

Change Konzept Einführung elektrisches Triebfahrzeug BLS Netz AG

Studiengang : EMBA General Management

Die BLS Netz AG, eine Tochtergesellschaft des Verkehrsunternehmens BLS AG, betreibt derzeit fünf dieselbetriebene Triebfahrzeuge (Lokomotiven) für den Bau und die Instandhaltung der Gleisanlagen. Diese Triebfahrzeuge werden ab 2029 durch rein elektrisch betriebene Fahrzeuge ersetzt. Die Einführung dieser Fahrzeuge soll, mit dem Ziel der besseren Akzeptanz bei den Nutzern, mithilfe Change Management begleitet werden.

Ausgangslage

Der Ersatz der dieselbetriebenen Fahrzeuge durch elektrisch betriebenen, entspricht der Strategie der BLS AG, bis 2040 CO₂-neutral zu werden. Seit Januar 2024 läuft die öffentliche Ausschreibung für die Beschaffung dieser Fahrzeuge. Diese spezifischen Fahrzeuge sind am Markt noch nicht verfügbar und müssen von der zukünftigen Lieferfirma entwickelt werden. Die Technik dieser neuen Fahrzeuge ist zum Teil für die zukünftigen Nutzenden, d. h. Lokführer, Poliere und Bauführer unbekannt, was zu einer Verunsicherung führen kann. Dies birgt Potential für Widerstände gegen diese neuen Fahrzeuge. Dieser Change, d. h. die Einführung dieser neuen Triebfahrzeuge ist eine grosse Herausforderung für die Hauptnutzenden. Eine erfolgreiche Einführung bedingt, dass die Betroffenen von der Notwendigkeit überzeugt und dazu motiviert sind.

Zielsetzung

Das Projekt Beschaffung neuer Triebfahrzeuge soll mit Change Management begleitet werden. Dadurch sollen die Widerstände gegen den Ersatz der Fahrzeuge reduziert und die Betroffenen für den Change gewonnen werden. Im Endeffekt sollen damit optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung des neuen Triebfahrzeuges geschaffen werden.

Ergebnisse

Aus dem Analyse-Teil geht hervor, dass rationale (z. B. aufgrund von fehlenden Informationen) und emotionale Widerstände (z. B. aus Angst vor Überforderung) zu erwarten sind. Politische Widerstände (z.B. aus Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes) konnten bisher nicht ausgemacht werden und sind auch nicht offensichtlich. Aus der Theorie geht hervor, dass zum Erreichen der Zielsetzung vor allem eine wandlungsfähige, das heisst eine lernfähige, Unternehmenskultur zu schaffen ist. Dies erfolgt gemäss dem gewählten Modell durch «Start-, Prozess- und Zielmotivation». Da der Change vom Start der öffentlichen Ausschrei-

bung bis zum Projektabschluss fünf Jahre dauert, muss der Kulturwandel auch «verstetigt» werden, das heisst es muss dafür gesorgt werden, dass die Motivation über diese relativ lange Zeit nicht abfällt. Für die Umsetzung des Change Konzeptes, werden Ressourcen in der Höhe von etwa 2 % der Investitionssumme benötigt. Kosten welche sich z.B. aus Verzögerungen bei der Einführung des Triebfahrzeuges aufgrund der fehlenden Motivation bei den Nutzenden ergeben können, sind weit höher.

Fazit

Abgestützt auf die recherchierte Theorie wurden die am meisten vom Change betroffenen Organisationseinheiten analysiert. Die Analyse der Widerstände stützt sich auf die Ergebnisse von Experteninterviews ab. Daraus geht klar hervor, dass Methoden des Change Managements notwendig sind.

Aus Analyse und Studium der Theorie, resultieren folgende Erkenntnisse, welche über den beschriebenen Change hinausgehen:

- Im BLS-Gesamtkonzern sollte jedes Investitionsprojekt, ab einer noch fest zu legenden bestimmten Investitionssumme, durch Change Management begleitet werden.
- Aufgrund der zu erwartenden raschen Entwicklung der Technik im Bahnbetrieb muss die Unternehmenskultur des BLS-Gesamtkonzerns wandlungsfähig sein.
- Change Management ist im BLS-Gesamtkonzern so zu institutionalisieren (Prozesse, ausgebildetes Personal usw.), dass dies wie Projektmanagement selbstverständlich ist und die benötigten Werkzeuge vorhanden sind.



Simon Vögtli
EMBA General Management