

Zur Vereinbarkeit von Wandel, Innovation und Bürokratie in einem Großkonzern - Ein Interview mit den Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG zum Konzernumbau Zukunft Bahn

Rebecca Rieder, Sarah Spörhase, Henning Schmidt

Abstract

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den Besonderheiten der Umsetzung eines Change-Projektes in einem Großkonzern. Durch ihre bürokratischen Strukturen und ihren vielschichtigen Aufbau gelten diese meist als eher „unbeweglich“, so dass tiefgehende Umstrukturierungen hier eine besondere Herausforderung bedeuten. Wie kann also in einem Unternehmen dieser Größe Change Management erfolgreich umgesetzt werden? Diese Frage steht im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Als Untersuchungsobjekt wählten die Autoren den Konzern Deutsche Bahn (DB) aus, der mit dem aktuellen Change-Projekt „Zukunft Bahn“ eines seiner bisher umfassendsten Programme auf den Weg bringt. Die Autoren führten ein Interview mit den Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG durch, wobei die thematischen Schwerpunkte „Orientierungsfunktion theoretischer Konzepte in der Praxis“, „Strategische Steuerung der Organisationsentwicklung“ und „Kommunikation als zentrale Funktion im Change Management“ die Eckpfeiler der Befragung bildeten. Im Ergebnis wird deutlich, dass vor allem Führungskräftekommunikation in einem Unternehmen dieser Größenordnung eine zentrale Rolle für die Umsetzung von Change-Projekten spielt. Da Großkonzerne in der Öffentlichkeit besonders präsent sind, müssen außerdem externe Stakeholder und politische Rahmenbedingungen besonders bedacht werden.

Einleitung

Organisationsentwicklung ist einer der komplexesten Prozesse, denen sich ein Unternehmen stellen kann. Speziell für Konzerne, die enorm vielschichtig aufgebaut sind und durch ein bürokratisches Netz gestützt werden, können tiefgehende Umstrukturierungen eine besondere Herausforderung bedeuten. Das aktuelle Change Projekt der Deutschen Bahn (DB) Zukunft Bahn bezeichnet der Großkonzern selbst als „eines der umfassendsten Programme, das die DB jemals auf den Weg gebracht hat“. Wie kann aber in einem Unternehmen dieser Größe Change Management erfolgreich umgesetzt werden? Und wie kann im Zuge dessen eine Zusammenarbeit zwischen dem Human Resource Management und der internen Unternehmenskommunikation aussehen?

Auf diese Fragen geht das folgende schriftliche Interview mit Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG ein. Die Abteilung ist sowohl im Konzern als auch im Geschäftsfeld Regio im Vorstandsressort der Abteilung Human Resources angesiedelt. Im Moment gehört zu ihren Hauptaufgaben eine konzernweite Mitarbeiterbefragung, die vom 05. Oktober bis zum 02. November 2016 durchgeführt werden wird. Darüber hinaus arbeitet das Team an der Umsetzung des konzernweiten Programmes Zukunft Bahn im Geschäftsfeld DB Regio. Waltraud Rinke, Gesamtverantwortliche für die Mitarbeiterbefragung bei der DB Regio AG, Saida Dapo, Referentin

im Veränderungsmanagement und Marco Wauker, verantwortlicher Projektmitarbeiter Kommunikation Zukunft Bahn Regio erläutern die Herausforderungen, die mit dem Projekt Zukunft Bahn einhergehen und die Maßnahmen, mit denen diese zu bewältigen sind.

Liebe Frau Rinke, zunächst eine persönliche Frage an Sie zum Einstieg: Wie definieren Sie persönlich Change Kommunikation?

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Change Prozesses ist die Change Kommunikation. Erfolgreiche Change Kommunikation muss Akzeptanz für die Veränderung beim Mitarbeiter schaffen und eine Einstellungs- und Verhaltensänderung anstoßen.

Welche der konkreten Kommunikationsmaßnahmen, mit denen Sie Zukunft Bahn begleiten, erachten Sie im Team als die wichtigsten? Welches Ziel verfolgen diese Maßnahmen genau?

Das Projekt Zukunft Bahn begleiten wir mit unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen, die sich an der Zielgruppe orientieren. So werden für die Führungskräfte Dialogveranstaltungen mit dem Vorstand und den Maßnahmenverantwortlichen aus Zukunft Bahn durchgeführt. Diese finden sowohl vor Ort als auch als Webkonferenz statt. Die Führungskräfte spielen für eine erfolgreiche Change Kommunikation in Unternehmen mit unserer Größenordnung eine entscheidende Rolle. Unsere Führungskräfte sind der erste

Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter. In diesen Dialogveranstaltungen mit dem Vorstand und der Programmleitung wird das Commitment der Führungskräfte für die Veränderung gestärkt und Raum für Bedenken, Fragen und Anmerkungen gegeben.

Eine Kommunikationsmaßnahme, die sich an unsere Mitarbeiter adressiert, ist z.B. der regelmäßige Newsletter zu Zukunft Bahn. Um zu gewährleisten, dass auch Mitarbeiter ohne Intranetzugang die Informationen erhalten, erfolgt die Verteilung des Newsletters über eine eigens dafür entwickelte interne Nachrichten-App. Darüber hinaus wird der Newsletter vor Ort in Aufenthalts- und Pausenräumen ausgelegt und in Informationsveranstaltungen verteilt. Eine weitere Kommunikationsmaßnahme sind Vorstandsbriefe. Mit dem regelmäßigen Newsletter zu Zukunft Bahn möchten wir unsere Mitarbeiter von Beginn an über den Stand des Change Projekts informieren und die Auswirkungen der einzelnen Maßnahmen aufzeigen. Offene und ehrliche Kommunikation stehen hierbei im Mittelpunkt.

Weitere Kommunikationsmaßnahmen werden zum geeigneten Zeitpunkt folgen. Hierzu gehören zum Beispiel kurze Videobotschaften über die interne Nachrichten-App zum aktuellen Stand der Maßnahmen oder auch Vorstandsbesuche vor Ort, um nur eine Auswahl zu nennen. Als Schnittstellen sind hierbei insbesondere die Fachbereiche zu nennen, die die Maßnahmen von Zukunft Bahn begleiten.

Orientierungsfunktion theoretischer Konzepte in der Praxis

Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen?

Ein funktionierender Change-Prozess erfordert immer größte Selbstreflexion von allen Beteiligten, ein Verlassen der eventuell vorhandenen Komfortzone und vor allem Zeit und Nachhaltigkeit. Das Letztere stellt aus unserer persönlichen Sicht den größten Hinderungsfaktor dar.

Theorie und Praxis liegen manchmal weit auseinander. Spielen z.B. die Modelle von Kotter oder Lewin für Ihre strategische und operative Arbeit eine Rolle? Und welchen praktischen Stellenwert haben Ihrer Meinung nach Stakeholderanalyse und Zielgruppenbildung in der Veränderungskommunikation?

Wir arbeiten situations- und empfängerbezogen mit unterschiedlichen Modellen,

z.B. mit dem St. Gallener Führungsmodell oder auch dem Phasenmodell von Lewin. Die Stakeholderanalyse ist die wichtigste Ausgangsbasis für jeden Veränderungsprozess. Ein wichtiges Ziel von Change Kommunikation ist es, die Stakeholder rechtzeitig über den aktuellen Stand des Change Projekts zu informieren. Dabei steht das Werben um Akzeptanz bei den Betroffenen im Vordergrund.

Sollte Change Management im Studium Ihrer zukünftigen Mitarbeiter eine größere Rolle spielen? Können sich Young professionals hier Ihrer Meinung nach souverän bewegen oder stellt sich in der Praxis schnell heraus, dass wichtige Kompetenzen im Studium vernachlässigt wurden?

Wir legen schon bei der Auswahl neuer MitarbeiterInnen sehr großen Wert auf die entsprechenden Kompetenzen - damit waren wir bisher immer erfolgreich.

Strategische Steuerung der Organisationsentwicklung

Was sind in Anbetracht der Größe des Konzerns die Hürden für die Planung und Umsetzung von Wandel? Wie viel Steuerung ist im Veränderungsprozess überhaupt möglich?

Ein Großkonzern ist immer auch von politischen Rahmenbedingungen und den allgemeinen Wettbewerbsbedingungen abhängig. Das kann sowohl positiven als auch negativen Einfluss auf einen Veränderungsprozess haben. Ein Beispiel: Wenn DB Regio eine Ausschreibung gegen einen Wettbewerber verliert und damit auch Arbeitsplätze verloren gehen,

kann das zum einen die Bereitschaft der Mitarbeiter für Veränderungsprozesse verstärken, zum anderen kann die Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust die Mitarbeiter auch lähmen.

Die Steuerung ist für das Gelingen des Prozesses sehr bedeutsam und muss mit ausreichenden Ressourcen erfolgen. Eine wichtige Rolle hierbei spielen auch die Führungskräfte. DB Regio legt ebenso wie der gesamte Bahnkonzern sehr großen Wert auf die permanente Weiterqualifizierung seiner Führungskräfte in jeglicher Hierarchieebene. Diese Führungskräfteentwicklung stellt einen

eigenen Aufgabenbereich im Ressort HR dar. Führungskräfte sollten den Mitarbeitern - speziell bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur - den Wandel vorleben. Sie müssen offen sein gegenüber den Ängsten und Unsicherheiten der Mitarbeiter und sollten Begeisterung für den Wandel schaffen.

Ein weiteres Mittel, um den Wandel zu steuern, ist die Evaluation. Eine Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen im Change Prozess wird im Konzern z.B. über die regelmäßige Mitarbeiterbefragung gemessen. Hierbei handelt es sich um Change Prozesse, die auf Organisationsebene stattfinden. Bei der Evaluation orientieren wir uns auch an

den Erreichung der übergeordneten Ziele (z.B. Steigerung der Kundenzufriedenheit usw.).

Können Sie ein Projekt beschreiben, in dem es Ihnen gelungen ist, Change erfolgreich umzusetzen? Was hat hier zum Erfolg geführt?

Ein Beispiel wäre die Bildung einer zentralen Shared-Services-Buchhaltung und die Auflösung der dezentralen Buchhaltungen im Konzern. Erfolgsfaktoren in diesem Change Projekt waren klare Information und Offenheit im Aufzeigen der möglichen Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter und Begleitung bei der möglichen Neuorientierung.

Kommunikation als zentrale Funktion im Change-Management

Welche Kommunikationsmittel nutzen Sie primär zur Kommunikation von Change? Und gilt: Je mehr Kommunikation im Veränderungsprozess, desto besser? Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

Für die Kommunikation von Change nutzen wir überwiegend die bereits genannte interne Nachrichten-App, über die wir neben Newslettern und Vorstandsbriefen auch kurze Videobotschaften verteilen. Zusätzlich werden diese Informationen über Aushänge verteilt.

Neben diesen Kommunikationsmedien nutzen wir auch unabhängig vom Projekt Zukunft Bahn Dialogveranstaltungen sowie Webkonferenzen für die Change Kommunikation an die Führungskräfte. Zusätzlich werden ebenfalls Veranstaltungen vor Ort für

unsere Mitarbeiter angeboten, die nicht zwangsläufig durch das zentrale Change Management veranstaltet werden.

Welche wichtigen Schnittstellen zur Unternehmenskommunikation oder anderen Unternehmensbereichen helfen Ihnen dabei, den Wandel zu steuern? Welchen Stellenwert hat dabei die externe Change-Kommunikation?

Unsere Abteilung ist sowohl für die Begleitung von Change Prozessen als auch für die interne Kommunikation zuständig. Damit ist die Verknüpfung zwischen Change Kommunikation und der internen Kommunikation stark ausgeprägt. Allerdings darf Change-Kommunikation in Veränderungsprozessen nicht nur nach innen gerichtet sein. Die externen Stakeholder, wie z.B. Kunden,

Aufgabenträger, Konkurrenten usw. müssen ebenso bedacht werden wie die internen. Die externe Change Kommunikation wird bei DB Regio über den Konzern eingespielt, um nach außen als Deutsche Bahn zu wirken. Der Grad

der Zusammenarbeit zwischen dem Change Management und der externen Kommunikation ist abhängig davon, inwieweit das Change Projekt nach außen wirkt.

Liebe Frau Rinke, Frau Dapo und Herr Wauker, wir bedanken uns ganz herzlich für das Interview!

Hintergrundinformationen zu Zukunft Bahn

Die Deutsche Bahn (DB) hat mit dem Programmdesign Zukunft Bahn ein den ganzen Konzern umfassendes Change-Projekt ins Leben gerufen. Dieses ist auf mehrere Jahre ausgelegt und soll die Qualität in allen Geschäftsbereichen und im Systemverbund Schiene kurz- und mittelfristig deutlich wahrnehmbar verbessern. Bis 2020 werden dafür die Ausgaben um 700 Mio. Euro erhöht, 300 Mio. Euro davon sind Investitionen, weitere 400 Mio. Euro Aufwendungen aus Eigenmitteln. Ziel ist es, Mängel dauerhaft zu beseitigen und gleichzeitig einen notwendigen Umbau einzuleiten, um die "neue Bahn" auf die Schiene zu bringen. Dabei hat das Programm Zukunft Bahn insbesondere den Verbesserungsbedarf aus Sicht der Endkunden im Fokus. Im Rahmen des Designs sollen neben Innovationen auch Wissen und Ansätze, die bereits in der Organisation vorhanden sind, konsequent weiter ausgebaut werden. Wichtig ist dabei die Abstimmung mit den jeweiligen Geschäftsfeldern, damit die zügige Umsetzung des Designs sichergestellt werden kann. Die Bahn scheint sich also in einem alle Geschäftsbereiche umfassenden Change Projekt zu befinden. (Vgl. DB AG 2016)

Quellenverzeichnis

DB AG (2016). Programmdesign Zukunft Bahn. In: Zukunft Bahn – Gemeinsam für mehr Qualität, mehr Kunden, mehr Erfolg. Verfügbar unter https://www.deutschebahn.com/file/de/9801892/wkg4frdYuMIVzZSKCeJymCkfMMM/10539454/data/Zukunft_Bahn.pdf. S. 7

Kotter, J. P. (2011). Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Franz Vahlen.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. Human Relations (1947) 1.2, 143-153.

Vahs, D. (2015). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.