

# Interview mit Christa Koenen

## Es gibt keine Blaupause für die Transformation der DB Systel

Christa Koenen ist seit April 2018 CIO der Deutschen Bahn (DB) und gleichzeitig Vorsitzende der Geschäftsführung der DB Systel GmbH, dem internen IT-Dienstleister der DB. OBJEKTSpektrum sprach mit Christa Koenen auf den IT-Strategie-Tagen in Hamburg über die Herausforderungen, die die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen für DB und DB Systel bereithalten.



MAINUSCH INTERVIEWT CHRISTA KOENEN

**Johannes Mainusch:** In deinem Vortrag berichtest du über eine Blockchain-Anwendung bei der Bahn für die Verrechnung interner Dienstleistungen zwischen den verschiedenen Bereichen der DB. Wohl wegen meiner Hype-Allergie gefiel mir, als du erzähltest, dass es bei den Beispielen auch ohne Blockchain gegangen wäre.

**Christa Koenen:** Wir brauchen an dieser Stelle die Blockchain nicht zwingend. Unser Prototyp umfasst zwei Akteure. Da wäre eine simple Prozessverbesserung, etwa mithilfe einer herkömmlichen Datenbank, auch denkbar gewesen. Jedoch haben wir hier die Chance, die Blockchain-Technologie in der Praxis auszuprobieren und dadurch mehr Know-how zu erlangen. Einen positiven Effekt hat der Einsatz der Blockchain dennoch: Die Verrechnung erster interner Leistungen geht über Smart Contracts in der Unternehmens-Blockchain deutlich schneller. Früher dauerte dieser Prozess teilweise mehrere Wochen, jetzt nur noch wenige Tage.

**Also ist es auch ein Experiment, um mit der Technologie vertrauter zu werden?**

Gerade bei einer so rohen Technologie wie der Blockchain gibt es keine Blaupausen, sondern man muss selbst Lösungen entwickeln und testen. Das hilft uns, die Technologie zu verstehen und überhaupt erst einmal die Kollegen im Bereich Blockchain auszubilden. Denn wenn eine Technologie so neu ist, muss man ja nicht nur den Markt beobachten, sondern auch den Mitarbeitern die Chance geben, sich damit auseinanderzusetzen und zu lernen, wie man mit der Technologie umgeht und sie sinnvoll einsetzt.

**Mit deinem MBA- und Controlling-Hintergrund hast du im Vortrag ja sehr schön erklärt, dass Blockchain überall dort hilft, wo viele verteilte Transaktionen im Umfeld mehrerer Vertragspartner vertrauensvoll und transparent erfolgen müssen.**

Vertrauen und Transparenz sind für uns die wichtigsten Vorteile der Blockchain.

Klar ist aber auch, dass eine Technologie ohne die Anbindung an Business-Prozesse keinen Nutzen für ein Unternehmen bietet. Blockchain oder beispielsweise IoT sind für uns Enabler-Technologien, die erst dann spannend werden, wenn man sie verknüpft, etwa mit Big Data oder KI, und dann sinnvoll im Kerngeschäft oder für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle einsetzt. Am Ende machen wir das ja nicht, um der schönen Technologie willen, sondern wir müssen schauen, wozu es gut ist.

Was es unseren Kunden bringt und wie wir durch Technologie das Geschäft weiter bringen, das zählt. Blockchain hilft in Umfeldern, in denen durch Mangel an Transparenz oder Vertrauen die Prozesse ewig dauern oder schwierig sind. Hier kann Blockchain Prozesse beschleunigen und auch revisionssicher machen.

**„Ohne die Anbindung an Business-Prozesse kann eine Technologie – wie auch die Blockchain – gar nichts“**

**Ihr wollt die Blockchain auch für die Einnahmeaufteilung im Nahverkehr einsetzen. Was macht ihr da konkret?**

Es ist für Verkehrsverbünde, die die Ticketerlöse regelmäßig auf die verschiedenen Verkehrsunternehmen im Tarifverbund aufteilen, sehr komplex, eindeutig zu ermitteln, welche Einnahmen auf welchen Anbieter entfallen. Mithilfe der Blockchain können wir die Ticketerlöse automatisch verteilen, weil auch der Nachweis, wer wie weit gefahren ist, durch die Smart Contracts automatisch erbracht wurde. Heute ist die Erlösverteilung dagegen das Ergebnis langer Verhandlungen auf Basis vieler nicht vernetzter Systeme, die jeder Teilnehmer des Verkehrsverbundes selbst betreibt. Im Prinzip kann man

diese verteilten Datenbanken über einen Smart Contract und Blockchain so verbinden, dass jeder Teilnehmer im Verbund volle Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Transaktionen hat. So entstehen Vertrauen und Effizienz.

**Bist du ein Nerd?**

Ich, zu welchem Thema? Nein! Ich habe Volkswirtschaft studiert und dann einen MBA gemacht. Ich finde Wirkzusammenhänge im Unternehmen und gegenüber Kunden spannend. Ich finde es faszinierend, in eine Technologie einzutauchen und zu verstehen, was wir damit erreichen können und welche Möglichkeiten uns dieses neue Ding eröffnet. Mich interessiert, wie wir mit Technologie unser Geschäft verbessern können. Was können wir aus der IT heraus tun, damit der Kunde noch begeisterter von unseren Produkten und Services ist, und wie können wir unsere Prozesse so ausrichten, dass wir eine hohe Qualität, hohes Volumen und die Geschwindigkeit hinbekommen, die der Kunde braucht und fordert. Also zum Beispiel mehr Kapazität auf die Schiene bringen.

Am Ende des Tages ist ein Unternehmen überflüssig, wenn seine Produkte nicht begeistern und der Kunde sie nicht kauft. Meine Aufgabe im Management ist es, zu gucken, welche neuen Möglichkeiten es gibt. Und dafür finde ich die IT wahnsinnig spannend und total unterschätzt. In den meisten Unternehmen wird die IT viel zu sehr als Kostenfaktor gesehen und nicht als Business-Enabler. Und das, obwohl IT schon lange Business-Faktor ist.

**In deinem Vortrag erwähnest du interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen der IT bei der DB Systel, den internen DB-Kunden, die eure primären Auftraggeber sind, und Lieferanten. Das ist eine sehr weite Spanne, wie läuft das?**

Es ist das Ziel, alle als Partner zu begreifen. Wir haben ein paar Beispiele, wo das schon klappt, und natürlich auch noch vieles, was traditionell läuft. Schlussendlich bringt es nichts, wenn wir Lösungen entwickeln, die der Kunde nicht haben möchte. Wir haben Applikationen, wie die App DB Navigator, die direkt an der Endkundenschnittstelle ist. Dort bekommen wir direktes Feedback beispielsweise aus den Bewertungen im App-Store. So erfahren wir sehr schnell, was gut ankommt und was noch verbessert werden muss. Dann gibt es die ganzen darunter liegenden Systeme, die auch funktionieren müssen. Denn wenn der DB Naviga-

tor keine Informationen bekommt, etwa zu Verspätungen, können wir keine gute Qualität liefern.

**„In den meisten Unternehmen wird die IT viel zu sehr als Kostenfaktor gesehen und nicht als Business-Enabler“**

**Der DB Navigator ist die Bahn-App?**

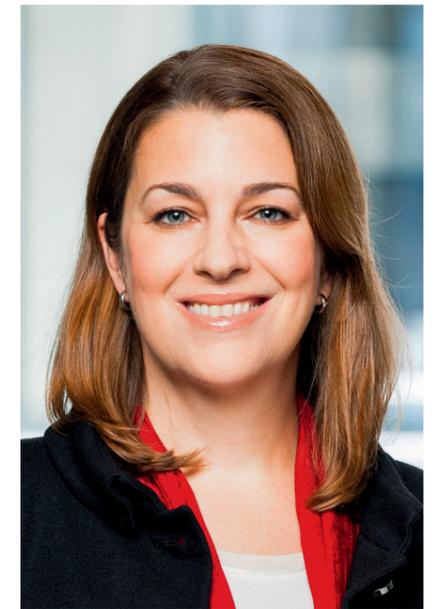
Ja, der DB Navigator ist mit fast 10 Millionen Nutzern pro Monat die bekannteste App der Bahn. Bahn-Apps gibt es natürlich mehrere, zum Beispiel auch für unser Bikesharing-Angebot „Call a Bike“ und Flinkster, unseren Carsharing-Dienst.

**Es ist also einfach, wenn du nah am Kunden mit einer App dran bist. Da kann man gut messen?**

Ja, da bekommt man direktes Feedback und kann den Kunden einbinden. Innerhalb des Unternehmens hingegen muss man versuchen, die verschiedenen Bereiche einzubinden. Zum Beispiel die Menschen, die in der Produktion die Systeme nutzen müssen. Etwa um die ICEs in den Werken zu warten oder instand zu setzen. Die Rückmeldung der Kollegen ist immens wichtig, damit wir die IT-Systeme weiter entwickeln können. Oder um zu schauen, ob bestimmte neue Funktionen oder Technologien überhaupt sinnvoll sind. Ein Beispiel ist die Kamera-Befundung der ICEs, die die Schleifeisten auf dem Dach zeigen, sodass niemand mehr hinaufklettern muss. Insbesondere bei solchen Themen, die wir gerade entwickeln und die noch im Teststadium sind, ist Feedback und enge Einbindung aller Beteiligten besonders wichtig.

**Gibt es auch Backend-Teams, die noch zu wenig mit dem Kunden zu tun haben?**

Wir haben durchaus Teams, die nicht direkt mit dem Auftraggeber zusammenarbeiten. Derzeit betreiben wir noch ein paar unserer IT-Anwendungen im Rechenzentrum. Es gibt also auch noch Mitarbeiter, die IT-Infrastruktur betreuen. Unser Rechenzentrum haben wir jedoch bereits 2017 verkauft – als wir damit begonnen haben, unsere IT in die Cloud zu migrieren. Den betroffenen Mitarbeitern bieten wir die Möglichkeit zur Weiterbildung, um in die neuen Betätigungsfelder im Konzern hineinzuwachsen. Wie nah unsere Teams jeweils am Auftraggeber sind, ist unterschiedlich. Es gibt auch viele Teams, die in einem Wertschöpfungsnetzwerk arbeiten.



**Christa Koenen**

CIO der Deutschen Bahn AG

Mission: Selbstorganisation und dass die Mitarbeiter viel mitgestalten können

Alter: 46 Jahre

Anzahl Nutzer: 4,4 Milliarden Reisende in 2016

Employees: 315.910

**Die DB Systel hat sich zur Transformation des gesamten Unternehmens entschieden. Wie kam es dazu?**

Wir haben uns Anfang 2015 die Frage gestellt, wie unsere Organisation künftig aussehen muss, um mit der Schnelligkeit der Technologieentwicklung Schritt halten zu können. Damals entstand die Idee, das komplette Unternehmen von einer klassischen Organisation zu einem Netzwerk agiler, dezentral agierender, selbstorganisierter Teams zu transformieren. Wir haben die neue Arbeitsweise damals direkt mit den ersten Teams ausprobiert. Die Einbindung dieser Pilotteams in unseren Lernprozess hat viel gebracht und die Erfahrungen helfen uns weiterhin bei der Transformation des Unternehmens. Rund die Hälfte der 4300 Mitarbeiter bei DB Systel ist bereits auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.

**Was passiert mit der klassischen hierarchischen Struktur der DB Systel?**

Wir werden nicht alle Führungsebenen zwischen der Geschäftsführung und den 500 Teams, die es künftig geben soll, ab-

schaffen. Eine solche Konstruktion ließe sich nicht steuern. Aber wir arbeiten an einem anderen Verständnis von Führung. Wir haben sehr spannende Workshops gemacht, in denen wir zunächst aufgeschrieben haben, was die Führungsaufgaben sind. Und dann haben wir diese Aufgaben gemeinsam auf die neue Struktur angewandt und auf drei Rollen im Team verteilt. So ist nun der Product Owner (PO) zuständig für das „Was“, der Agility Master (AM) für das „Wie“ und das Umsetzungsteam erledigt die anfallenden Aufgaben weitgehend selbstorganisiert. Dann haben wir vor, verschiedene Einheiten zu einem Cluster zusammenzufassen. Und jedes Cluster wird dann ebenso von einem PO und einem AM geleitet. Innerhalb des Clusters bilden POs und AMs ein Team.

**„Wir planen, die gesamte IT in die Cloud zu migrieren“**

**Und wie macht ihr das mit der klassischen Personalverantwortung?**

Die ist auch auf verschiedene Rollen verteilt. Da gibt es bestimmte Sachen, die macht der PO, andere der AM, und wenn das Team reif genug ist, dann wird es auch Dinge aus der klassischen Personalverantwortung geben, die zukünftig das Team selbst übernimmt. Das haben wir vorher mit den Pilotteams ausprobiert und positive Erfahrungen gemacht. Wir lassen die Teams nicht einfach erklären, dass sie nun selbstorganisiert sind, sondern dazu gibt es einen Prozess mit verschiedenen Quality-Gates. Da gibt es die „Definition of Start“, die „Definition of Ready“ und die „Definition of Done“.

Im ersten Schritt zeigen die Teams, warum es sie gibt und was ihre Wertschöpfung für den Kunden ist. Sie bekommen in jedem Teil des Prozesses Unterstützung durch Seniors, Agility Instructors und Coaches. Die Teams müssen zunächst sozusagen „entlernen“, wie sie bislang gearbeitet haben, und dann neu lernen, wie sie sich selbst organisieren. Das ist für sie ein intensiver Prozess und einige der ersten Teams mussten sich bis zu dreimal neu bilden und die benötigten Rollen definieren, bis es wirklich funktioniert hat. Ein Team braucht in der Regel Monate, bis es sich richtig zusammengefunden hat.

**„Entlernen“ ist ja eine schönes Wort, das auch in deinem Vortrag vorkam. Gab es auch Fehler auf dem Weg?**

Aber selbstverständlich. Es gab immer Situationen, in denen etwas vergessen wur-

de oder etwas nicht funktioniert hat. Ob das dann immer gleich ein Fehler ist oder nur ein Fehlstart, weiß ich nicht. Wir haben mit voller Absicht kein neues Organigramm gezeichnet, in dem wir Kreise durch Quadrate ersetzt haben. Wir wollten nicht, dass alle losrennen und das nächste Kästchen suchen. Es gibt keine Blaupause dafür, wie man ein so gewachsenes Unternehmen in die Selbstorganisation bringt. Es gibt zwar Unternehmen, die so arbeiten und so gewachsen sind – auch Traditionsunternehmen, wie etwa W.L. Gore oder die Meyer-Werft, die Drogeriekette DM. Dort konnten wir uns vieles angucken und uns inspirieren lassen. Aber es gibt eben kein Modell, das man 1:1 übertragen kann, um aus einer hierarchischen Struktur in ein Netzwerk zu kommen. Jedes Unternehmen ist anders. Und so haben wir Teams, die viel Grips hineinstecken und überlegen, welche Ordnungskriterien wir brauchen und wie das in den Netzwerken funktioniert. Wir werden in Zukunft diese Cluster, Einheiten und Teamstrukturen haben und wir formen gerade Gilden, die für bestimmte Themen eine Art Governance-Funktion ausüben, um die Rahmenbedingungen zu setzen, innerhalb derer die Teams dann frei agieren können. Beispielsweise eine Architektur-Gilde und eine Sales-Gilde. Nicht zu viele, aber genug, um nötige Rahmenbedingungen auszuarbeiten und nachzuhalten.

**Also Gremien mit Handlungskompetenz?**

Genau, diese Gremien sind von uns als Geschäftsführung mandatiert, wenn nötig auch Vorgaben zu machen.

**Wie habt ihr als Geschäftsführung den Mut gefasst, diese Schritte zu gehen?**

Das ist eine spannende Frage. Als der damalige Vorstandsvorsitzende Rüdiger Grube vor vier Jahren die Deutsche Bahn zu Digitalisierung aufrief, haben wir uns als DB Systel auf den Weg gemacht. Unsere Arbeitsweise war damals eine unserer acht sehr breit gefächerten strategischen Initiativen. Dazu gehörten auch das Portfolio und die Fertigungstiefe, Innovationen usw., aber eben auch Mitarbeiterkultur und Führung und damit die Frage,



was wir für die sich stark verändernde Technologie-, Arbeits- und Business-Welt brauchen. Das war eine Bottom-up-Bewegung aus dem Unternehmen heraus. Dazu haben wir Handlungsziele in einem Workshop erarbeitet und auf jedes Thema ein Duo aus fachfremden Mitarbeitern gesetzt, etwa auf ein HR-Thema Mitarbeiter aus dem Vertrieb und der Produktion. Als Geschäftsführung gaben wir nur den Auftrag, dass zu jeder Initiative alle drei Monate etwas Greifbares herauskommen soll. Entweder kundenwirksam oder wirksam innerhalb der Firma.

**„Die Teams müssen neu lernen, wie sie sich selbst organisieren“**

Hmmm

Dann mussten sich die Mitarbeiter überlegen, welche Ressourcen sie brauchen, und mussten für ihr Thema werben, um andere innerhalb der DB Systel zum Mitmachen zu bewegen. Daraus entstand eine ganz tolle Bewegung, bei der insgesamt über 700 Personen mitgeholfen haben. Manche nur zwei Stunden, manche deutlich mehr. So konnten viele Menschen die Firma mitgestalten. Diese Gestaltungsmöglichkeit hat viele begeistert.

**Die Bahn hat nicht gesagt, ihr seid komplett irre, hört sofort auf damit?**

Nein. Wir haben diesen Freiraum bekommen.

**Und das in einem so traditionellen Unternehmen? Spannend!**

Wir sind ja auch der IT-Dienstleister in diesem traditionellen Unternehmen. Und

darum meines Erachtens nach auch prädestiniert, Vorreiter zu sein. Dazu haben wir sehr viele Gespräche mit den Geschäftsfeldern innerhalb der Bahn geführt. Da es sehr viele Überschneidungen gibt, können wir sicher nun auch aus unserer Erfahrung Impulse geben, wenn für andere Unternehmen innerhalb der Bahn etwa Lean Management und Agiles Arbeiten ein Thema wird. Am Ende ist das alles ein Empowerment der Mitarbeiter.

**Nun sprichst du so begeistert von der Sache wie ein Nerd von seiner Technik.**

Deswegen habe ich vorhin ja auch gefragt: Nerd zu welchem Thema? Ich finde Selbstorganisation und dass die Mitarbeiter so viel mitgestalten einfach toll. Und trotz dieser Umgestaltung der Organisation ist die Mitarbeiterzufriedenheit in den letzten Jahren stetig gestiegen. Ich finde es toll, dass die Menschen bei uns mitgestalten können. Natürlich gibt es auch Rahmenbedingungen und natürlich geht nicht alles. Aber sie können sich und ihre Ideen einbringen, und das ist wichtig.

**Wie viele Personen gehören der Geschäftsleitung von DB Systel an?**

Wir sind vier Geschäftsführer. Mit der ersten Führungsebene sind wir rund 20 Personen.

**Hat der Prozess etwas mit dieser Gruppe gemacht?**

Insgesamt habe ich den Eindruck, dass unsere Kultur etwas offener geworden ist. Und dass wir gelernt haben, nicht nur den Kopf einzuziehen, sondern uns Konflikten auch zu stellen. Es ist eine Diskussionskultur entstanden. Der Prozess fordert jedem Einzelnen viel ab, da wir ja auch unsere erste Führungsebene in Unsicherheit lassen und nicht sagen, ihr werdet auf jeden Fall diese oder jene Position nach der Umgestaltung haben. Manche haben damit zu kämpfen und müssen sich sehr stark mit sich selbst auseinandersetzen. Aber ich finde es beeindruckend, wie viele die neue Arbeitsweise für sich angenommen haben und nun viel lieber auf diese neue Weise arbeiten und Freiräume gestalten.

**Sich in einem Umfeld, wo nicht alles rund läuft, mit sich selbst auseinanderzusetzen, sind doch klassische Symptome von „Lernen“, oder?**

Ja. Lernen steht für uns ganz oben. Es reicht nicht, nur die Organisationsform zu transformieren. Gleichzeitig durchlaufen wir eine große technische Transformation. In gewisser Weise hilft das, weil die technische Transformation deutlich macht, wo wir uns überall organisatorisch verbessern müssen, um mitzuhalten.

Christa, vielen Dank für das Gespräch.

**Das Interview führte ...**



**Dr. Johannes Mainusch**

(johannes.mainusch@kommitment.biz)

Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch ist seit 2012 Mitglied der OBJEKTSpektrum-Redaktion.

**Weltverbesserer und Zukunftsgestalter.**  
Im digitalen Zeitalter sind wir die Macher. Mit uns wird die digitale Welt einfach, greifbar und nah. Wir sind das IBM Client Innovation Center, eine IBM Tochtergesellschaft und Teil des globalen IBM-Netzwerks. In spannenden **Kundenprojekten** suchen wir immer die beste Lösung für unsere Kunden. Ob Mobile, Cloud, Big Data oder Internet of Things, wir sind ganz vorne mit dabei! Mit der **IBM-Familie** im Rücken können wir uns auf die Erfahrungen eines über 100 Jahren erfolgreichen Unternehmens verlassen. Ob als **Full-Stack Entwickler** oder mit Spezialisierung auf den Frontend-Bereich, bei uns hast du die Möglichkeit Dich individuell zu entwickeln und Deine Skills auszubauen. Dabei sind wir **deutschlandweit** vertreten, auch vor deiner Haustür.