

Strukturelle Veränderungen meistern – Change Management im ÖPNV

4. ÖPNV Innovationskongress

Dr. Caroline von Kretschmann

Freiburg, 10. März 2009

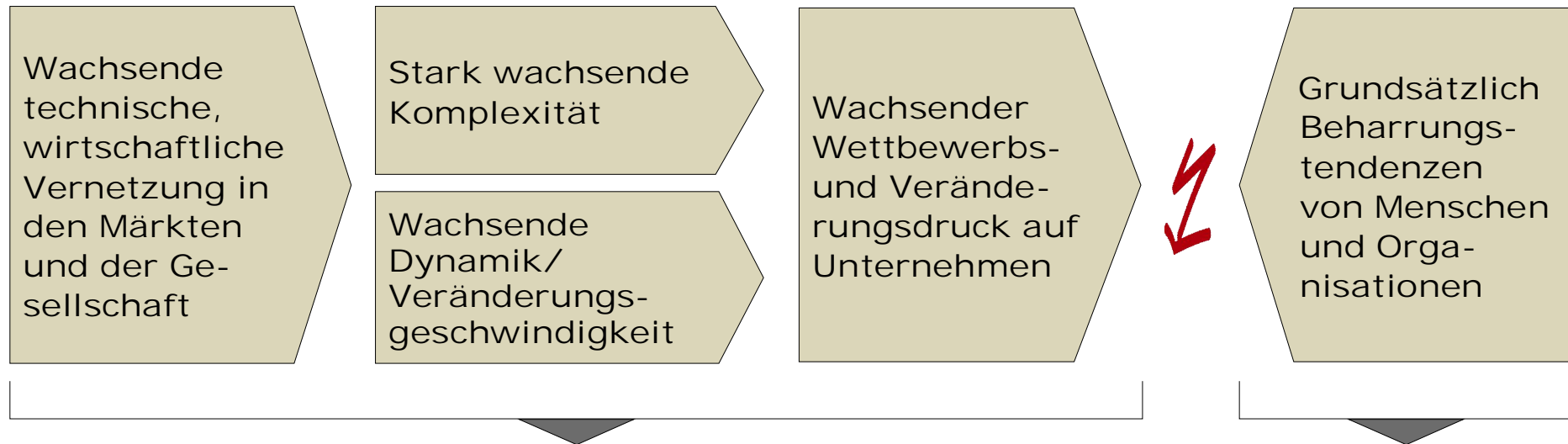
© BSL Management Consultants GmbH & Co. KG

Agenda

- Hintergrund
- Veränderungsprozesse im ÖPNV:
Warum gewinnt Change Management an Bedeutung?
- Herausforderungen bei Veränderungen:
Woran scheitern Veränderungsinitiativen?
- Veränderungen im ÖPNV erfolgreich meistern:
Was sind Erfolgsfaktoren?

Veränderungen sind allgegenwärtig – Veränderungsbereitschaft ist jedoch nicht selbstverständlich

Grundsätzliche Entwicklung in den Märkten und der Gesellschaft

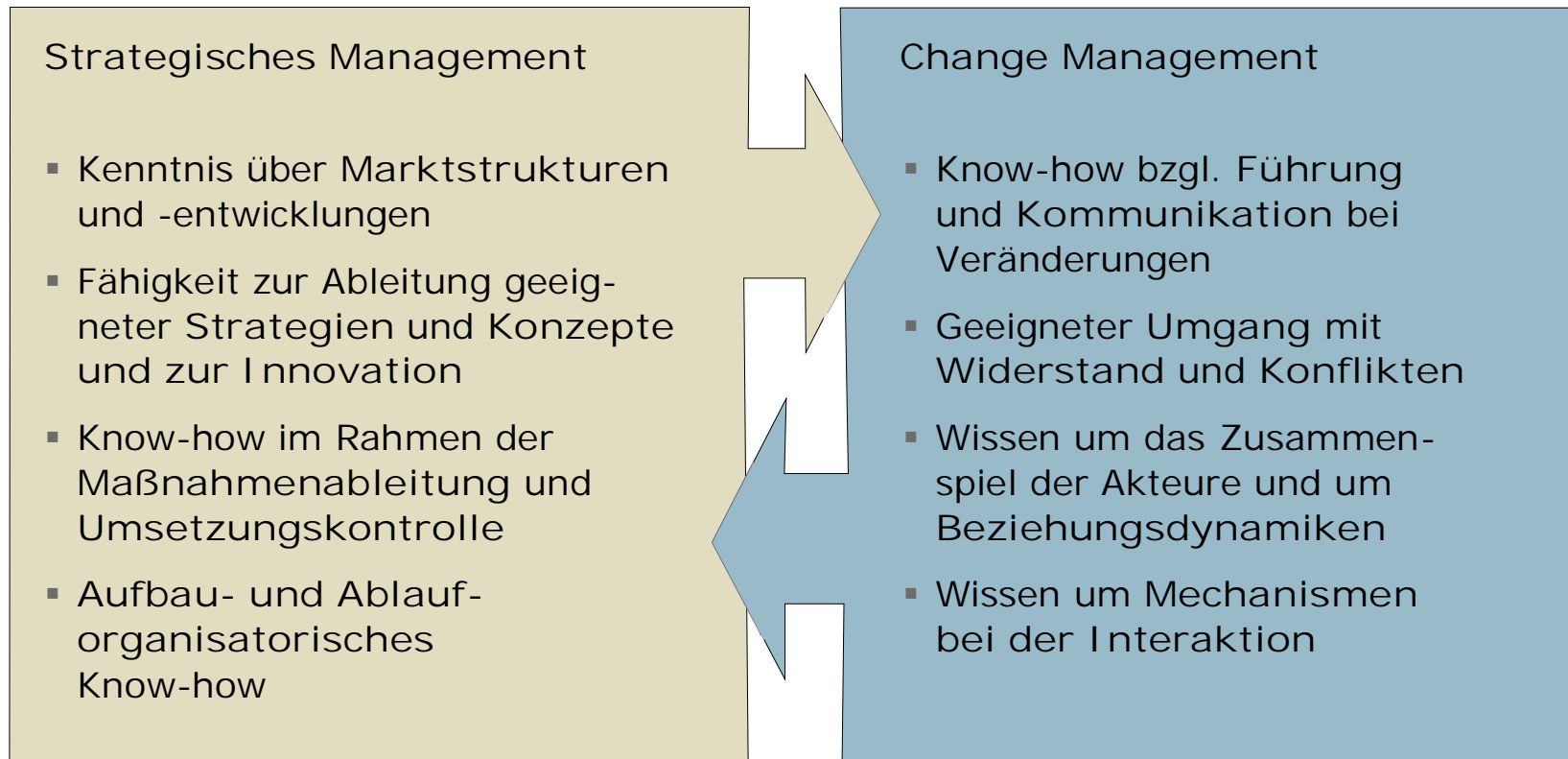


- Strudel des ständigen Wandels und der Innovation (Globalisierung, Informationstechnik, Internet etc.)
- Zeiten des dauernden Umbruchs und von Veränderungen
- Hohe Wahrscheinlichkeit unvorhergesehener Wirkungen und Rückkopplungen
- Häufige Phasen der Instabilität

- Auf Stabilität ausgerichtete Kultur und Führung
- Starke Wirkung bestehender Muster, Strukturen, Regeln
- Keine Veränderung ohne Not

Die Fähigkeit von Unternehmen, auf Veränderungen zu reagieren, hängt von der Vernetzung zweier Aspekte ab

Vernetzung harter und weicher Aspekte



Den weichen Faktoren und Instrumenten ist ebensoviel Bedeutung beizumessen wie den harten Faktoren und Instrumenten

Eine allgemein akzeptierte Definition von Change Management existiert nicht – die folgende hat sich in der Praxis bewährt

Definitionen von Change Management nach BSL

- Change Management ist das Management von Veränderungsprozessen in Organisationen
- Sollen Funktionen, Abläufe etc. in einer Organisation umstrukturiert bzw. verändert werden, so sind davon immer Menschen mit ihren spezifischen Einstellungen, Interessen, Sorgen und Wünschen betroffen
- Bewusst durchgeführtes Change Management dient dazu, diese "weichen" Faktoren nicht zum Sand im Getriebe eines Umstellungsprozesses werden zu lassen

Agenda

- Hintergrund
- Veränderungsprozesse im ÖPNV:
Warum gewinnt Change Management an Bedeutung?
- Herausforderungen bei Veränderungen:
Woran scheitern Veränderungsinitiativen?
- Veränderungen im ÖPNV erfolgreich meistern:
Was sind Erfolgsfaktoren?

Rechtliche, ökonomische und politische Entwicklungen setzen ÖPNV-Unternehmen aktuell unter starken Veränderungsdruck

Überblick relevanter Entwicklungen im ÖPNV-Markt und Handlungsbedarf

Rechtliche Entwicklungen

- Forderung nach leistungsbezogenen Zahlungen und transparenter Finanzierung auf Basis von Kostenvergleichen
- Permanente Neuregelungen und mangelnde Rechtssicherheit

Ökonomische Entwicklungen

- Angespannte Haushaltssituation vieler Kommunen/"Leere Kassen"
- Senkung öffentlicher Mittel und Neustrukturierung der Finanzierung
- Erheblicher Investitionsbedarf¹⁾
- Zwang zur Reduzierung der Haushaltsbelastung durch ÖPNV
- Druck von Wettbewerbern auf Marktöffnung
- Zunehmende Marktöffnung
- Effizienzdruck auf bestehende Unternehmen

Politische Entwicklungen

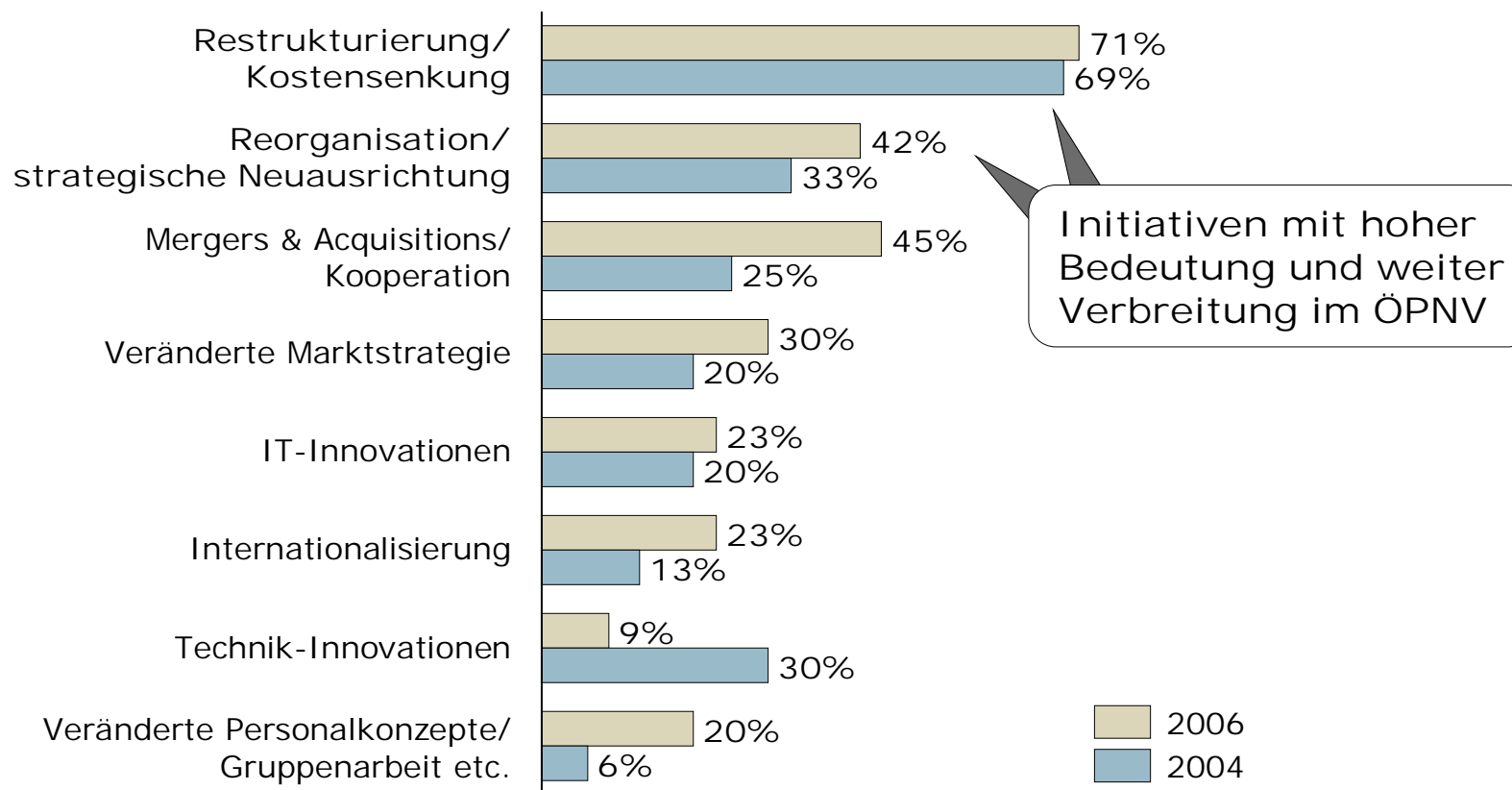
- Notwendigkeit der Verteilung knapper Haushaltsmittel auf alle Bereiche der Daseinsvorsorge nach definierten Kriterien
- Forderung nach Erhöhung der Transparenz und Kontrollmöglichkeit von Kosten und Qualität

Zwang zur Anpassung von Unternehmensstrategie, -strukturen und -prozessen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit

Restrukturierung und Reorganisation sind häufig genannte Ursachen für Veränderungen in Unternehmen

Übersicht Ursachen für Veränderungen

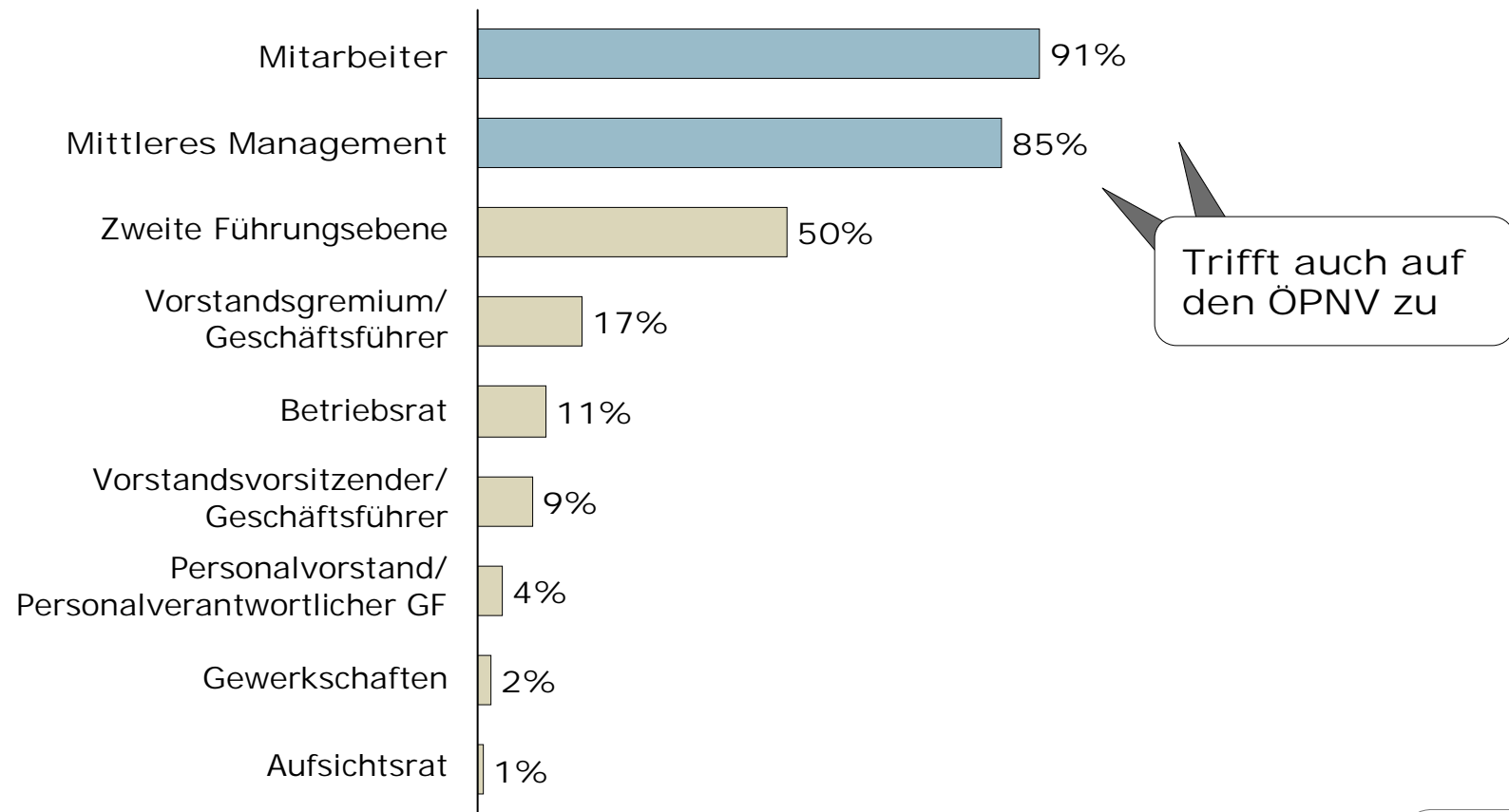
Frage: Welche waren in den letzten drei Jahren die häufigsten Ursachen für Veränderungen?¹⁾



In nahezu allen Unternehmen sind die Mitarbeiter und das Mittlere Management am meisten von Veränderungen betroffen

Übersicht am stärksten betroffener Akteure/Gruppen

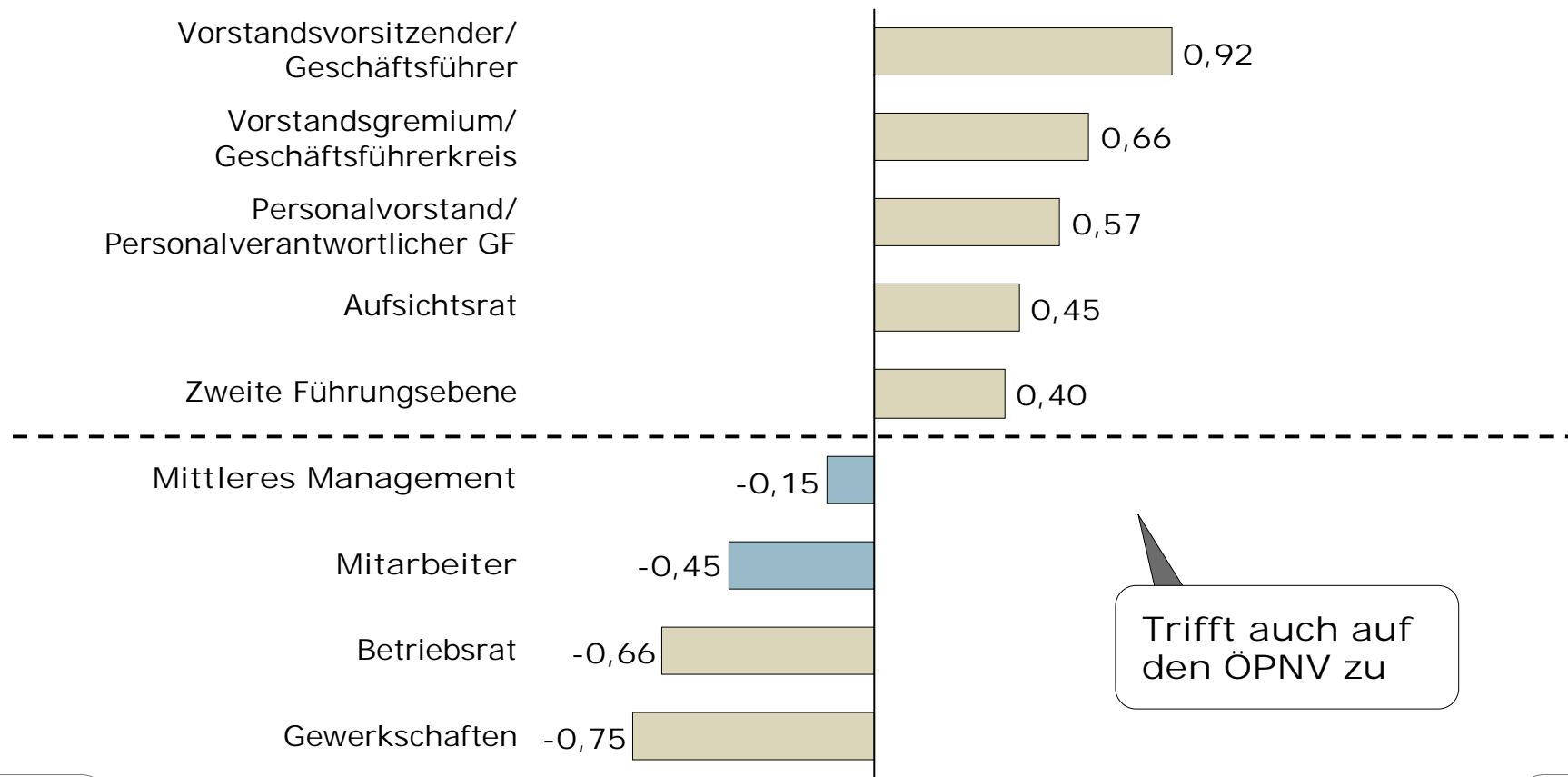
Frage: Welche drei Akteure/Gruppen sind von Veränderungen am stärksten betroffen?¹⁾



Je höher die Betroffenheit, desto stärker ist tendenziell die skeptische Grundeinstellung gegenüber Veränderungen

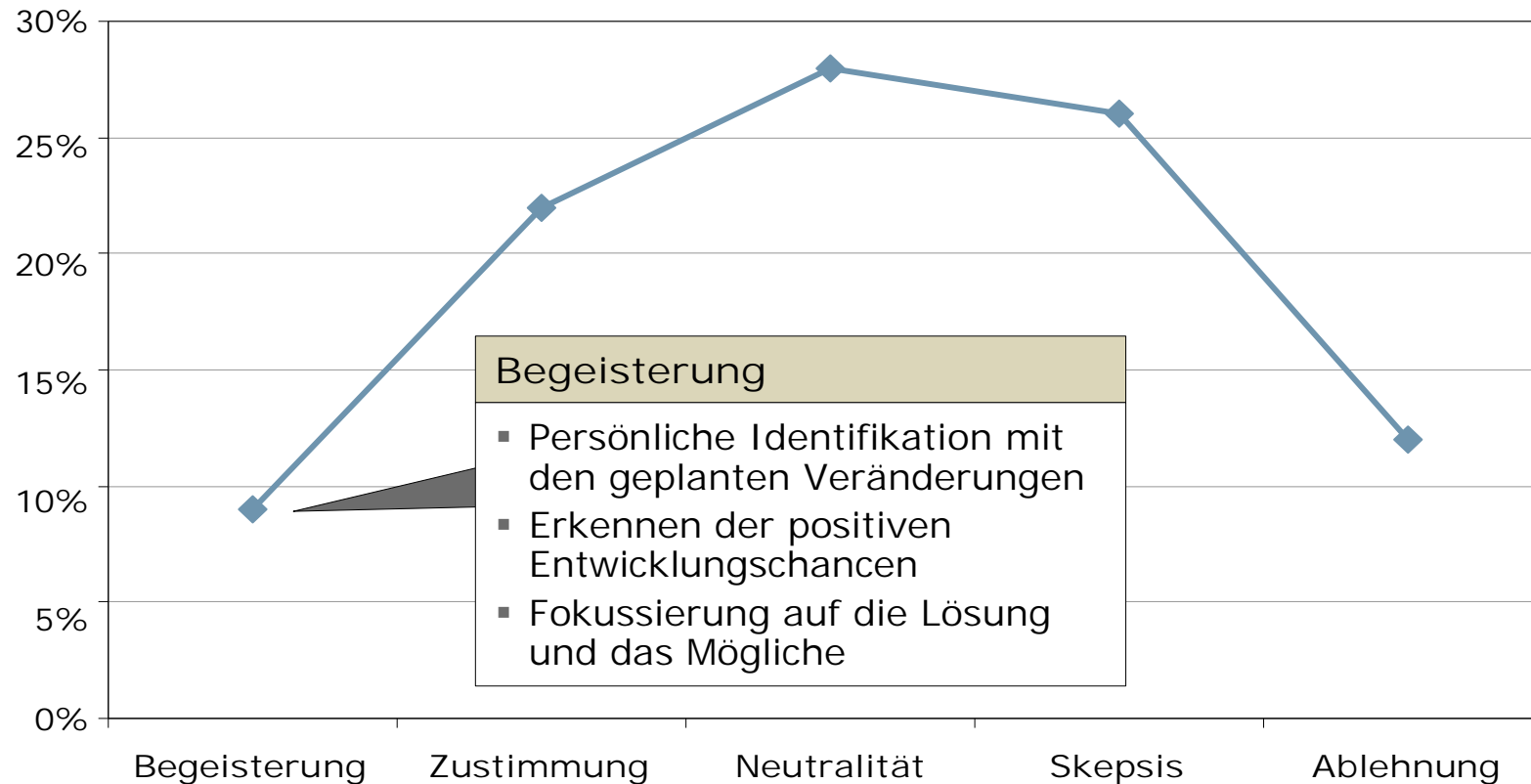
Übersicht Einstellungen der Beteiligten gegenüber Veränderungen

Frage: Wie ist die dominante Einstellung gegenüber Veränderungen in Ihrem Unternehmen?
Eher positiv (+ 1,0), neutral (0), eher kritisch (- 1,0)?¹⁾



Die Sichtweisen der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter sind eher von Ablehnung und Skepsis geprägt

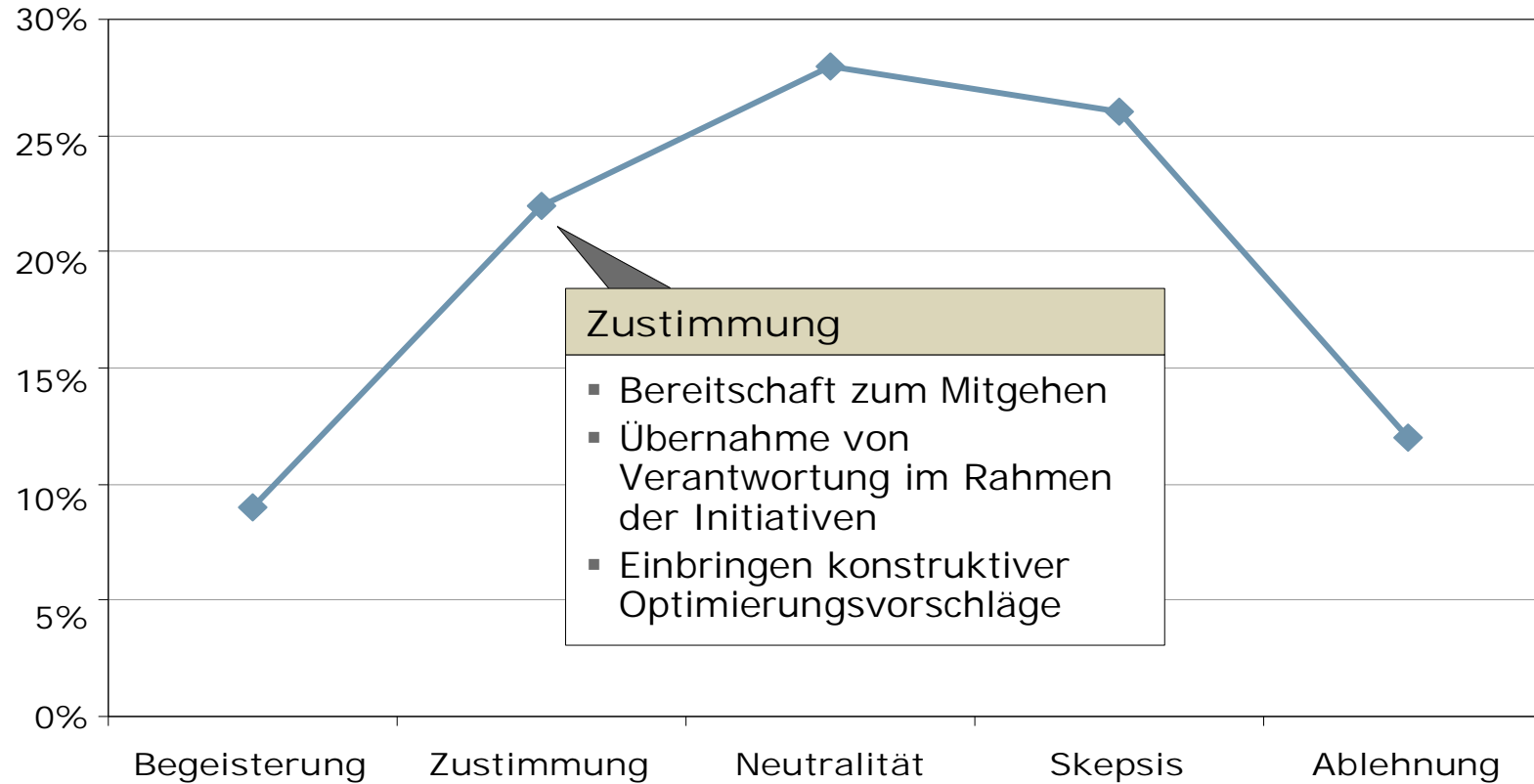
Übersicht Sichtweisen der Mitarbeiter



Klassische Reaktionsmuster der Mitarbeiter auf Veränderungen

Die Sichtweisen der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter sind eher von Ablehnung und Skepsis geprägt

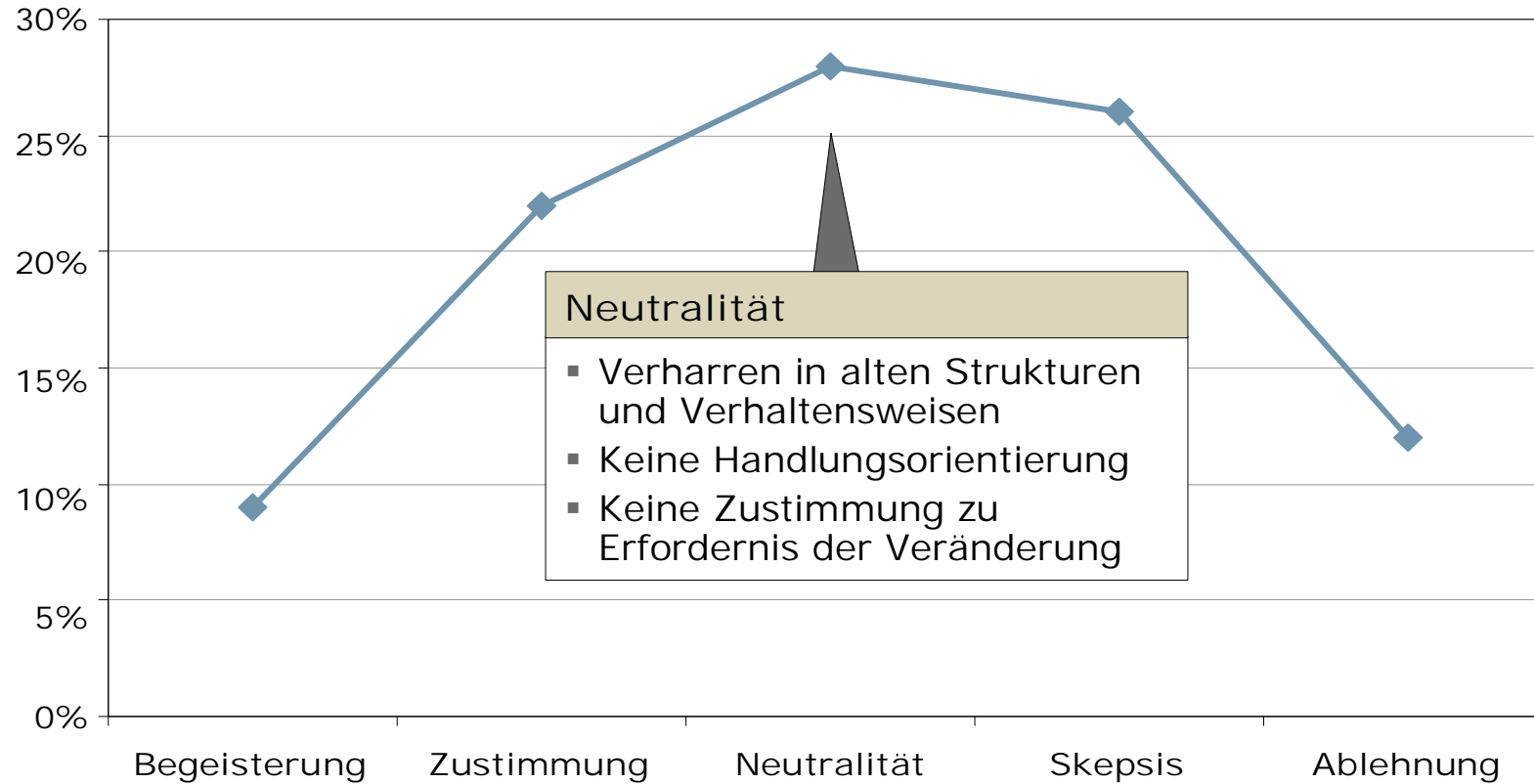
Übersicht Sichtweisen der Mitarbeiter



Klassische Reaktionsmuster der Mitarbeiter auf Veränderungen

Die Sichtweisen der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter sind eher von Ablehnung und Skepsis geprägt

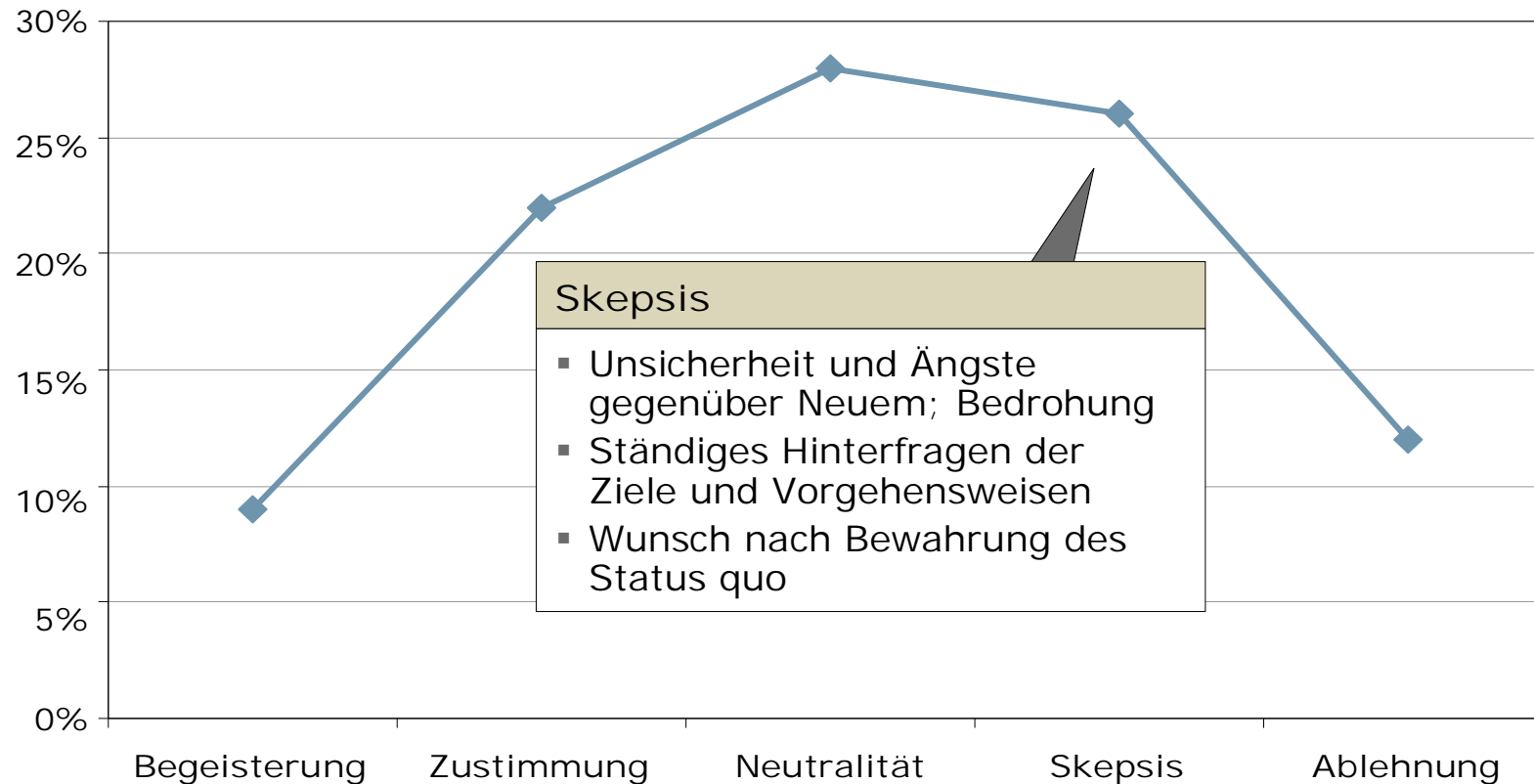
Übersicht Sichtweisen der Mitarbeiter



Klassische Reaktionsmuster der Mitarbeiter auf Veränderungen

Die Sichtweisen der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter sind eher von Ablehnung und Skepsis geprägt

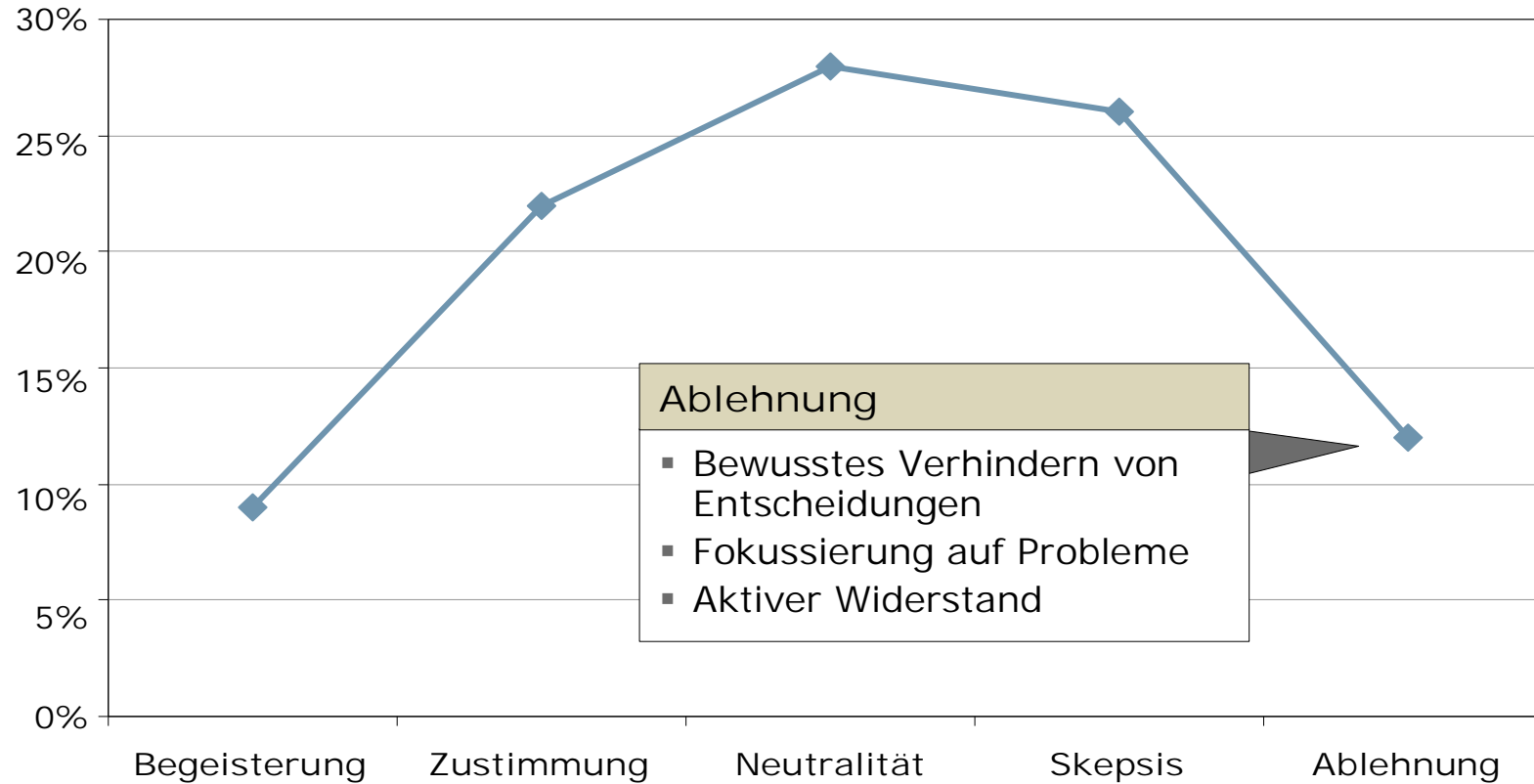
Übersicht Sichtweisen der Mitarbeiter



Klassische Reaktionsmuster der Mitarbeiter auf Veränderungen

Die Sichtweisen der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter sind eher von Ablehnung und Skepsis geprägt

Übersicht Sichtweisen der Mitarbeiter



Klassische Reaktionsmuster der Mitarbeiter auf Veränderungen

Der stark steigenden Anzahl an Veränderungsprozessen steht eine hohe Quote des Scheiterns gegenüber

Erfolgsbilanz von Veränderungsprozessen

Anzahl an Veränderungsprozessen

Die Anzahl der Veränderungsprozesse und -initiativen steigt nach Ansicht der Unternehmen massiv an¹⁾



Erfolg von Veränderungsprozessen

Bei Veränderungsprozessen sprechen Unternehmen in Umfragen immer noch von 60-70% -igen Scheiterquoten

- Erhebliche Verschwendung von Ressourcen (Zeit, Geld, Kraft etc.) und stark negative Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität
- Gefahr der Demotivation und des Verlusts von Mitarbeitern (hohe Fluktuation)
- Langfristig Gefährdung der Existenz des Unternehmens

► Ansatzpunkte für Change Management

Agenda

- Hintergrund
- Veränderungsprozesse im ÖPNV:
Warum gewinnt Change Management an Bedeutung?
- Herausforderungen bei Veränderungen:
Woran scheitern Veränderungsinitiativen?
- Veränderungen im ÖPNV erfolgreich meistern:
Was sind Erfolgsfaktoren?

Die Umsetzung von Veränderungsinitiativen wird gefährdet, wenn drei Grunddefizite bestehen

Umsetzungsbarrieren

Grunddefizite



Keine
Transparenz



Keine
Einbindung



Keine
Fokussierung

Konkretisierung

- Keine ausreichende Erläuterung/Information über
 - Beweggründe, Ziele, Nutzen und Kosten/Preis der Veränderungen
 - erforderliche Schritte
 - getroffene Entscheidungen
- Keine ehrliche Kommunikation; keine Kommunikation auch "schlechter Nachrichten" (Beschwichtigung/Salamitaktik)
- "Top-Down-Verkündigung" der Veränderung
- Betroffene werden nicht zu Beteiligten gemacht
- Verordnung von Veränderungen statt Überzeugung zu Veränderungen
- Übergehen wichtiger Akteure (z.B. in der Verwaltung, der Politik, wichtige Akteure im Unternehmen)
- Zu viele Veränderungsprozesse/"Baustellen" gleichzeitig
- Keine/falsche Priorisierung und unrealistische Planung
- Zu wenig Fokus auf den Prozess und die Veränderungsdynamik (kein sachgerechter Umgang mit Widerstand/Konflikt, unflexible Steuerung etc.)

Die Grunddefizite haben nachteilige Folgen – häufig scheitern die Veränderungsinitiativen

Folgen von Defiziten bei Change-Management-Prozessen

Grunddefizite



Keine
Transparenz



Keine
Einbindung



Keine
Fokussierung

Folgen

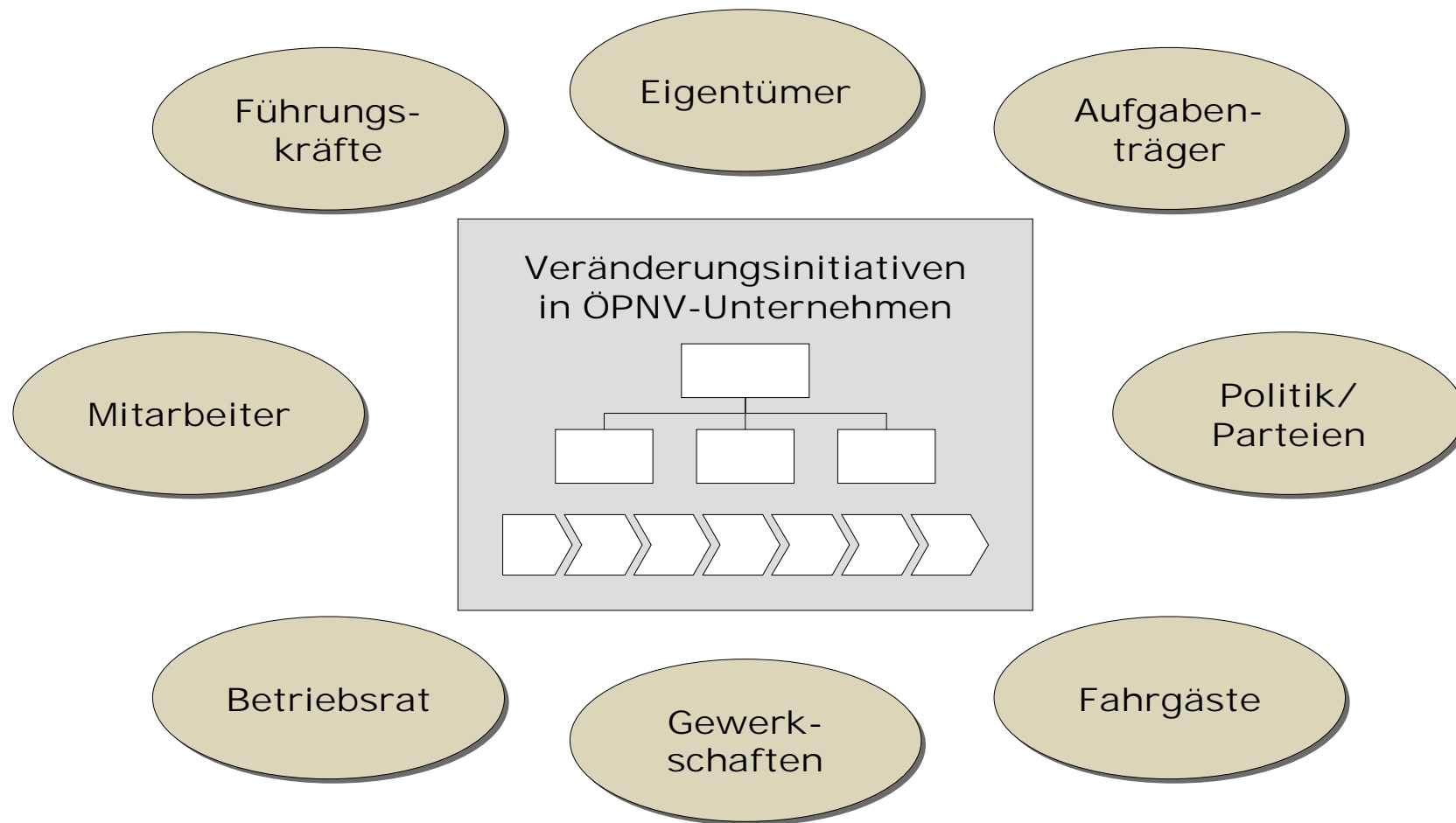
- Frustration
- Bedenken, Befürchtungen, Ängste
- Widerstand und Folgen bei nicht sachgerechtem Umgang mit Widerstand
 - Passiv/Flucht oder Lustlosigkeit – non-verbal: Hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuationsraten; verbal: Schweigen, ins Lächerliche ziehen, Bagatellisieren
 - Aktiv/Angriff oder Aufregung – non-verbal: Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung, Streit, Papierkrieg; verbal: Polemik, Gegenargumentation, Abwertung
 - Unpünktlichkeit, schlechter Kundenservice etc.
- Keine Mitverantwortung der Beteiligten
- Keine Nutzung der Kapazitäten der Mitarbeiter
- Verlust von Vertrauen in die Führung und Verlust der Glaubwürdigkeit der Führung
- Scheitern/Versanden von Veränderungsinitiativen

Agenda

- Hintergrund
- Veränderungsprozesse im ÖPNV:
Warum gewinnt Change Management an Bedeutung?
- Herausforderungen bei Veränderungen:
Woran scheitern Veränderungsinitiativen?
- Veränderungen im ÖPNV erfolgreich meistern:
Was sind Erfolgsfaktoren?

Bei Veränderungsinitiativen im ÖPNV müssen zahlreiche Interessengruppen berücksichtigt werden

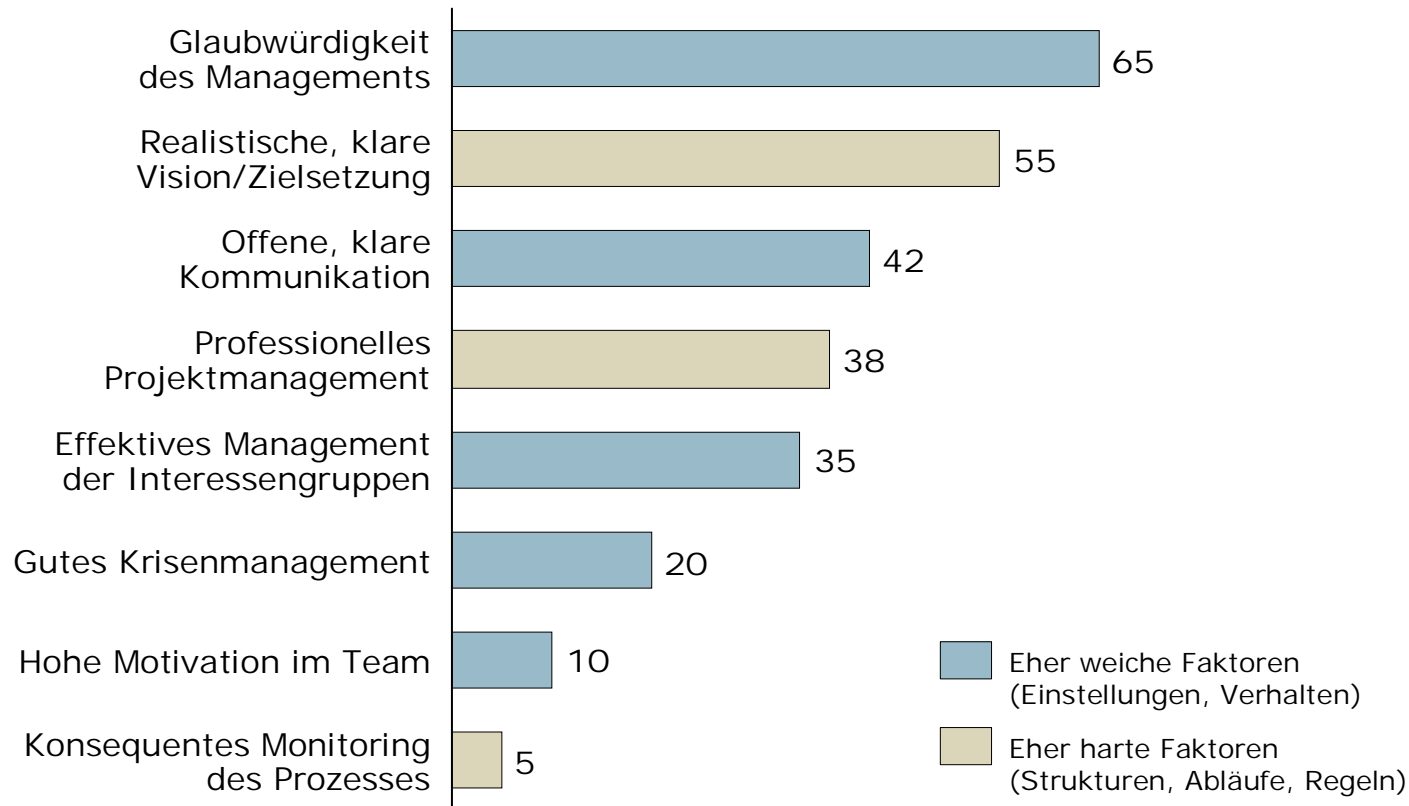
Wesentliche Interessengruppen im ÖPNV



Eine beispielhafte Befragung von Führungskräften gibt deutliche Hinweise auf Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

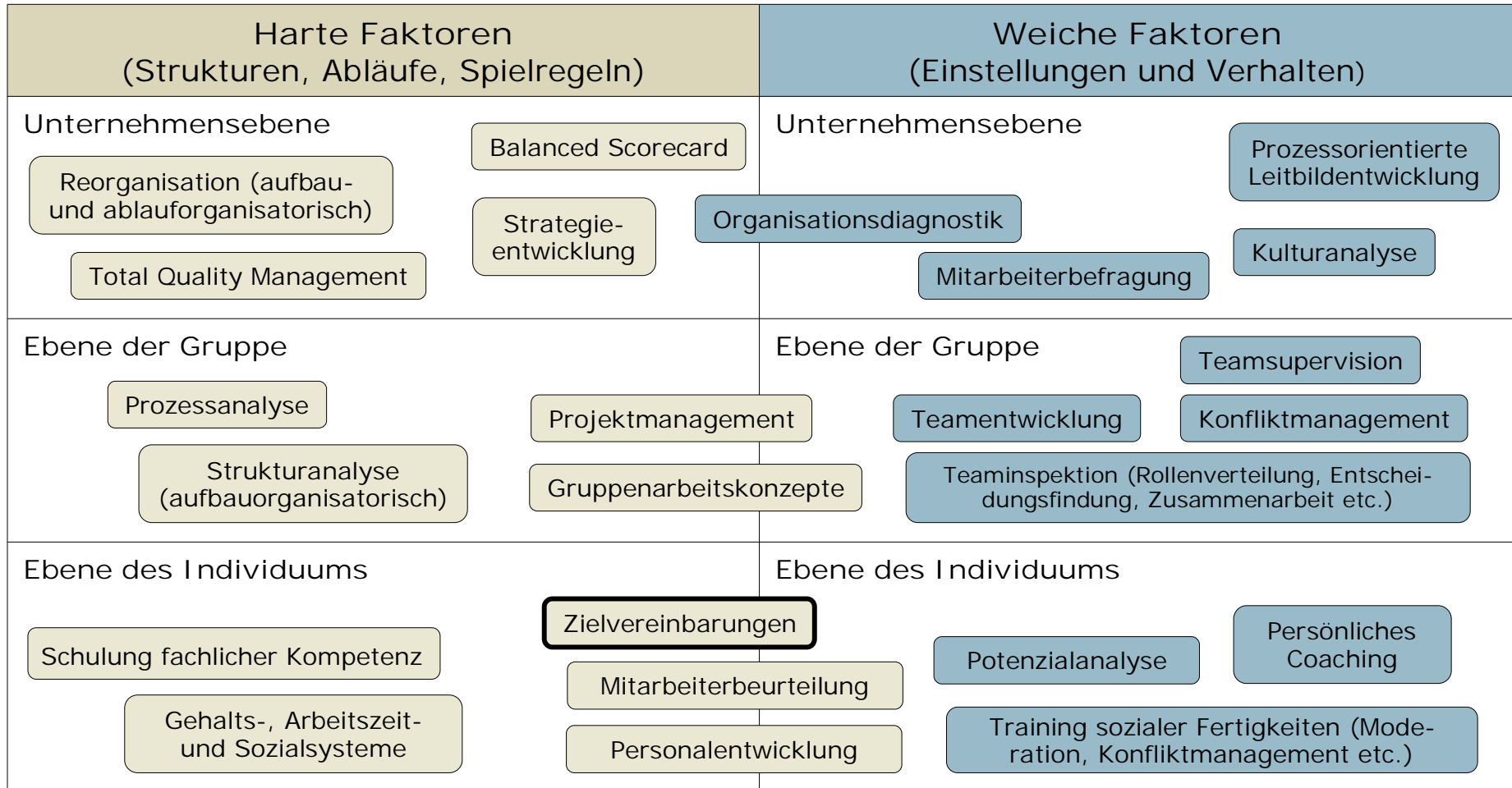
Phasen von Veränderungsprozessen und Erfolgsfaktoren

Frage: Welche Faktoren sind bei erfolgreichen Veränderungsprozessen ausschlaggebend?



In der Praxis hat es sich bewährt, harte mit weichen Change-Instrumenten auf verschiedenen Ebenen zu verknüpfen

Überblick Change-Instrumente/Methoden (Auszug)¹⁾

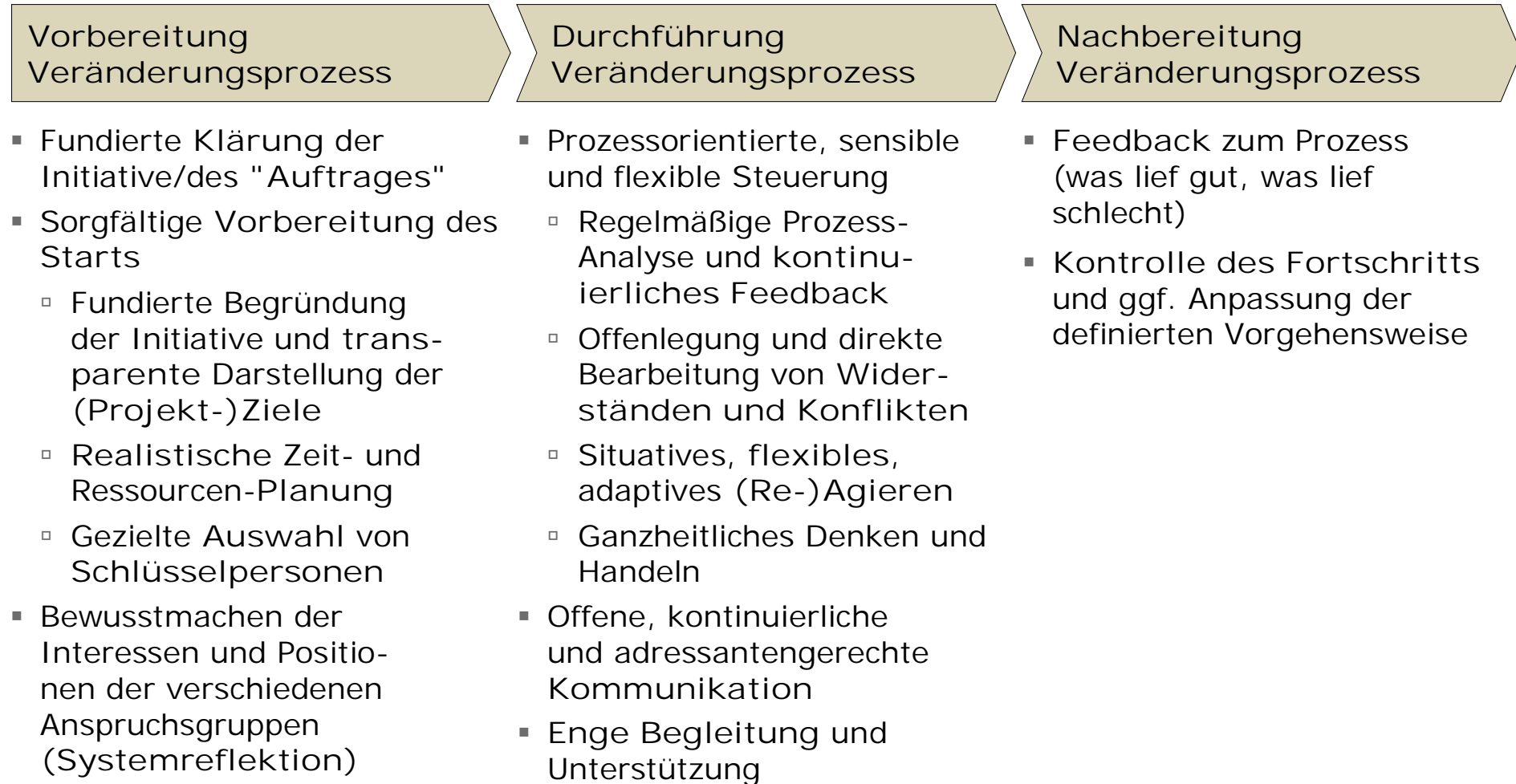


© BSL Management Consultants GmbH & Co. KG
C:\Dokumente und Einstellungen\weigele\Desktop\BSL_Change_Management_L100309.ppt

1) Ebene Umwelt wurde nicht dargestellt

In jeder Phase von Veränderungsprozessen sind nach unserer Erfahrung bestimmte Faktoren besonders relevant

Phasen von Veränderungsprozessen und wesentliche Erfolgsfaktoren



Speziell bei Kostensenkungsprogrammen sollte man darauf achten, folgende Fehler zu vermeiden

Sechs Fehler bei Restrukturierungs-/Kostensenkungsprogrammen

Fallen	Konkretisierung
Lineare Kürzungen ("Rasenmäherprinzip")	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Opfersymmetrie" als höchste Stufe der Ungerechtigkeit ▪ Lineare Kürzungen sind häufig Zeichen für fehlende Konfliktfähigkeit und unzureichende Managementkompetenz
Einseitige Sparpolitik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erlössteigerung strategisch genauso wichtig wie Kostensenkung ▪ Höhere Bereitschaft vom Mitarbeitern zur Kostensenkung, wenn gleichzeitig offensiv Erlössteigerung angestrebt wird
Unrealistische Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unrealistische Vorgaben führen zu Blockaden und senken die Kooperationsbereitschaft signifikant
Tabuisierung der Spitze und Stäbe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung aller Abteilungen (auch der Spitze und Stäbe) ▪ Ausschluss bestimmter Einheiten provoziert Misstrauen in Führung
Zu spätes Einbinden der Mitarbeitervertreter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blockaden durch zu spätes Informieren von Personalvertretungen, Betriebsräten und Mitbestimmungsorganen ▪ Grundregel: Eher früher als später
Kein Treffen von Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelnde Bereitschaft, die notwendigen Entscheidungen zu treffen ▪ Unternehmens- oder interessenpolitische Erwägungen führen zum kleinsten gemeinsamen Nenner ▪ Grundregel: "Keine Analyse" ist besser als eine "Analyse ohne Ergebnis"

Erfolgreiches Change Management geht davon aus, dass weder die Veränderung noch der Weg dorthin exakt planbar sind

Erfolgversprechender Ansatz im Veränderungsmanagement

- Kenne die Komplexität und die "Nichttrivialität" sozialer Systeme (Wirkungen von Eingriffen sind nicht wirklich voraussehbar; keine klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge)
- Rechne mit der Eigendynamik, die durch Veränderungsinitiativen losgetreten werden und rechne mit der Unkalkulierbarkeit solcher Prozesse (kein technisch-ingenieurmäßiges Herangehen)
- Reagiere bewusst auf die unkalkulierbaren Reaktionen (z.B. Widerstand, Stillstände etc.) und mache sie zum Gegenstand der Kommunikation

Yes we can!

*Herzlichen Dank für Ihr Verständnis
und Ihre Aufmerksamkeit !*

Dr. Caroline von Kretschmann
Managing Director

BSL Management Consultants Berlin
Viktoria-Luise-Platz 7 · D-10777 Berlin

T +49 (0)30 23 60 88-0
F +49 (0)30 23 60 88-11

berlin@bsl-consulting.de · www.bsl-consulting.de