

Ueli Ritter
PROSE AG
Leiter Change Management

Change Management

Τα πάντα ρει

Change Management

Change Management ist nicht, wie man oft meinen könnte, etwas Neues – der Umgang mit Veränderungen war schon in der Antike ein aktuelles Thema. Denn der Ausspruch „*Nichts ist beständiger als der Wandel*“ wird dem griechischen Philosophen Heraklit (ca. 500 v. Chr.) zugeordnet.

Auf Griechisch lautet der Begriff Τα πάντα ρει, was soviel bedeutet wie „Alles ist im Fluss“, ein Ausdruck, welcher allerdings in neuester Zeit im Raum Zürich im Zusammenhang mit Gewässern auf eher unrühmliche Art und Weise bekannt wurde.

Inhalt

Ich werde Ihnen in den kommenden 20 Minuten einen Überblick über das Change Management, wie wir diese Aufgabe bei PROSE verstehen, geben. Dazu werde ich folgende Themenkreise streifen:

- **Herausforderungen bei unseren Kunden** Worum geht es?
- **Spannungsumfeld** Eine Darstellung der Ausgangslage
- **Portfolio des Change Managements** Was tun wir im Change Management?
- **Unsere Methodik** Wie lösen wir die gestellten Aufgaben?
- **Kompetenz** Welche Mittel setzen wir dazu ein?
- **Beispiele** Wo waren bzw. sind wir mit CM aktiv?
- **Ihr Nutzen** Welches ist Ihr Nutzen?

Herausforderungen bei unseren Kunden

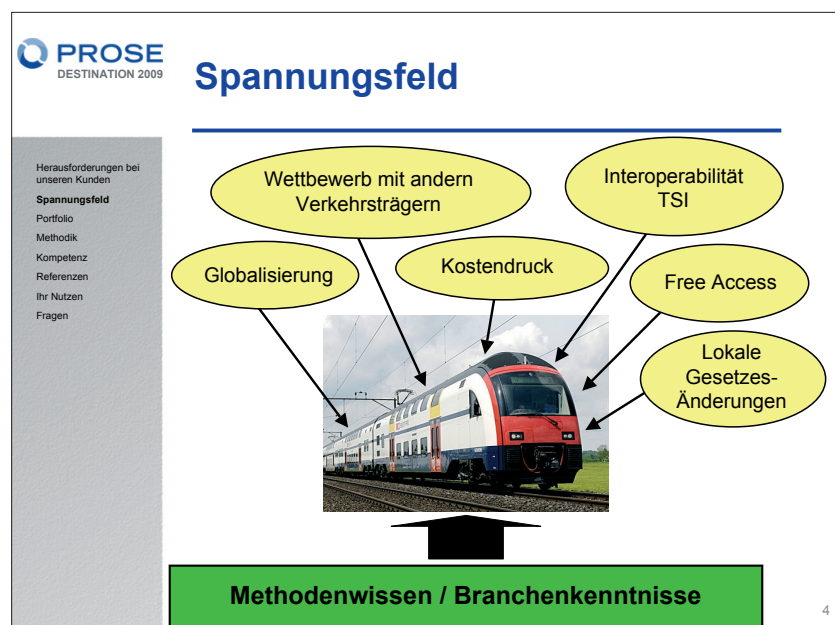
Die Attraktivitätssteigerung für die Fahrgäste bzw. die Benutzer einer Bahn sowie die Steigerung der Effizienz bei gleichzeitig innovativem Betrieb und unter Beachtung der Auflage der kontinuierlichen Kostensenkung sind die Hauptanliegen eines Eisenbahnunternehmens. Denn nur so ist es langfristig im freien Markt überlebensfähig.

Um dieses Ziel erreichen zu können, sind angemessene und einfache Lösungen notwendig.

Oft ist damit auch ein interner Kulturwandel in der Führung und Abwicklung der Projekte für einen erfolgreichen Wechsel – weg von einem Betrieb, der auf das Abarbeiten von repetitiven Aufgaben ausgerichtet ist, hin zum marktwirtschaftlich funktionierenden Unternehmen – notwendig. Dabei geht es vor allem um die Befähigung der Mitarbeiter zur laufenden Verbesserung der zur Anwendung gelangenden Prozesse und der zum Einsatz kommenden Instrumente. Zusammenfassend kann diese Anforderung als eine notwendige professionelle und gesamtheitliche Projektleitung umschrieben werden.

Spannungsfeld

Jedes heutige Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) und jeder Infrastrukturbetreiber ist äusseren Einflüssen, Randbedingungen und Zwängen ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit der Globalisierung und dem Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern im internationalen Verkehr, dem Free Access und damit direkt verbunden den Technical Specifications for Interoperability (TSI) in deren mannigfaltigen Ausprägungen sowie selbstverständlich den lokalen Gesetzgebungen. Innerhalb dieser Faktoren versucht das Unternehmen, unter Anwendung der Branchenkenntnisse und des Methodenwissens die optimale Lösung seiner Aufgaben zu finden. Die Abläufe in diesen Unternehmen sind optimiert auf eine effiziente Abwicklung ihrer traditionellen Aufgaben. Der Drang nach Veränderungen fordert ein immer schnelleres Reagieren.



Hier setzt das Change Management ein, indem es schwergewichtig in der Vertiefung und Verbreiterung des Methodenwissens unterstützt, denn das Branchenwissen ist bei den EVU's vorhanden. Daraus ergibt sich das Portfolio der im Change Management angebotenen Dienstleistungen.

Portfolio des Change Managements


In der Strategie- und Organisationsberatung begleiten wir unsere Kunden ebenso wie in der Optimierung der Abwicklungsprozesse von der Analyse der Ausgangslage und des Endzustandes bis und mit der Umsetzung der Veränderung. Unsere Arbeit endet nicht mit der Abgabe einer Präsentation „was wäre zu tun“ – wir ziehen es durch, bis die Veränderung erfolgreich umgesetzt ist.

Für die Beschaffung von Rollmaterial oder von Leistungen für dessen Instandhaltung sind im Rahmen der meistens notwendigen Ausschreibungen nach WTO oder BoeB/VoeB umfangreiche Unterlagen wie technische Spezifikationen, Evaluationskriterien

PROSE
DESTINATION 2009

Portfolio des Change Managements

- Strategie- und Organisationsberatung, inkl. Umsetzung
- Optimierung der Abwicklungsprozesse
- Unterstützung in der Beschaffung und in der Instandhaltung von Rollmaterial durch Erstellen der Ausschreibungen und Spezifikationen
- Interimsmanagement im Teilzeitmandat



5

Herausforderungen bei unseren Kunden
Spannungsfeld
Portfolio
Methodik
Kompetenz
Referenzen
Ihr Nutzen
Fragen

und Lastenhefte notwendig. Hier unterstützen wir Sie in der Erstellung dieser Dokumente oder unterziehen solche einem kritischen, fachtechnischen Review.

Manchmal fehlen den EVU's für ein bestimmtes Projekt kurzfristig Projektleitungskapazitäten, da die vorhandenen Mitarbeitenden anderweitig ausgelastet sind. Hier steht PROSE für ein Interimsmanagement, sei es im Mandatsverhältnis oder als Personalausleihe, unterstützend zur Verfügung.

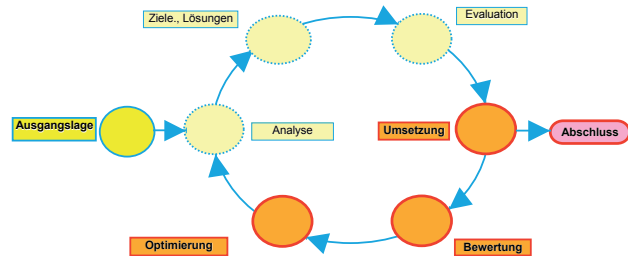
Unsere Methodik

In der Bearbeitung eines Auftrages wenden wir nach Möglichkeit immer die gleiche Methodik gemäss folgenden Grundsätzen an:

- Wir suchen und finden die Lösung gemeinsam mit dem Kunden.

Herausforderungen bei unseren Kunden
Spannungsumfeld
Portfolio
Methodik
Kompetenz
Referenzen
Ihr Nutzen
Fragen

- Lösungsfindung im Team mit dem Kunden
- Der Kunde wird befähigt, die gefundene Lösung möglichst selbständig umzusetzen
- Das Fachwissen liegt und bleibt beim Kunden – wir treiben und unterstützen den Prozess



6

- Dabei geht es darum, den Kunden bzw. seine Mitarbeitenden zu befähigen, die gefundene Lösung selbständig umzusetzen. Wir handeln als Katalysatoren.
- Es ist uns wichtig zu betonen, dass das Fachwissen hauptsächlich beim Kunden liegt und auch dort bleibt. PROSE treibt und unterstützt den Prozess bis zum Abschluss des Vorhabens. Dabei kann PROSE die allenfalls notwendige technische Expertise intern oder im eingespielten Netzwerk anfordern.
Das Schwergewicht unseres Engagements liegt nach der Festlegung des Weges zum Endzustand in der Begleitung der Umsetzung, permanenten Bewertung und der darauffolgenden Optimierung der Lösung.
- Durch eine wiederholte Bewertung des Erreichten und je nach Resultat bringen wir die Lösung mittels gemeinsamer Optimierung immer näher an das angestrebte Ziel.

Diese Methodik sei am Beispiel eines Beschaffungsvorhabens von Rollmaterial verdeutlicht:

- In einer Marketingstrategie wird zunächst das Bedürfnis der Kunden unserer Kunden ermittelt. Hier leisten wir unterstützende Arbeiten.
- PROSE kann bei der Erarbeitung eines Konzepts für eine Flottenstrategie mitarbeiten.
- Gestützt auf diese beiden Elemente arbeiten wir bei der Erstellung der Beschaffungsstrategie und des Flottenmanagements mit.
- Daraus werden das Lastenheft und die Ausschreibungsunterlagen erstellt und mit dem Kunden abgestimmt.
- Nach Eingang der Angebote führt PROSE deren Evaluation und Bewertung durch und unterstützt und berät den Kunden bei den folgenden Vertragsverhandlungen.

Funktionen	Leistungen PROSE
Marketingstrategie	Unterstützung
Flottenstrategie	Mitarbeit
Beschaffungsstrategie	Mitarbeit
Flottenmanagement	Mitarbeit
Lastenheft, Ausschreibung	Erstellung
Evaluation, Vertragsverhandlung	Bewertung, Durchführung, Beratung, Unterstützung



Kräfte bündeln / Kompetenzen

Wir sind der klaren Auffassung, dass ein ganzheitlicher Ansatz wesentliche Vorteile für unsere Kunden bringt: weniger Schnittstellen und Koordinationsaufwand, gleiche und konstante Ansprechpartner, abgestimmte Vorgehensweise etc. Eine Bündelung des Fachwissens „Eisenbahn“ macht Synergien frei, ohne dass durch den Kunden zwischen zwei Firmen koordiniert werden müsste.

In diesem Sinne haben die **ENOTRAC AG** und die **PROSE AG** am 27. Februar 2009 eine Zusammenarbeitsvereinbarung betreffend der Aktivitäten im Change Management geschlossen. Dabei bringen wir jeder unsere eigenen Stärken in die gemeinsame Tätigkeit in diesem Bereich ein. ENOTRAC und PROSE bleiben voneinander unabhängige Firmen, welche ihre übrigen Tätigkeiten im Engineering, Testing, Messtechnik etc. nach wie vor in eigener Verantwortung bearbeiten.

Warum das Gespann ENOTRAC / PROSE wählen?

Die Firmen können beide auf über 25 Jahre Erfahrung im Bereich der Schienenfahrzeuge zurückblicken und darauf stolz sein. Das grosse Detail-Know-how bei Rollmaterial – und dabei insbesondere in der Entwicklung, Konstruktion und Produktion aber auch in der Instandhaltung sowie im Anlagenmanagement – ist die Grundlage für eine erfolgreiche Bearbeitung des Marktes. Die Erfahrungen der beiden Firmen ergänzen sich optimal: PROSE mit Schwergewicht in der Mechanik, ENOTRAC in der Elektrik. Unsere Mitarbeiter im Change Management haben alle langjährige Führungserfahrung im Umfeld des öffentlichen Verkehrs, sei es bei einem Betreiber oder bei den unterschiedlichen Herstellern der Rollmaterialindustrie. Zusammen mit den Spezialkenntnissen aus der Messtechnik im Eisenbahnumfeld und der Erfahrung aus der Projektleitung oder Mitarbeit in Grossprojekten können wir im Change Management zum Erfolg der Veränderungsprozesse massgeblich beitragen.


Lassen Sie mich dies anhand einiger ausgewählter Beispiele untermauern.

Ausgewählte Beispiele

Seit mehr als zwanzig Jahren sind wir weltweit an Erstellung von Ausschreibungen und in der Evaluation von Offerten für Rollmaterial beteiligt:

- das Light Rail System der KCRC in Hongkong,
- die Metrofahrzeuge für Medellín in Kolumbien,
- alle Fahrzeugbeschaffungen (Lokomotiven, Reisezugwagen, Triebzüge) der Israel Railways seit 1991,
- die neuen Interregio-Züge der Zentralbahn,
- das Lastenheft für die Doppelstockzüge der BLS und
- die Reviews der Lastenhefte für Fahrzeugbeschaffungen schweizerischer Privatbahnen (wie zum Beispiel die neuen Züge der SZU oder die Strassenbahnen der BLT).


stehen hier als Beispiele.

 **PROSE**
DESTINATION 2009

Ausgewählte Beispiele

- Herausforderungen bei unseren Kunden
- Spannungsfeld
- Portfolio
- Methodik
- Kompetenz
- **Beispiele**
- Ihr Nutzen
- Fragen

- Ausschreibung / Evaluation neues Rollmaterial
 - Für KCRC Light Rail System der in Hongkong
 - Für Medellín Metrofahrzeuge
 - Für Israel Railways alle Fahrzeuge seit 1991
 - Für zb neue IR-Züge
 - Lastenheft für DoSto Züge der BLS Personenverkehr
 - Review des Lastenhefts für Fahrzeuge schweizerischer Privatbahnen wie die neuen Züge der SZU oder die Trams der BLT



10

Die Zentralbahn suchte Lösungen für die Optimierung ihrer Instandhaltungsprozesse. Zu diesem Zweck führten wir insgesamt sechs Workshops durch und begleiten jetzt die zb punktuell in der Umsetzung der definierten Massnahmen.

- Optimierung der Instandhaltung bei der Zentralbahn (zb)
 - Durchführung von 6 Workshops (zb-Personal erarbeitet eigene Lösungen unter Anleitung)
 - Begleitung der Umsetzung der daraus definierten Massnahmen im Logistikbereich

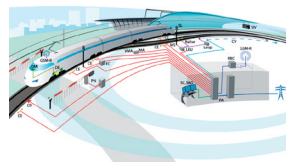


12

Für die SBB Cargo durften wir die Projektleitung für die Einführung des Servicekonzepts für die Lokomotiven der Re 482 inkl. Aufbau der Instandhaltungsstruktur, der Dokumentenbeschaffung vom Hersteller sowie die Einführung und Schulung des Instandhaltungspersonals übernehmen.

Bei der SBB Infrastruktur führten wir eine Reihe von Workshops für die Verbesserung, Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung in der Projektleitung von Leittechnik- und Stellwerkprojekten durch.

- Serviceeinführung für die neue Re 482 von SBB Cargo
 - Projektleitung
 - Aufbau Instandhaltungsstruktur
 - Beschaffung Dokumente
 - Training des Personals, Einführung
- Projektleitung bei SBB Infrastruktur / LT-Projekte
 - Prozesse
 - Projektmanagement
 - Kostenmanagement



11


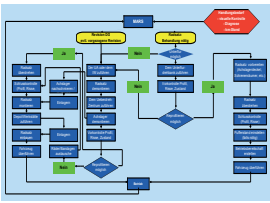
In der Erarbeitung eines Gesamtkonzeptes für die Radsatzbehandlung bei SBB Personenverkehr leistete PROSE einen massgeblichen Beitrag. Dabei ging es unter anderem um die Klärung der geeigneten Bearbeitungsart, die Ausarbeitung eines Vorschlages für die Wahl des bzw. der geeigneten Standortes, die Logistik in

der Zuführung der Fahrzeuge sowie um die Analyse der Häufigkeit der Notwendigkeit der Radsatzbehandlung. Dieses Vorhaben ist derzeit bei SBB schrittweise in der Umsetzung

PROSE
DESTINATION 2009

Ausgewählte Beispiele

Herausforderungen bei unseren Kunden
Spannungsfeld
Portfolio
Methodik
Kompetenz
Beispiele
Ihr Nutzen
Fragen

- Gesamtkonzept Radsatzbehandlung für SBB Personenverkehr
 - Klärung der geeigneten Bearbeitungsart/-Maschine
 - Vorschlag der geeigneten Standorte (nach Verkehrsfluss)
 - Analyse der optimalen Zuweisung
 - Analyse der Häufigkeit der Radsatzbehandlung

13

Ihr Nutzen

Indem wir Sie durch Spezialisten mit Management- und Bahnwissen unterstützen und uns dabei auf unsere langjährige, breite Erfahrung stützen, Sie mit einer professionellen, zielorientierten und umfassenden Projektleitung mit dem Zugriff auf unser umfassendes internationales Netzwerk begleiten, erreichen Sie

- ein einsatzgerechtes Rollmaterial mit hoher Verfügbarkeit,
- eine Optimierung Ihrer Betriebskosten und
- eine gesteigerte Zufriedenheit Ihrer Kunden; ...

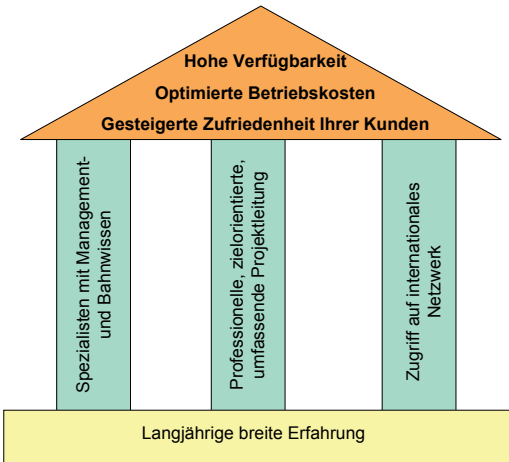
... und dies ist, was wir alle wollen!

Alles ist im Fluss – Τα πάντα ρει

PROSE
DESTINATION 2009

Ihr Nutzen

Herausforderungen bei unseren Kunden
Spannungsfeld
Portfolio
Kompetenz
Methodik
Referenzen
Ihr Nutzen
Fragen



The diagram is shaped like a temple. The roof is an orange triangle containing the text: **Hohe Verfügbarkeit**, **Optimierte Betriebskosten**, and **Gesteigerte Zufriedenheit Ihrer Kunden**. It is supported by three green pillars with the following text: **Spezialisten mit Management- und Bahnwissen**, **Professionelle, zielorientierte, umfassende Projektleitung**, and **Zugriff auf internationales Netzwerk**. The base is a yellow rectangle with the text: **Langjährige breite Erfahrung**.

1