

# HR-Summit Logistik & Mobilität Forum 2 "Digitalisierung/Arbeiten 4.0"

DB Systel GmbH

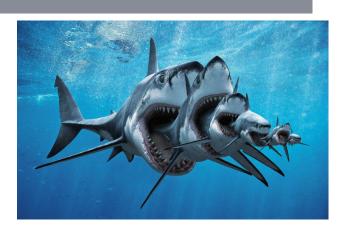
Dr. Klaus Rüffler

Geschäftsführer Personal

2. Juni 2016



### Digitalisierung = Beschleunigung = Geschwindigkeit der Anpassung

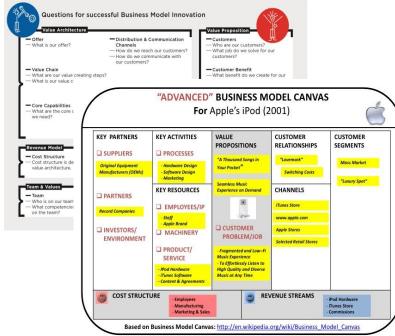


"Big will not beat small anymore. It will be fast beating slow."

Rupert Murdoch





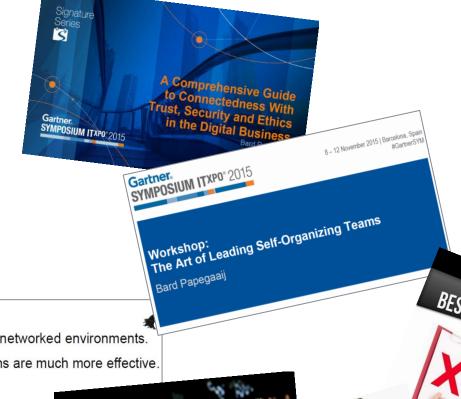




## Führungs- und Arbeitsorganisation entscheiden über den Erfolg in der Zukunft!

### **Trust and Purpose**

- Leading in a complex world:
  - Let it go.
  - Decentralize decision making.
  - Unify purpose, specialize missions.
- How would you do that?
  - Trust.
  - Purpose.



- Gartner's view:
  - Hierarchy doesn't work in dynamic, networked environments.
  - Self-managing, self-organizing teams are much more effective.
  - Culture is crucial:
    - Trust.
    - Purpose.
    - Sharing.
    - Empowerment.

#### Mobility Networks Logistics

## Auch für die zukünftige Positionierung der DB Systel sind Mitarbeiter und Führungskräfte die wichtigste Ressource

#### **HEUTE**

### Ausgangslage DB Systel

- Hierarchiedenken statt Eigenverantwortung des Mitarbeiters
  - Verstecken hinter Prozess
     Mut zum MACHEN
  - Silo-Denken statt Zusamme
  - Fachexperten als Führung
    - Keine Zeit für Führung





#### **MORGEN**

### "Umdenken im Kopf"

- Effektive Zusammenarbeit in vernetzten Strukturen.
  - Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter
    - Ein Miteinander auf Augenhöhe
    - Ein neues Führungsverständnis: "Weg von der Ressourcenverwaltunę hin zur Potentialentfaltung"
- Führungskräfte begleiten die Mitarbeiter und stellen den Mindset Change sicher.





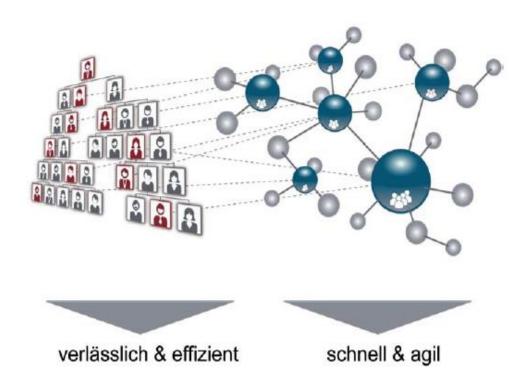
## Hierarchie versus Netzwerk oder Heimat- und Arbeitswelt?



### Zwei parallele Betriebssysteme: Hierarchie und Netzwerk

Alle Menschen im Netzwerk haben ihren Job in der Hierarchie – das schafft Verbindung

Viele zu beteiligen heißt, Kontrolle aufzugeben und auf die Orientierungskraft der eigenen Vision zu vertrauen



Hier arbeiten Viele (!) aus eigener Initiative

Etwas bewegen zu wollen, ist die Haltung der Beteiligten, nicht für etwas abgeordnet zu sein

Führung durch Vision,
Experimentierfreude
und Leidenschaft steht im
Vordergrund
("Leadership"), nicht
durch Steuerung,
Transparenz und
Zielvorgaben
("Management")

Das Netzwerk bildet mit der Hierarchie eine (!) Organisation und beide Seiten suchen Abstimmung und Koordination

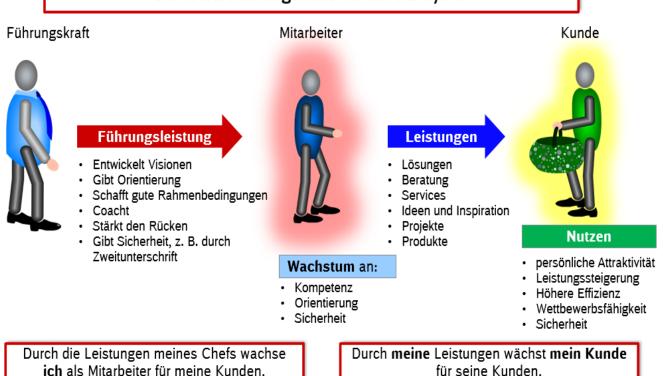
### Agilität und Kundenorientierung erfordert ein neues Rollenverständnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in der Wertschöpfungskette zum Kunden



### "Umdenken im Kopf"

- Der Mitarbeiter ist für die Leistungserbringung beim Kunden verantwortlich und hat die hierfür erforderliche Entscheidungskompetenz
- Die Führungsleistung ist eine Dienstleistung, die die Führungskraft gegenüber seinen Kunden, den Mitarbeitern, erbringt.

### Die Wertschaffungskette bei der DB Systel





## Vorbild, Inspiration, geistige Anregung und individuelle Behandlung sind die Elemente transformationaler Führung

### Die vier Elemente transformationaler Führung



#### Vorbild/Vorleben:

Empathie, Glaubwürdigkeit, Respekt, Wertschätzung und persönliche Integrität

### Inspiration:

Visionen, die Emotionen wecken, Vermittlung der Faszination der Märkte und Produkte des DB-Konzerns, Verdeutlichen des Beitrags zum Ganzen

### Geistige Anregung:

Förderung des konstruktiven Dialogs, Ermutigung, etablierte Denkmuster aufzubrechen, Bestehendes zu hinterfragen und Neues vorzuschlagen.

### Individuelle Behandlung:

Beschäftigung mit jedem einzelnen Mitarbeiter, Bedürfnisse kennen, Feedback fordern und geben



### Herausforderungen für HR: Die Komplexität wächst!



"Obwohl über Segmentierung der Belegschaft und innovative Performance-Management-Methoden viel diskutiert wird, unterstützen nur Dutstanding wenige Programme wirkungsvoll Leistungs- und Karriereentwicklungsprozesse." Mercer Studie 2013

## Personalentwicklung Wie will ich führen?

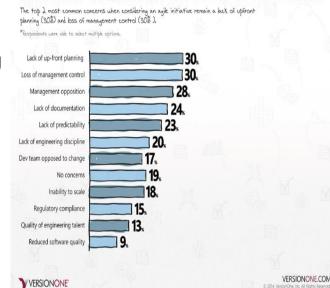
**Below Average** 



### Changemanagement

Als wichtigste Hindernisse für eine weitergehende Agilisierung werden dort regelmäßig die Unfähigkeit zur Änderung der Unternehmenskultur (53%), Allgemeiner Widerstand bzgl. Veränderung (42%) und mangelnde Unterstützung durch das Management (30%) genannt.

#### **GREATEST CONCERNS ABOUT ADOPTING AGILE**

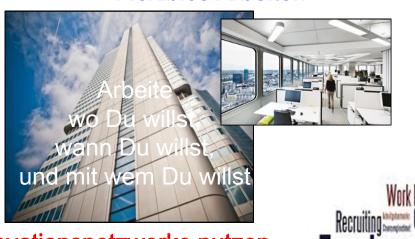


### Was treibt den Wandel noch?



### Megatrend NEUE ARBEITSWELT Informations- und Kommunikationstechnik verändert Arbeit nachhaltig

Flexibles Arbeiten



Innovationsnetzwerke nutzen Begegnungen ermöglichen





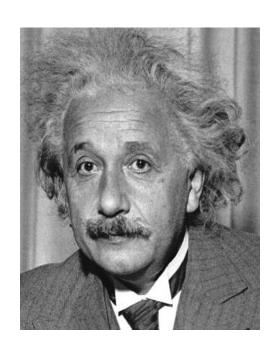
Fehlerkultour



Leistungsfähigkeit erhalten



### Was machen Sie morgen anders?



Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf bessere Ergebnisse zu hoffen.