von mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung für die Mitarbeitenden und dem Wunsch, sukzessive hierarchiegeprägte Entscheidungsstrukturen zu verändern, aufkamen. Mit ihrem IT-geprägten Marktumfeld, schnell veränderlichen Produkten und Mitarbeitenden, denen agile Arbeitsweisen eher schon vertraut waren, lag diese „Entdeckungsreise“ nahe, war aber zugleich notwendig für ein zukunftssicheres Geschäftsmodell. Nahezu 5.500 Mitarbeitende haben sich bei DB Systel in den letzten Jahren nach agilen Prinzipien organisiert und schließlich auch in den hierfür sinnvollen organisatorischen Strukturen aufgestellt. Somit befindet sich die DB Systel auf einer der größten Entdeckungs- und Erfahrungsreisen der agilen Transformation in ganz Deutschland. Und sie hält daran fest – trotz aller Untiefen und Herausforderungen, denen sie auf ihrem Weg – wie Odysseus – begegnet.

Inzwischen hat sich eine ganze Reihe von Organisationseinheiten im DB-Konzern agil aufgestellt. Hierzu gehören bereits bestehende Einheiten wie die DB Akademie, aber auch viele neu gegründete Einheiten haben sich von Anfang an für ein Modell mit agilen Strukturprinzipien entschieden – beispielsweise die zunächst als Projekte gestarteten Einheiten der Reisendeninformation und der Digitalen Schiene Deutschland.

Es handelt sich in Summe um einen Mix aus kleineren Einheiten mit wenigen Mitarbeitenden, wie „IT-Systeme Beschaffung“ oder dem Rechtsbereich „Recht Agil“, aber eben auch großen Einheiten wie der DB Systel und dem DB Personalservice. Die verschiedenen Ausprägungen von „agil“ in diesen Bereichen sind durch unterschiedliche Kund:innenbedürfnisse und Zielsetzungen begründet.

Insgesamt arbeiten somit bereits mehr als 7.000 Mitarbeitende bei der DB in agilen Organisationsstrukturen oder in Bereichen, die sich in der Transformation befinden. Und weil das Fernweh immer mehr lockt und immer mehr immer mehr Kollegen bei uns von den Erlebnissen ihrer Reisen berichten können, wird diese Zahl in den kommenden Jahren steigen.

## Wohin steuert die Deutsche Bahn

In den letzten Jahren konnte die Deutsche Bahn viele unterschiedliche Reiseerfahrungen sammeln. Anders als andere Unternehmen schlagen wir nicht den Weg einer Pauschalreise ein und übersehen dabei vielleicht manches Kleinod an den weniger überlaufenen Orten. Wir schauen hinter die Kulissen und verstehen, dass wir unsere Routen selbst wählen können und sich Mindset und Methoden am besten in kleinen Schritten erkunden und ausprobieren lassen.

Damit das Reisegepäck uns unterwegs nicht belastet und immer mehr Routenvorschläge, Erinnerungen und Tipps von Vielreisenden gesammelt und geteilt werden können, hat sich im ZukunftsLab „Neue Formen der Zusammenarbeit“ ein Netzwerk zusammengeschlossen, das die passende Reisebegleitung vermittelt.

## Die Geschichte der Reisebegleitung

Im 2017 gegründeten Expert:innennetzwerk befinden sich Vertreter:innen verschiedener Konzerngruppenfunktionen und intern beratenden Einheiten, um der Vielschichtigkeit der Themen gerecht werden zu können. Hierzu zählen die Konzernorganisation mit einer starken Expertise für Organisationsmodelle, DB Training als Beratungsdienstleister und für die Begleitung in der agilen Transformation, DB Akademie für geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, DB Immobilien für räumliche Änderungen und Digitaler Wandel mit dem Blick für Kompetenzen in einer von Digitalisierung geprägten Welt.

2019 entwickelte sich diese Gruppe im ZukunftsLab 2 zum Netzwerk „Neue Formen der Zusammenarbeit“ weiter. Dabei gewann das Netzwerk an Weggefähr:innen, strategischer Aufmerksamkeit über die Unternehmensgrenzen der DB hinweg und pflegte die Nähe zum Netzwerk der Agilen Inseln, indem Maßnahmen angeregt und Synergie-Effekte nutzbar gemacht wurden. Der Organisation wurde ein leichter Zugang und Umgang mit dem Thema „Agilität“ ermöglicht – durch die übergreifende Zusammenarbeit vieler.

# Auf einen Blick

- **Agilität und Selbstorganisation sind keine neuen Entwicklungen, aber ihre Inhalte erleben unter diesen Begriffen derzeit Aufmerksamkeit**
- **Organisatorische Transformationsprozesse begannen bei der DB Systel bereits 2014 und bis heute ist die DB ein Unternehmen mit einem der größten Erfahrungsschätze auf dem Gebiet**
- **Transformationsprozesse werden von Expert:innen im DB Konzern unterstützt und begleitet**

# Landkarte der agilen Insel im DB Konzern



 (Nur im Netzwerk oder mit VPN)



4<sup>1</sup>

Standortbestimmung  
im Reifegradmodell

–

Geografie der  
agilen Welt



## 4<sup>1</sup>

# Standortbestimmung im Reifegradmodell



# Geografie der agilen Welt

Bevor man eine Reise startet, ist es oft sinnvoll zu überlegen, wo die Reise eigentlich hingehen soll, wie weit sie gehen soll und auch, welchen Startpunkt die jeweilige Reisegruppe hat. Auch die Gründe dafür, warum man eine agile Reise starten möchte, können vollkommen divers sein – und das ist gut so.

Zu Beginn kann eine Reifegradermittlung Aufschluss darüber geben, wie agil die Arbeitsweisen im Team bereits sind und wie agil das Team in Bezug auf verschiedene Dimensionen insgesamt werden möchte (z. B. Strategie, Prozesse, Führung etc.).

Auf der nächsten Seite ist eine mögliche Methode eines agilen Reifegrad-Tests aufgeführt – das Trafo-Modell von HR-Pioneers. Anhand der Ergebnisse des Modells wird für Führungskräfte und Team erkennbar, auf welcher Transformationsstufe sie sich befinden und woran sie arbeiten können: Steht die Führungskraft am Anfang einer agilen Transformation und weiß nicht, wo sie beginnen soll? Das Team steckt eigentlich schon mittendrin und wüsste gerne, welche Routenoptionen die Reise nun bietet.

Sollte die Einschätzung in den sechs Dimensionen auf unterschiedlichen Stufen sein, liegen genau dort die Handlungsfelder für Team und Führungskraft. Wichtig ist, dass eine hohe agile Reife nicht das generelle Ziel sein sollte – sondern diese stets kontextabhängig zu betrachten ist.

Das Modell liefert nur einen ersten Schnellcheck in Form einer Selbsteinschätzung. Wenn sich die Führungskraft oder das Team intensiver mit den Themen auseinandersetzen, können diese jederzeit die Begleitung von HR-Expert:innen, Berater:innen von DB Training oder der Konzernorganisation (ETO) in Anspruch nehmen.

# Das HR-Pioneers Trafo-Modell™

6 Dimensionen

Strategie



NUTZEN-MAXIMIERUNG

Struktur



NETZWERK-ORGANISATION

Prozess



NUTZER-ORIENTIERUNG

Führung



SELBST-FÜHRUNG

HR-Instrumente



BEFÄHIGUNG

Kultur



LERNKULTUR

5 Transformationsebenen



STABILITÄTS-OPTIMIERUNG



PYRAMIDE



WASSERFALL



TOP DOWN



UNTER-STÜTZUNG



ABSICHERUNGS-KULTUR



Kund:innenorientierung

EU 7 1 ET 0 0 3 5 6 0 J



Mitarbeitendenorientierung

EU 7 1 ET 0 0 3 5 6 0 J

Agile Unternehmen

Klassische Unternehmen



# Auf einen Blick

- **Zu Beginn einer Reise klären:  
Wo stehen wir heute und wo  
wollen wir hin?**
- **Agile Reifegradermittlung ermittelt  
potentielle Handlungsfelder**
- **Ein innerhalb der DB angewandtes  
Modell ist das Trafo-Modell  
von HR-Pioneers**
- **Das Trafo-Modell liefert eine erste  
Selbsteinschätzung**
- **Es gibt DB-interne Begleitungs-  
angebote von HR, DB Training  
oder ETO**

TRAFO MODELL  
VON HR PIONEERS



# 4<sup>2</sup>

**Agile Führung und  
Zusammenarbeit  
bei der DB**

–

**In Gewässern  
der agilen Welt  
gemeinsam  
manövrieren**



4<sup>2</sup>

## Agile Führung und Zusammenarbeit bei der DB

# In Gewässern der agilen Welt gemeinsam manövrieren

Der grundlegendste Unterschied von agiler Führung zur klassischen Führung ist die Erkenntnis, dass Unternehmen viel stärker auf die Eigenverantwortung aller setzen müssen, um die erforderliche Reaktionsfähigkeit und Kreativität zu erzeugen. Es stellt sich hier die zentrale Frage, wie mehr Eigenverantwortung an alle Mitarbeitenden übertragen werden kann.

Ein Weg: Wenn man den Aufbruch zur agilen Transformation wagen möchte, sollte bei den Mitarbeitenden die Sehnsucht nach anderer Zusammenarbeit im Team geweckt werden.

Agile Führung bedeutet im weiteren Sinne: verteilte Führung. Es gibt unterschiedliche Rollen im Team, die unterschiedliche Verantwortungen übernehmen - in einer Beispielkonstellation sind z. B. Product Owner und Scrum Master eher auf Produktebene und agile Führungskräfte oder Teamleads auf organisatorischer (disziplinarischer) Ebene. Das muss nicht zwingend so sein. In anderen Konstellationen sind Product Owner und agile Führungskraft auf gleicher organisatorischer Ebene.

Ziel der agilen Zusammenarbeit ist, dass alle dort Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen, wo sie ihre Expertise entfalten können. Die Mitarbeitenden bringen sich aktiv in die Prozesse und Entscheidungsfindung ein, was bis hin zur Selbstorganisation innerhalb der Gruppe führen kann. Das steigert das Zusammengehörigkeitsgefühl eines Teams enorm, weil die Verantwortung auf Rollen aufgeteilt wird und jede:r einzelne ein großes Interesse daran hat, die Teamziele zu erreichen und Sinn durch gute gemeinsame Arbeit zu stiften.

Die Rolle der Führungskraft in agilen Teams/Organisationen verändert sich vom „Reiseführenden“ zur „Reiseermöglicher:in“. Die Führungskraft ermöglicht und erleichtert die Zusammenarbeit – statt vorzugeben, was, wie, wann gearbeitet wird.

Diese Denkweise, die übrigens auch zur Erleichterung der Arbeit der Führungskraft beitragen kann, baut Silodenken ab und beschleunigt Organisationen in ihrer Entwicklung. Um sie zu etablieren, braucht es dialogfördernde Kommunikationsstrukturen, Transparenz und Führungskräfte, die eine Vertrauenskultur fördern. Teams werden auf diese Weise motiviert, Informationen und Wissen zu teilen und zu verbreiten, und sind bestrebt, einen hohen Grad an Offenheit zu leben. Dies wiederum sorgt für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre, was nicht nur das Team, seine Einzelpersonen, sondern auch die gesamte Organisation erfolgreicher macht.

## **Agile Teams kreieren ein Umfeld, in dem Einzelne ihre Stärken und Talente bestmöglich entfalten und einsetzen können und sich permanent weiterentwickeln möchten.**

**Überspitzt gesagt: Die klassische Organisation reguliert, die agile Organisation ermöglicht.**

Es ist daher essenziell, die eigenen Vorstellungen zu überdenken und eine veränderte Haltung zu entwickeln: Führung im agilen Kontext bedeutet, nicht hierarchisch durch Macht und Kontrolle (Anweisung) zu führen – sondern als Vorbild zu agieren (Servant Leadership) und Rahmenbedingungen für eine agile Kultur zu schaffen. Dafür ist eine vertrauensvolle Kommunikationskultur auf Augenhöhe erforderlich.

Wo die klassisch-hierarchische Führungskraft ihre Mitarbeitenden klar steuert und kontrolliert, wird die agile Führungskraft zum Reiseguide der Mitarbeitenden. Ihre Aufgabe ist es, die bestmöglichen Bedingungen zu schaffen, um eine großartige Reise in Richtung Agilität mit möglichst vielen Erfahrungen zu erleben. Sie kümmert sich um das Wesentliche, kauft Bustickets, macht Streckenvorschläge, erarbeitet Tagestouren und ermöglicht die Aufnahmen von neuem Wissen und bislang unbekanntem kulturellen Eindrücken. Die bisherigen Aufgaben einer klassischen Führungskraft, wie die Priorisierung, Steuerung, Kontrolle oder Auswertung der geleisteten Arbeit, übernimmt in agilen Organisationen das ganze Team. Aber welche Führung ist nun besser? Die klassische oder die agile? Das lässt sich nicht pauschal sagen. Je nach Kontext kann sowohl die agile als auch die klassische Führung ihre Vorteile ausspielen. Auch wenn man es zunächst nicht glaubt: Agile Führung kann auch sehr gut im hierarchischen Organisationskontext angewendet werden. Mehr noch: Die Veränderung der Führung in hierarchischen Organisationen ist einer der ersten erforderlichen, kleinen Schritte am Anfang einer agilen Transformationsreise.

# Agile Führung

# Klassische Führung

Fördern der Selbstorganisation	◀ ▶	Arbeiten über Anweisungen
Mitarbeiter:in als Mensch und Individuum sehen	◀ ▶	Mitarbeitende als Ressource sehen
Transparenz, Wissen teilen	◀ ▶	Wissensvorsprung, Herrschaftswissen
Wichtige Entscheidungen treffen die betroffenen Mitarbeitenden gemeinsam	◀ ▶	Wichtige Entscheidungen trifft Vorgesetzte:r
Vision und Strategie des Unternehmens werden gemeinsam erarbeitet	◀ ▶	Chef:in bestimmt Vision und Strategie des Unternehmens
Geteilte Verantwortung auf mehrere Personen und/oder Teams	◀ ▶	Manager trägt allein die Verantwortung
Stetige Veränderung und Weiterentwicklung	◀ ▶	Aufrechterhalten alter Strukturen
Orientierungshilfe sein und beratend zur Seite stehen	◀ ▶	Anweisung und Kontrolle der Mitarbeitenden
Alle Rollen sind gleichwertig	◀ ▶	Hierarchische Strukturen
Experimentieren ermöglichen, aus Fehlern lernen	◀ ▶	Plan vorgeben und Fehler anprangern
Fokus auf Teamarbeit, Kooperation und Vernetzung	◀ ▶	Fokus auf Einzelleistung

\*überspitzt

” Führung bedeutet für mich Führung auf Augenhöhe. Dies braucht gegenseitiges Vertrauen und Vertrauen braucht Zeit. Führung und Begleitung wirkt nicht nur auf die einzelne Person, sondern auch auf das Team. Führung sollte dann stattfinden, wenn sie gebraucht wird. Wichtig ist mir, dass Führung individuell stattfindet und auf die Bedürfnisse des Einzelnen oder des Teams eingeht. Grundlagen dafür ist für mich, Transparenz und Offenheit von allen Beteiligten.

Stephanie Mehta  
Reisendeninformation (T.R)  
Stephanie.Mehta@deutschebahn.com

” Die Welt verändert sich – wo im Außen Strukturen und Vorhersehbarkeit wegfallen, benötigen wir innere Stabilität. Es bedarf an Klarheit über die eigenen Werte, Kompetenzen, Selbstverantwortung. Intuition und Kooperation werden die Erfolgsfaktoren sein. Führung kann genau hier ansetzen, indem sie Menschen auf dem Weg zur inneren Stabilität und zu mehr Miteinander begleitet.

Hanna Jage  
Reisendeninformation (T.R)  
Hanna.Jage@deutschebahn.com

” Eine wesentliche Herausforderung von Führung ist für mich, Wirksamkeit im Sinne einer Organisation herzustellen und zu stabilisieren. Dies beinhaltet unter anderem, Entscheidungen zu treffen, zu priorisieren, Stärken zu erkennen und Rahmenbedingungen für wirksames Arbeiten zu schaffen. Diese Aufgaben werden immer komplexer, da sich Kontexte und Anforderungen schnell verändern können. Ich halte es daher fast für fahrlässig, Führungsaufgaben an eine Rolle, Position oder einen Titel zu knüpfen. Ich bin mir bewusst, dass wir hier von einem Paradigmenwechsel sprechen und dass dieser viel Zeit kosten kann. Ich wage jedoch die Prognose, dass die Unternehmen, die Führung neu denken, davon in Zukunft profitieren werden.

Andreas (Andy) Ulrich  
DB Systel  
Andreas.Ulrich@deutschebahn.com

## Agile Führung

( Statements vom Morgenmagazin -  
einem Format der DB Akademie )

” Über die Zukunft der Führung wissen wir, dass die anders sein wird... Der beste Weg, um die Zukunft vorherzusagen, besteht darin, sie zu erkunden oder sogar zu schaffen... Führungsarbeit auf Augenhöhe statt Führung... Volle Potenzialnutzung & Entfaltung jenseits hierarchischer Schranken... Gemeinsames Verständnis für Verlässlichkeit und Klarheit, Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit! Nicht unten und oben ist relevant, sondern wer für welche Führungs- und Entscheidungsbedarfe jeweils passender ist.

**„Sei mutig: Was immer du tun kannst oder wovon du träumst – fang damit an. Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich!“, Johann Wolfgang von Goethe.**

Magdalena Ebering  
DB Akademie


Magdalena.Ebering@deutschebahn.com

” Auf meinem beruflichen Weg bin ich nie gefragt worden, welchen Führungsstil meine Kompetenzen und Fähigkeiten am besten fördern, welchen Rahmen ich als Mitarbeiterin brauche, um gute Leistungen zu erbringen oder welche Erwartungen ich vielleicht auch mitbringe. Ich finde das unglaublich traurig! Ich finde es ist Zeit, dass wir dies ändern. Es ist Zeit, uns zuallererst als Menschen zu begegnen. Dazu gehört für mich Führung nicht nur anders zu denken, sondern zu ermöglichen. Leadership is action not a position.

Doris Leinen  
DB Systel


Doris.Leinen@deutschebahn.com

## DB Akademie:

Das  **Portfolio der DB Akademie** bietet vielfältige Angebote entsprechend der individuellen Qualifizierungsbedarfe einer Führungskraft. Diese sind nach Themenfeldern sortiert, die sich nach den strategischen Schwerpunkten des Konzerns ausrichten:

Karriere, Führung, Transformation & Digitalisierung, Management & Performance und Kommunikation.

### **Transformation & Digitalisierung**

Führungskräfte können sich für ihre Teilnahme an Kursen und Kurzformaten selbstständig\* über das  **Buchungsportal** anmelden.

### **Lunch & Lern: Die Agile Führungskraft**

### **Agile Roadmap**



# Auf einen Blick

- **Von Führungskraft zur Führungsarbeit**
- **Die Teammitglieder geben je nach Anforderungen der Situation und der Aufgabe Führung ab – oder übernehmen sie und können somit eigene Stärken entfalten.**
- **Wer eigenverantwortlich agiert, übernimmt für eigenes Handeln und die selbst getroffenen Entscheidungen Verantwortung.**
- **Arbeit soll Sinn stiften und auf diese Weise Menschen miteinander verbinden.**

**Lunch & Lern**  
Die Agile  
Führungskraft



**DB**  
**AKADEMIE**



**4**<sup>3</sup>

**Der Rahmen für agile Strukturen im Konzern**

–

**Die vorhandene Infrastruktur ebnet viele Wege**



## 4<sup>3</sup>

# Der Rahmen für agile Strukturen im Konzern

## Die vorhandene Infrastruktur ebnet viele Wege

Die „Infrastruktur“ für eine agile Reise ist im DB-Konzern vorhanden und kann genutzt werden: Die Konzernorganisation (ETO) hat die Rahmenrichtlinie (RRil) 138.0100 Organisation um das Kapitel „Agile Strukturen“ ergänzt und damit grundsätzlich einen breiten Rahmen geschaffen, der die formale Einführung einer offiziellen agilen Organisationsstruktur mit individuellem Zuschnitt entsprechend den Präferenzen und Anforderungen der jeweiligen Einheiten ermöglicht. Die agile Reise kann im DB-Konzern dadurch mit verschiedenen Reismitteln in diverse Richtungen führen.

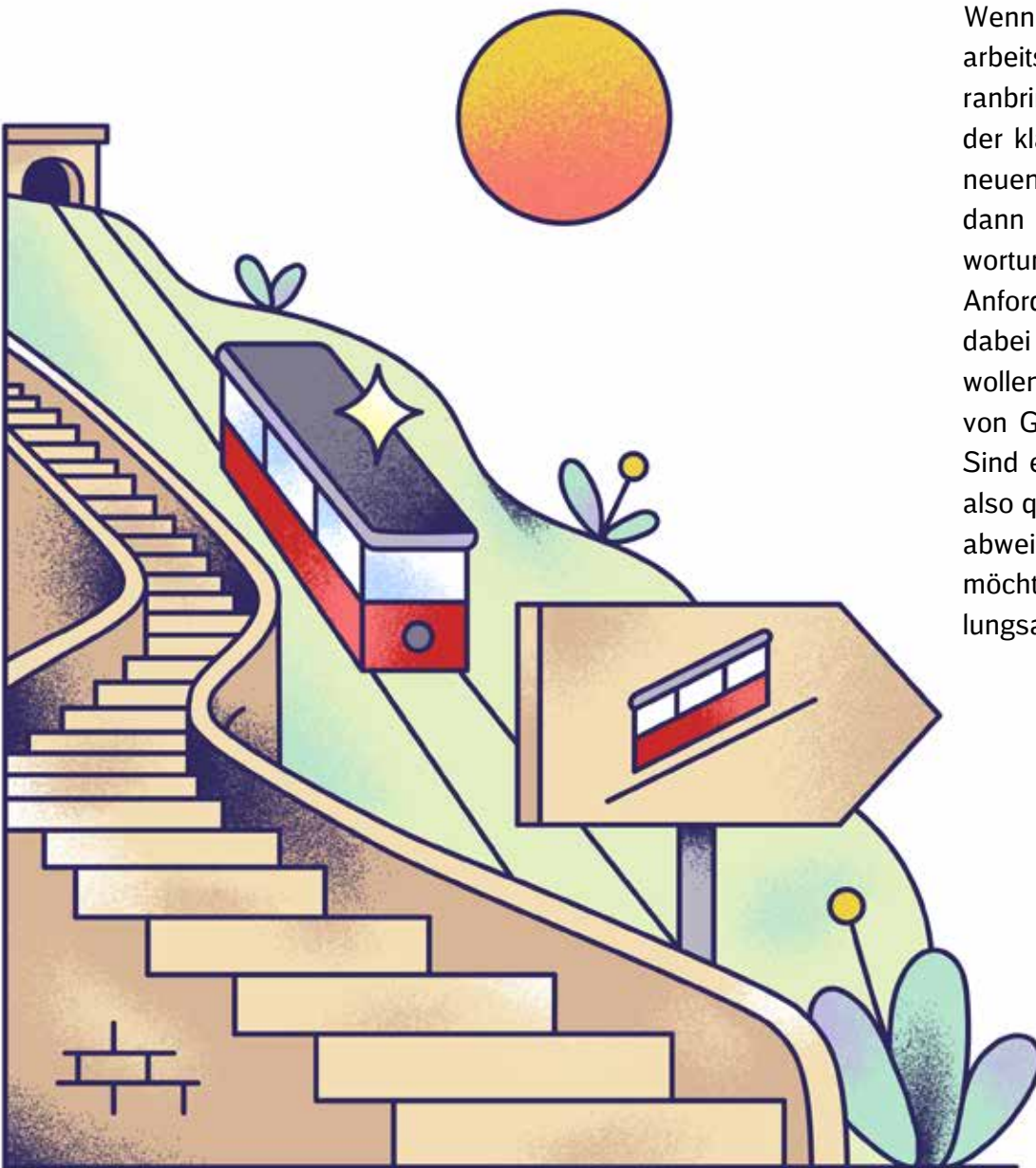
Es gibt wesentliche Gestaltungsspielräume, die es ermöglichen, die agile Struktur passend zum jeweiligen Geschäftszweck, zum Team und zur Organisation auszurichten. Insbesondere können Führungsaufgaben flexibel auf unterschiedliche Rollen im agilen Setting verteilt werden. ETO hat einen Ansatz entwickelt und umgesetzt, der diese Flexibilität ermöglicht und gleichzeitig eine jederzeit eindeutige Verantwortungszuordnung auf allen Ebenen sicherstellt.



In der Rahmenrichtlinie wird Agilität in drei Stufen eingeteilt, die man als unterschiedliche Reisevarianten betrachten kann:

### Stufe 1: Agile Methoden einsetzen – Aufbruch zu neuen Ufern

Teams können jederzeit agile Methoden einsetzen und erproben. Damit können sie einen Großteil des agilen Neulands erschließen, ohne dass es formaler Strukturänderungen bedarf. Ein agiles Mindset der Beteiligten und der Einsatz agiler Methoden können viel Kraft entwickeln und weit voranbringen. Entscheidende Faktoren sind dabei – siehe vorangegangene Abschnitte – die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeitenden sowie ein verändertes Führungsverhalten. Da Organisationsstrukturen und Leiter:innen-Prinzip dabei unverändert bleiben, trifft die RiL 138.0100 zur Stufe 1 keine spezifischen Regelungen. Führungskräfte können sich zum Einsatz agiler Methoden gern beraten lassen, wobei neben ETO insbesondere die zuständigen HR Business Partner sowie DB Training in vielen Fragen weiterhelfen können.



### Stufe 2 + 3: Agiles Organisationsmodell einführen – die große Fernreise

Wenn sich zeigt, dass der Einsatz agiler Methoden und Zusammenarbeitsformen in Teams und Einheiten gut funktioniert und diese voranbringt, rückt oft ein neues Reiseziel ins Blickfeld: Die Ersetzung der klassisch-hierarchischen Führungsstrukturen durch bessere, zur neuen Arbeitsweise passende, agile Organisationsmodelle. Dies sind dann Strukturen mit andersartiger Zuordnung der Führungsverantwortung, wie sie in Abschnitt 3.3 beschrieben wurden. Die formalen Anforderungen an die Einführung solcher Modelle unterscheiden sich dabei v. a. nach dem Umfang der Einheiten, die sich agil aufstellen wollen. Im Regelfall der Transformation einzelner Einheiten innerhalb von Gesellschaften zu „Agilen Inseln“ bewegen wir uns auf Stufe 2. Sind es – wie im Fall der DB System – ganze Konzernunternehmen, also quasi „agile Kontinente“, die systematisch vom Konzernstandard abweichende Strukturelemente und Organisationsregeln umsetzen möchten, greift die Stufe 3 mit entsprechend umfassenderen Regelungen anforderungen.

## **Stufe 2: „Agile Inseln“ mit Verteilung der Führungsaufgaben auf agile Führungsrollen**

Im Zuge der Einführung agiler Organisationsmodelle entfallen in den betroffenen Einheiten klassische, vollumfänglich disziplinarisch und fachlich führende Leiter:innen. Die Führungsaufgaben werden auf verschiedene Rollen verteilt. Dieses Kernmerkmal gliedert sich in der Praxis in aller Regel in ein umfassendes agiles Setting. Zu diesem gehören daneben entsprechende Arbeitsmethoden, Meetingformate, Entscheidungs- und Abstimmungsmodi und viele weitere. Die Transformation kann eine oder mehrere klassische Einheiten umfassen, geht jedoch in jedem Fall über die Ebene der Anpassung der Zusammenarbeit innerhalb einzelner Teams hinaus. Da so immer eine formale Organisationsanpassung vorgenommen wird, ist die Erstellung einer Organisationsweisung erforderlich – und hierzu die möglichst frühzeitige Einbindung von ETO, HR und Interessenvertretungen. Dabei ist wie in der RiL 138.0100 ausgeführt, die vollständige Zuordnung der Führungsaufgaben auf die agilen Führungsrollen notwendig.



## **Stufe 3: „Agile Kontinente“ mit spezifischen Strukturelementen und Organisationsregeln**

Sollen für ganze Konzernunternehmen bzw. sehr große Einheiten agile Organisationsmodelle umgesetzt und hierfür systematisch Strukturelemente und Organisationsregeln eingeführt werden, die vom Konzernstandard abweichen, greift die Stufe 3 der RRiL 138.0100. Für diesen Fall gibt die Richtlinie entsprechend umfassendere Regelungs- und Dokumentationsanforderungen vor. Insbesondere ist – zusätzlich zu den Anforderungen bei Stufe 2 – die Erstellung und Veröffentlichung eines Dokuments erforderlich, das die Abweichungen vom Konzernstandard dokumentiert und die spezifischen Spielregeln zur Organisation erklärt. Im agilen Begriffsverständnis also eine vollständige „Verfassung“ der Einheit.

Ergänzend sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass die formale Implementierung und Abbildung agiler Organisationsstrukturen, wie sie hier beschrieben ist, immer nur eine Facette einer agilen Transformation darstellt, die mit parallelen oder vorgelagerten kulturellen Veränderungen einhergehen muss, wenn die Transformation erfolgreich sein soll. Entsprechend geht der erfolgreichen Einführung agiler Strukturen immer ein längerer, intensiver Entwicklungs- und Implementierungsprozess unter breiter Einbindung der Beteiligten voraus – darüber sollten die obigen Ausführungen nicht hinwegtäuschen.

# Auf einen Blick

- **Die Rahmenrichtlinie (RRil 138.0100) definiert drei Ausprägungsvarianten von Ausprägungsgraden agiler Organisation und legt jeweils die formalen Anforderungen fest.**
- **Die agile Reise beginnt in aller Regel mit der Anwendung agiler Methoden (Stufe 1). In den weiteren Ausprägungsvarianten (Stufen 2 und 3) werden zusätzlich organisatorische Festlegungen und Strukturen verändert.**
- **Die Varianten sind nicht zwingend als Entwicklungsstufen zu verstehen. Auch Stufe 1 kann eine vollständige Reise sein**
- **Die formale Anpassung der Organisationsstruktur ist immer nur eine Facette einer agilen Transformation und sollte immer mit kulturellen Veränderungsprozessen einhergehen.**

RAHMEN-  
RICHTLINIE





# 5

## Die agile Transformation

–

## Mein Weg in die agile Welt

Nachdem in den vorherigen Kapiteln dargestellt wurde, was wir bei der DB unter Agilität verstehen, welche Möglichkeiten und Grenzen sich uns bieten und welche Haltung zur Entwicklung einer agilen Organisation wichtig ist, stellen sich nun folgende Fragen: „Wie komme ich dahin?“, „Was muss ich dafür tun?“ und vielleicht auch „Wie lange dauert es?“. Auf diese Fragen gibt es, typisch für eine agile Reise, keine eindeutigen Antworten. Es hängt davon ab, wo die Führungskraft, die Mitarbeitenden, das Team und auch die Organisation aktuell stehen – also an welchem Punkt ihrer agilen Reise sie sich aktuell befinden. Hilfestellung zur Orientierung gibt hier das Trafo-Modell in Kapitel 4.2



Aber nicht vergessen: bei unserer Reise ist der Weg mehr denn je das Ziel. Die Planung der Reise findet daher umso bewusster statt – und auch während der Reise selbst. Schließlich stehen gemeinsames Lernen und gemeinsames Wachstum im Vordergrund. Es handelt sich im besten Sinne also um eine Erfahrungsreise – und diese endet nie.

In Kapitel 2 wurde ausführlich dargestellt, wie wichtig die Klärung des „Wofür“ ist, gleichzeitig wurde in Kapitel 4.2 bereits das Trafo-Modell der HR Pioniere zur eigenen Standortbestimmung und Zielklärung vorgestellt. Das Ergebnis dieser Klärungsprozesse kann sehr gut als „Nordstern“ für unsere agile Reise gelten; ein übergeordneter Fixpunkt, der uns immer wieder hilft, uns auszurichten und unser Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

# 5<sup>1</sup>

## Transformation als agile Reise

Unabhängig davon, welches Ziel wir uns setzen, gilt: Für Mitarbeitende und Führungskräfte ist der Weg in die agile Welt eine Reise der Veränderung, geprägt von spannenden Erfahrungen, Wachstum und Weiterentwicklung – und auch mancher Herausforderung.

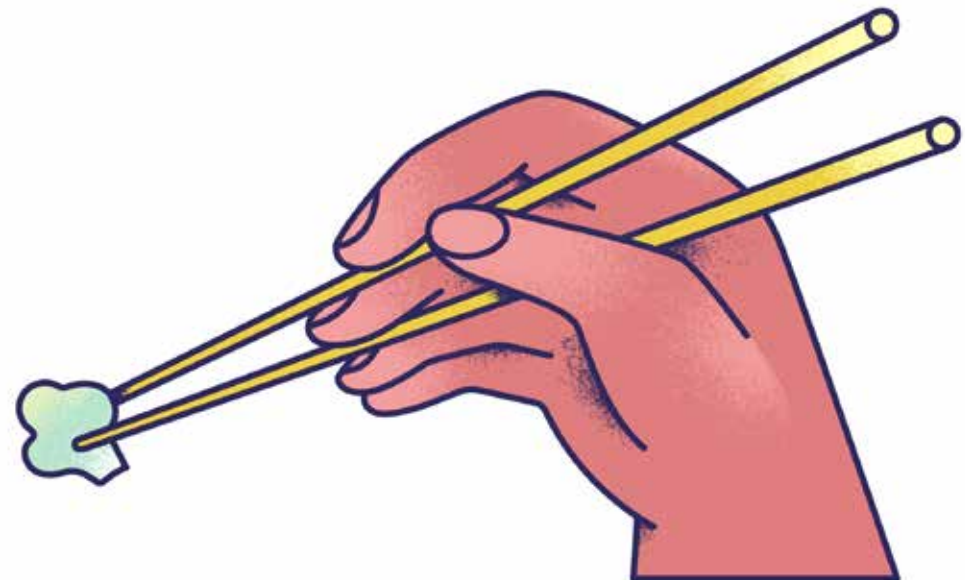
Für Führungskräfte kann sich die jeweilige Rolle grundlegend ändern: Gegenüber dem klassischen Führungsverständnis geht es darum loszulassen, sich selbst nicht als Reiseführer zu sehen, sondern Mitarbeitende und Teams in ihrer Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme zu stärken. Es geht nicht darum, per Anweisung und Kontrolle zu steuern, sondern darum, die eigenen Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern.

Im Zuge dieser Veränderungen entsteht mehr Raum für die Konzentration auf grundlegende, beispielsweise strategisch wichtige Themen. Es ergeben sich aber auch neue Aufgaben und Anforderungen. Diese Transformation kann deshalb nur gelingen, wenn die intrinsische Bereitschaft vorhanden ist, das eigene Führungsverhalten reflektieren und verändern zu wollen (vgl. auch Kap. 4.3). Mit Blick auf die Mitarbeitenden ist für die erfolgreiche Umstellung auf agile Strukturen

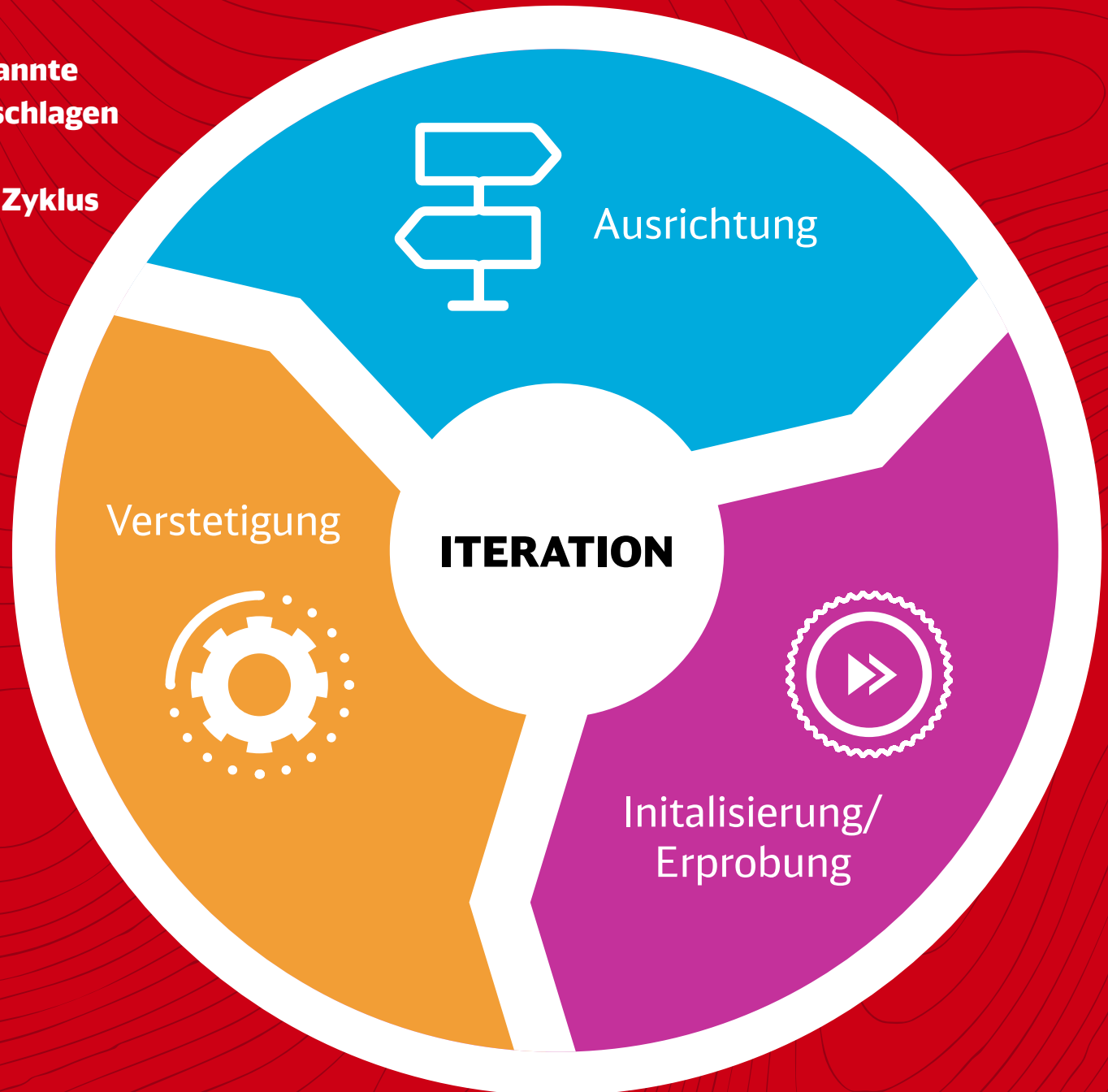
entscheidend, dass jede:r einzelne Verantwortung übernehmen möchte: Als Mitarbeiter:in übernehme ich Verantwortung dafür, dass die Dinge funktionieren und warte nicht auf Anweisungen bzw. ein Signal meiner Führungskraft.

Dabei sollte nicht unterschätzt werden, dass die Transformation besonders den Mitarbeitenden viel abverlangt. Es geht daher niemals ohne entsprechende Wertschätzung, konstruktives Feedback und eine fördernde Lernkultur. Dies kann auch für viel Begeisterung in den Teams sorgen. Viele Mitarbeitende in unseren Pilotbereichen sagen inzwischen sogar, dass sie nie mehr anders arbeiten möchten.

**Der Transformationsprozess selbst sollte Lust auf agiles Arbeiten machen, viel Partizipation ermöglichen und dem Grundprinzip des Experimentierens und der Iteration folgen. Kurz: Er sollte als agile Reise gestaltet werden.**



Um diese Reise ins zunächst Unbekannte zumindest grob planen zu können, schlagen wir die in der folgenden Abbildung dargestellten Phasen vor, die einen Zyklus ergeben:



**Abb. Transformationszyklus:**

Die drei iterativen Phasen geben den Rahmen für die Transformation vor

Quelle: DB Training

## 1. Ausrichtung – oder: Was bedeutet die agile Transformation für unsere Organisation?

In der Ausrichtungsphase geht es darum, die Dimensionen der agilen Transformation zu identifizieren und den eigenen Kompass auszurichten. Auf Grundlage einer Reifegrad- oder auch Standortbestimmung – bspw. mit dem Trafo-Modell, wird der eigene Standpunkt geklärt und identifiziert, welche Ansatzpunkte es für eine agile Transformation gibt und was deren Umsetzung konkret bedeuten könnte. Dabei erhält das „Wofür“ besondere Aufmerksamkeit.

### Im Fokus der Ausrichtungsphase stehen die folgenden Fragen:

- Wo wollen wir als Organisation hin?
- Was ist unser Ziel? Wofür machen wir das?
- Was hat unser Kunde davon?
- Welche Dimensionen der Organisation wollen wir dafür agiler und selbstorganisierter gestalten?
- Innerhalb welcher Konzernvorgaben und Rahmenbedingungen bewegen wir uns?
- Wie wollen wir Führung zukünftig gestalten?

## 2. Initialisierung – oder: Wie machen wir den ersten Schritt auf der Reise?

Die Rahmenbedingungen und Ziele sind gesteckt und es wird konkret. In der Initialisierungs- und Erprobungsphase geht es um die ersten Schritte in Richtung Agilität und Selbstorganisation: die Entwicklung, Erprobung und Einführung des neuen Arbeits- und Führungskonzepts. Die beteiligten Kolleg:innen werden in der Phase des Übergangs für die Arbeit im neuen Organisationsmodell befähigt und unterstützt. Bestenfalls wird mit Vertreter:innen der Organisation ein agiles Transformationsprojekt gegründet, welches die Initialisierung und Erprobung koordiniert. Dieses Team bekommt den Auftrag, Inhalt und Weg der agilen Reise genauer zu definieren. Das Team sollte idealerweise aus Führungskräften, HR, Betriebsrat und Mitarbeitenden bestehen, die ihren Bereich repräsentieren. Das Übergangsteam arbeitet dabei selbst mit der Haltung, den Methoden und Rollen eines agilen und selbstorganisierten Teams, um direkt eigene Erfahrungen zu sammeln.

### Im Fokus der Initialisierungsphase stehen die folgenden Fragen:

- Wie sieht das initiale Organisationsmodell aus?
- Wie beginnen wir die agile Transformation der Organisation?
- Wie besetzen wir unser Transformationsprojekt?
- Welche Team- & (Führungs-)Rollen werden neu etabliert?
- Wie sieht unsere neue agile Zusammenarbeit aus? Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie können wir die Kolleg:innen als Team, aber auch als Individuen befähigen und begleiten? Welche Rolle hat hier ein:e möglicher Reisebegleiter:in??

### 3. Verstetigung:

## Wie etablieren wir Agilität und Selbstorganisation?

Die erste Etappe unserer Reise in Richtung Agilität ist geschafft. Mit Erinnerungen an beeindruckende Orte, Kulturen und ersten Erfahrungen im Gepäck geht es weiter – von Touristen zu Entdeckern. In der Verstetigungsphase geht es darum, die Organisation zu befähigen, damit sie neue agile Modell nachhaltig leben und sich selbstorganisiert beständig weiterentwickeln kann. In Retrospektiven, Workshops und durch die Etablierung von kontinuierlicher Lernbegleitung, werden aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen aufgegriffen und bearbeitet.

#### Im Fokus der Verstetigungsphase stehen daher folgende Fragen:

- Wie gestalten wir, z.B. über Retrospektiven, organisationales
- Wie gestalten wir, beispielsweise über Retrospektiven, organisationales Lernen?
- Wie steht es um unsere Review-Prozesse und die erzielten Ergebnisse?
- Wie kann sich unsere Organisation selbstverantwortlich und agil weiterentwickeln?
- Wie kann Unterstützung für die Kolleg:innen aus der Organisation heraus aussehen?
- Wie können wir dabei unterstützen, agile Rollen effektiv und effizient zu leben?
- Wie sehen individuelle und teamorientierte Reflexions- bzw. Lernschleifen aus?
- Was sind die Aspekte von Agilität und Selbstorganisation, die wir in der nächsten Iteration weiter entwickeln wollen?

Die agile Transformation der Organisation findet parallel auf drei Ebenen statt.

Der iterative und zyklische Veränderungsprozess hin zu einer agilen Organisation ist tiefgreifend und geschieht parallel auf den Ebenen Organisation, Team und Individuum. Auf jeder Ebene wird iteratives Lernen im Rahmen der agilen Transformation etabliert.

**Die folgende Aufzählung zeigt Vorschläge für Themen, die über die einzelnen Iterationen hinweg betrachtet und bearbeitet werden können:**

**Organisation:** Transformation der Komponenten des Trafo-Modells wie Strategie, Struktur, Prozesse, Führung und Kultur

**Team:** Bedürfnisorientierte Kommunikation, effiziente Besprechungs- und Feedbackkultur, Selbstorganisation und Entscheidungsfindung, Umgang mit Spannungen und Konflikten

**Individuum:** Individuelle Selbstorganisation, persönliches Wachstum, Sinnorientierung, Achtsamkeit

**AGILE  
ROADMAP**



5<sup>2</sup>

## Etappenvorschläge und persönliche Reisebegleiter

–  
**Wie könnte meine  
Reise aussehen?  
Wer ist eine  
geeignete  
Reisebegleitung?**

Die konkrete Route der agilen Reise hängen von den angestrebten Zielen und der Ausrichtung der agilen Transformation ab. Grundsätzlich wird jedoch empfohlen, die Reise nicht allein anzutreten, sondern sich passende Reisebegleitende zu suchen. Je nach Fragestellung und Tiefe der agilen Transformation kann dies ein:e erfahrene:r Kolleg:in aus einer der DB-Communities sein, ein:e Berater:in, Trainer:in oder Coach von DB Training, der HR-Business Partner:in/HR-Expert:in oder auch ein:e Fachberater:in von ETO.

Im Folgenden zeigen wir mögliche Reiserouten für die Reise und skizzieren, welche Rollen die Reisebegleitenden einnehmen könnten.



## Agile Methoden einsetzen –

# Aufbruch zu neuen Ufern

Eine der ersten Routenoptionen ist das Experimentieren mit agilen Methoden (vgl. Kap. 3.2). Dies kann bedeuten, Teammeetings mit Methoden der Meeting-Power-Bar (<https://meetingpowerbar.db-training.de/>) zu verändern und damit effektiver und effizienter zu gestalten.

Allen Beteiligten sollte dabei klar sein, wofür agile Arbeitsweisen eingesetzt werden sollen. Es kann sein, dass agile Methoden wie beispielsweise Scrum nicht weiterhelfen, weil sich das Team oder die Organisation in einem prozessorientierten, standardisierten Umfeld bewegen, das wenig komplex ist. In dem Fall liefert diese Methode eher wenig Mehrwert und fühlt sich anstrengend und unnatürlich an. Daher sollte gut geprüft werden, wo, wann und welche agilen Methoden passen könnten und in welchem Fall herkömmliche Arbeitsweisen sinnvoll sind. Ziel ist zu verhindern, dass Agilität nur der Agilität willen angestrebt wird – ohne zu prüfen, ob die Transformation tatsächlich sinnvoll ist.

Gerade für Organisationen, für die aufgrund starker Prozess- und Regelorientierung eine umfassende agile Transformation weniger sinnvoll ist, kann es besonders interessant sein, sich mit dem Selbstorganisationsaspekt von Agilität zu befassen. „Selbstorganisierende Teams entscheiden selbst, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen, anstatt dieses durch andere Personen außerhalb des Teams vorgegeben zu bekommen.“ (vgl. Scrum-Guide 2019). Auf einem hohen Entwicklungsstand agiert das Team als eigenständig handelnde Einheit, die seine gesamte Arbeit selbst organisiert.

Dabei ist Selbstorganisation in der Firma als Kontinuum zu verstehen: die klassische Führungskraft ist auf der ersten Stufe agiler Organisation noch leitend, während sie sich in der höchsten Stufe bereits aufgelöst hat.

So hat die S-Bahn München zum Beispiel mit ihrer Initiative SOTIS (Selbst Organisiertes Team Im Service) sehr gute Erfahrungen gemacht. Das Serviceteam der S-Bahn München ist vor allem operativ in den Zügen tätig, die wesentlichen Aufgabengebiete liegen in der Kundeninformation und Kontrolle der Fahrscheine. Innerhalb der geltenden Rahmenbedingungen und Vorgaben können Mitarbeitende im Team eigenverantwortlich entscheiden, wie sie arbeiten, wann sie arbeiten und wie sie ihre Arbeitszeit gestalten. So konnten die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden vergrößert werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden besser gerecht zu werden.

Nichtsdestotrotz wird über die Einführung agiler Arbeitsweisen eine Annäherung in Richtung agiler Organisation sowie Kunden- und Mitarbeitendenorientierung ermöglicht. Bestenfalls finden sich erste, freiwillige Pilot-Teams, die experimentieren und Erfahrungen sammeln möchten.

**Die Führungskraft kann hier mit ihrem Team, unterstützt durch eine:n erfahrene:n DB-Moderator:in oder Coach, in regelmäßigen Workshops an folgenden Fragestellungen arbeiten:**



- Was bedeutet für uns als Team „Agilität und Selbstorganisation“ beziehungsweise „Kunden- und Mitarbeitendenorientierung“? Was verändert sich für unsere Kunden?
- Wie stehen wir zu den agilen Werten und Prinzipien? Wie übersetzen wir diese für unsere Zusammenarbeit? Was ist unsere gemeinsame agile Haltung?
- Was ist unser gemeinsamer Purpose, unser Sinn, unser „Wofür“? Wie können wir die gemeinsame Ausrichtung unserer Arbeit damit unterstützen?
- Wie integrieren wir Werte, Haltung und Purpose in die strategische Ausrichtung unseres Teams?
- Wobei können uns agile Methoden und Arbeitsweisen unterstützen? Können wir beispielsweise Elemente aus Scrum (z.B. Akzeptanzkriterien, User Stories, Sprints, Reviews, Retros) oder KANBAN (z.B. Task Boards, WIP-Limits, Durchlaufzeiten) nutzen, um unsere Aufgabenverteilung oder unsere Zusammenarbeit transparenter und effektiver zu gestalten? Wie könnten wir unsere Meetings mit agilen Methoden verbessern (vgl. Meeting-Effizienz)?
- Wie könnten wir die Selbstorganisation des Teams stärken? Bei welchen Themen/Aufgaben könnte das Team selbst übernehmen bzw. entscheiden? Welche Entscheidungsmethoden werden zur Sicherstellung von effizienten Entscheidungsprozessen verwendet?

- Gibt es Initiativen/Projekte, die nach agilen Frameworks (wie z.B. Scrum) mit entsprechenden agilen Rollen auf- und umgesetzt werden können? Wie können diese Erfahrungen für das Team bzw. die Organisation nutzbar gemacht werden? Welche weiteren agilen Piloten könnten daraus entstehen?

Bei vielen agilen Inseln ist die gemeinsame Arbeit an den oben skizzierten Fragestellungen über einen Zeitraum von mehreren Monaten Startpunkt der gemeinsamen Reise.

Die Reisebegleitenden sind hier in den Bereichen Lernbegleitung, Teamentwicklung und Moderation/Coaching unterstützend unterwegs.

”

**Führung ist zu wichtig,  
um sie nur einer Führungskraft  
zu überlassen.**

“

Bernd Oestereich

Deutscher Informatiker und Autor mehrere Bücher  
u. a. „Das kollegial geführte Unternehmen“

## Führungsrollen –

# Die Sehnsucht nach mehr ist geweckt

Eine der nächsten Etappen auf unserer Reise, ist die Verteilung von Aufgaben der disziplinarisch und fachlich verantwortlichen Führungskraft auf verschiedene Rollen im Team. Bernd Oestereich und Claudia Schröder werden an dieser Stelle gern mit folgendem Satz zitiert: „Führung ist zu wichtig, um sie nur einer Führungskraft zu überlassen.“ Die Verteilung von Führung bzw. die Delegation von Verantwortung ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt in seinem agilen Organisationsentwicklungsansatz „Das kollegial geführte Unternehmen“.

Daher geht es um die Frage, welche Führungsaufgaben über eine Delegationsmatrix in die Verantwortung von definierten Rollen bzw. des Teams übergeben werden können, ohne dass dafür eine formale Anpassung der Führungsstrukturen vorgenommen werden muss? Über die Antwort auf diese Frage sollte sich die Führungskraft zunächst selbst klar werden und auch mit der nächst höheren Führungskraft diskutieren, da diese die neue Aufgabenverteilung mittragen und unterstützen sollte. Der HR-Business Partner oder auch ein DB Training-Berater steht hier beratend zur Seite. So kann gewährleistet werden, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden ein ernst gemeintes Angebot von zu übernehmenden Verantwortungsbereichen macht und gleichzeitig einen stabilen und geschützten Rahmen für den Prozess der Übernahme sicherstellt.

Wenn die Führungskraft ihre Ideen zur Delegation von Verantwortungsbereichen ihrem Team vorstellt (z.B. in einem Orientierungs-Workshop), ist es entscheidend, dass dies von allen Beteiligten als der Beginn eines Dialogs und auch eines Aushandlungsprozesses zwischen Team und Führungskraft gesehen wird. Auch hier sollte sich die Führungskraft durch ihren HR-Business Partner oder DB Training Berater unterstützen lassen.

### Im Zentrum dieses Dialogs stehen die Fragen:

- Welche Aufgaben und Verantwortungsbereiche stellt die Führungskraft zur Verfügung?
- Was davon möchte das Team übernehmen?
- Welche neuen Rollen braucht es dafür?

In diesem Dialog sollten alle offenen Fragen des Teams geklärt und auch abgeleitet werden können, insbesondere auch wie Mitarbeitende beziehungsweise Rolleninhaber:innen einzugearbeitet werden und wie Raum zum Erproben geschaffen werden kann. Am Ende dieser Phase sollte auch ein konkreter Vorschlag für den weiteren Prozess mit der Gründung des bei „Initialisierung“ beschriebenen „Übergangsteams“ stehen.

Gutes Beispiel für die diesen Prozess findet sich im Transformationsansatz des DB Personalservice. Dieser entspricht zum einen dem der schrittweisen Organisationsentwicklung. Das bedeutet: (empirische) Weiterentwicklung der Organisation durch kontinuierliche praktische Erprobungen einzelner Veränderungen, mit offenem Ausgang und mit anschließender Nutzenbewertung und Fortführungsentscheidung. Zum anderen steht die Aufgabenverteilung und -klärung in Verantwortungsdialogen im Zentrum des Ansatzes. Insgesamt entsteht so ein kontinuierlicher Lernprozess in der Organisation.

## Agile Organisationsstrukturen –

# Das Haus auf der agilen Insel

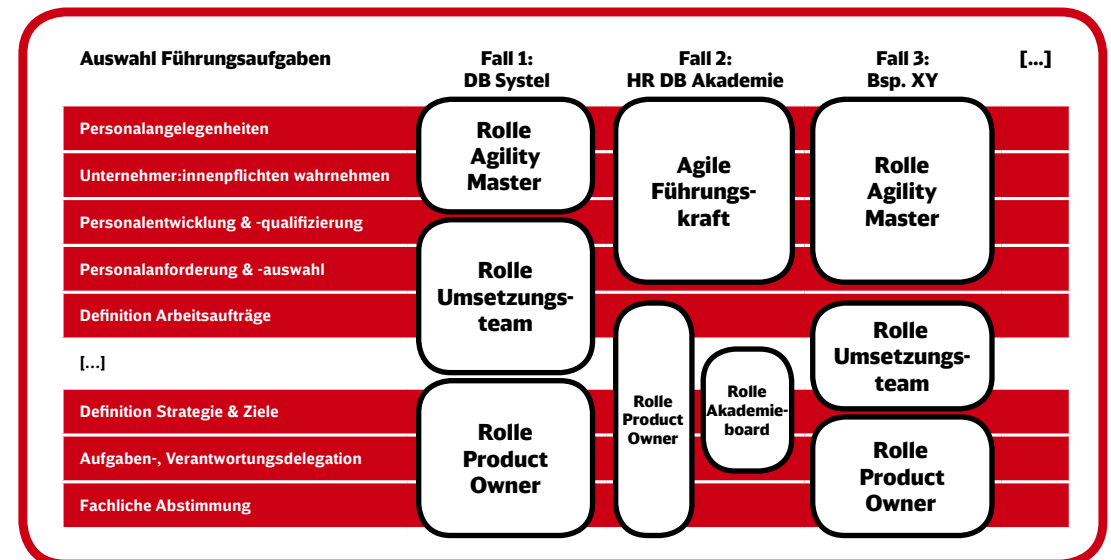
Stellt man auf der Reise fest, dass die klassischen Führungs- und Organisationsstrukturen nicht mehr zur agilen Arbeitsweise hinderlich geworden sind und nicht mehr zu der agilen Arbeitsweise passen, besteht die Möglichkeit, die Reise fortzusetzen und eine neue Route in Angriff zu nehmen. Wie in Kapitel 3.3. beschrieben, ist das zentrale Element agiler Organisationsstrukturen der Übergang von klassischer hierarchischer Führung zu agil verteilter Führung. Die formalen Schritte zur Auflösung klassischer Leitungsfunktionen und zum Aufbau agiler Führungsrollen wie bspw. dem Product Owner, Agility Master oder der Agilen Führungskraft gehen HR Business Partner:in und ETO gemeinsam mit der Führungskraft. Diese umfassen unter anderem die Erstellung formaler Rollen- und Stellenbeschreibungen sowie ihre Ausschreibung und Besetzung. Dies geschieht selbstverständlich inklusive der Mitbestimmung verantwortlicher Betriebsrats-Gremien. Die Abbildung zeigt, wie die Verteilung von Aufgabenbündeln vom klassischen Leiter auf mehrere agile Führungsrollen prinzipiell aussehen kann.

Dieser Verteilungsprozess kann auch der Ausgangspunkt dafür sein, dass sich die Organisationsstrukturen grundlegend verändern. Statt funktionaler oder geschäftsspezifischer Organisationsprinzipien, entstehen produktgruppenbezogene cross-funktionale Einheiten, die als selbstorganisierte und ermächtigte Teams einen Großteil der relevanten Wertschöpfungskette abbilden. Sie können ihre Produkte und Dienstleistungen somit eigenverantwortlich „produzieren“.

In der DB haben wir uns keinem „Standardmodell“ verschrieben. Daher sollten auch Modelle aus der Literatur nie als „Blaupause“ verstanden werden. Sie können und dürfen aber natürlich Anregungen für die agile Organisationsentwicklung geben.

Zentrale Aufgabe der Reisebegleitenden ist an dieser Stelle, zusammen mit den Führungskräften ein agiles Transformationsprojekt aufzusetzen, in dem Entwicklung, Ausgestaltung und Umsetzung agiler Organisationsmodelle iterativ bearbeitet werden. Die Projektmitglieder sollten, vergleichbar mit den Übergangsteams, besetzt werden und so die Organisation bestmöglich repräsentieren. Die Konzernorganisation unterstützt hier zusammen mit DB Training als Fachexpertin für agile Organisationsstrukturen: Berater:innen, Coaches und Moderierende begleiten Mitarbeitende und Führungskräfte auf der gesamten Reise.

## Prinzipdarstellung



5<sup>3</sup>

Wo finde ich  
Unterstützung?

–

Meine  
Touristen-  
information



5<sup>3</sup>

## Wo finde ich Unterstützung?

—

# Meine Touristen-information

Wie aus den vorherigen Abschnitten deutlich geworden ist, sind die HR Business Partner:innen und auch die Konzernorganisation wichtige Begleiter auf dem Weg in die Agilität. Die Kontakt-Informationen der für die einzelnen Konzern-Einheiten zuständigen Ansprechpartner der Konzernorganisation finden sich auf der DB Planet-Seite der Konzernorganisation. Des Weiteren haben DB Training und DB Akademie ein umfangreiches Qualifizierungs- und Beratungs-Angebot für Mitarbeitende, Führungskräfte, Inhaber:innen agiler Rollen (wie bspw. Product Owner, Agility Master) aber auch für Teams geschaffen, die sich auf die Reise vorbereiten oder auch bei der Reise begleiten lassen wollen.

Darüber hinaus bietet die DB mittlerweile ein weitreichendes Angebot an Unterstützungsmöglichkeiten für alle an, die sich informieren oder aufbrechen möchten:

Die DB Planet-Seite des A&S-Netzwerks (Agilität & Selbstorganisation) bietet umfangreiche Informationen zum Thema selbst, zu den Unterstützungsangeboten und zu den vorhandenen Communities. Der Agile Erstkontakt ist eine unkomplizierte, aber zielgerichtete Möglichkeit, sich auszutauschen und eine konkrete Frage- oder Problemstellung an erfahrene Kolleg:innen zu adressieren und Empfehlungen zum weiteren Vorgehen zu erhalten. In den DB-Netzwerken zum Thema Agilität und Selbstorganisation kommen interessierte und engagierte Mitstreitende rund um Agilität und Selbstorganisation zusammen und sorgen durch thematische Impulse und Unterstützung für ein Wachsen der agilen Anwendendenkreise.

Die DB Planet-Seite Neue Arbeit informiert über Initiativen und Communities, die sich im DB Konzern mit dem Thema "Neue Arbeit" befassen. Dort findet sich auch das „Neue Arbeit Starter Kit“ mit Handbüchern wie das Handbuch Neue Arbeit, Agile Playbook, Starter Kit Product Owner, Digital Starter Kit, sowie Vorlagen- und Linksammlungen rund um das Thema „Remote Work“

Die Landkarte und Community der agilen Inseln im DB-Konzern stellen die Einheiten im Konzern vor, die sich bereits auf den agilen Weg gemacht haben. Die Landkarte ermöglicht einen Blick hinter die Kulissen, fördert den bereichsübergreifenden Austausch und soll zur Inspiration anregen. In der Community sind alle Ansprechpartner:innen der agilen Inseln vertreten, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Für die Bewohner:innen der Agilen Inseln wurde ein eigener Teamplace Agile Inseln DB Konzern eingerichtet, damit diese sich dort austauschen und gegenseitig unterstützen können.

Auf den Seiten der Meeting-Power Bar und des DB Training-Werkzeugkastens finden sich viele Tipps rund um agile Methoden bzw. Möglichkeiten, Meetings im agilen Sinne wirksamer und effizienter zu gestalten. Die DB Lernwelt ist inzwischen eine echte Fundgrube rund um das Thema Agilität und New Work. Besonders ans Herz legen möchten wir euch den Kurs „Agile Roadmap“ inkl. Podcastreihe „Agile@DB“, der sowohl alle Grundlagen für Einsteiger:innen in das Thema, aber auch vertiefende Inhalte für Fortgeschrittene bietet.

## Alle Angebote im Überblick

### Hilfreiche Links

- **DB Planet-Seite Agilität & Selbstorganisation**
- Landkarte Agile Inseln im DB Konzern:  
[https://agile-inseln.intranet.deutschebahn.com/agile\\_inseln](https://agile-inseln.intranet.deutschebahn.com/agile_inseln)
- **Teamplace für Bewohner:innen der Agilen Inseln der DB**
- **DB Planet-Seite Neue Arbeit** - Wir. Machen. Zukunft.
- Neue Arbeit Starterkit: <https://db-planet.deutschebahn.com/pages/neue-arbeit-wir-machen-zukunft/apps/content/das-neue-arbeit-starter-kit>
- DB Meeting-Power Bar:  
<https://meetingpowerbar.db-training.de/>
- DB Training-Werkzeugkasten:  
<https://werkzeugkasten.deutschebahn.com/>

### Qualifizierungsangebote

- DB Lernwelt: Agile Roadmap, inkl. Podcastreihe „Agile@DB“  
<https://dblearnwelt.service.deutschebahn.com/course/view.php?id=66674>
- DB Training: Lernbegleitung für Mitarbeitende und Teams zu agilen Methoden/Arbeitsweisen, Rollen und spannungsbasiertem Arbeiten, Entscheidungswerkzeugen, Meeting-Formaten, Kommunikations- und Konfliktmanagement sowie Moderation und Teamentwicklung  
<https://portal.open.dbmc.comp.db.de/content/page/0>
- DB Akademie: **Seminarangebote für Führungskräfte u.a. zu agiler Organisationsentwicklung und agiler Transformation**
- DB Akademie: Seminarangebote für Führungskräfte u.a. zu agiler Organisationsentwicklung und agiler Transformation - **DB Akademie Neuigkeiten / Buchungsportal DB Akademie**

### Beratungsangebote

- Agiler Erstkontakt: <https://db-planet.deutschebahn.com/pages/agilitaet-und-selbstorganisation/apps/content/agiler-erstkontakt>
- **HR Business Partner:in des eigenen Bereichs**
- Konzernorganisation: **Ansprechpersonen**
- DB Training: **Beratung, Coaching, Moderation, Teamentwicklung im Kontext deiner agilen Organisationsentwicklung bzw. Transformation**

# Auf einen Blick

- **Nordsterne geben Orientierung – Was will ich erreichen/transformieren?**
- **Agile Transformation als iterativer Zyklus**
- **Reisebegleitende sind wichtige Unterstützende auf dem Weg**
- **Die agile Reise lässt sich in unterschiedliche Routen aufteilen**
- **Die DB bietet viele Angebote zur Unterstützung**



# 6

## Glossar



- 1 AGIL/AGILITÄT
- 2 AGILE FÜHRUNG
- 3 AGILE FÜHRUNGSKRAFT
- 4 AGILE INSEL
- 5 AGILE ROLLEN
- 6 AGILITY MASTER
- 7 ARBEITSKULTUR
- 8 AUGENHÖHE
- 9 AUTONOMIE
- 10 DELEGATIONSMATRIX
- 11 DELEGIEREN
- 12 EMPOWERMENT
- 13 METHODEN-FRAMEWORKS
- 14 ITERATION
- 15 KANBAN
- 16 KONSENT
- 17 LEAN
- 18 MODERN AGILE
- 19 PRINZIPIEN
- 20 PRODUCT OWNER
- 21 REIFEGRADMODELL
- 22 SCRUM
- 23 SELBSTORGANISATION
- 24 SPRINT
- 25 TRAF0-MODELL
- 26 TRANSFORMATIONSZYKLUS
- 27 VERTEILTE FÜHRUNG

## 1 Agil/Agilität

Ist eine Haltung, die auf zentralen Werten und Prinzipien basiert und sich in (Methoden-)Frameworks, Methoden, Strukturen und Prozessen niederschlägt. ► [Seite 8 ff](#)

## 2 Agile Führung

Verteilung von Führungsaufgaben auf mehrere (Führungs-)Rollen und auch im Team; Haltung in der Führung, Mitarbeitende zu unterstützen und zu coachen statt über Anweisung und Kontrolle zu führen; siehe auch „verteilte Führung“. ► [Seite 27 ff](#)

## 3 Agile Führungskraft

Agile Führungsrolle bei der in der DB vorrangig die disziplinarischen Führungsaufgaben verortet werden. ► [Seite 30 ff](#)

## 4 Agile Insel

Team oder Bereich im DB Konzern, die mit agilen Methoden, Frameworks oder Organisationselementen experimentieren. ► [Seite 53](#)

## 5 Agile Rollen

Rollen in agilen Organisationen. Es ist ein Konzept, mit dem sich Verantwortung in klar abgrenzbare Bereiche unterteilen und dann Menschen zuordnen lässt. Eine Rolle setzt sich in der einfachsten Variante zusammen aus einer Rollenbezeichnung, einem Sinn und Zweck (Purpose) und mindestens einer Verantwortlichkeit, also einer wiederkehrender Handlung, die in dieser Rolle liegt. (z.B. stellt Arbeitszeugnisse aus). ► [Seite 43](#)

## 6 Agility Master

Agile Rolle u.a. in der DB System, die Führungsaufgaben im Sinne der Personal- und Teamentwicklung übernimmt, aber keine klassische Führungskraft ist. ► [Seite 45](#)

## 7 Arbeitskultur

Die Arbeitskultur bildet sich aus Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten. Das geschieht vor allem durch informelle Prozesse. Zur Arbeitskultur zählen Werte, Normen, Einstellungen, Glaubenssätze und Grundannahmen, die als Entscheidungsprämissen Anhaltspunkte für Kommunikation und für die Entscheidungen liefern. ► [Seite 15](#)

## 8 Augenhöhe

Augenhöhe ist ein Prozess und lässt sich nicht anweisen. Augenhöhe entsteht dort, wo Menschen in Verbindung gehen und sich keiner wichtiger nimmt als der andere ist. Augenhöhe wird gefördert, wenn alle Meinungen gehört und ernstgenommen werden. Augenhöhe wird erreicht, wenn Macht in den Hintergrund und Menschen und Expertise in den Vordergrund rücken. ► [Seite 28 ff](#)

## 9 Autonomie

Weitreichende Autonomie bedeutet, dass das Team selbständiger und eigenverantwortlicher Entscheidungen treffen darf. ► [Seite 9](#)

## 10 Delegationsmatrix

Werkzeug um zu visualisieren, welche Führungsaufgaben/ Verantwortungsbereiche eine Führungskraft dem Team zur Übernahme anbietet, und welche davon vom Team bzw. von Rolleninhaber:innen übernommen wurden.

► Seite 38

## 11 Delegieren

Übertragung von Führungsverantwortung und Aufgaben auf andere. Der Annehmende muss die Aufgabe kennen, darf lernen, sollte die Aufgabe beherrschen, und darf eigene - und damit andere - Lösungen treffen. ► Seite 37 ff

## 12 Empowerment

deutsch: Ermächtigung; Möglichkeit für Mitarbeitende/ Teams im Arbeitskontext mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu bekommen. ► Seite 82

## 13 Methoden-Frameworks

Sammlung bzw. Zusammenstellung von agilen Methoden und Praktiken, die ineinandergreifen und sich ergänzen. Bekannte Frameworks sind SCRUM, KANBAN oder SAFe. ► Seite 34

## 14 Iteration

Ein Prozess mehrfachen Wiederholens gleicher oder ähnlicher Handlungen zur Annäherung an eine Lösung oder ein bestimmtes Ziel. Im agilen Kontext oft mit „Inspect & Adapt“ verbunden. ► Seite 75

## 15 KANBAN

Kanban ist ein Framework u.a. in der Softwareentwicklung, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten (dem Work in Progress [WiP]), begrenzt wird. Somit werden kürzere Durchlaufzeiten erreicht und Probleme - insbesondere Engpässe - schnell sichtbar gemacht. ► Seite 33 ff

## 16 Konsent

Begriff aus der Soziokratie: Eine Entscheidung gilt, solange keiner einen schwerwiegenden Einspruch hat. Abgrenzung zu Konsens, d.h. Konsens ist, wenn alle dafür sind, Konsent wenn keiner dagegen ist. ► Seite 39

## 17 Lean

Lean ist ein Ansatz, welcher verschiedenen Methoden und Denkprinzipien umfasst, mit dem Ziel Prozesse kontinuierlich schlank und somit effizient zu gestalten. ► Seite 10

## 18 Modern Agile

Zeitgemäße Herangehensweise an agile Arbeitsweisen unabhängig von Softwareentwicklung. Basiert auf vier Grundprinzipien. ► Seite 25

## 19 Prinzipien

Prinzipien definieren konkrete Handlungsanweisungen. ► Seite 21

## 20 Product Owner

Agile Rolle u.a. in der DB System, die Führungsaufgaben im Sinne der Wirtschaftlichkeit und Produktgestaltung übernimmt, aber keine klassische Führungskraft ist.

► Seite 46

## 21 Reifegradmodell

Eine Methode für eine Standortbestimmung, um die eigenen Handlungsfelder zu identifizieren. ► Seite 55 ff

## 22 SCRUM

Ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Wird aber auch in anderen Bereichen der Produktentwicklung eingesetzt. ► Seite 35 ff

## 23 Selbstorganisation

Selbstorganisation erlaubt und fordert es von Mitarbeitenden, dass sie sich mehr anhand ihrer Stärken und Kompetenzen einbringen. ► Seite 20 ff

## 24 Sprint

Ein Sprint ist ein zeitlich festgelegter und wiederkehrender Arbeitsabschnitt im Framework Scrum, in dem ein Teil einer Produktfunktionalität erstellt wird.

► Seite 36

## 25 Trafo-Modell

Ein Beispiel eines Modells zur Standortbestimmung in dem die agile Reife reflektiert wird. ► Seite 56

## 26 Transformationszyklus

Modell, das beschreibt in welchen Stufen die einzelnen Iterationen einer agilen Transformation stattfinden bzw. sich wiederholen. ► Seite 75

## 27 Verteilte Führung

Verteilte Führung ist ein Kernelement agiler Organisationsmodelle und bedeutet, dass die Führungsverantwortung nicht mehr nur bei einer Person – der klassischen Führungskraft – verortet wird, sondern stattdessen auf mehrere Schultern verteilt wird. Dazu werden die einzelnen Führungsaufgaben bzw. Teilaspekte der disziplinarischen und fachlichen Führung auf verschiedene Rollen verteilt.

► Seite 60 ff

# Nachwort

Das Schreiben dieses Reiseführers war für uns – die Autorinnen und Autoren – ebenfalls eine Erfahrungsreise. Ausgangspunkt war die Idee, Erkenntnisse zu Agilität und Selbstorganisation so festzuhalten und aufzubereiten, dass...

- ... die Relevanz der Thematik offensichtlich wird,
- ... ein Bezug zur DB unmittelbar hergestellt wird,
- ... es Interessierten leichter fällt, sich der Thematik zu nähern und
- ... klar wird, dass erste Gehversuche in Richtung Agilität mit breiter Unterstützung gemeistert werden können.

Von dieser Idee haben sich viele Kolleg:innen im ZukunftsLab „Neue Formen der Zusammenarbeit“ mitreißen lassen. Daraus wurde eine erste erfahrene und sich gegenseitig inspirierende Reisegruppe. Auf Kurs gehalten haben uns immer wieder Stopps bei „agilen Inseln“ – also Unternehmenseinheiten, die sich in einer agilen Transformation befinden. Ihre Hinweise sind in die Arbeit für diesen Reiseführer miteingeflossen. Das Ergebnis seht ihr vor euch. Natürlich hätte der Reiseführer auch kürzer ausfallen können – aber so vieles war einfach zu wertvoll, um es nicht zu erwähnen.

Wahrscheinlich wird dieser erste Versuch nicht der letzte sein. Denn immer mehr Erkenntnisse zu agiler Transformation bei der DB entstehen und lohnen, festgehalten zu werden. Daher begreifen wir diesen Reiseführer als lebendiges Logbuch, an dem wir gerne weiterarbeiten werden, den wir verbessern und sicher auch noch kürzer fassen wollen. Wenn ihr Ideen habt, wie wir den Reiseführer noch besser gestalten können, kommt gerne auf uns zu.

**Vielen Dank.**

**Euer Autor:innenteam vom ZukunftsLab „Neue Formen der Zusammenarbeit“**

**MENSCHEN. MACHEN. ZUKUNFT.**

**Das ZukunftsLab „Neue Formen der Zusammenarbeit“ ist Teil von Menschen. Machen. Zukunft. – der Dachinitiative für Neue Arbeit bei der DB.**

# Autor:innen

## **Bettina Bundschuh**

Deutsche Bahn Konzernleitung,  
Personalentwicklung und Veränderungsmanagement Holding

## **Dr. Christian Grosenick**

Deutsche Bahn Konzernleitung,  
Konzernorganisation

## **Christiane Hertel**

Deutsche Bahn Konzernleitung,  
Konzernorganisation

## **Franziska Schweigert**

Deutsche Bahn Konzernleitung,  
Personalstrategie und Diversity

## **Ingo Sauer**

DB Systel,  
Human Resources

## **Kai Lawrence**

DB Training,  
Themencluster Digitalisierung & Innovationmanagement

## **Katarina Raspe**

Deutsche Bahn Konzernleitung,  
Personalstrategie und Diversity

## **Dr. Klaus Rüdler**

DB Systel,  
Human Resources

## **Magdalena Ebering**

DB Akademie

## **Dr. Michael Küpper**

DB Netz,  
Digitale Schiene Deutschland

## **Robert Gahren**

Deutsche Bahn Konzernleitung,  
Personalstrategie und Diversity

## **Dr. Schazia Sara Delhvi**

DB Fernverkehr,  
Personalstrategie und Ressortsteuerung

## **Simone Steinberg**

DB Training,  
Themencluster Transformation & Leadership

# Impressum

## **Dieses Buch wird herausgegeben von:**

Deutsche Bahn AG  
Ressort Personal und Recht  
H-ZukunftsLab

Auflage Oktober 2021

H-ZukunftsLab  
c/o Personalstrategie und Diversity – HRS  
Potsdamer Platz 2  
10785 Berlin

## **Idee und Inhalt:**

Deutsche Bahn, H-ZukunftsLab  
„Neue Formen der Zusammenarbeit“  
neuearbeit@deutschebahn.com

## **Konzept und Kreation:**

FUTUR III  
Kreativagentur und Strategieberatung  
An der Strangriede 54A  
30167 Hannover

## **Illustrationen:**

Caspar David Engstfeld

## **Art Direktion & Layout:**

Christian Bolza i.A. FUTUR III

**Mehr Hintergründe und Informationen zum Thema Neue Arbeit bei der Deutschen Bahn finden Interessierte hier:**

**<https://www.deutschebahn.com/de/konzern/Arbeit-der-Zukunft>**

## **Zusatzinformationen für DB-Mitarbeitende:**

Hintergründe zur Konzerninitiative Menschen. Machen. Zukunft. findet ihr hier: **DB Planet | Arbeit der Zukunft**

Ihr wollt diskutieren und euch mit anderen austauschen, dann nutzt diese Kanäle:

Neue Arbeit - Wir. Machen. Zukunft. – Blog:  
**DB Planet | Neue Arbeit - Wir. Machen. Zukunft.**

Agilität & Selbstorganisation – Blog:  
**DB Planet | Agilität & Selbstorganisation**

Agile Community@DB – Neue Arbeit:  
**Teams-Kanal**



**„In jedem Ende liegt ein neuer Anfang.“**

Miguel de Unamuno  
Spanischer Philosoph und Schriftsteller

**Es ist Zeit aufzubrechen. Was hält dich noch?**

**ENDE**