

Ausgerechnet Analytics

Mit Daten zu Taten

Kritisches Denken und Neugier fördern

Datenvisualisierung aus Sicht einer ihrer Pioniere

Analytics als Wandelmotor

Die Neugestaltung interner Dienste bei der Swiss Re

Goldgräberstimmung im Personalmanagement?

Datafizierungs-Technologien verändern die Personalsteuerung

3
—
19

Vom Coaching zur Coaching-Kultur

Der VUKA-Herausforderung begegnen

Strategie-Aktivierung

Wie abstrakte Konzepte wirksam werden

Das Hier und Jetzt im Fokus

Die Evolution des Veränderungsmanagements bei der DB Fernverkehr AG

Christoph Buckel, Michael Fuchs und Andreas Perlwitz

Der Artikel beschreibt die Evolutionsgeschichte des Veränderungsmanagements der DB Fernverkehr AG. 2012 starteten wir gemeinsam mit unserem damaligen Chef Michael Picker als Team von Idealisten, die auszogen, um die stark hierarchische Kultur der DB Fernverkehr AG durch Prozessbegleitung in einem humanistischen Sinne weiter zu entwickeln. Ziel war es, eine interne Beratung aufzubauen, die durch ihre Arbeit die sogenannte weiche – die Beziehungsebene – mit der sogenannten harten Seite – der Inhaltsebene – verbindet.

Heute, im Jahr 2019, sind wir um viele Erfahrungen reicher: Einerseits sind wir stärker in die Organisation integriert und dadurch auch schlagkräftiger geworden. Andererseits bewahren wir durch das Festhalten an unseren Werten und unsere Haltung eine gewisse Sonderstellung: *«Die DB ist ein People Business auf technologischer Basis. Diese Basis stellen wir gerne in den Vordergrund, die Menschen eher nicht. Die Veränderungsmanager bringen Technologie und Geschäft mit den Menschen nachhaltig zusammen und steigern dadurch unsere Leistungsfähigkeit.»* (Kundenstimme Leiter Konzernentwicklung)

Anhand unserer Abteilungsgeschichte wollen wir aufzeigen, wie Veränderungen in bürokratisch-hierarchisch geprägten Organisationen langfristig begleitet werden können.

Doch zurück zur Geburtsstunde des Veränderungsmanagements der DB Fernverkehr AG: Unsere Daseinsberechtigung fußte auf der Überzeugung des damaligen Vorstandsvorsitzenden, dass die 2012 greifende Reorganisation des Fernverkehrs, die eine stärkere Zentralisierung beinhaltete, mit einer «Expertenabteilung für Zusammenarbeit» besser funktionieren würde. Basierend auf dieser Erkenntnis entschied der Vorstand gezielt, interne Kompetenz aufzubauen, anstatt immer wieder externe Beratung hinzuzukaufen, ohne dass das Wissen im Unternehmen bliebe, und so wurde die Abteilung «Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung» gegründet.

Allein schon dieser Name führte allerdings im Unternehmen in der Folge zu allerlei Missverständnissen: Insbesondere der Begriff des «Managements» suggeriert, man könne Verän-

derungen managen, d. h. sie vorhersehen, planen, gar steuern oder überwachen. Gleichzeitig scheint der Begriff «Veränderung» das Betätigungsfeld eines Veränderungsmanagers auf Veränderungen einzugrenzen. Hier stellt sich unweigerlich die Frage, was eine Veränderung ist und was nicht? Dagegen stellte uns das zweite Substantiv in unserem Namen, die «Kulturentwicklung», in eine fast esoterisch anmutende Ecke zwischen Kunstbetrieb und Gutmenschentum.

In den ersten Jahren ab 2012 mussten wir uns als Veränderungsmanager unsere Sporen verdienen und von der Organisation und den Entscheidern als «nützlich» anerkannt werden. Das hieß zu Beginn, hauptsächlich nach der Akupressurmethode vorzugehen: Dort drücken, wo es weh tut, und viele kleine Erfolge zu produzieren, z. B. in Teamentwicklungen, Schnittstellen- und Konfliktworkshops. Zudem war es hilfreich, symbolhafte und sichtbare Gelegenheiten wie die Organisation und Konzeption von großen Führungskräfte-Treffs zu nutzen. Solche Großgruppenveranstaltungen haben zwar Grenzen als Werkzeug der Organisationsentwicklung, bieten aber die Möglichkeit, ein Zeichen zu setzen: Beispielhaft hierfür steht, die Treffen, die eigentlich nur für die oberen Führungskräfte waren, um die operativen Führungskräfte zu erweitern und damit einen neuen Standard in Offenheit und Transparenz zu setzen.

Mit folgenden – frei zitierten – Changemythen, aber auch konkreten Erwartungen wurden wir in der Anfangsphase immer wieder konfrontiert: „...Change ist planbar. Changer sind

für den Change verantwortlich. Die Change-Kurve ist ein verlässliches Prognose-Tool. Change Management ist Gute-Laune-Management. Wer erfolgreich Change betreiben will, muss vor allem viele Tools beherrschen (am besten die neuesten)... Change-Methoden können im Nachhinein unbeliebte Entscheidungen legitimieren. Change Manager sind neutral. Change Management = Kommunikation.

Und wie gingen wir nun damit um oder wie systemische Berater gerne fragen: Was machte das mit uns?

Haltung und Selbstverständnis

Der Leser oder die Leserin fragt sich jetzt vielleicht (und so ging es zu Beginn vielen unserer Auftraggeber auch): Wenn es all das nicht ist, was ihr tut: Was tut ihr dann und worin besteht euer Nutzen?

Die Antwort darauf ist keine einfache und in Teilen war es sicher auch ein Ausprobieren im Sinne von Versuch und Irrtum. Frei nach Odo Marquard «Zukunft braucht Herkunft» fanden wir unsere, in der humanistischen Psychologie wurzelnde professionelle Identität:

1. in der Prozessbegleitung (eng verwandt mit der Prozessberatung nach Edgar Schein 2003),
2. in dem von Jacob Levy Moreno begründeten Psychodrama, ein (Gruppen-)Therapieverfahren (vgl. Hutter & Schwelm 2009)
3. in der vom US-amerikanischen Psychiater Eric Berne begründeten Transaktionsanalyse (vgl. Stewart & Joines 2000).

Alle drei Beratungsmodelle stellen den Menschen in den Mittelpunkt ihres Handelns. – Auch für uns als Veränderungsberater war und ist das immer noch unser Anspruch.

Doch worin besteht der wirtschaftliche Nutzen für einen Auftraggeber, uns zu engagieren? Um den Nutzen für die DB Fernverkehr AG verständlich zu machen, wollen wir im Folgenden unseren Professionshintergrund etwas konkreter darstellen.

«Als Veränderungsmanager üben wir bewusst die Rolle aus, die Themen hinter den Themen anzusprechen, die Gerüchteküche auf die formale Bühne zu bringen.»

Gerade das *Psychodrama* schlägt eine Brücke zwischen einer personenzentrierten Perspektive und der Erkenntnis, dass Menschen auch immer in und mit ihrem (sozialen) System gedacht und begleitet werden sollten. Übersetzt für die Arbeit als Organisationsentwickler beinhaltet diese Perspektive folgendes: Die Veränderungsberater im Fernverkehr erkennen Emotionen als zentralen Indikator in Veränderungsprozessen an. Sie gehen bewusst in Situationen, in denen authentische Emo-

tion auftritt, und arbeiten dann aktiv mit dieser. Das Arbeiten im «Hier und Jetzt» ist ein wichtiger Grundsatz im Psychodrama. Eine psychodramatische Perspektive einnehmen heißt aber auch, darum zu wissen, dass Menschen sich immer in einem Beziehungsgeflecht verhalten – das «soziale Atom» wird zur kleinsten Diagnose-, aber auch Interventionseinheit. Die Veränderungsberater kennen die hypnotische Wirkung von Rollen (z. B. «Chef» oder «Controller») – unabhängig davon, welche Person sie ausfüllt. Rollen lösen immer Gegenrollen aus, z. B. die bemutternde Führungskraft und der sich kindlich verhaltende Mitarbeitende (vgl. Buckel 2016).

«Change betrifft uns alle und beginnt in den Köpfen der Führungskräfte. Das ist nicht immer angenehm und auch Führen durch Veränderungsprozesse ist eine anspruchsvolle Aufgabe, da Veränderungen immer mit Emotionen verbunden sind. Mit Unterstützung des Veränderungsmanagements können wir auf diese eingehen, einen offenen und vertrauensvollen Dialog schaffen und neue Perspektiven einnehmen.» (Kundenstimme Leiter Planung und Steuerung Triebfahrzeugführer)

Was bedeutet das konkret für unsere Arbeit?

Als Veränderungsmanager nehmen wir metaphorisch gesprochen die Rolle eines «Hofnarren» ein, der den Führungskräften sowie den Mitarbeitenden ihr eigenes Handeln, ihre Spiele und Transaktionen spiegelt. Wir üben bewusst die Rolle aus, die Themen hinter den Themen anzusprechen, die informelle Gerüchteküche aus den Raucher- und Kaffeepausen auf die formale Bühne, in die offizielle Arbeitszeit «auf den Tisch» zu bringen. Anschließend erarbeiten wir mit allen Betroffenen gemeinsam neue Handlungsoptionen, um diese dann bei der Umsetzung zu begleiten. Unsere Beratungen erfolgen nach wie vor häufig im klassischen Workshopformat und in Coachings. Darüber hinaus entwickeln sie sich zunehmend hin zu der Begleitung von Projekten mit anschließender Transformationsphase oder der nachhaltigen Begleitung von Fachbereichen bei deren Weiterentwicklung. So kann sichergestellt werden, dass die inhaltliche Entwicklung in der Organisation synchron mit der weichen, also der Beratung auf der Beziehungsebene stattfindet.

Zweites Betriebssystem (Kotter): Ein reiner Top-down-Ansatz beim Change Management reicht nicht aus. Zwar ist es – in hierarchischen Systemen – nach wie vor wichtig, dass die Unterstützung «von oben» da ist. Parallel sollte aber unbedingt der Aufbau eines Unterstützer-Netzwerks «von unten» stattfinden (vgl. Kotter 2014). Insbesondere durch die von uns als Veränderungsmanagement durchgeführte modulare zehntägige Ausbildung interner Veränderungsbegleiter soll nicht nur interne Beraterkompetenz aufgebaut, sondern auch nachhaltig die Haltung der Menschen in der Organisation um die Perspektive des «Wies» erweitert werden. Diese Haltung und die Metho-

denkompetenz können unsere Veränderungsbegleiter nicht nur in ihrem «normalen Beruf» als Controller, Gruppenleiter im Bordservice oder im Werk anwenden, sondern auch bei Beratungsaufträgen aus der Organisation wie z. B. der Moderation eines Schnittstellenworkshops in einem anderen Bereich.

Kairos vs. Chronos (Ereigniszeit vs. Fortschreitende Zeit) oder die eine Veränderungskurve gibt es nicht: Der Verlauf einer Veränderung mag auf einer Metaebene ähnlich erscheinen, aber... Sicherlich gibt es innerhalb einer Veränderung so etwas wie den typischen Verlauf. Deshalb könnte man leicht glauben, dass man diese gezielt Schritt für Schritt planen bzw. managen könnte, da der Verlauf der Chronos-Idee folgt. Aus unserer Sicht ist es allerdings eine Illusion zu glauben, dass es tatsächlich nur die eine Veränderungskurve gibt. Denn in einem Veränderungsprojekt gibt es normalerweise nicht nur eine betroffene Gruppe. Es gibt viele Gruppen, die sich je nach dem Grad der Betroffenheit in unterschiedlichen Stadien befinden. Nun besteht eine dieser Gruppen ja zudem aus beliebig vielen Individuen – und jedes dieser Individuen befindet sich wiederum in unterschiedlichen Stadien. Der Übergang von einem Stadium ins nächste oder auch zurück wird durch Ereignisse – Kairos-Idee – getriggert, die häufig in ihrer Wirkung nicht vorhersehbar sind.

Um im Sinne der «Kairos-Idee» wirksam zu beraten, haben wir als Veränderungsmanagement bei unseren Beratungen den Anspruch, von der ersten Minute an dabei zu sein und stets im Hier und Jetzt zu agieren (vgl. Abbildung 1).

«Der Mehrwert des Change-Teams ist das neutrale, vom Projekt und Zeitplan losgelöste Auge auf die möglichen Auswirkungen auf den Mitarbeiter.» (Kundenstimme Leiter Bordservice)

Wertequadrat (vgl. Schulz von Thun 1989): Der Umgang mit Spannungsfeldern hat sich als entscheidend erwiesen. Nicht: Pünktlich oder serviceorientiert – sondern sowohl als auch.

Viele Menschen – und die Organisationen, die sie formen – neigen zu Schwarz-Weiß-Denken: Wirtschaftlichkeit oder Qualität, Top-down oder Bottom-up, Freiraum oder Leitplanken beim Führen usw. Die Menschen und Schritt für Schritt damit die Organisation beim Austarieren dieser Spannungsfelder zu unterstützen, hat sich als sehr wichtig herausgestellt.

«Es ist eine Illusion zu glauben, dass es nur die eine Veränderungskurve gibt. In einem Veränderungsprojekt gibt es viele betroffene Gruppen in jeweils unterschiedlichen Stadien.»

Gerade beim Aufspüren und Austarieren auftretender Spannungsfelder erfüllen wir bei der Begleitung der Fachbereiche eine wichtige Rolle. Als Veränderungsmanager nehmen wir an den relevanten Regelbesprechungen der Fachbereiche teil und sorgen prozessorientiert dafür, dass in den Besprechungen nicht nur möglichst alle Meinungen zu Wort kommen, sondern auch die relevanten Perspektiven beachtet werden. So pendeln Besprechungen entweder zwischen «durchhecheln und abnicken» und dem «endlos und ergebnisoffen verdiskutieren». Hierbei fällt uns als moderierende Veränderungsmanager eine wichtige Rolle bei der aktiven Gestaltung der Führungsmannschaften in deren Entscheidungsfindung und Außenwahrnehmung zu. Als interner Professions-Kompass dient uns bei der Arbeit mit Gruppen das TZI-Dreieck von Ruth Cohn zum Austarieren der Perspektiven Ich-Wir-Thema und dem Kontext (vgl. Cohn 1991).

Flippen (vgl. Pfläging & Hermann 2015): Pfläging beschreibt mit Flippen ein Gegenmodell zur gebräuchlichen Metapher «Change als Reise». Change als Reise geht davon aus, dass es

Abbildung 1
Aufgaben eines Veränderungsberaters bzw. einer Veränderungsberaterin

Bevor der Change beginnt...	Während der Change verkündet wird...	Begleitung danach...
<ul style="list-style-type: none"> • Sparring des Auftraggebers • Aufzeigen von Konsequenzen für die Organisation • Identifikation der Change-relevanten Leitdifferenzen • Entwicklung einer Transformationsstrategie für die Leitdifferenzen • Schmieden der Führungskoalition • Vorbereitung des Tags der Verkündung • Unterstützung beim Storytelling (der Inhalt ist Chefsache!) 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation der Veranstaltung • Partizipation der Betroffenen ermöglichen • Arbeiten mit der authentischen Emotion der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision der Führungskoalition • Begleiten der Organisation mittels repetitiver, natürlicher Formate • Brücken bauen zwischen Management, Projekt und Mitarbeitenden

einen klaren Anfang und ein klares Ende des Change Managements gibt (siehe Leading Change, Kotter). Man beginnt mit dem Ausgangszustand A und endet im Zielzustand B. Pfläging weist zurecht darauf hin, dass in Systemen schon von Beginn an in Teilen B existieren kann und dass es im Weiteren darauf ankommt, möglichst viele Schalter umzulegen, dass das Gesamtsystem kippt. Für uns war in diesem Zusammenhang entscheidend, dieses Flippen nicht nur auf soziale Systeme anzuwenden, sondern auch auf psychische: Welche Schalter in den Köpfen der Menschen müssen sich umlegen, damit sie sich im Sinne der Veränderung verhalten?

Ein typisches Handlungsfeld für einen kulturellen Change in bürokratisch-hierarchischen Organisationen besteht in der mangelnden Offenheit: Der offene und ehrliche Umgang untereinander ist für viele Führungskräfte eine große Herausforderung, da viele beruflich eher als Einzelkämpfer sozialisiert wurden. Ihre Peers sehen sie als Konkurrenten und damit Offenheit als Eingeständnis von Schwäche. Gerade als interne Veränderungsmanager können wir dazu beitragen, die Schalter im System mehr in Richtung Offenheit zu «flippen»: Wir tun dies, indem wir die Menschen einzeln (z. B. im Coaching) und in Gruppen (z. B. bei fachlichen Meetings) ermutigen, offener zu agieren.

«Welche Schalter in den Köpfen der Menschen müssen sich umlegen, damit sie sich im Sinne der Veränderung verhalten?»

Dies waren Beispiele für Elemente unseres Beratungsverständnisses. Doch wie nehmen uns unsere Kunden wahr? Würden wir das Veränderungsmanagement der DB Fernverkehr AG auf einer Theaterbühne inszenieren, würde man folgende Rollen sehen, zwischen denen wir gesteuert durch unsere professionelle Intuition situativ wechseln:

- *Brückenbauer* zwischen den Bereichen statt Dienstleister für einen Bereich
- *Sparringspartner* für Entscheider statt Umsetzer oder verlängerter Arm
- *Helfer für Selbsthilfe* statt Interimsmanager oder «bessere Manager»
- *Tabu-Ansprecher* und Reibungspunkte-Aufdecker statt Mitschwimmer
- *Nahbare Emotionalisierer* statt distanzierte Rationalisierer
- *Persönlich vertraute Gesprächspartner* statt Powerpoint-Ping-Pong-Experten

Quo vadis Veränderungsmanagement?

Aus den Erfahrungen der ersten Jahre kristallisierten sich für uns fünf Handlungsprinzipien heraus, die ersten vier davon noch geprägt von unserem damaligen Chef Michael Picker. Sie

halfen, in der konkreten Arbeit mit den Auftraggebern und Beratern bzw. Beraterinnen einen spürbaren Unterschied zu machen, indem wir sie explizit vor diesen als unseren Anspruch äußerten – und sie uns gleichzeitig selbst als Kompass dienten:

1. Für Offenheit und Transparenz sorgen
2. Hierarchieübergreifenden Dialog sicherstellen
3. Partizipation ermöglichen
4. Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern
5. Konsequentes Handeln einfordern

Der nächste Schritt war die Konzentration der Ressourcen auf die Begleitung der strategischen Top-Projekte der DB Fernverkehr AG. Anstatt als «Feuerwehr» Brände auf der Beziehungsebene zu löschen, wenn das Projekt schon in Scherben liegt, schafften wir es als Veränderungsmanagement schon vor dem offiziellen Projektbeginn formal Bestandteil der Top-Projekte zu sein. Unsere Aufgabe besteht dabei neben dem Coaching der Projektleitung/Auftraggeber, uns kontinuierlich mit der Change-Perspektive vom aktiven Stakeholdermanagement bis hin zu Transformation einzubringen, um so auch in angespannten Projektphasen die möglichen und realen Reaktionen der betroffenen Menschen einzubeziehen. Unserer Rolle als Brückenbauer kommen wir dabei auf mehreren Schnittstellen-Ebenen nach:

- Zwischen Projekt und der Linienorganisation,
- zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und
- zwischen verschiedenen Abteilungen (z. B. Marketing und Service an Bord oder in der Produktion zwischen Betrieb und Instandhaltung).

Je näher die Projekte an ihren Abschluss rücken, desto stärker betreffen sie auch Ablauf- und schließlich Aufbauorganisation der relevanten Bereiche. Insbesondere in dieser erfolgskritischen Transformationsphase können wir als Veränderungsmanagement durch unsere jahrelange und vertrauensvolle Begleitung der relevanten Fachbereiche als Brückenbauer zwischen den Projekten und deren Zielgruppen, eben jenen Fachbereichen fungieren.

Neben der Top-Projekt-Begleitung und deren Umsetzung fokussieren wir uns heute wieder verstärkt auf die partnerschaftliche Begleitung und Beratung der für den Fahrgast relevantesten Bereiche des Fernverkehrs. Wir verstehen uns dabei explizit als partnerschaftliche Veränderungsbegleiter, die nicht nur irritieren und dann die Verantwortlichen sich selbst überlassen. Wir begleiten die Führungskräfte und Mitarbeitenden auf ihrem Weg und beraten sie, wie sie sich den Herausforderungen stellen können und unterstützen sie dabei langfristig. Typische Themen sind dabei im Moment Standardisierung, Digitalisierung, Prozessoptimierungen, Wechsel von Führungskräften und Umstrukturierungen, aber auch die Einführung von agilen Arbeitsformen.

Doch wie entwickeln wir uns als Veränderungsmanagement weiter?

Ein Spannungsfeld besteht für uns darin, einen Leitstern und Qualitätsanspruch für Veränderungsmanagement auszuprägen, in einem Umfeld, in dem sich häufig die beteiligten Personen und auch die strategischen Ziele ändern. Folgende Ansatzpunkte haben wir gefunden, um mit diesem Spannungsfeld umzugehen:

Wir pflegen vertrauensvolle Beziehungen zu relevanten Stakeholdern auf verschiedenen Hierarchieebenen. Bei personellen Wechseln können wir so zwischen «Neuen» und «Alten» Brücken bauen und dem System dabei helfen, auf der Beziehungsebene schneller wieder funktionsfähig zu sein.

Eine «conditio sine qua non» ist für uns sowohl unsere berufliche Unabhängigkeit, als auch eine klar dem unternehmerischen Gesamterfolg verpflichtende Ausrichtung. Deshalb ist es für uns ein erlebter Unterschied und somit Erfolgsfaktor,

(wieder) direkt dem CEO des Fernverkehrs unterstellt zu sein. Warum? Nun... Als Stabstelle des Vorstandsvorsitzenden wird uns eine gewisse Neutralität und zugleich Macht zugeschrieben. Dies sind die drei größten Vorteile:

1. Wir dürfen in schwierigen Situationen als Vermittler zwischen Führungskräften, HR und Betriebsräten agieren.
2. Wir dürfen Governance ausüben, falls z. B. ein Projekt nicht im Sinne des Unternehmens changed.
3. Wir werden in Trennungssituation nicht als Arbeitgebervertreter gesehen und können so ganz anders auf die Mitarbeitenden zugehen und helfen.

Zu guter Letzt bedeutet für uns «Veränderungen begleiten» neben dem Beraten immer auch das Weiterentwickeln unseres Professionsverständnisses, was einen hohen Anteil an der Motivation hat.



Christoph Buckel

Senior-Referent Veränderungsmanagement DB Fernverkehr AG

Kontakt:
christoph.buckel@deutschebahn.com



Michael Fuchs

Leiter Interne Kommunikation und Veränderungsmanagement DB Fernverkehr AG

Kontakt:
michael.ma.fuchs@deutschebahn.com

Andreas Perlwitz

Projektleiter Veränderungsmanagement DB Fernverkehr AG

Kontakt:
andreas.perlwitz@deutschebahn.com

Literatur

- **Buckel, C. (2016).** Die Beratung in großen Organisationen aus psychodramatischer Perspektive. Mehr (Perspektiven-)Vielfalt wagen mit dem sozialen Atom. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 16. 10.1007/s11620-016-0341-1.
- **Cohn, R. (1991).** Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Klett-Cotta.
- **Hutter, C. & Schwehm, H. (2009), (Hrsg.).** J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Kotter, J. P. (2014).** Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review.
- **Pfläging, N. & Hermann, S. (2015).** Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. Redline Verlag.
- **Schein, E. (2003).** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. EHP.
- **Schulz von Thun, F. (1989).** Miteinander reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt.
- **Stewart, I. & Joines, V. (2000).** Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung. 12. Auflage. Herder.