

BearingPoint®

Zentral gesteuert, dezentral umgesetzt.

Ganzheitliches Change Management als
Erfolgsfaktor im SBB Transformationsprojekt
„Optimierung Planung“.



Im Rahmen eines konzernweiten Optimierungsprojektes der Schweizerischen Bundesbahnen SBB wurde die Bedeutung des „menschlichen Faktors“ frühzeitig erkannt. Mit Hilfe eines ganzheitlichen Change Management Programms ist es gelungen, die Mitarbeitenden „auf die Reise mitzunehmen“ und damit die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen.

Über SBB

Ob als Mobilitätsdienstleisterin, Arbeits- und Auftraggeberin, Immobilienbesitzerin und -bewirtschafterin oder Mitgestalterin des nationalen Lebensraums: Die SBB als führendes Unternehmen des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz leistet einen umfassenden Beitrag an die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft. 33'000 Mitarbeitende bewegen täglich gut 1,2 Millionen Reisende (15% der Schweizer Bevölkerung) und 205'000 Tonnen Güter sicher, pünktlich und umweltfreundlich. Zusammen mit den vier Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr, Immobilien und Infrastruktur, sowie den Konzernbereichen steuert der Fachbereich Finanzen einen Betriebsertrag von 8'800 Mio. CHF und eine Bilanz von 39'500 Mio. CHF.

Erforderlicher Mindset Change in der Transformation

Im Zuge der strategischen Ausrichtung auf den Kundennutzen und das Gesamtoptimum erkannte die SBB die Notwendigkeit zur Optimierung der finanziellen Steuerung über alle Organisationseinheiten hinweg. Die wesentlichen Optimierungspunkte hierbei waren vor allem die historisch und „bottom-up“ gewachsene Planung in den Organisationen und die damit einhergehende Heterogenität innerhalb der SBB. Darüber hinaus waren die entstandenen Herausforderungen in der Steuerung entlang der Wertschöpfungskette ein wichtiger Verbesserungspunkt.

«Besser, schneller und günstiger werden in der Unternehmensplanung» – so lautete daher der Auftrag an das Projekt „Optimierung Planung“ (OpPla) der SBB. Ziel war es, eine durchgängige und abgestimmte integrierte Gesamtplanung (Verzahnung von Strategie-, Angebots- und Ressourcenplanung mit der Finanzplanung) über alle Organisationen der SBB hinweg einzuführen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung adressierte das Projekt sowohl die Harmonisierung der breitgefächerten und komplexen Planungsinhalte der verschiedenen operativen Konzerneinheiten (Inhalte) als auch die Integration von SAP BPC in die komplexe Systemlandschaft (IT). Die Harmonisierung der zugrundeliegenden Prozesse und die Effizienzsteigerung in der Unternehmensplanung waren ebenfalls klare Ziele im Rahmen von OpPla. Die organisationsübergreifenden Prozessänderungen und die Umstellung der entsprechenden IT-Lösungen wurden seitens des Konzerns vorgegeben und im Projekt organisationspezifisch umgesetzt.

Zentrale Herausforderung der Umsetzung aus Sicht des Change Management waren die unterschiedlichen Voraussetzungen und Startpunkte der Organisationen sowie der geforderte Mindset Change im Sinne notwendiger Verhaltensänderungen und Verantwortungsübernahme („transformationales Verhalten“) aller Beteiligten.

Ganzheitliches Change Management als Schlüssel

Mit der Übernahme der Projektleitung durch BearingPoint wurde auch die Chance erkannt, das Change Management des Projekts mit erfahrenen Projektmitarbeitenden aufzusetzen. Analog zu der dezentralen Projektstruktur wurde auch ein Change Management Ansatz der zentralen Steuerung und dezentralen Umsetzung gewählt. Die unterschiedlichen Voraussetzungen und Startpunkte der Organisationen konnten mittels dezentraler Change Management Aktivitäten sehr viel gezielter adressiert und die Einstellungen und Motivationslagen verschiedener Stakeholder-Gruppen individueller berücksichtigt werden als dies mit einem zentralen Ansatz möglich gewesen wäre. Zur Umsetzung dieses Ansatzes wurden unterschiedliche Rollen und Zuständigkeiten definiert: das zentrale Change Management Team, Change Management Verantwortliche der Organisationen, sowie Mitglieder der Controlling Community als Multiplikatoren.

Die Grundlage des Vorgehens bildete die ganzheitliche Change Management Methodik von BearingPoint, welche sich in besonderer Weise eignet, um den oben beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden. Die angewandte Change

„Bei OpPla ging es um viel mehr als nur die Einführung von neuen Prozessen und Software. Es ging vor allem darum, den Mindset aller beteiligten Personen nachhaltig zu verändern.“

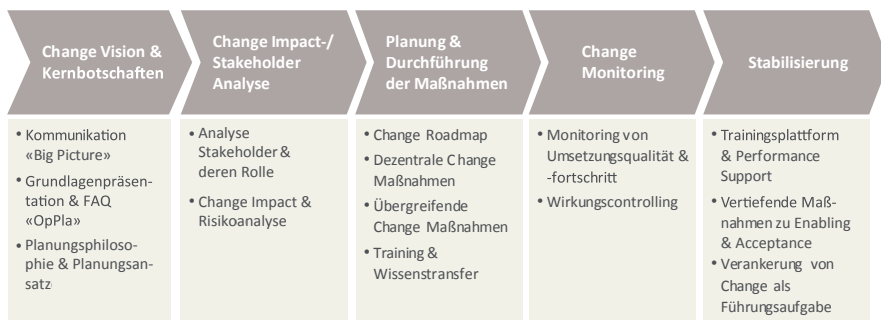
– Andrea Tranel, Leiterin Corporate Controlling SBB und Projekt-Auftraggeberin

„Der mit dem Change Management Framework SBB Finanzen kompatible Ansatz von BearingPoint und die mit diesem sehr gut vertrauten Berater waren für den Erfolg von OpPla entscheidend.“

– Karin Kellermann, Leiterin Prozess- und Projektmanagement Finanzen SBB

Management Methodik setzt sich aus acht Elementen zusammen, die alle Themenbereiche des Change Management abdecken und mit zahlreichen praxiserprobten Tools hinterlegt sind. Die Methodik wird von BearingPoint weltweit in Projekten erfolgreich eingesetzt und fortlaufend um neue, bewährte Instrumente (z.B. Erhebungs- und Analyseinstrumente, Planungstools) ergänzt. Ebenfalls werden neue Anforderungen für den Veränderungsprozess laufend überprüft und agil in die Konzeption, Planung und Umsetzung integriert.

Während aus der Erfahrung BearingPoints in vielen Projekten oft nur einzelne Bausteine der Change Management Methodik zum Einsatz kommen, wurde im Rahmen des Projekts OpPla die Methodik umfassend angewendet. Das Vorgehen in fünf Phasen ist im folgenden Schaubild dargestellt.



Die angewandte Change Management Methodik setzt sich aus acht Elementen zusammen, die alle Themenbereiche des Change Management abdecken und mit zahlreichen praxiserprobten Tools hinterlegt sind.

Transformation mit spürbarem Mehrwert

Dank des stringenten Change Management Ansatzes, der umfassenden Change Management Methodik und der agilen Vorgehensweise ist es in diesem Projekt in besonderer Weise gelungen, die Betroffenen für die anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren, sie im Umgang mit den neuen Prozessen und Tools zu befähigen und den erforderlichen Mindset Change herbeizuführen.

Für den spürbaren Mehrwert eines begleitenden Change Management sprechen vor allem die folgenden Ergebnisse:

- Gewinn der Unterstützung wichtiger Schlüsselstakeholder durch ein systematisches Stakeholdermanagement
- Einheitliche Vorbereitung der Controlling Community auf ihre Rolle als Multiplikatoren auf der Basis einer „Train-the-Multiplikator Konzeptes“
- Systematische Vermittlung von Kernbotschaften (Ziele und Nutzen des Projektes, erforderlicher Mindset Change) im Rahmen dezentraler Change Management Maßnahmen und fachlicher Trainingsveranstaltungen
- Sicherstellung des erforderlichen Wissenstransfers im Hinblick auf neue Prozesse und Tools mithilfe eines zielgruppengerechten Methoden-Mix und Aufbau eines bedarfsgerechten Performance Support
- Schaffung neuer Standards und Best Practice für das konzerneigene Change Management

Durch das ganzheitliche Denken des Transformationsprozesses überzeugte das Projekt OpPla nicht nur SBB intern, sondern auch beim SAP Forum 2016 in Basel. Das Projekt OpPla wurde aus mehreren Dutzend Projekten in der Schweiz ausgewählt und in der Kategorie „Business Transformation“ mit dem „SAP Silber Quality Award 2016“ ausgezeichnet.

Die ausführliche Case Study zum Change Management im Projekt OpPla und eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens finden Sie auf unserer Website:

[Expertise > Ihr Fachbereich > Human Resources > Change Management](#)

Über BearingPoint

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unser globales Beratungs-Netzwerk mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Weitere Informationen unter www.bearingpoint.com.

Contact

Schweiz

Vahan Gürmann

Partner

vahan.guermann@bearingpoint.com

+41 79 404 6439

Deutschland

Oliver Kretzler

Director

oliver.kretzler@bearingpoint.com

+49 172 6507315

www.bearingpoint.com

