

## Interview zur Neuausrichtung von DB Station&Service

# „Wir behalten uns die Flexibilität vor, regelmäßig das Neue zu hinterfragen“



Mit einem umfassenden Transformationsprozess, der im Frühjahr dieses Jahres zu einem vorläufigen Abschluss kam, hat sich die DB Station&Service AG neu aufgestellt. Das Ziel: robuste Prozesse und eine schlagkräftige Organisation, die sich konsequent am Kunden ausrichtet. Über die Leitgedanken, die Vorgehensweise und die Erfahrungen mit diesem Wandel sprach Deine Bahn mit **Sven Hantel**, Vorstand Produktion bei der DB Station&Service AG.

*Welche Tipps können Sie Anderen mitgeben für ähnliche Umstrukturierungsprozesse?*

Sven Hantel: Jeder macht es so, wie er es für richtig hält. Ich habe aber trotzdem schon einmal überlegt, ob wir nicht unseren Weg aufschreiben sollten.

Wenn ein Unternehmen, eine Organisation vor dem gleichen Thema steht, dann würde ich sagen: starte mit dem Gedanken: „Wo willst Du eigentlich hin?“ Bei uns war das Kundenorientierung. Dann frage: „Wer ist in dem Unternehmen für das Ziel verantwortlich?“ Dann entwickle die Organisation aus dieser Richtung heraus. Ich glaube, wir sind eine gute Blaupause, wie das erfolgreich funktionieren kann.

*Die Reorganisation von DB Station&Service zum 1. April in den Regionen haben Sie, anders als in der ersten, zentralen Phase, mit einem sehr großen, teilweise wechselnden Team umgesetzt. Wie kam diese Entscheidung zustande?*

Ich rede eigentlich ungern von Reorganisation, mir gefällt Neuausrichtung unseres Unternehmens viel besser, auch wenn die Organisation natürlich ein Schlüsselement dafür ist. Ich denke, der angesprochene Prozess für die Regionen war gar nicht so viel anders, sondern eher eine Weiterentwicklung

zu unserer ersten Phase für die Zentrale. Man darf dabei auch nicht vergessen, dass wir in der zentralen Phase in einem umgrenzten Raum unterwegs waren und auch dabei verfolgten wir schon den Ansatz, dass nicht der Vorstand die Neuausrichtung erarbeiten würde. Auch bei der Neuausrichtung der Zentrale haben wir bereits alle Bereiche einbezogen.

In der zweiten Phase, der Neuausrichtung in den Regionen, war der Ansatz derselbe: „Wir schaffen es aus uns selbst heraus!“ Ein Ansatz, auf den ich stolz bin, gerade weil wir es, so wie wir es uns vorgenommen haben, auch geschafft haben. Bildlich gesprochen sah das dann beim letzten Führungskräfte-treffen so aus: Ein Kollege bat spontan darum, dass alle aufstehen mögen, die an der Neuausrichtung aktiv beteiligt waren und es standen über 100 Personen auf. Das war so ein starkes Bild!

*Welche Rolle hatte der Vorstand von DB Station&Service in diesem Prozess inne, beziehungsweise wie wurde er eingebunden?*

Normalerweise ist es ja vielfach gelebte Praxis, dass ein Vorstand in Organisationsfragen sagt, wohin es geht und seine Vorstellungen nach ein paar Strategieklausuren im kleinen Kreis, vielleicht noch in 2 bis 3 Varianten, zur Prüfung in die Organisation gibt.

Wir haben stattdessen grobe Prämissen bestimmt. Eine davon, und für mich die wichtigste Prämisse, war dabei, dass wir uns auch organisatorisch vom Kunden kommend weiterentwickeln wollen. Was liegt dann näher, als die Menschen im Unternehmen mit direktem Kundenkontakt einzubinden und das Unternehmen „Bottom-Up“ zu entwickeln.

*Wie hat sich dieses Loslassen beziehungsweise der Prozess für Sie als Vorstand angefühlt?*

Am Anfang war Skepsis vorhanden: Meint das der Vorstand wirklich ernst und hat er nicht das Konzept eigentlich doch schon in der Schublade? Ist die Einbindung nur eine Alibieinbindung oder können wir hier wirklich mitgestalten? Das war eine durchaus kritische Phase in unserem Projekt und wir konnten als Vorstand, aber auch im gesamten Top-Management nur mit „Loslassen“ überzeugen.

Wir haben uns zwar ständig über den Fortschritt zum Beispiel bei den Präsentationen aus den sogenannten Intensivwochen informiert und waren damit nah am Prozess und unsere Meinung war gefragt, aber mehr als Beteiligte oder als Berater, denn als Vorstand. Ich kann mich eigentlich nur an zwei wichtige Fälle erinnern, wo unsere Entscheidung als Vorstand für die weitere Arbeit im Prozess notwendig wurde.

Ehrlicherweise hat es sich an manchen Stellen aber auch ungewohnt angefühlt, weil man die „Zügel“ nicht in der Hand gehalten hat und stattdessen darauf vertraut, dass aus dem Prozess das Richtige entsteht. Es war für uns ein Lernprozess, aber eine tolle Erfahrung und ein bisschen haben wir uns wie Pioniere gefühlt. Ich bin inzwischen davon überzeugt, dass wir nur mit diesem Vorgehen die vorhandenen Potenziale und Ideen unserer Kolleginnen und Kollegen für unsere Neuausrichtung aktivieren konnten. Die breite Einbindung hilft uns jetzt auch in den Phasen der Implementierung in der Organisation, gerade wenn es mal schwierig wird.

Heute fällt es mir übrigens leicht, zu sagen, dass der Vorstand es nicht am grünen Tisch entschieden hat. Dies hat die Organisation, dies haben wir gemacht! Ich habe Hochachtung vor allen, die dabei waren und auch mal ein Thema mittragen mussten, bei dem der eine oder andere sich vermeintlich als „Verlierer“ gefühlt hat. Es ist nicht einfach, sich mal „neben seine Schuhe“ zu stellen.

*Am Beispiel der neuen Stelle Baukoordinator im Bahnhofsmanagement wurde nochmal ein ungewöhnlicher Weg gegangen. Das Thema wurde kontrovers diskutiert und nicht im Zeitrahmen zu einem klaren*

*Ergebnis geführt. Anstatt das Thema abzumoderieren, entschied sich der Vorstand, Stellen mit Zuordnung im Regionalbereich oder im Bahnhofsmanagement einzurichten und einfach zu testen, wo und wie man Mehrwert mit dieser Stelle generiert. Wie kam es denn zu dieser agilen Entscheidung?*

In der Tat war das mal eine andere Herangehensweise. Um die Gefahr der „Diskussions-Endlosschleife“ zu umgehen, sagten wir uns: „Wir probieren das jetzt einfach in Varianten aus!“ Es müssen dabei immer klare Ziele und ein Zeitrahmen definiert werden, damit man am Ende auch ein klares Ergebnis hat und eine Entscheidung treffen kann.

Dieses Beispiel bringt mich noch einmal auf den Gesamtprozess: mit der Einführung der neuen Organisation sind wir ja noch nicht fertig; wir haben uns damit einen sehr guten Rahmen gegeben und müssen diesen jetzt mit Leben füllen. In der Welt, in der wir heute leben, kann aus meiner Sicht aber sowieso keine Organisation mehr von sich sagen, dass deren

Struktur für die nächsten 10 bis 20 Jahre Gültigkeit hat. Dafür ist die Zeit zu schnelllebig, zu komplex und die Kundenwünsche ändern sich. Wir sollten regelmäßig reflektieren: wenn man dann zurückschaut, ist man mit der einen oder anderen Entscheidung vielleicht nicht mehr einverstanden. Dann sollte man nachjustieren; diese Flexibilität muss in die Köpfe.

*Was plant Ihr Vorstandsressort Produktion, um nach der Reorganisation die nunmehr umgesetzten Strukturen und Prozesse zu verstetigen und Nachhaltigkeit zu gewährleisten?*

Wir leben das jetzt. Wir diskutieren darüber, ja wir streiten auch mal. Wir behalten uns die Flexibilität vor, regelmäßig das Neue zu hinterfragen, da keiner bekanntlich die Weisheit mit Löffeln gefressen hat und wir jetzt haben wir über 6.000 Menschen im Unternehmen, die unsere Arbeit der letzten Monate erleben und bewerten können.

Wichtig ist: wir haben es „selber gemacht“! Daher sind wir auch selber dafür verantwortlich! Wir können auf Keinen zeigen und sagen: „Der war's“! Ich finde das klasse, dass wir Verantwortung für unser Handeln übernehmen und dann auch für die Neuausrichtung stehen.

Wir dürfen nur eins nicht tun: Prozesse umgehen; wenn das passiert, müssen wir diese neu schreiben.

*Vielen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Leif Niklas Wulf.*

”

*Wir schaffen es aus  
uns selbst heraus –  
ein Ansatz, auf den  
ich stolz bin*