

# **Veränderungsmanagement in der Krise**

## Ein Erfahrungsbericht von der S-Bahn Berlin GmbH

---

S-Bahn Berlin GmbH

---

Dr. Dominik Schäfer

---

Leiter Querschnittsfunktionen

---

# Ausgangssituation – Im Jahr 2009 stürzt die S-Bahn Berlin durch massive Betriebsstörungen in die Krise

## Das Medienecho auf die S-Bahn Krise in 2009

### S-Bahn-Zug mit Fahrgästen an Bord entgleist

*Plötzlich brach eine stählerne Radscheibe: Das Unglück hätte verhindert werden können, sagen Mitarbeiter*

### Behörde zieht S-Bahnen aus dem Verkehr

*Wegen Sicherheitsüberprüfungen fahren die meisten Züge auch heute nur im 20-Minuten-Takt*



### S-Bahn fährt mit Notfahrplan

*Auf der Stadtbahn bitte Regionalzüge benutzen!*

### Hätten die Chaos-Züge der S-Bahn nie fahren dürfen?



### Unabhängige Ermittler helfen, Wartungsmängel aufzuklären

### S-Bahn kann Versprechen nicht halten

Kein Normalfahrplan zum 13. Dezember

55 Millionen Euro für die S-Bahn-Kunden



**Umfangreiche Ursachenforschung durch interne & externe Analysen**

# Eingeleitete Untersuchungen offenbaren vielschichtige Ursachen aus den Bereichen Technik, Organisation und Kultur

## Ursachen\* der „S-Bahn Berlin Krise“

### Technik

- Radscheibe
- Radsatzwelle
- Bremsanlage
- Bremszylinder

### Organisation

- Fehlen effektiver Qualitätssicherung
- Unzureichende Dokumentation von Instandhaltungsarbeiten
- Fehlerhafte Arbeitsanweisungen
- Unternehmensweit dysfunktionale Strukturen und Prozesse
- Keine Regelkommunikation
- Unzureichende fachliche Schulungen/Einweisungen

### Kultur

- Fehlende Kommunikationskultur, insbesondere Kritikfähigkeit
- Große Distanz der Führungskräfte zu gelebten Prozessen
- Fehlende Scharnierfunktion der Führungskräfte
- Informatorische Abschottung der S-Bahn
- Hohe Linienorientierung, unzureichende bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- Fehlende Begleitung/Steuerung von Veränderungsprozessen
- Hohe Identifikation der Mitarbeiter bei gleichzeitig hoher Frustration  
-> Demotivation / Resignation

\* aus Bericht Gleiss Lutz, Interviewstudie, Revision

# Das Projekt Veränderungsmanagement wurde aufgesetzt, um einen kulturellen Veränderungsprozess voranzutreiben

## Kulturbedingte Ursachen der Krise\*

### Technik

- Radscheibe
- Radsatzwelle
- Bremsanlage
- Bremszylinder

### Organisation

- Fehlen effektiver Qualitätssicherung
- Unzureichende Dokumentation Instandhaltungsarbeiten
- Fehlerhafte Arbeitsanweisungen
- Unternehmensweit dysfunktionale Strukturen und Prozesse
- Keine Regelkommunikation
- Unzureichende fachliche Schulungen/Einweisungen

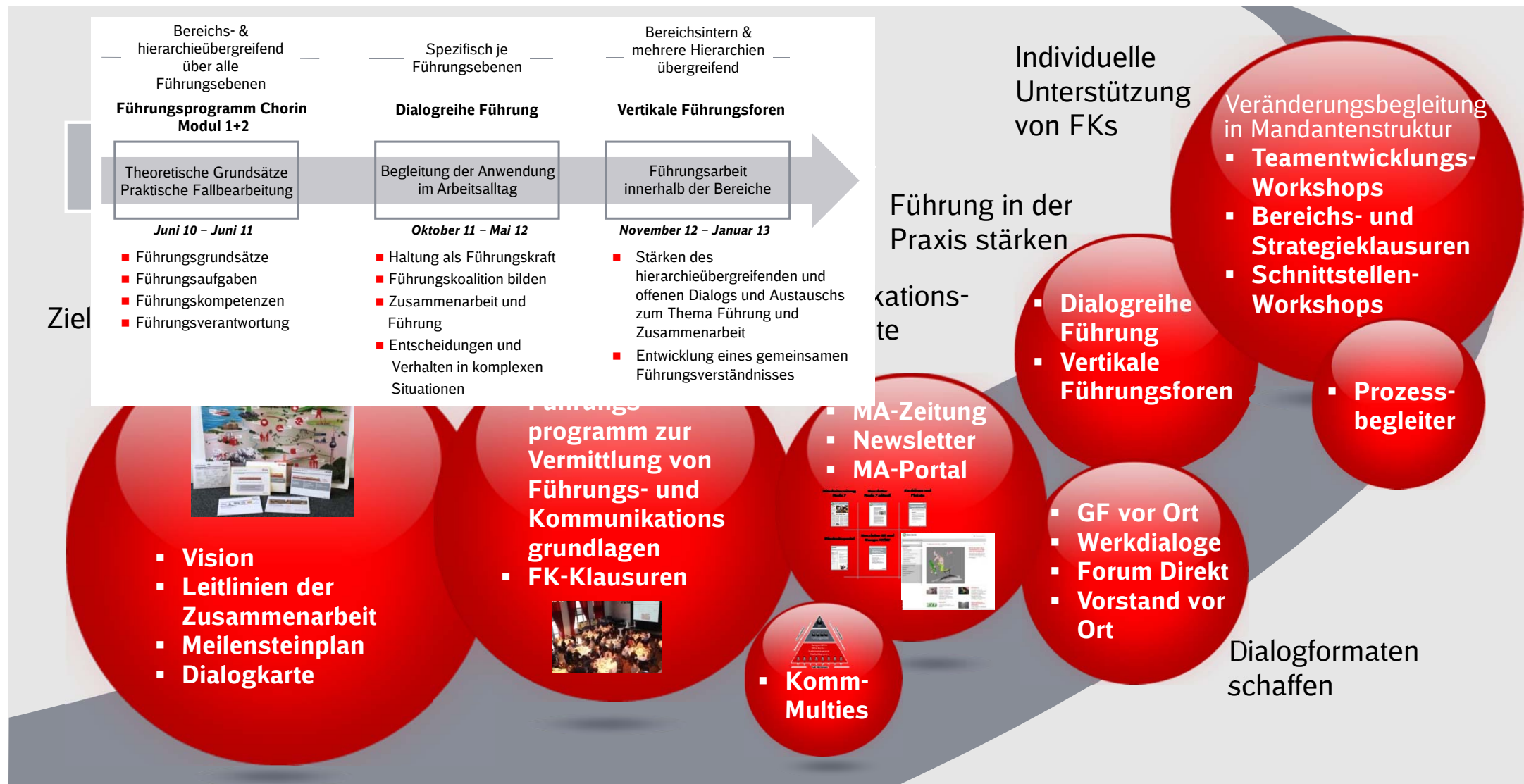
### Kultur

- Fehlende Kommunikationskultur, insbesondere Kritikfähigkeit
- Große Distanz der Führungskräfte zu gelebten Prozessen
- Fehlende Scharnierfunktion der Führungskräfte
- Informatorische Abschottung der S-Bahn
- Hohe Linienorientierung, unzureichende bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- Fehlende Begleitung/Steuerung von Veränderungsprozessen
- Hohe Identifikation der Mitarbeiter bei gleichzeitig hoher Frustration  
-> Demotivation / Resignation

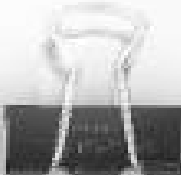
\* aus Bericht Gleiss Lutz, Interviewstudie, Revision

Fokus des Projektes Veränderungsmanagement

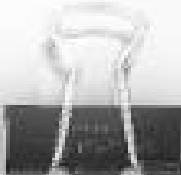
# Durch das Projekt Veränderungsmanagement wird der kulturelle Veränderungsprozess vorangetrieben



## Erfahrungswerte: Ein realistischer Blick auf den Status Quo ...

- 
- Auf die Grundlagen kommt es an: Die Bedeutung einer **gemeinsamen Roadmap** und eines **gemeinsamen Verständnisses** nicht unterschätzen (Vision, Leitlinien etc.)
  - Eine **gemeinsame Basis für Führung und Kommunikation** schaffen und so früh wie möglich auf die **spezifischen Bedürfnisse** der Führungskräfte, Arbeitssituationen und Rahmenbedingungen anpassen (Ressourcen anpassen)
  - Interne Ressourcen für die stärker **bereichsspezifischen Themen** nutzen (Symbol- & Vertrauenswirkung)
  - Die Informationsweitergabe der Führungskraft durch **Dialog- und Kommunikationsformate** unterstützen (nicht ersetzen)
  - Kommunikations- bzw. Dialogformat bedürfen einer **ständigen Überprüfung**, es kommt zu Verschleißerscheinung bzw. sie werden zur Selbstverständlichkeit

## Erfahrungswerte: Die Wahrheit ist vergleichsweise einfach ...

- 
- **Vermittlung von Wertschätzung über Präsenz der Führungskraft** verliert nie an Bedeutung
  - **Präsenz heißt nicht „reine Anwesenheit“** sondern ernst nehmen, nachhaltig sein, glaubwürdig sein und verbindlich sein → Eine Frage der Haltung!
  - Wichtigkeit von Wertschätzung, Haltung & Präsenz bezieht sich im gleichen Maße auf die **Kollegen untereinander, der Zusammenarbeit, der Arbeit** etc.
  - Das **Veränderungsmanagement ersetzt nicht die Aufgabe der Führungskraft** (die Führungskraft trägt die Verantwortung für Veränderung) sondern hinterfragt Haltung und begleitet den Prozess
  - Die **Arbeit an Haltung braucht Zeit**, deshalb benötigt der Prozess so lange