

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 14

Instrument Ich

Das Selbst im Change Management



Immun gegen Change?

Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch

Eine Frage der Haltung

Der Einsatz von Critical Action Learning in Veränderungsprozessen

Mit dem Unbewussten arbeiten

Wie Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen wirken

Am Anfang war der Körper

Die Bedeutung des Physischen im Change Management

Metaphern, Visualisierungen und Partizipation

Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail

Das große Bild

Europaweite Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail

Elke Jesse, Thomas Falk und Manuela Ruhl

Eine Unternehmensstrategie kann nur wirklich erfolgreich sein, wenn alle Führungskräfte und Mitarbeiter die erforderlichen Veränderungen zielgerichtet, konsistent und engagiert umsetzen. Voraussetzung hierfür ist ein klares, gemeinsames Verständnis von der Strategie und den notwendigen Veränderungen. Aber wie erreicht man das für europaweit 32.000 Beschäftigte? Hierarchie-, funktions- und qualifikationsübergreifend, mit möglichst wenigen Ressourcen und zu überschaubaren Kosten? DB Schenker Rail entschied sich für die Erstellung und den Einsatz von bild- und dialoggesteuerten Workshops. Der Artikel skizziert neben den Phasen des Prozesses die Erfolgsfaktoren und wichtigsten Herausforderungen einer solchen Methodik.

Ausgangssituation

Die DB Schenker Rail Gruppe ist mit ca. 32.000 Beschäftigten in 15 Landesgesellschaften das führende Unternehmen im Schienengüterverkehr in Europa. In den vergangenen zehn Jahren ist das Unternehmen stark gewachsen und steht durch eine fortlaufende Internationalisierung vor großen Herausforderungen. Zudem unterliegt der europäische Schienengüterverkehrsmarkt starken Veränderungen, von denen drei im Vordergrund stehen:

- **Liberalisierung** öffnet die Märkte und ermöglicht den Zugang zu neuen geografischen Märkten, bedeutet aber auch mehr Wettbewerb.
- **Globalisierung** steigert den grenzüberschreitenden Handel und Verkehr.
- **Klimawandel** führt zu steigenden Energiekosten, dem Bedarf nach alternativen Energiequellen und erfordert die Übernahme einer größeren gesellschaftlichen Verantwortung in Bezug auf den Umweltschutz und den Energieverbrauch.

Darüber hinaus entwickelt sich der Markt sehr volatil entsprechend der instabilen europäischen konjunkturellen Wirtschaftslage. Für die Anbieter im europäischen Schienengüterverkehr bedeuten die Marktveränderungen einen starken Druck, Kosten zu reduzieren und das bei stetig steigenden Anforderungen der Kunden bzgl. Qualität, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit der Transportleistungen.

Mit Blick auf die starke Internationalisierung des Unternehmens und die Ausweitung des Leistungsangebotes entwickelte DB Schenker Rail eine Strategie, die im Kern eine europaweite Integration der Gruppengesellschaften zum Inhalt hat. Die Strategie und die daraus abgeleiteten Maßnahmen stehen unter dem Motto «From Patchwork to Network». Erstmals wurden auch eine gruppenweit gültige Vision sowie gemeinsame strategische Ziele klar formuliert. Auf diese Weise sollte das Zusammengehörigkeitsgefühl unterstützt werden, damit sich alle Mitarbeiter des Unternehmens noch stärker als Teil eines Ganzen verstehen und an einem Strang ziehen. Dies bedeutet natürlich auch, dass lokale Autonomien teilweise zum Nutzen des Ganzen aufgegeben werden müssen.

Die Strategie erfordert die europaweite Harmonisierung der Aufbau- und Ablauforganisation und der IT, d.h. Entscheidungs- und Geschäftsprozesse sowie die IT müssen europaweit angepasst werden. Die Herausforderung, die hierin liegt, wird deutlich, wenn man die Historie berücksichtigt. Jede Eisenbahn in Europa entwickelte entsprechend der politischen Vorgaben und Rahmenbedingungen eine eigene Infrastruktur und damit einhergehend auch eigene Prozesse. Hier gilt es, ein übergreifendes Verständnis und Veränderungsbereitschaft zu schaffen, um die Harmonisierung der Prozesse umfassend voranzubringen.

Interner Projektauftrag

Im Rahmen des europäischen Management Meetings von DB Schenker Rail, der einmal jährlich stattfindenden europäischen

Führungskonferenz, fand Ende 2010 ein Workshop zum Thema «Stellhebel zur Verbesserung der Performance» statt. Die Führungskräfte formulierten dabei u.a. den Wunsch, das «große Bild» von DB Schenker Rail auf dem Weg zu einem europäischen Netzwerk zu zeichnen und den Beschäftigten nahezubringen. Nur wenn alle die Veränderungen bestmöglich unterstützen, können die gewünschten Erfolge erzielt werden. Die Führungskräfte sahen hier in erster Linie ein Defizit in der Vermittlung der strategischen Zielsetzung und wünschten sich eine proaktive Kommunikation.

Dazu sagte Alexander Hedderich, Vorstandsvorsitzender von DB Schenker Rail: «Wir bewegen uns in einem volatilen Marktumfeld. Wir sind dabei, als erste Güterbahn ein integriertes europäisches Netzwerk aufzubauen. Da haben wir natürlich viele Erneuerungen hinter uns, aber auch viele Projekte noch vor uns, was teilweise mit gravierenden Veränderungen und einer hohen Arbeitsbelastung einhergeht. Im Rahmen des Meetings mit unseren europäischen Führungskräften stellte sich dann für mich in der Deutlichkeit zugegebenermaßen überraschend heraus, dass die Führungskräfte Bedarf an einer klaren Kommunikation über das «Ziel unserer Reise» sahen. Nach dem Motto: Nur wenn man weiß, für was man arbeitet und dahinter steht, wird man auch 100 Prozent und mehr geben. Wir haben also die Botschaft mitgenommen, dass sich für Führungskräfte und Mitarbeiter das große Bild noch nicht vollständig erschließt und viele Maßnahmen nicht in den Zusammenhang gerückt werden können. Da hatten wir offensichtlich Nachholbedarf.»

Aus diesem Grund wurde ein bereichsübergreifendes Projektteam gebildet – unter Leitung des Finanzvorstandes, um deutlich die Zielsetzung der «Verbesserung der Performance» zu unterstreichen. Das Projektteam hatte den Auftrag, ein Kommunikationskonzept zu entwerfen und dies bis zum nächsten europäischen Management Meeting im Herbst 2011 umzusetzen.

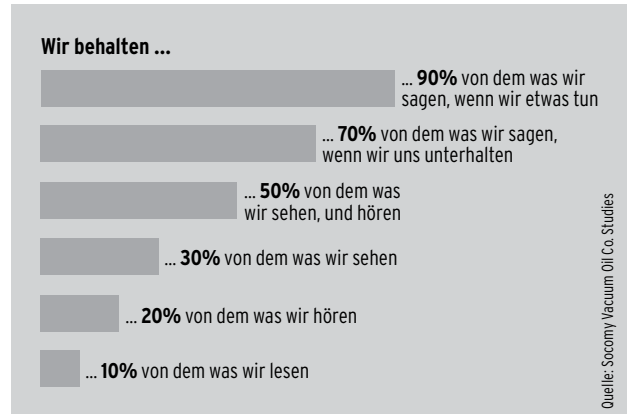
In der Evaluation möglicher Lösungsansätze kristallisierte sich ein Prozess heraus, der die Kommunikation mit Aspekten des Change Managements und des Lernens verknüpft. Dem Projektteam ging es darum, eine Methode abseits der üblichen «Chartschlachten» zu finden, die sowohl den Kopf (Intellekt), das Herz (Emotionen) als auch die Hand (Haptik) anspricht.

Der Prozess umfasste die Entwicklung und den Roll-out eines unternehmensweiten und -spezifischen Workshops auf Basis einer Methode, die eine Visualisierung der Veränderung und einen moderierten, strukturierten Dialog in Kleingruppen beinhaltet (vgl. Abbildung 1).

Dieser Prozess versprach nicht nur einen reinen Informationstransfer, sondern eine Kommunikation im Sinne der Klärung und des Aufbaus eines besseren, gemeinsamen Verständnisses. Beginnend bei den Führungskräften sollte der Prozess letztlich

Abbildung 1 Methode

Die Workshops zur Kommunikation der europäischen Strategie basieren auf einer Methode, die Erkenntnisse aus der Lernforschung berücksichtigt:



Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter unternehmensweit zu den gleichen Schlussfolgerungen gelangen wie der Vorstand, die Kernbotschaften für alle im Unternehmen klar nachvollziehbar sind und Maßnahmen engagiert unterstützt werden, kommen folgende, sich ergänzende und zusammenspielende Komponenten zum Einsatz:

1. Visualisierung: Die verschiedenen strategischen Aspekte des Unternehmens sind in einem Bild dargestellt (Größe ca. 100x150cm). Das Bild repräsentiert das im Laufe des Entwicklungsprozesses des Workshops vereinheitlichte und visualisierte gemeinsame mentale Modell des Vorstands von der Strategie und dient als Grundlage für das gemeinsame Verständnis aller im Unternehmen. Das Bild unterstützt und vereinfacht das Denken in Systemen, also in Wirkungszusammenhängen.

2. Dialog in Kleingruppen: Sokratischer Dialog (fragenbasierter Lernprozess) in kleinen Gruppen ermöglicht, dass Mitarbeiter selbst zu den Schlussfolgerungen kommen, zu denen auch der Vorstand gelangt ist. Somit handeln sie auch mehr aus eigener Überzeugung. Mitarbeiter tauschen ihre eigenen Annahmen und Schlussfolgerungen aus, überprüfen sie kritisch und passen sie an.

3. Fakten: Daten stellen sicher, dass Schlussfolgerungen auf Fakten basieren und nicht auf subjektiven Annahmen. Menschen ändern besonders dann ihre Annahmen, Meinungen und Verhaltensmuster, wenn sie mit unumstößlichen und nachvollziehbaren Fakten konfrontiert werden. Es werden die gleichen Daten wie beim Strategieentwicklungsprozess eingesetzt, allerdings auf die wesentlichen reduziert und spielerisch bzw. interaktiv eingebracht.

4. Moderation: Ein Moderator sorgt für einen reibungslosen Ablauf und fördert den Dialog. Er beantwortet keine inhaltlichen Fragen und beteiligt sich nicht an der Diskussion.

- zu einer deutlich höheren Akzeptanz der Veränderungen führen,
- gewünschte Verhaltensänderungen unterstützen sowie
- den Aufbau für die Umsetzung der Strategie in der täglichen Arbeit notwendiger Fähigkeiten fördern.

Gerade die Visualisierung als eines der Kernelemente der Methode und des Prozesses war in dieser Form neu für das Unternehmen. Ausschlaggebend waren letztlich die folgenden Merkmale:

- Länderübergreifend können mit Hilfe der Bildsprache und ohne Sprachbarrieren die Strategieinhalte leichter und verständlicher vermittelt werden.
- Durch die gemeinsame Erarbeitung des Bildes und der Inhalte für den Workshop mit Vorstand und Führungskräften entsteht bereits im Arbeitsprozess ein besseres, gemeinsames Strategieverständnis.
- Es handelt sich zwar um ein für DB Schenker Rail neues, aber um ein anerkanntes und in komplexen Veränderungssituationen häufig angewandtes Kommunikationsinstrument.
- Die Kosten lagen im vertretbaren Rahmen.

Vorgehen und Chronologie des Projektes

Auswahl- und Entscheidungsprozess

Im Januar 2011 gab es ein erstes Treffen mit der Arbeitsgruppe unter Leitung des Finanzvorstandes, Matthias Reichel: «Als Finanzvorstand hat man nicht so oft in einer solchen Tiefe mit einem Projekt zur Strategiekommunikation und Change Management zu tun. Am Anfang war ich daher skeptisch, als mir



Schnappschuss aus einer Workshopsituation

die Idee zur Visualisierung vorgestellt wurde. Schlussendlich konnte ich jedoch im Wesentlichen durch zwei Argumente überzeugt werden. Zum einen wurde durch das Projektteam ein unternehmensexterner Kollege organisiert, der in einem persönlichen Erfahrungsbericht aus einem anderen Unternehmen unserer Größenordnung das Instrument vorgestellt hat. Das konnte die Vorurteile hinsichtlich der befürchteten mangelnden Akzeptanz des Instrumentes weitgehend ausräumen und sogar ins Gegenteil verkehren. Das zweite Argument – ganz im Sinne des Finanzers – war der überschaubare Kosten- und Aufwandsrahmen bei der angepeilten Reichweite.» Nach der Diskussion und Entscheidung innerhalb der Arbeitsgruppe erfolgte die Freigabe der Methodik und des Budgets im Vorstand.

Um das Budget für die Vorstandsentscheidung einschätzen zu können, wurden parallel Vorgespräche mit einigen potenziellen Anbietern geführt. Anschließend wurde ein Ausschreibungsverfahren durch den konzerninternen Einkauf platziert. Das Ausschreibungsverfahren, einschließlich Bietergespräche und Vertragsverhandlungen, erstreckte sich über knapp drei Monate.

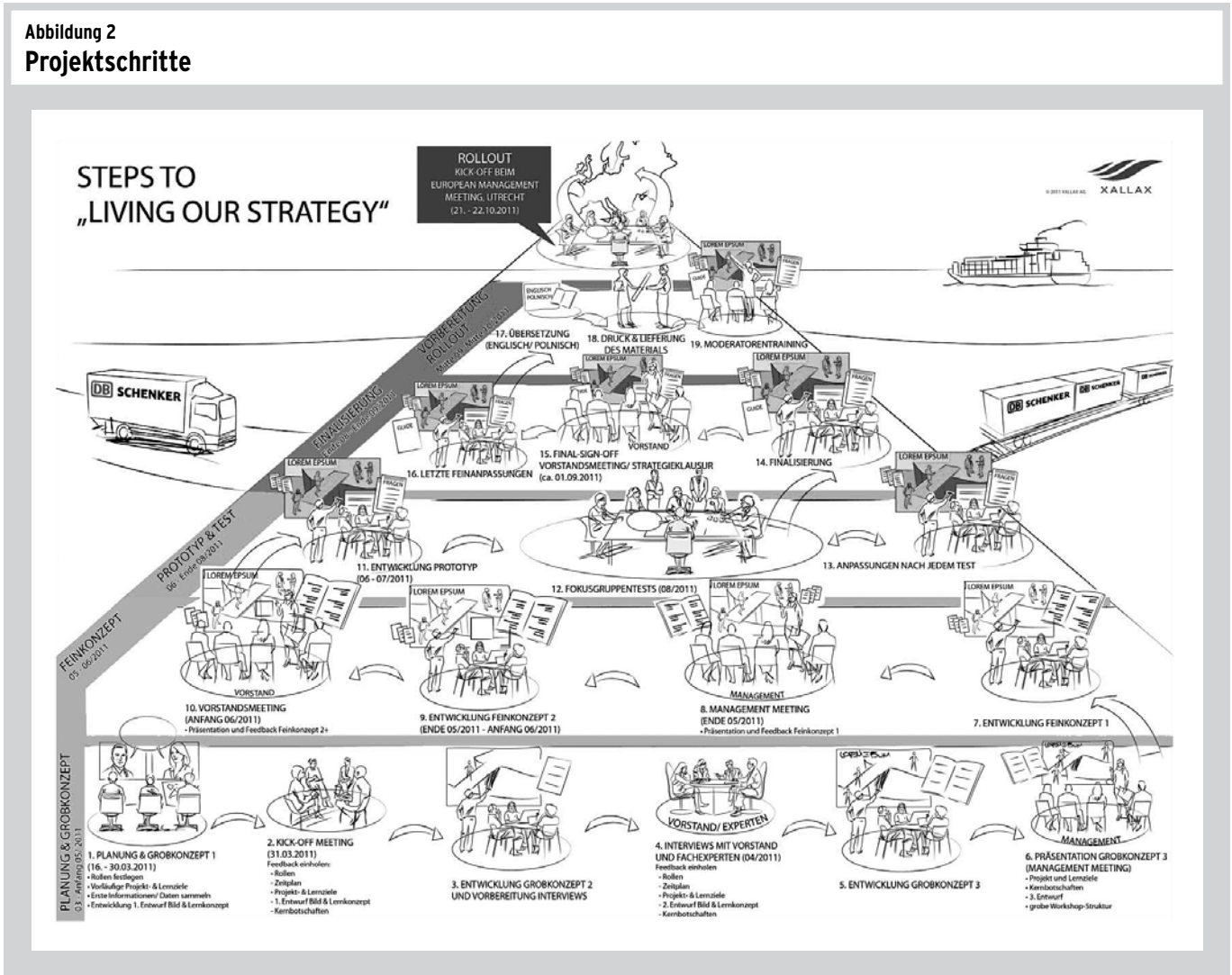
Projektentwicklung: Rollenklärung und Interviewphase

Das Projekt begann im März 2011 mit dem Kick-Off Meeting, in dem die Rollenklärung und -zuordnung sowie die Projektplanung erfolgte (vgl. Abbildungen 2 und 3). In dem Meeting wurde zudem das Projektteam mit der Workshop-Methode vertraut gemacht, die Umsetzungsanforderungen wurden vorgestellt und Erfolgsfaktoren identifiziert. Zu diesem Zeitpunkt wurden dem hinzugezogenen Beratungsunternehmen auch erste Strategieunterlagen zur Verfügung gestellt.

Auf Basis der ersten strategischen Informationen und als Grundlage für die Interviews erstellte das auf Strategieumsetzung spezialisierte Beratungsunternehmen einen Interviewleitfaden und einen ersten groben visuellen Entwurf der Strategie. Parallel erfolgten intern die Auswahl von Interviewpartnern und die Terminplanung für die Interviews. Zum Kreis der Interviewpartner zählten das Top-Management sowie fachspezifische Experten des Unternehmens zu Teilthemen der Strategie. Die etwa 20 jeweils zweistündigen Interviews wurden zwischen April und Anfang Juni 2011 durch zwei Berater und ein Mitglied der Projektleitung geführt. Wichtig war, die verschiedenen Perspektiven zur Strategie aufzunehmen und schließlich eine Struktur mit möglichst nachvollziehbaren und nachgewiesenen Ursache-Wirkungszusammenhängen aufzusetzen. Zudem sollte ein erster Eindruck davon gewonnen werden, wie groß der Widerstand – in Bezug auf die Veränderung – in der Unternehmensgruppe sein mag und welche sonstigen Besonderheiten berücksichtigt werden sollten.

Diese Phase ist besonders wichtig für den Prozess, da hier vielfach bereits erste Unklarheiten sichtbar werden, z. B. bei der

Abbildung 2
Projektschritte



Interpretation und Verwendung von Begrifflichkeiten und den entsprechenden Handlungen beziehungsweise Maßnahmen. Für die optimale Implementierung der Strategie ist es unerlässlich, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche und Initiativen (Projekte) von den gleichen Voraussetzungen ausgehen und die im Kontext der Strategie logischen Verknüpfungen der Initiativen bzw. Projekte untereinander deutlicher werden. Der Vorstandsvorsitzende unterstreicht die Bedeutung dieser Projektphase: «Als besonderen Erfolgsfaktor werde ich die gezielte Einbeziehung des Managements und der gewählten Experten in der Phase der Ausarbeitung. Es war keineswegs so, dass wir bereits am Anfang wussten, wie die Visualisierung unserer Strategie genau aussehen soll. Auch wir haben in einigen Vorstandsrunden darüber diskutiert.»

Parallel zu den Interviews wurde schrittweise der erste visuelle Entwurf weiterentwickelt und ein Grobkonzept des Work-

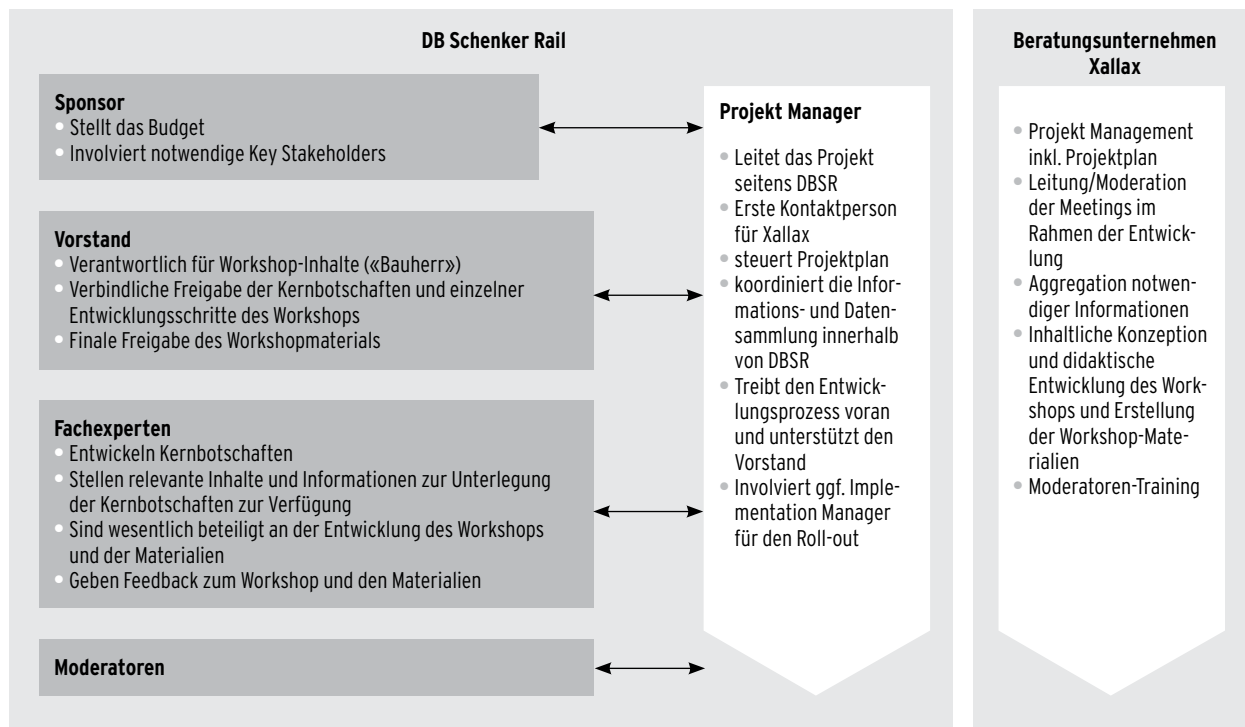
shops erstellt. Nach und nach kristallisierten sich die zu erreichenden Lernziele sowie die Struktur des Workshops heraus (vgl. Abbildung 4).

Projektentwicklung: Testphase

Ende Juni 2011 fand der erste Testdurchlauf mit ausgewählten Führungskräften statt. Der Workshop wurde auf Basis des Feinkonzepts erstmals komplett durchgeführt. Ziel des Testdurchlaufs war, die Akzeptanz, das Alignment der Führungskräfte und die Zweckmäßigkeit des Workshops in Bezug auf die Vermittlung der Inhalte zu überprüfen und wichtiges inhaltliches Feedback für die Weiterentwicklung zu sammeln.

Nach Aufbereitung der Ergebnisse und erneuter Weiterentwicklung des Feinkonzepts gab es einen Durchlauf mit dem Vorstand. Dabei sollten alle Inhalte und Kernbotschaften validiert, inhaltliche Lücken geschlossen und das Alignment im

Abbildung 3
Projektstruktur



Vorstand weiter gestärkt werden. Zusätzlich wurde der Vorstand mit der Methode besser vertraut und das Buy-in bezüglich deren Einsatzes weiter gestärkt. Die Ergebnisse dieses Durchlaufs flossen in die Erstellung des ersten Prototyps des Workshops ein, der die Grundlage für Tests mit repräsentativen Teilnehmern der Zielgruppe darstellte.

Zwischen August und Anfang September 2011 wurden vier Workshops mit Fokusgruppen durchgeführt, davon zwei in Deutschland und jeweils einer in englischer Sprache in Frankreich und Polen. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Gruppenzusammensetzung bezüglich Hierarchie und Funktion weitestgehend der finalen Zielgruppe der Teilnehmer entsprach. Die Workshops wurden durch das Beratungsunternehmen moderiert und von Experten von DB Schenker Rail beobachtet. Das Feedback von Teilnehmern wie Beobachtern floss von Fokusgruppe zu Fokusgruppe in die Weiterentwicklung des Workshops ein. Das Engagement der Teilnehmer und das durchweg positive Feedback übertrafen die Erwartungen und beruhigten die Nerven des Projektteams, auch hinsichtlich der «kulturellen Andockfähigkeit» der Methode.

Abbildung 4
Entwicklungsstufen des Bildes

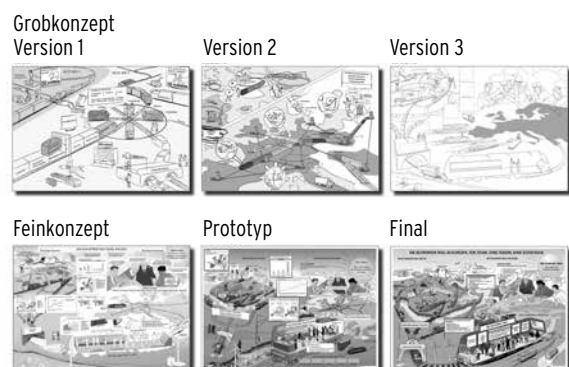


Abbildung in groß und in Farbe:
www.zoe-online.org/aktuelles-heft.html

Finalisierung des Workshopdesigns

Aufsetzend auf der Testphase und den Feedbacks von diversen Fokusgruppen wurde das finale Workshopdesign sowie die Materialien Ende September 2011 im Vorstand ein letztes Mal besprochen und final verabschiedet. Parallel dazu wurde das Moderatorenhandbuch erstellt. Dieses enthält grundsätzliche Tipps zur Moderation, die auf der angewandten Methode aufbauen, sowie spezifische Tipps und Hinweise zu den für den Workshop entwickelten Fragen und Übungen. Dabei ist es für den Erfolg des Workshops besonders wichtig, dass der Moderator während des Workshops keine Rolle als Präsentierender oder Experte übernimmt und keine inhaltlichen Fragen beantwortet. Es zeigte sich in der späteren Durchführung, dass es immer einen Teilnehmer gab, der aufkommende Fragen kompetent beantworten konnte.

Die Rekrutierung der Moderatoren erfolgte aus dem Teilnehmerkreis des europäischen Management Meetings. Dies wurde explizit beschlossen, um die Rolle der Führungskräfte als primär Verantwortliche in der Strategieimplementierung und -kommunikation zu unterstreichen. Im Oktober 2011 führte das Beratungsunternehmen drei Moderatorentrainings für insgesamt 30 Personen durch. Die anfängliche Skepsis der Führungskräfte hinsichtlich der Methode wich auch hier einer zunehmenden Begeisterung, die Strategie abseits von Charts und Vorträgen lebhaft aber dennoch jederzeit zielgerichtet zu diskutieren. Zur gleichen Zeit erfolgte die Übersetzung des kompletten Workshop-Materials in Englisch und Polnisch und die entsprechende grafische Anpassung.

Ende Oktober 2011 fand erneut das European Management Meeting statt, wo die Workshops das erste Mal für die Ebene der rund 200 europäischen Top-Führungskräfte eingesetzt wurden. War bislang noch Zurückhaltung beim Management zu spüren, so wechselte dies mit Blick auf die Ergebnisse in Begeisterung. Insgesamt wurden die Workshops auf einer Skala von 1 (schlechteste Bewertung) bis 10 (beste Bewertung) mit einer 9 beurteilt, wobei die abgefragten Lernziele (besseres Verständnis der Strategie, die langfristigen Ziele und das Commitment zu den strategischen Zielen) durch die Teilnehmer insgesamt als vollständig erreicht bewertet wurden.

Roll-out Prozess in die Organisation und weitere Verwendung des Strategiebildes

Der Workshop mit einer Dauer von zwei Stunden war zunächst für die höheren Führungsebenen als Hauptverantwortlichen für die Implementierung der Europastrategie konzipiert worden. Der Wunsch, mit dieser Methode auch andere Ebenen zu erreichen und in die positive Auseinandersetzung mit der Strategie zu gehen, wuchs bei vielen Führungskräften unmittelbar nach dem selbst erlebten Workshop.

In der Folge wurde eine etwas vereinfachte und inhaltlich reduzierte Version für die leitenden und operativen Führungs-

Abbildung 5
Teammeetingmaterial

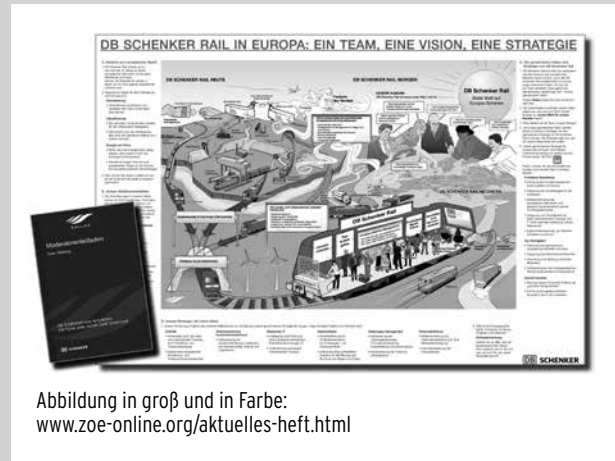


Abbildung in groß und in Farbe:
www.zoe-online.org/aktuelles-heft.html

kräfte entwickelt. Das Feedback der Teilnehmer war ebenfalls sehr positiv, so dass im Februar 2012 der Vorstand die Entscheidung traf, allen Mitarbeitern der DB Schenker Rail AG in ganz Europa diese intensive Form der Auseinandersetzung mit der Strategie zu ermöglichen. Aus den vorhandenen Materialien sollte eine Variante für Mitarbeiter entwickelt werden, die eine Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Strategie auf den eigenen Arbeitsbereich erlaubt, gleichzeitig aber die übergreifende Komplexität der strategischen Ausrichtung nicht aus den Augen verliert. Zudem musste ein Format entwickelt werden, welches einfach und ohne viel Vorbereitung oder gar Schulung seitens der Führungskraft durchgeführt werden konnte. Die betrieblichen Führungskräfte sollten eine aktive Rolle im Prozess übernehmen, wodurch bei ihnen zusätzlich die Identifikation mit der Strategie gestärkt werden sollte. Bei rund 32.000 Mitarbeitern, die größtenteils in Schichtdiensten und auch nachts arbeiten, keine ganz einfache Aufgabe. Lag der Reiz der ersten Workshops auch stark im Zusammentreffen unterschiedlichster Teilnehmer und Perspektiven (ressort- und länderübergreifende Zusammensetzung der Teilnehmer), so konzentrierte sich die Perspektive bei den Mitarbeiter Workshops auf die des Teams: Wie beeinflusst die strategische Ausrichtung unsere Arbeit und was ist unser Beitrag zur Umsetzung?

Zusätzlich startete ab März 2012 die Kommunikation des übergeordneten DB Konzerns mit der strategischen Ausrichtung «DB 2020», dessen Inhalte sich nahtlos in das Format einfügten.

Die Unterlagen für die Mitarbeiter umfassten eine kleinere Version des Bildes aus dem Ursprungworkshop, welches am Rand um sogenannte, vorformulierte «Talking Points» ergänzt wurde (vgl. Abbildung 5). Die bei besonders wichtigen Themen

eingefügten Fragen sollten die Teilnehmer stärker aktiv in den Workshop einbinden. Ergänzt wurde die Unterlage durch einen kurz gehaltenen Moderatorenleitfaden für die Führungskräfte mit Hinweisen und Tipps zum Ablauf sowie ergänzenden Hintergrundinformationen. Auch der Mitarbeiter-Workshop wurde mit drei Fokusgruppen innerhalb Deutschlands mit Mitarbeitern aus dem Overhead und auch aus dem Rangierbahnhof getestet und jeweils angepasst und verfeinert. Das fertige Design wurde in elf Sprachen übersetzt und stand der Belegschaft ab September 2012 zur Verfügung.

Anfang 2013 erfolgte ein Update des Bildes sowie die Entwicklung eines Kurzfilms mit Animation im Rahmen der Konzernstrategie DB 2020 unter Einsatz des Bildes. Durch diese Maßnahmen konnten die Mitarbeiter wesentlich leichter und schneller ein Verständnis entwickeln zu den neuen, aus der Konzernstrategie DB 2020 abgeleiteten Aspekten der Europastrategie und zu den Zusammenhängen zwischen beiden.

«Für die optimale Implementierung der Strategie ist es unerlässlich, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche und Initiativen (Projekte) von den gleichen Voraussetzungen ausgehen.»

Erzielte Resultate

Das Projekt hatte das übergeordnete Ziel, das «große Bild» von DB Schenker Rail auf dem Weg zu einem europäischen Netzwerk zu verdeutlichen und es allen Beschäftigten europaweit nahezubringen. Dabei haben wir folgende Ziele im Rahmen des Projektes verfolgt, bei der Ausgestaltung des Prozesses beachtet und letztlich auch erreicht:

- 1) **Einheitliche Kernbotschaften – in Übereinstimmung mit den Schlussfolgerungen des Top-Managements von DB Schenker Rail und des DB Konzerns**
Vor dem Roll-out auf Mitarbeitererebene wurde die Geschäfts-feldstrategie DB Schenker Rail explizit in den Bezug zur Konzernstrategie DB 2020 gesetzt. Der Entstehungsprozess des Bildes und der Materialien zur Strategie erfordert automatisch eine grundlegende Auseinandersetzung des Managements mit einheitlichen Definitionen und Kernbotschaften. Deren gemeinsame Formulierung war zwar der Weg, gleichzeitig aber auch das Ziel.
- 2) **Projektverantwortliche und Mitarbeiter in den einzelnen strategischen Projekten entwickelten ein besseres Verständnis für die Rolle und das Zusammenspiel der Initiativen und deren Auswirkungen auf die Umsetzung der Strategie.**

3) Eine gemeinsame und für alle verständliche Sprache

In der heterogenen Welt von DB Schenker Rail gibt es oft Sprachbarrieren sowohl im eigentlichen als auch im übertragenen Sinn. Ziel war es, den Zugang zur Strategie sowohl sprachlich als auch physisch für alle Mitarbeiter zu ermöglichen. Aus den Feedbacks der Teilnehmer wurde hierarchieübergreifend besonders positiv hervorgehoben:

- kein PowerPoint und kein Vortragsmodus
- Interaktion der Teilnehmer
- bereichsübergreifende Gruppenzusammensetzungen förderte den Dialog und verbesserte das Verständnis, auch über Bereichsgrenzen hinweg
- teaminterne Gruppenzusammensetzung (auf der Ebene der Mitarbeiter) förderte das Wir-Gefühl und die Auseinandersetzung mit dem eigenen Anteil an dem Gelingen der Strategie
- Übersetzung in elf Landessprachen – was verdeutlichte, dass jeder wichtig ist

4) Strukturierter Dialog über die Strategie – unternehmensweit

Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft ist gleichermaßen für das Gelingen der Strategie und des europäischen Netzwerks im Rahmen seiner Möglichkeiten verantwortlich: Jeder ist ein Teil des Netzwerks und trägt zum Erfolg wesentlich bei.

5) Wunsch der Führungskräfte, sich zusammen mit ihren Mitarbeitern mit der Strategie auseinanderzusetzen

Die Führungskräfte nahmen als sogenannte «Change Agents» eine aktive Rolle ein, indem sie Meetings mit ihren Teams durchführten. Aufgrund der gut aufbereiteten und zielgruppenspezifischen Materialien war die Hemmschwelle gering. Es gab bewusst kein zentral gesteuertes Monitoring als Anreiz; die Durchführung erfolgte durch eigenen Antrieb, bzw. auf Wunsch der Mitarbeiter.

- 6) **Auslandsgesellschaften** empfanden sich als besser informiert über die Strategie – in der auch sie eine wesentliche Rolle im Netzwerk spielen – und fühlten sich infolgedessen mehr als Teil des Ganzen.

Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

1) Aktive Einbindung von Top-Management und Entscheidungsträgern

Wie bereits dargestellt, gab es anfangs in der Projektgruppe Vorbehalte die Methode betreffend. Insbesondere der spielerische Charakter und die Verwendung einer Zeichnung stießen auf Bedenken hinsichtlich der Ernsthaftigkeit und Angemessenheit für die ursprüngliche Zielgruppe der oberen

Führungskräfte. Diesen konnten wir im Wesentlichen durch folgende Maßnahmen begegnen: (1) persönliche Erfahrungsberichte aus anderen Unternehmen, (2) Vorlage von Studien über Wirksamkeit und Akzeptanz der Methode sowie (3) die Einbindung des Top-Managements und ausgewiesener Experten in die Entwicklung des Workshops.

Die Verantwortung für den Prozess wurde auf Vorstandsebene wahrgenommen, es war kein ausschließliches HR-Thema. Dies erhöhte die Akzeptanz im Vorstand sowie in der Gesamtorganisation. Die Einbindung des Top-Managements und der Entscheidungsträger ist nicht nur am Anfang des Projektes notwendig, sondern ganz entscheidend im laufenden Prozess. Die Durchführung von Einzelinterviews war zwar mit einem deutlich höheren Arbeitsaufwand verbunden, war aber neben der Einbindung in den weiteren Entwicklungsprozess einer der fundamentalen Erfolgsfaktoren, um die Akzeptanz und das Commitment die Methode betreffend zu steigern und die Kernbotschaften klar zu formulieren. Mindestens ein gemeinsamer Termin auf Vorstandsebene ist aber zu empfehlen, um Fragen und Missverständnisse gemeinsam und noch schneller zu klären und Lücken zu schließen.

2) Über den Top-Managementbereich hinaus Unternehmensstrategie aktiv kommunizieren und diskutieren

Grundsätzlich muss vor dem Einsatz dieses Formats das Verständnis und die Bereitschaft geschaffen werden, dass die Diskussion der strategischen Ausrichtung Fragen und Meinungen produziert bzw. die bereits vorhandenen Meinungen stärker sichtbar und öffentlich macht. Das Workshop-Format hält dafür viele Gestaltungsmöglichkeiten bereit. Es kann – wie in der hier eingesetzten Form – zur Kommunikation bereits vorhandener Ziele verwendet werden, aber auch für eine gemeinsame Entwicklung von Zielsetzungen und Maßnahmen genutzt werden.

Es lohnte sich, in der Anfangsphase des Projekts – so wie es methodisch auch erforderlich ist – der Klärung von Zusammenhängen, Informationen und Kernbotschaften viel Raum zu geben. Dies bezieht sich insbesondere auf die Arbeit mit dem Top-Management, weiteren Fachexperten und Vertretern des erweiterten Führungskreises aus dem Unternehmen. Die Vereinheitlichung des Verständnisses und der Kernbotschaften erweist sich sodann nicht nur für die Erstellung der Workshops als wichtigen Erfolgsfaktor, sondern auch für andere Kommunikationswege sowie die Strategieimplementierung insgesamt.

Der Workshop-Ansatz auf Basis der skizzierten Methode war in der Folge einerseits in der Lage, Kerninformationen zur Strategie einfacher und nachhaltiger bei den Führungskräften und Mitarbeitern zu verankern und notwendige Änderungen bei Fähigkeiten sowie Einstellungen und Ver-

haltensweisen zu fördern, ganz im Sinne einer wirkungsvollen Change Kommunikation. Zusätzlich wurden durch den flächendeckenden Roll-out die Verbindlichkeit der Veränderungen und die Bereitschaft des Managements, jeden Mitarbeiter hierfür bestmöglich zu informieren, von den Mitarbeitern sehr positiv wahrgenommen.

Als wichtig für den Erfolg erwies sich, dass die Unternehmensberatung nicht nur Experte in Bezug auf die Methode ist, sondern auch über sehr weitreichende, internationale Erfahrungen und Kompetenzen in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Strategie, Change Management und dem Management und der Umsetzung komplexer Projekte verfügt. Sichere internationale Sprachkenntnisse und eine hohe Flexibilität in der komplexen Terminplanung sind ebenfalls wichtige Voraussetzungen, die eine Unternehmensberatung unbedingt mitbringen sollte. Die Akzeptanz und das Feedback waren nach der Durchführung in elf Landesgesellschaften von DB Schenker Rail kulturunabhängig sehr gut. Die Durchdringung der Organisation in Breite und Tiefe ist mithilfe der Methodik relativ kostengünstig realisierbar («Einmal entwickelt, viele Male anwendbar»). Kleinere Anpassungen und Weiterentwicklungen sind ohne großen finanziellen Aufwand integrierbar.

Ein strukturierter Feedbackprozess über die Ebene der Führungskräfte hinaus wurde nicht implementiert. Vielmehr sollte das Feedback über die jeweiligen Führungsebenen kommuniziert werden. Dieser Prozess wurde von den Teilnehmern jedoch als unzureichend empfunden. Es gab mehrere Rückmeldungen, dass mehr Zeit und Raum für Diskussion gewünscht und auch ein strukturierter Feedbackprozess angefragt wurde. Hier liegt sicherlich noch Potenzial, um den Austausch und die Rückmeldung aus der Organisation in das Management hinein zu verbessern.

«Vor dem Einsatz des Formats muss die Bereitschaft geschaffen werden, dass die Diskussion der strategischen Ausrichtung Fragen und Meinungen produziert.»

3) Führungskräfte in Eigenverantwortung stärken

Die Voraussetzung für die Durchführung der Teammeeting-Variante war die Teilnahme der Führungskräfte am Workshop. Dies konnte in der Organisationsgröße und unter den zeitlichen Gesichtspunkten nicht zu 100 Prozent sichergestellt werden. Darüber hinaus wurde explizit auf ein zentrales Monitoring des Prozesses auf Mitarbeiterebene verzichtet, um die gewünschte Eigenverantwortung in der Organisation zu unterstreichen. Kurzfristig ist daher nicht messbar, inwieweit die Strategie in den Köpfen aller Beschäftigten verankert werden konnte. Ende 2014 werden wir im

Rahmen einer unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung hierüber Aufschluss erlangen. Für den Erfolg eines relativ langen Prozesses in einer großen Organisation ist es grundlegend, trotz ad-hoc Prioritäten insbesondere bei schwierigen Marktsituationen, die Wichtigkeit und Verbindlichkeit eines zeitnahen Roll-outs in die Gesamtorganisation nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Auswahl der Moderatoren als Multiplikatoren aus der Organisation (Führungskräfte) hat sich als sehr zielführend erwiesen, allerdings ist ein Monitoring des Prozesses im Nachhinein aus unserer Sicht notwendig. Eine Einbindung der Moderatoren in das Change Management über den Workshop hinaus, z. B. als Change Agents in Kooperation mit dem

zentral verantwortlichen Change Management Team, hätte einen weiteren positiven Beitrag zum Change leisten können. Abschließend bleibt aus unserer Sicht festzuhalten, dass es sich für DB Schenker Rail insgesamt, aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter, gelohnt hat, mit der offenen Kommunikation, dem unternehmensweiten Dialog und dem Einsatz einer für das Unternehmen neuen Methode Mut zu beweisen.

Alle Abbildungen zum Artikel finden Sie in Farbe und Großdarstellung auf www.zoe-online.org/aktuelles-heft.html



Elke Jesse

Projektleiterin LoS, Veränderungs-
begleitung DB Schenker Rail AG

Kontakt:
elke.jesse@dbschenker.eu



Thomas Falk

Gründer & Vorstand der Xallax AG

Kontakt:
thomas.falk@xallax.com



Manuela Ruhl

Leiterin Analysen und Projekte
DB Schenker Rail AG

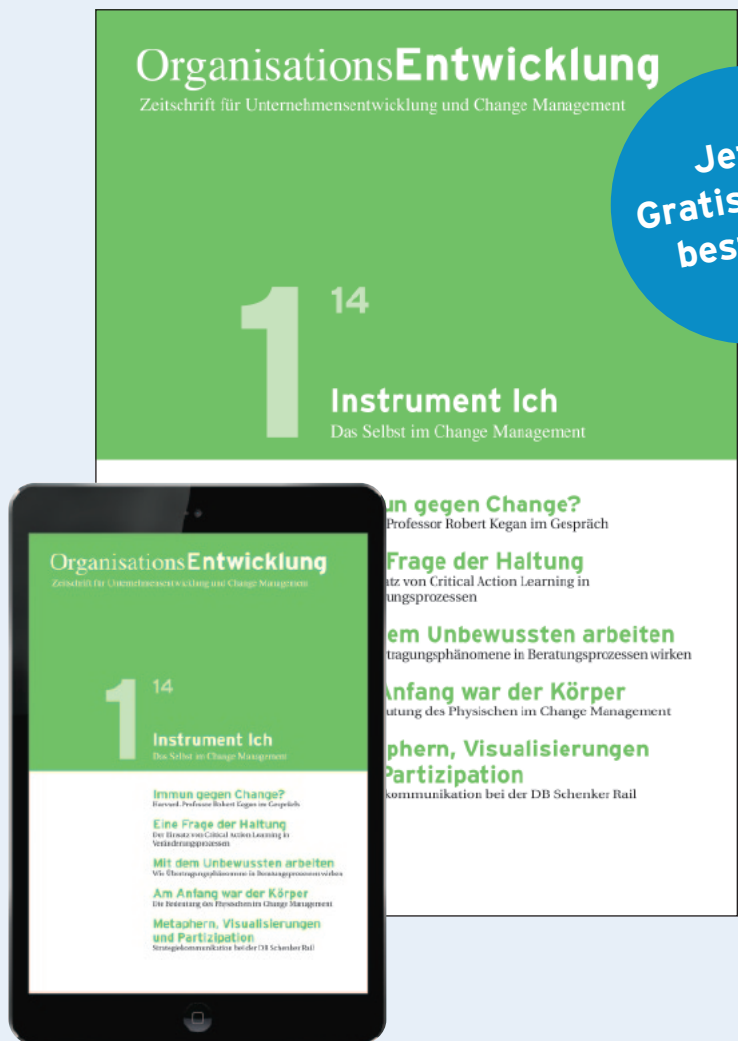
Kontakt:
manuela.ruhl@dbschenker.eu

Literatur

- **Harvard Business School Press (Hrsg.) (2003).** Managing Change and Transition, Harvard Business Essentials.
- **Pfeffer, J. (1998).** The human equation – Build profits by putting people first, Harvard Business School Press.
- **Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996).** The power of open-book management – Releasing the true potential of people's minds, hearts, and hands, John Wiley & Sons.
- **Senge, P. M. (1990).** The fifth discipline – The art & practice of the learning organization, Century Business.

Fachwissen Change Management

Bestellen Sie jetzt das Gratis-Paket
der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung



Jetzt
Gratis-Paket
bestellen

Wer Veränderungen gestaltet, braucht tragfähige Konzepte, kreative Ideen und wirksame Tools. Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung unterstützt Sie professionell in allen drei Bereichen: Anhand von Fallstudien, Analysen und Methoden-Checks liefert sie das entscheidende Fachwissen aus Forschung und Praxis.

- Ihre Vorteile im Gratis-Paket:**
- ▶ Gratis-Heft mit aktuellem Themenschwerpunkt
 - ▶ Gratis-Zugriff auf das Online-Archiv unter www.zoe-online.org mit über 1.200 nützlichen PDF-Artikeln zum Change Management
 - ▶ Gratis-Download von zwei digitalen Heften per App für iOS und Android

Handelsblatt
FACHMEDIEN

Jetzt direkt per Fax bestellen: 0800/0002959 • aus dem Ausland: +49 211/8873670
Oder Coupon per Post an: Handelsblatt Fachmedien GmbH • Kundenservice • Postfach 9254 • 97092 Würzburg

Ja, ich bestelle das Gratis-Paket aus Heft, App und Online-Archiv der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung.

Wenn mich das Angebot überzeugt, beziehe ich die Zeitschrift viermal jährlich im Abonnement für € 119,00 (Studenten mit Immatrikulationsnachweis für € 59,50*) inkl. MwSt. zzgl. € 10,00 Versandkosten (europaweit). Andernfalls melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Gratis-Heftes bei der Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf. PA OENK0190

* Ich bin Student und habe meinen Immatrikulationsnachweis beigefügt. PA OENK0189

Firma Privat

Name, Vorname

Telefon (für evtl. Rückfragen)

Firma (nur bei Firmenanschrift angeben)

E-Mail (für evtl. Rückfragen)

Beruf/Funktion/Abteilung

Straße, Nummer

PLZ, Ort

Datum/Unterschrift

Weitere Infos:

Tel.: 08 00/000 16 37

E-Mail: kundenservice@fachmedien.de

E-Shop: www.fachmedien-shop.de

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachmedien.de, Fax: 0800/0002959.