



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Fallstudie Appenzeller Bahnen (Ostschweizer Verkehrsunternehmen)

Version Nr. 1, 2. November 2022

Hoidn, Sabine
OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.337



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie Appenzeller Bahnen (Ostschweizer Verkehrsunternehmen)

Version Nr. 1, 2. November 2022

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Ostschweizer Verkehrsunternehmen;
Veränderungsprozess; Strategieentwicklung;
Kulturentwicklung; Infrastruktur; Führung

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Hoidn, S. (2022). Fallstudie Appenzeller Bahnen (Ostschweizer

Verkehrsunternehmen). *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.337



Didaktische Reflexion:

Organisationaler Wandel bei den Appenzeller Bahnen¹

Sabine Hoidn^a

^a Sabine Hoidn, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, 8640 Rapperswil,
sabine.hoidn@ost.ch

Abstract. Das Ostschweizer Unternehmen Appenzeller Bahnen (AB)² hat vor mehreren Jahren einen tiefgreifenden Veränderungsprozess angestoßen. Neben der Veränderung von Strategie, Strukturen und Prozessen wurde auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur angestrebt. Die vorliegende Fallstudie fokussiert auf die Umsetzung der folgenden strategischen Hauptziele im Rahmen der Strategieentwicklung 2024: Harmonisierung der Infrastruktur, Mitarbeiter/Kulturentwicklung aus Sicht der Geschäftsleitung der AB sowie verstärkte Berücksichtigung der Kundenperspektive.

¹ Ostschweizer Verkehrsunternehmen.

² Der Name des St. Galler Unternehmens «Appenzeller Bahnen» sowie der Geschäftsleitung werden mit ausdrücklicher Zustimmung von Thomas Baumgartner nicht anonymisiert. Die Autorin bedankt sich bei Thomas Baumgartner für die Überlassung der Daten sowie für den wertvollen Austausch.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	3
1.1. Einführung.....	3
1.2. Lernziele.....	3
1.3. Bisheriger Einsatz der Fallstudie.....	4
1.4. Lehrplan	4
1.5. Diskussionsleitfaden.....	5
2. Theorie Organisationswandel und Führung	6
2.1. Organisationaler Wandel.....	6
2.2. Führung	8
3. Hinweise zum Lösen der Fallstudie	12
Literaturverzeichnis.....	19

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Einführung

Die Appenzeller Bahnen verfolgen einen integrativen Ansatz des Change-Managements. Einerseits zielte der seit 2016 durchlaufene Veränderungsprozess auf die grundlegende Veränderung der Strategie, Strukturen und Prozesse (revolutionärer Wandel, «Quantensprünge»). Andererseits ging es um schrittweise Veränderungen sowie um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur unter Beteiligung aller Unternehmensmitglieder (Wandel als kontinuierlicher Prozess), die von den Beteiligten verkraftet und dauerhaft akzeptiert wird.

Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um einen realen Fall, der den andauernden Veränderungsprozess des Ostschweizer Verkehrsunternehmens «Appenzeller Bahnen» (AB) thematisiert. Der Fokus liegt auf zwei strategischen Hauptzielen im Rahmen der Strategieentwicklung 2024: Harmonisierung der Infrastruktur sowie Mitarbeiter/Kulturentwicklung.

Im Rahmen der Fallbearbeitung setzen sich die Studierenden reflektiert mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie mit Fragen der Organisationsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung von kulturellen Fragen sowie der Führung auseinander. Empirische Untersuchungen zeigen, dass das Management ein kritischer Erfolgsfaktor ist, wenn es um Veränderungsprozesse in Unternehmen geht (Wunderer, 2018).

1.2. Lernziele

Fachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- Wandlungsprozesse in Unternehmen als kontinuierliche Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse begreifen.
- Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels identifizieren und analysieren.
- zentrale Erfolgsfaktoren begründet identifizieren sowie kritisch reflektieren, wo weitere Potenziale zur Verbesserung brachliegen.
- die Bedeutung der Führung in Veränderungsprozessen verstehen und bewerten.
- Misserfolgskriterien und Herausforderungen benennen, die während des Veränderungsprozesses zum Vorschein kamen.

Überfachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- ihre Aufgabenlösungen nachvollziehbar und begründet schriftlich darlegen.
- ihre Lösungsansätze verständlich, fokussiert und strukturiert kommunizieren.
- ihre Überlegungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsansätze hinterfragen und kritisch reflektieren.

Die Fallstudie eignet sich vor allem für Studierende der Wirtschaftswissenschaften auf Bachelor-Stufe (z.B. in den Studienrichtungen Innovationsmanagement, Technologiemanagement, Ingenieurwissenschaften) oder für Weiterbildungsstudierende in einem ökonomisch-technischen Umfeld. Im Zentrum stehen Changemanagement-Ansätze, Organisationsentwicklungsprozesse, organisationale Veränderungsprozesse und deren Management in Verkehrsunternehmen. Die Studierenden sollten betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen mitbringen und sich mindestens im 3. Studiensemester befinden. Zur Bearbeitung des Falles kann auf die in Kapitel 2 kurz dargestellte Theorie sowie die zitierte Literatur (als Lektüre) zurückgegriffen werden.

1.3. Bisheriger Einsatz der Fallstudie

Die Fallstudie wurde bisher im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen auf der Bachelorstufe (3. und 5. Semester) mit ca. 30 Studierenden im Kontaktstudium eingesetzt (2020 und 2021). Für die Lösung der Fallstudie selbst sollten mindestens vier Unterrichtseinheiten à 45 Minuten eingeplant werden. Die Vermittlung der angewandten Theorien und Modelle sollte im Vorfeld oder zusätzlich im Zuge der Fallstudienbearbeitung (Impulsvorträge) stattfinden. Die Fallstudienbearbeitung kann sowohl in Kleingruppen (mit/ohne Zwischenbesprechungen) als auch gemeinsam im Plenum erfolgen (Lehrgespräch und Diskussion). In jedem Fall sollten die Studierenden ihre Aufgabenlösungen zunächst schriftlich skizzieren und sodann mündlich kommunizieren und diskutieren. Die Fallstudie kann auch im Selbststudium (einzeln oder in Gruppen) bearbeitet werden oder als Prüfungsfall für Gruppen verwendet werden. Individuelle Anpassungen des Falles (zusätzliche Aufgaben, weitere/andere Theorien und Modelle) sind möglich. Die Falllösung wird in allen Fällen sukzessive (nach Bearbeitung von 1 oder 2 Aufgaben) oder summativ nach Bearbeitung aller Aufgaben im Plenum besprochen und diskutiert.

Der bisherige, wiederholte Einsatz der Fallstudie im Rahmen des Kontextstudiums war erfolgreich. Die Fallstudie wurde nach jedem Einsatz überarbeitet und ergänzt – hierbei bestand auch die Möglichkeit, Rückfragen an den Direktor der Appenzeller Bahnen, Herrn Thomas Baumgartner, zu stellen, um den Fall möglichst authentisch darzustellen und auch konkrete realitätsnahe Falllösungshinweise zu geben. Die Studierenden waren motiviert am Fall zu arbeiten. Die angegebenen Lernziele konnten in der geplanten Zeit erreicht werden, wobei die Studierenden die Lerninhalte unmittelbar auf den Fall anwenden sowie eigene Erfahrungen einbringen konnten. Zudem konnte Herr Baumgartner als Gastreferent zu einem Vortrag ins Seminar eingeladen werden. Er stand für Fragen sowie zur anschließenden Diskussion zur Verfügung und beantwortete auch Fragen der Studierenden aus seiner Perspektive als Direktor und Führungskraft.

1.4. Lehrplan

Die Fallstudie kann wie folgt bearbeitet werden:

1. Erarbeitung von theoretischen Grundlagen und Modellen (Vermittlung der Inhalte im Vorfeld der Fallstudienbearbeitung) – 2 Unterrichtseinheiten (UE)
2. Durchlesen der Fallstudie (als Vorbereitung zuhause)
3. Fallstudienbearbeitung in Gruppen – 4 UE
 - a. Verständnisfragen zum Fall/zu den Aufgaben
 - b. Bearbeitung des Falles in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum)
 - c. Besprechung der einzelnen Aufgaben im Plenum (sukzessive oder summativ am Ende)
4. Vortrag und Diskussion Direktor Appenzeller Bahnen (2 UE) oder alternativ
5. Diskussion im Plenum (siehe auch Diskussionsleitfaden in Kapitel 1.5)

Entscheidend ist das nachvollziehbare und fundierte Begründen der schriftlich ausgearbeiteten und mündlich vorgetragenen Lösungsvorschläge und Massnahmen sowie die anschließende Diskussion verschiedener Lösungsansätze.

Je nach zur Verfügung stehender Zeit und anvisierter Lernziele können die Inhalte verändert oder gekürzt werden. Die Fallstudie ist damit variabel einsetzbar und kann an die Rahmenbedingungen des Unterrichts angepasst werden.

Ausführliche Lösungsvorschläge zu den einzelnen Aufgaben finden sich in Kapitel 3.

1.5. Diskussionsleitfaden

Die nachfolgenden Diskussionsfragen eignen sich besonders zur Reflexion des Falles mithilfe der in Kapitel 2 abgebildeten Theorien und Modelle.

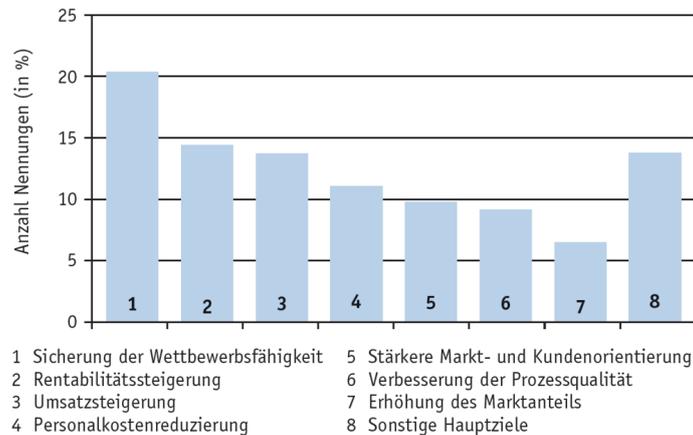
1. Diskutieren Sie Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels bei den Appenzeller Bahnen. Warum, von wem und mit welchen Zielen wurde der Veränderungsprozess im Jahr 2016 eingeleitet (siehe bspw. auch Abbildung 1: Gründe und Ziele des organisatorischen Wandels, Kapitel 2)?
2. Erläutern Sie die Bedeutung des Change-Managements als integrativen Ansatz sowie dessen Potenziale und Herausforderungen anhand des vorliegenden Falles (siehe auch Abbildungen 3: Change-Management als integrativer Ansatz und 4: Handlungsfelder des Change-Managements, Kapitel 2).
3. Welche Misserfolgskriterien lassen sich im vorliegenden Fall ausmachen (siehe auch Abbildung 5: Typische Fehler bei Veränderungsprojekten, Kapitel 2)?
4. Die Geschäftsleitung der AB praktiziert einen «inspirierenden» sowie «kooperativ-delegativen Führungsstil». Wie äussert sich dieser in der Fallbeschreibung (Entscheidungen, Verhaltensweisen, Normen etc.) (siehe auch Abbildungen 6–9, Kapitel 2 sowie Anhang 5: Führungsgrundsätze)?
5. Inwieweit hat der gezeigte Führungsstil in Wandlungsprozessen gegenüber anderen (traditionellen) Stilen Vor- oder Nachteile?

2. Theorie Organisationswandel und Führung

2.1. Organisationaler Wandel

Nachfolgende Abbildung 1 zeigt typische **Gründe und Ziele des organisatorischen Wandels** auf.

Abbildung 1: Gründe und Ziele des organisatorischen Wandels



Quelle: Vahs (2019, Abb. 7-11³).

Die Fallstudie fokussiert folgende Perspektiven: **Prozess-Perspektive**, **Mitarbeiter-Perspektive** und **Kunden-Perspektive** wie in Abbildung 2 dargestellt (siehe auch Anhang 1: Strategie 2024).

Abbildung 2: Balanced Reorganization Scorecard



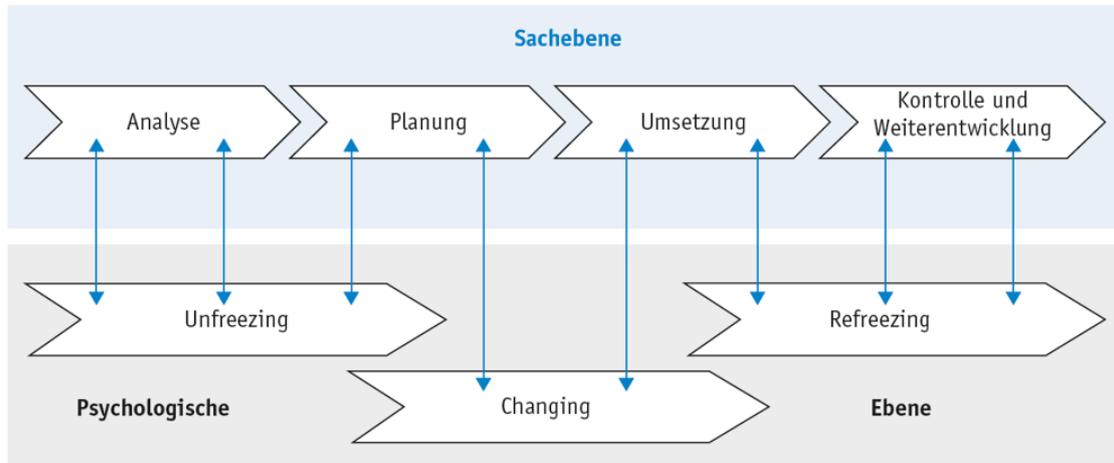
Quelle: Vahs (2019, Abb. 7-49).

Ein Grund, warum Veränderungsmassnahmen oft nicht greifen, ist, dass ausschliesslich Strukturen, Systeme und Prozesse (Gestaltungsaspekt) betrachtet und weiterentwickelt und die Art und Kultur der Zusammenarbeit (Entwicklungsaspekt), welche grösstenteils in den Köpfen der Organisationsmitglieder steckt, vernachlässigt wird. Change-Management als **integrativer Ansatz** erforderte eine

³ Die erste Zahl (7) steht für das Buchkapitel, die zweite Zahl (11) für die Nummer der Abbildung in diesem Kapitel, d.h. es handelt sich um die elfte Abbildung in Kapitel 7 von Vahs' Buch. Gleiches gilt für die weiteren Abbildungen.

zeitliche und inhaltliche Abstimmung der Organisationsgestaltungs- und -entwicklungsmassnahmen und verbindet damit die psychologische Ebene und die Sachebene.

Abbildung 3: Change-Management als integrativer Ansatz



Quelle: Vahs (2019, Abb. 7-35).

Elemente des integrativen Ansatzes (nach Vahs, 2019; siehe auch Kotter, 2011):

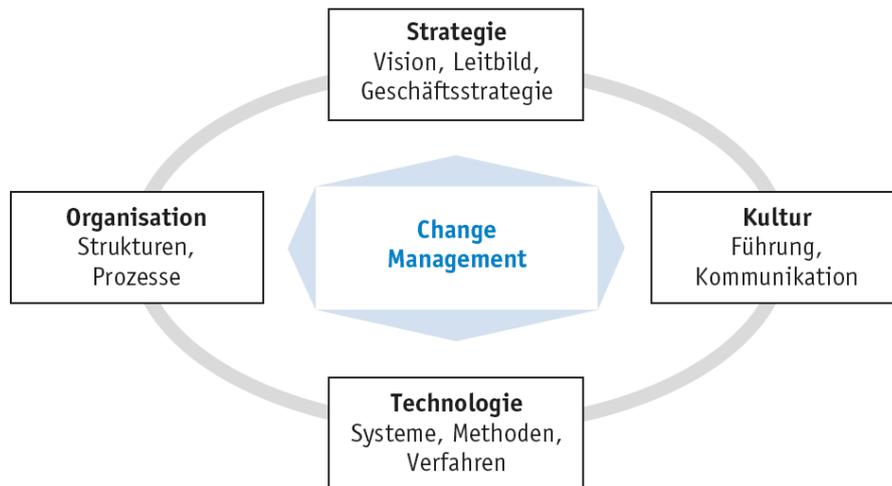
- Aufzeigen der Richtung und des Sinns der Veränderung durch Vision und Leitbilder
- Informationen über die Stärken und Schwächen der aktuellen Unternehmenssituation
- Konsequente Durchführung
- Erkennbare Veränderungen, Schaffung von «early wins»
- Einbindung der Mitarbeiter
- Aktives Vorleben durch die Führungskräfte
- Management-Commitment
- Masterplan bei grossen und komplexen Veränderungsmassnahmen

Ergänzend zu obiger Abbildung 3 zeigt nachfolgende Abbildung 4 die **vier Handlungsfelder des Change-Managements**:

- Strategieformulierung als Reorientierung
- Veränderung der Unternehmenskultur als Remodellierung oder Reframing
- Einfluss der Informations- und Kommunikations-Technologie (IKT) auf die Unternehmensstrukturen
- Änderung der Organisation als Restrukturierungsmassnahme

Um einen optimalen Fit herzustellen, ist eine ganzheitliche Prozesssicht sowie die simultane Betrachtung des Gesamtzusammenhangs der vier Handlungsfelder (**integrative Sicht**) wesentlich. Das dynamische System der vier Handlungsfelder ist ganzheitlich abzustimmen und Wechselwirkungen, z.B. zwischen der IKT und der Organisation sind als Chance zur Gestaltung zu berücksichtigen.

Abbildung 4: Handlungsfelder des Change-Managements



Quelle: Vahs (2019, Abb. 7-16).

Nachfolgende Abbildung zeigt **typische Fehler bei Veränderungsprojekten** auf.

Abbildung 5: Typische Fehler bei Veränderungsprojekten



Quelle: Kühl, 2015, S. 49; (siehe auch Kotter, 2011, S. 3–14).

2.2. Führung

Kotter (2011) unterscheidet bei geplanten organisatorischen Veränderungsprozessen zwischen einer Führung im Sinne von «to manage change» versus «to lead change». Diese Unterscheidung ist sehr wichtig, wenn es um Veränderungsprozesse geht, denn erfolgreiche Transformation basiert zu 70-90% auf Führung und nur zu 10-30% auf Management. Während es sich beim **Management** um eine Reihe von Prozessen handelt, die ein komplexes System von Menschen und Technologien reibungslos laufen lässt (Planung, Budgetierung, Organisation, Personalbesetzung, Controlling, Problemlösung), besteht **Führung** (oder **Leadership**) aus einer Reihe von Prozessen, die Unternehmen in erster Linie gestalten oder sie bedeutenden Veränderungen anpassen. Leadership definiert, wie die Zukunft

aussehen sollte, bringt Menschen hinter diese Vision und inspiriert sie zur Umsetzung trotz aller Hindernisse (Kotter, 2011, S. 22).

Untige Abbildung 6 verdeutlicht nochmals den grundsätzlichen Unterschied zwischen Management und Leadership (Führung).

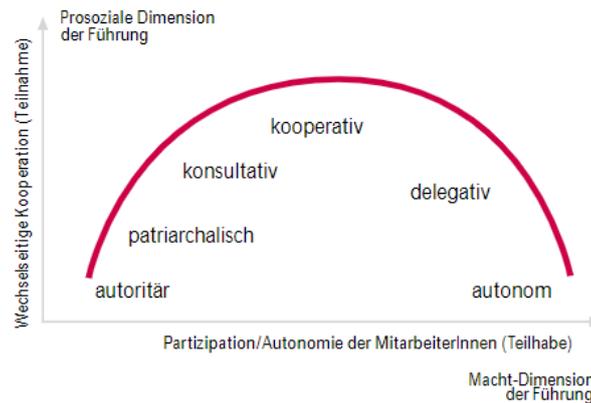
Abbildung 6: Management versus Leadership

Management	Leadership
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planung und Budgetierung:</i> Etablierung detaillierter Schritte und Zeitpläne, um die notwendigen Resultate zu erreichen, gefolgt von der Allokation der notwendigen Ressourcen, um diese umzusetzen. • <i>Organisation und Personalbesetzung:</i> Etablierung einer Struktur zur Erreichung der geplanten Ziele, entsprechende Auswahl des Personals, Delegation von Verantwortung und Autorität für die Durchführung dieses Plans, Bereitstellen von Richtlinien und Prozessen als Leitfaden für die Mitarbeiter und Erstellung von Methoden oder Systemen zur Überwachung der Implementierung. • <i>Controlling und Problemlösung:</i> Überwachung der Resultate, Identifizierung der Planabweichungen, gefolgt von Planung und Organisation der Problemlösung. <p style="text-align: center;"></p> <p>Schafft ein bestimmtes Mass an Vorhersagbarkeit und Ordnung und hat das Potenzial, konsistent schnelle Erfolge zu schaffen, die von Stakeholdern erwartet werden (z.B. Pünktlichkeit bei den Kunden; Budgeteinhaltung bei den Aktionären).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Festlegung der Richtung:</i> Entwicklung der Zukunftsvision und der Strategien zur Erreichung dieser Vision. • <i>Ausrichtung der Mitarbeiter:</i> Kommunikation der neuen Richtung durch Worte und Taten gegenüber all denjenigen, deren Kooperation gebraucht wird, um Teams und Koalitionen zu bilden, die die Vision und Strategien verstehen und dessen Notwendigkeit akzeptieren. • <i>Motivation und Inspiration:</i> Motivation der Mitarbeitenden, um sie in die Lage zu versetzen, wichtige politische, bürokratische und zwischenmenschliche Barrieren des Wandels abzubauen, indem grundlegende, aber oftmals unerfüllte menschliche Bedürfnisse befriedigt werden. <p style="text-align: center;"></p> <p>Erzeugt Wandel, oftmals in einem dramatischen Ausmass, und hat das Potenzial, sehr sinnvolle Veränderungen zu bewirken (z.B. neue Produkte, die der Kunde will, neue Ansätze bei den Tarifpartnern, um das UN wettbewerbsfähiger zu machen).</p>

Quelle: Kotter (2011, S. 22).

Nachfolgende Abbildung unterscheidet **Führungsstile** nach dem *Ausmass der Entscheidungspartizipation durch die Mitarbeitenden* (Machtverteilung) und dem *Grad der wechselseitigen Kooperation* (Sozialbeziehungen).

Abbildung 7: Führungsstiltypologie



Quelle: Wunderer (2018, S. 46).

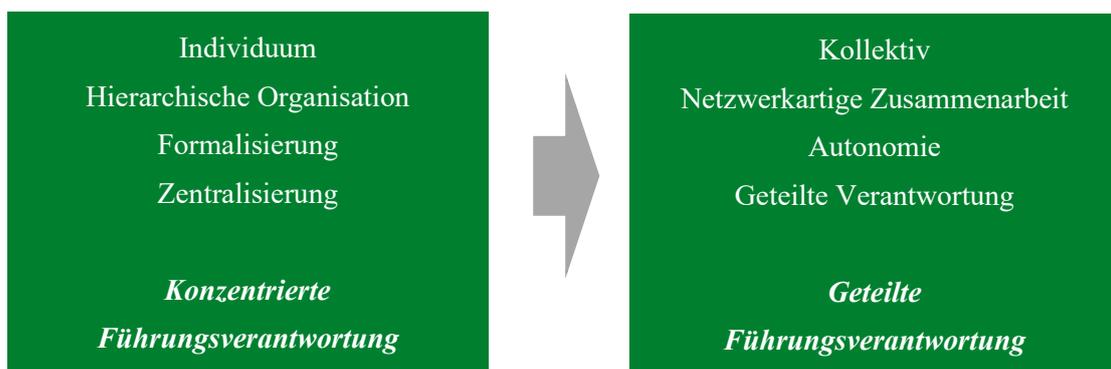
Der Wunsch, delegativ bzw. kooperativ geführt zu werden, steht bei Befragungen von Führungskräften, Spezialisten und auch Studenten der Wirtschaftswissenschaft eindeutig im Vordergrund, während autoritäre oder patriarchalische Führungsformen eher abgelehnt werden (Wunderer, 2018). Die Führungskräfte begleiten und unterstützen ihre Mitarbeitenden im Veränderungsprozess (z.B. durch regelmässiges Feedback, Anreize) und gehen mit gutem Beispiel voran.

Delegativer Führungsstil: fördert die Übernahme von Verantwortung durch MA durch Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen, die Eigeninitiative und Selbständigkeit sowie das Treffen eigenständiger Entscheidungen.

Kooperativer Führungsstil: enge und häufige Interaktion und Kommunikation mit den MA, Sachautorität, Konfliktregelung durch Verhandeln, Vertrauen, Ziel- und Leistungsorientierung, gezielte individuelle Förderung von MA. Die Führungskraft informiert die Mitarbeitenden über die beabsichtigten Entscheidungen und ermöglicht diesen, sich zu äussern, bevor sie die endgültige Entscheidung trifft. Der kooperative Führungsstil ermöglicht es demnach, die Ansichten der Mitarbeitenden in die Entscheidung einzubeziehen.

Mit einem stark dynamischen Umfeld und der einhergehenden Veränderung in der Arbeitswelt, verändern sich die Erwartungen, Wünsche und Ansprüche von Mitarbeitenden nach Freiheit, Autonomie und Flexibilität und damit die Führung. Mitarbeitende möchten in viel stärkerem Masse als bisher involviert werden, kreativ arbeiten, mitsprechen und so ein Unternehmen aktiv (mit)gestalten (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Modernisierung der Führung



Quelle: Bruch, Färber & Block (2018).

Moderne Führung hat zwei Dimensionen, die in unterschiedlichen Graden kombiniert werden können: **Inspirierende Führung** und **geteilte Führung**. Bei der geteilten Führung werden Aufgaben, die typischerweise einer Führungskraft zugeschrieben werden, auch an Mitarbeitende verteilt, d.h. die Verantwortung wird im Team aufgeteilt und Mitarbeitende können Entscheidungen auch selbst treffen (siehe auch kooperativ-delegativer Führungsstil oben).

Abbildung 9: Merkmale inspirierende und geteilter Führung

Inspirierende Führung	Geteilte Führung (Shared Leadership)
<ul style="list-style-type: none"> – Dreht sich um Beziehungen sowie Werte und ethische Fragen und hebt insbesondere die Sinngebung und Inspiration hervor – Motivierende Vision rückt in den Vordergrund, wodurch die MA das Warum in ihrer Arbeit erkennen – Ansatz, bei dem die emotionale Komponente im Vordergrund steht – Führung geht über eine alleinig anleitende Rolle hinaus und hat zum Ziel einen motivationalen Mehrwert zu leisten. 	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstführung der Mitarbeitenden – Führungsverantwortung ist auf mehrere Personen im Team verteilt – Fluidität und wechselnde Führungsrollen nehmen zu – Kompetenzen im Team werden als Synergien (gegenseitige Förderung) verstanden

Quelle: Adaptiert von Bruch et al. (2018).

Eine von Bruch et al. (2018) durchgeführte Trendstudie zur Führung untersuchte, ob und warum neue Führungsformen wichtig und nützlich sind und welche Auswirkungen neue Führungsformen auf Unternehmen, aber auch Mitarbeitende haben können. In dieser Trendstudie wurden Befragungsergebnisse von 19‘841 Führungskräften und Mitarbeitenden aus 89 deutschen Unternehmen analysiert.

- Inspirierende Führung: besonders starker Einfluss auf Leistungskennzahlen (Erfolg) und das Klima im Unternehmen (z.B. höhere Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen, höheres Engagement der Mitarbeitenden).
- Geteilte Führung (noch nicht so ausgereift wie inspirierende Führung) fördert eine gesunde und leistungsstarke Unternehmenskultur: Mitarbeitende sind sehr produktiv, das heisst, sie arbeiten effizient; deutlich geringere Resignation beim Einzelnen, bestehende Freiräume erlauben es Mitarbeitenden, sich die Arbeitsbelastung entsprechend ihrer Kapazitäten einzuteilen.

3. Hinweise zum Lösen der Fallstudie

Aufgabe 1: Die AB starteten vor einigen Jahren einen umfassenden Veränderungsprozess. Dutzende von Ingenieuren und Projektleitenden aus den unterschiedlichsten Disziplinen arbeiten am Projekt (siehe Anhang 2).

1a. Auf welchen (Veränderungs-) «Baustellen» sind die AB aktiv? Was sind die strategischen Ziele? Beschreiben Sie kurz die Situation.

Siehe Fallbeschreibung (1.1 bis 1.3) und Anhänge 1 und 2.

1b. Welche Führungsmassnahmen und allenfalls Projektorganisationen waren/sind notwendig, damit die AB – nebst dem Tagesgeschäft – das beschriebene Investitions- und Bauvolumen überhaupt bewältigen kann? Wer könnte den Direktor der AB wie unterstützen?

Einsatz Gesamtprojektleitung und -organisation

- ⇒ Neben der Unternehmensstruktur mit der klassischen funktionalen Ausrichtung wurde eine umfangreiche Projektorganisation aufgestellt. Diese war als Matrix ausgeprägt, um so die externe Unterstützung mit den internen Fachdiensten zu verbinden. Siehe Darstellung der tatsächlichen Projektführung und -organisation im Anhang 2.
- ⇒ Einsatz einer externen Gesamtprojektleitung (GPL), welche durch mehrere Fachplaner unterstützt wurde.
- ⇒ Aufbau einer eigenen, vom Tagesgeschäft unabhängigen Organisation, welche selbständig agiert.
- ⇒ Führung der Gesamtprojektleitung durch den Direktor der Bahn. Konzentration Direktor auf reine Führungsaufgabe.

Führungsrhythmus

- ⇒ Monatliche, klar strukturierte Sitzungen
- ⇒ Entscheidungskompetenz bei den Sitzungsteilnehmenden

Reporting

- ⇒ Reporting, Berichtschreibung, Protokoll, Dokumente wurden durch externe GPL bearbeitet, welche auch das Sekretariat übernahm.

Aufgabe 2: Baustellen führen zu Lärm, Schmutz und Verkehr, zumal die meisten infrastrukturellen Arbeiten in Wohnquartieren stattfinden (Fokus 1, siehe Tabelle 1). Welche Anspruchsgruppen (z. B. Anwohnern/-innen, Grundstückeigentümer, Behörden) sind wie einzubeziehen? Wer kommuniziert mit den Anspruchsgruppen? Nehmen Sie hierbei auf die Angaben in der Fallbeschreibung (Kapitel 1.2) Bezug.

- ⇒ *Anwohner:* Der Chef kommuniziert an regelmässigen, öffentlichen Infoveranstaltungen (Anwohnerinformation ist Chefsache!), hinstehen, klare Botschaften senden, Vertrauen senden, nicht nur schöne Züge und gute Fahrpläne versprechen, auch sagen, dass es Staub, Lärm und einen Bahnersatz gibt.
- ⇒ *Mitarbeitende:* Klare Botschaften senden, sagen, dass die Arbeitsmittel und die Arbeitsorte ändern werden, Zuversicht und Jobsicherheit in Aussicht stellen, Bedeutung der

Notwendigkeit der Modernisierung in den Vordergrund rücken, um die Zukunft der Unternehmung und damit auch die Arbeitsplätze zu sichern.

- ⇒ *Einsprecher*: Verhandeln ist gut, aber hie und da ist besser, früher zu enteignen (um Kosten und Zeit zu sparen).
- ⇒ *Behörden (Bund, Kantone, Stadt)*: Regelmässig einbinden über halbjährliche Sitzungen mit Informationen über Kosten, Projektfortschritt; Behörden die Baustelle zeigen, sie dorthin mitnehmen.

Aufgabe 3: Die Geschäftsleitung entscheidet sich dazu, ein Change Team einzusetzen, das den Veränderungsprozess begleitet.

Warum kann es an dieser Stelle sinnvoll sein, dass die Geschäftsleitung ein internes Change Team einsetzt? Was ist bei der Zusammensetzung und Arbeit des Change Teams zu beachten, damit es erfolgreich arbeiten kann? Welche Rolle soll die Geschäftsleitung einnehmen? Wo und in welchen Fällen braucht(e) es Top-down-Entscheide?

- ⇒ Das Change Team hat zum Ziel, den Wandel zu begleiten und gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit am Veränderungsprozess zu partizipieren (partizipative Organisationsentwicklung). Akzeptanz als Reaktion auf Veränderungsprozesse kann erreicht werden, indem «Betroffene zu Beteiligten gemacht werden» und deren Wissen und Erfahrungen genutzt und in den Veränderungsprozess integriert werden. Die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder lassen sich am ehesten verändern, wenn die Betroffenen von Objekten zu Subjekten werden, wenn sie also am Veränderungsprozess teilnehmen.
- ⇒ Ein Mitarbeiterteam, bestehend aus sechs bis acht Mitarbeitenden aus allen Abteilungen und hierarchieübergreifend begleitete den Change-Prozess über mehrere Jahre. Externe Personen waren nicht beteiligt. Die Auswahl der Mitglieder erfolgte durch die GL nach Anfrage der betreffenden Mitarbeitenden. Ein Ergebnis der Arbeiten im Change-Team war das Gastgeberleitbild (Anhang 3). Letzteres und die intern bekannten und bereits vor längerer Zeit erarbeiteten Führungsgrundsätze (Anhang 5) gilt es nun noch mit der übergeordneten Vision und Mission abzustimmen und zu aktualisieren. Dieser Prozess ist derzeit (September 2022) noch im Gang.

Change Team begleitet Wandel

«Mitarbeitende als Botschafter und Gastgeber»

09. Februar 2016	Verabschiedung des Konzeptes «Appenzeller Bahnen – mit Herz unterwegs, Change in acht Schritten» durch die GL
Mai 2016	Start Rekrutierung Mitglieder Team Eberle
12. Juli 2016	GL-Workshop zur Erarbeitung des Projektauftrags (Leitung: Rahel Ammann, Personal- und Organisationsentwicklung)
09. August 2016	Verabschiedung des Projektauftrags zuhänden des Teams Eberle durch die GL
25. Oktober 2016	Kick-off Meeting im Team Eberle auf der Schwägälp
Monatlich	Jeden letzten Mittwoch im Monat traf sich das Team Eberle am Vormittag (ausser Juli und Dezember)
25. Juni 2019	Abschlussbericht in der GL
26. Juni 2019	Letztes Meeting im Team Eberle

Erfahrungen (aus der Umsetzung bei den AB)

- Basis mit auf den Weg nehmen
- Mitarbeitenden Verantwortung übertragen, sie aber nicht überfordern
- Regelmässigkeit ist wichtig
- Ende setzen

Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zum Einsatz eines Change Teams ergaben folgende Erkenntnisse (exemplarische Aussagen, direkte Zitate):

Wirkung gegen innen (Aussagen Mitarbeitende)

- «Dass es ein Change-Team gibt, hat etwas ausgelöst.»
- «Wir haben die Modernisierung beseelt, ihr Charakter gegeben.»
- «Unsere Aufgabe war es, Impulse zu setzen.»
- «Die Durchlässigkeit zwischen GL und Team Eberle war spürbar. Ich hätte mir jedoch gewünscht, dass ab und zu ein GL-Mitglied vorbeischaute.»
- «Jetzt müssen wir die Gastgeberkultur lancieren und auch pflegen.»

Wirkung auf Mitglieder des Change Teams (Aussagen Mitglieder)

- «Ich habe im Team Eberle immer wieder Motivation gefunden. Wir haben uns gegenseitig motiviert.»
- Ich habe gelernt, mich besser in Diskussionen einzubringen.»
- «Im Team Eberle lernte ich Bedürfnisse anderer Mitarbeitenden und Abteilungen kennen und entwickelte Verständnis dafür.»
- «Gewisse Zusammenhänge und Abhängigkeiten sind mir erst aufgrund von Diskussionen im Team Eberle bewusst geworden.»
- «Plötzlich war ich Ansprechperson für Themen.»
- «Ich bin immer mit einem guten Gefühl aus dem Meeting gegangen.»

- «Ich konnte die Batterien laden.»
- «Es war etwas Neues für mich. Und ich durfte Teil davon sein.»
- «Ich habe meine persönlichen Stärken kennengelernt.»

Aufgabe 4: Die Strategie hält fest, dass es kompetente, leistungsstarke und motivierte Mitarbeitende braucht, um die künftigen Anforderungen bewältigen zu können (Fokus 2, siehe Tabelle 1).

4.1 Wie aufgezeigt, führten die Veränderungen bei nahezu allen Personalgruppen der rund 240 Mitarbeitenden in etwa 60 Funktionen zu teilweise fundamentalen Veränderungen in den Aufgabengebieten (siehe auch Abbildung 6). Skizzieren Sie die potenziellen Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen und zeigen Sie auf, wie es der Geschäftsleitung gelingen kann (Führungsinstrumente), die Mitarbeitenden (weiter) mitzunehmen (Beachten Sie hierbei auch die Führungsgrundsätze der AB in Anhang 5.)?

Potenzielle Veränderungen:

- ⇒ Veränderung der Berufsbilder (z.B. Lokpersonal): Das Führen eines Zuges veränderte sich und damit auch das Berufsbild. Zudem mussten einige Lokführer auf neuen Strecken geprüft/geschult werden [Hinweis: wurde von den AB gut umgesetzt]. Dazu kam die psychologische Veränderung (weg von den klassischen Triebwagen und hin zu «Tram»).
- ⇒ Veränderung der Arbeitsmittel und -prozesse des Instandhaltungspersonals (Digitalisierung). [Hinweis: wurde von den AB problemlos umgesetzt].
- ⇒ Veränderung der Arbeitsorte (neue, ggf. längere Arbeitswege), d.h. die Mitarbeitenden mussten nun an den neuen Arbeitsort teils andere und weitere Strecken pendeln und sich anpassen. [Hinweis: erwies sich in der Umsetzung als heikel].

Massnahmen der Geschäftsleitung (Führungsinstrumente) – Beispiele:

- ⇒ Stellen-/Funktionsbeschreibungen überarbeiten (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klar definieren und anpassen), auch um bei Bedarf neue MA akquirieren zu können.
- ⇒ Relevante Arbeitsprozesse überprüfen und ggf. im Austausch mit den jeweiligen Mitarbeitenden (z.B. Lokpersonal, Instandhaltungspersonal) anpassen.
- ⇒ Zielvereinbarungsgespräche führen.
- ⇒ Anreizsysteme gekoppelt an Zielvereinbarungen entwickeln/überarbeiten, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten.
- ⇒ Mitarbeitergespräche (einzeln) und Teamsitzungen in den Abteilungen, Mitarbeiterbefragungen.
- ⇒ Aus- und Weiterbildungsangebot anpassen und MA unterstützen (z.B. Arbeitszeit zum Lernen/Üben einräumen, Kosten übernehmen, Beratung).
- ⇒ Viele persönliche Gespräche des Abteilungsleiters mit den Mitarbeitenden.

4.2 Eine durchgeführte Zufriedenheitsumfrage unter den 240 Mitarbeitenden im Jahr 2021 erbringt die in den Abbildungen 6–10 dargestellten Ergebnisse (Rücklaufquote 67%). Interpretieren Sie die

dargestellten Ergebnisse. Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für die aktuelle Situation sowie für weitere Massnahmen im Veränderungsprozess ableiten?

Zunächst Besprechung der Bedeutung der Ziel- und Einflussgrössen.

Gesamtwürdigung (Abb. 6–7): Die Geschäftsleitung würdigt dies als insgesamt sehr gutes Ergebnis unter Beachtung der Rahmbedingungen (Veränderungen durch abgeschlossene, aber auch noch laufende Modernisierung, Pandemieeffekte, angeordneter Zeitabbau, Fusion). Die Ergebnisse liegen generell im oder über dem Durchschnitt des Benchmark 1 (andere Bahnen). Das hohe Commitment der Mitarbeitenden wirkt bestärkend. Die Kundenorientierung ist erfreulich (Gastgeberleitbild). Die Mitarbeitenden attestieren der Geschäftsleitung, dass diese die Werte vorlebt und sie haben Vertrauen in die Geschäftsleitung. Einige Themen haben hohe Bewertungen erhalten, was auf eine gute Abstützung schliessen lässt. Generell grösser sind die Abweichungen zum Arbeitgeber-Benchmark. Dies zeigt die eher weniger ausgeprägte Branchenattraktivität des öffentlichen Verkehrs (Anstellungsbedingungen) im Vergleich zu anderen Branchen.

Es ergeben sich folgende tiefste und höchste Bewertungen mit Blick auf die organisationalen Rahmenbedingungen.

Tiefste Bewertungen > 60 und < 70 Punkte	Höchste Bewertungen > 80 Punkte
<ul style="list-style-type: none"> • Vergütung (61) • Umgang mit Veränderungen (63) • Agilität (66) • Arbeit und Freizeit (67) • Personalentwicklung (69) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalt (81) • Mitarbeitendengespräch (81) • Pandemie-Management (82) • Kundenorientierung (83) • Mitarbeitendenberatung Movis (88)

Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB

Ausgewählte Einflussgrössen im Detail (Abb. 8–10):

Abbildung 8: Umgang mit Veränderungen

Die Mitarbeitenden tragen die Veränderungen in sehr hohem Masse mit. Das spricht für eine ausgesprochene Loyalität. Sie bemängeln indessen, dass für den Veränderungsprozess eher zu wenig Zeit zur Verfügung stand.

Abbildung 9: Pandemie-Management

Die Mitarbeitenden bestätigen mit dem Umfrageergebnis, dass die Geschäftsleitung dem Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden in hohem Masse Rechnung getragen hat. Die MA fühlten sich auch stets sehr gut informiert. Die Arbeit im Homeoffice wird zwar gleich effizient wahrgenommen wie im Büro, sie ist aber deutlich weniger erwünscht.

Abbildung 10: Einbindung der Mitarbeitenden, Führungskraft

Die Mitarbeitenden bestätigen den Rückhalt, den die Führungskräfte ihnen gewähren. Sie erwarten aber auch mehr Entscheidungsmöglichkeiten und fordern eher mehr Auftragsklarheit von den Vorgesetzten. Genau letzteres war während der Pandemie jedoch sehr schwierig, weil die Entwicklungen ungewiss waren.

Aufgabe 5: Das Change Team hat die in Abbildung 11 zusammengefasste und im Anhang 3 vollumfänglich abgebildete «Gastgeberkultur» (Gastgeberleitbild) erarbeitet. Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Strategieimplementierung (Fokus 3, siehe Tabelle 1)?

Implikationen:

- Verlässlichen und sicheren Transport für Pendler und Touristen gewährleisten (z.B. Pünktlichkeit)
- Attraktives Angebot für Kunden bieten (z.B. Fahrzeiten, wenig Umstiege, komfortable Bahn, positives Reiseerlebnis)
- Qualitätsstandards einhalten und Kundennutzen generieren (z.B. neue Infrastruktur, bessere Verbindungen, verdichteter Fahrplan, saubere Züge)
- Innovationen umsetzen (z.B. vollautomatischer Linienverkehr auf ausgewählten Strecken)
- Image der AB pflegen; Bedeutung des persönlichen Umgangs zwischen Kunden und Personal (Gastgeberkultur, MA als Repräsentanten)
- Mitarbeitende der AB als kompetentes, leistungsstarkes und motiviertes Team agieren zielorientiert, im Dienste der Kunden der AB
- Partnerschaften und Kooperationen pflegen (z.B. Busverkehr, SBB)

Aufgabe 6: Die Geschäftsleitung entscheidet sich im August 2021 dazu, eine neue Abteilung «Unternehmensentwicklung» zu bilden. Was könnte die Geschäftsleitung zu dieser strukturellen Veränderung bewogen haben? Warum kann die Einrichtung dieser neuen Abteilung trotz entstehender Mehrkosten künftig vorteilhaft sein?

- Klassisches Marketing ist bei einer Bahnunternehmung innerhalb des Tarifverbundes nur eingeschränkt möglich (Preis- und Sortimentsautonomie liegt nicht in der Kompetenz der Bahn, Produkt ist fahrplanmässiger Verkehr, Place sind Verkaufsstellen).
- Darum liegt der Fokus auf der Unternehmenskommunikation und Themen, die eine Weiterentwicklung ermöglichen (Angebotsplanung, Immobilienentwicklung, Produktgestaltung mit Dritten (z.B. Luftseilbahnen, Sonderfahrten wie Fondufahrt, Krimidinner, usw.)).
- Zudem galt es, zahlreiche für das gesamte Unternehmen geltende bzw. wahrzunehmende Aufgaben zu bündeln (Qualität, Risk, Sicherheit, Konzessionswesen, Datenschutz, usw.) und zentral zu steuern.

Aufgabe 7: In einer ersten Rückschau zum Veränderungsprozess, Stand Ende 2021, fasst der Direktor der AB die Erfolgsfaktoren sowie Verbesserungspotenziale in einem Interview zusammen (vgl. Fallstudie, Kapitel 1.3).

7.1 Warum waren/sind die genannten Faktoren wesentlich für einen erfolgreichen Wandel des Unternehmens?

- Einbinden unterschiedlicher Anspruchsgruppen => breites Abstützen des Projektes, proaktives Einbinden der Menschen.

- Trennung Tagesgeschäft (AB) und Veränderungsprojekt sowie externe Unterstützung => Tagesgeschäft muss tadellos funktionieren und darf unter dem Projektgeschäft nicht leiden, zudem Erfordernis von temporärer Verstärkung.
- Regelmässige Information und klare Kommunikation (z.B. MA-Informationsveranstaltungen, Intranet, News); Kommunikation war Chefsache => alle Anspruchsgruppen mitnehmen, über relevante Projektfortschritte proaktiv informieren, um Bevölkerung und Mitarbeitende zu überzeugen.
- Zwischenerfolge feiern (BBB (Bürli, Bratwurst, Bier)-Party) => Dank an MA, MA am Erfolg teilhaben lassen.
- Appenzeller Musik als Begleiter bei jedem Anlass => Sympathie, Appenzellness
- Erst Kundennutzen sowie Umweltfaktoren eruieren sowie Voraussetzungen analysieren, dann Strategieentwicklung, dann Anpassung der Struktur und Kultur => Fokus auf den Kunden
- Konsequentes Durchziehen => Projektverzögerungen vermeiden, Druck muss hoch bleiben.

7.2: Diskutieren Sie die genannten Verbesserungspotenziale aus Sicht der Direktion. Ergeben sich aus Ihrer Sicht noch andere Potenziale, die künftig für einen erfolgreichen Wandel des Unternehmens genutzt werden könnten?

- Dimension des Projektes war am Anfang nicht bekannt/überschaubar => Ganzheitliche Analyse des Unternehmenszustands und des Nachholbedarfs zur Ausarbeitung eines Gesamtprogrammes.
- Verbindlichkeit stärken, Termine verlässlicher prognostizieren => Stärkung des Projektmanagements.
- Ressourcen erhöhen => Überlastung vermeiden.
- Weniger Schwerpunktthemen auf mehr Schultern verteilen => Risiken verteilen.
- Auch andere Regionen wollen Modernisierung: Linien Heiden und Walzenhausen => muss beachtet werden.

Literaturverzeichnis

- Bruch, H., Färber, J. & Block, C. (2018). *TOP JOB-Trendstudie 2018. Leadership der Zukunft: Zwischen Inspiration und Empowerment*. Online: www.topjob.de
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. Verlag Franz Vahlen.
- Kühl, S. (2015). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation*. 2., aktualisierte Auflage. Campus Verlag.
- Vahs, D. (2019). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 10. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wunderer, R. (2018). *Führung und Zusammenarbeit in Märchen und Arbeitswelten*. Springer Gabler.



Fallstudie:

Organisationaler Wandel bei den Appenzeller Bahnen¹

Sabine Hoidn ^a

^a Sabine Hoidn, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, 8640 Rapperswil,
sabine.hoidn@ost.ch

Abstract. Das Ostschweizer Unternehmen Appenzeller Bahnen (AB)² hat vor mehreren Jahren einen tiefgreifenden Veränderungsprozess angestoßen. Neben der Veränderung von Strategie, Strukturen und Prozessen wurde auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur angestrebt. Die vorliegende Fallstudie fokussiert auf die Umsetzung der folgenden strategischen Hauptziele im Rahmen der Strategieentwicklung 2024: Harmonisierung der Infrastruktur, Mitarbeiter/Kulturentwicklung aus Sicht der Geschäftsleitung der AB sowie verstärkte Berücksichtigung der Kundenperspektive.

¹ Ostschweizer Verkehrsunternehmen.

² Der Name des St. Galler Unternehmens «Appenzeller Bahnen» sowie der Geschäftsleitung werden mit ausdrücklicher Zustimmung von Thomas Baumgartner nicht anonymisiert. Die Autorin bedankt sich bei Thomas Baumgartner für die Überlassung der Daten sowie für den wertvollen Austausch.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	3
1.1. Ausgangslage und Herausforderungen.....	3
1.2. Veränderungsprozesse bei der AB – Strategieentwicklung 2024.....	5
1.2.1. Fokus 1: Ausbau der Infrastruktur.....	7
1.2.2. Fokus 2: Mitarbeitende / Kultur	8
1.2.3. Fokus 3: Kunden (Markt / Potenziale)	12
1.3. Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale aus Sicht der Direktion der AB.....	14
1.4. Aufgabenstellungen.....	15
Literaturverzeichnis.....	17

1. Fallstudie

Drive change or it will drive you. (Jack Welch)

1.1. Ausgangslage und Herausforderungen

Die Appenzeller Bahnen (AB) sind ein Regionalverkehrsunternehmen mit Sitz in Herisau (AR), das vor über 100 Jahren gegründet wurde. Sie betreiben im Auftrag des Bundes und der Kantone AI, AR, SG und TG ein Netz von 94 km und 71 Haltestellen / Bahnhöfe. Insgesamt 240 Mitarbeitende kümmern sich darum, dass 6,3 Mio. Reisende (vor Corona) rechtzeitig an ihr Ziel kommen.

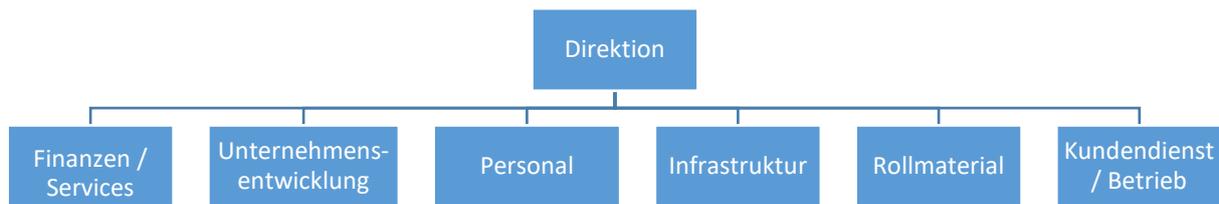
Abbildung 1: Zahlen und Fakten³



Die AB sind **funktional organisiert** (siehe Abbildung 2). Das hängt auch mit der Finanzierung der Eisenbahn zusammen. Die Infrastruktur ist über die Leistungsvereinbarung mit dem Bund finanziert, das Verkehrsgeschäft über die leistungsbestellenden Kantone und den Bund. Die funktionale Organisation hat sich bisher bewährt. Die Verantwortungen und Kompetenzen stimmen mit den Anforderungen überein. Die Struktur ist flach. Es gibt nach der Geschäftsleitung nur eine weitere Hierarchiestufe.

³ RhB: Rhätische Bahn, MGB: Matterhorn-Gotthard-Bahn, ZB: Zentralbahn, AB: Appenzeller Bahnen, RBS: Regionalverkehr Bern-Solothurn, ASM: Aare Seeland Mobil AG, AVA: Aargau Verkehr AG, BOB: Berner Oberland Bahnen.

Abbildung 2: Organigramm AB (Stand 1. Oktober 2022)



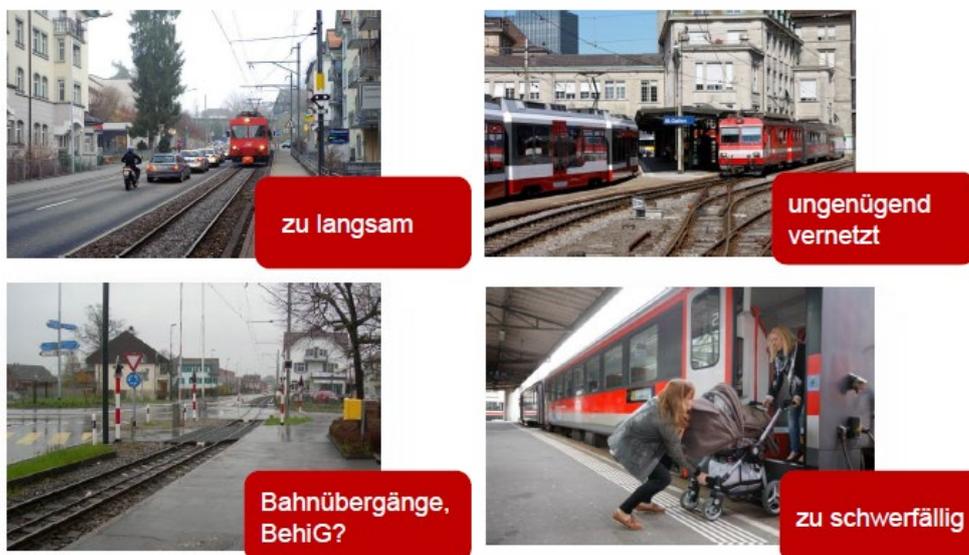
Die roten Züge sind das Markenzeichen der AB – einem Ostschweizer Transportunternehmen, das kulturell in der Region verankert ist. Alle Mitarbeitenden tragen Namensschilder auf der Arbeitskleidung, nicht nur das Zug- und Verkaufspersonal auf ihren Uniformen. Auch an Anlässen wie GV, Kundentag, Festivitäten usw. werden die AB-Krawatte und das Namensschild getragen.

In den Abteilungen finden jährlich Mitarbeiteranlässe statt. Einmal pro Jahr lädt die Geschäftsleitung zum Mitarbeiterfest; Pensionierte werden zu einem Ausflug mit Mittagessen eingeladen und bei kleinen Erfolgen finden spontane Grillabende statt. Mitarbeitende haben sich auch schon zu einer Musikband formiert und beispielsweise einen Weihnachtssong gespielt. Musik spielt eine wichtige Rolle; sie ist Begleiterin auf Baustellen und bei Publikumsanlässen.

Die AB führen ihre Mitarbeitenden ziel- und leistungsorientiert und pflegen einen **kooperativen, partnerschaftlichen Führungsstil**. Mitarbeitende werden so weit wie möglich in Entscheidungsprozesse einbezogen und ihnen wird regelmässig Verantwortung für ihren Aufgabenbereich übertragen, was sich positiv auf ihre Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft auswirkt.

Die AB befinden sich seit einigen Jahren in einem der grössten Modernisierungs- und Veränderungsprozesse. Das Investitionsvolumen beträgt über MCHF 100. Die **Herausforderungen** zu Beginn der Modernisierung stellten sich bis März 2018 zusammenfassend wie folgt dar: veraltete Infrastrukturen, nicht mehr zeitgemässe Fahrzeuge und nicht kompatible Systeme (Abbildung 3).

Abbildung 3: Herausforderungen der AB (bis 03/2018)



Legende: BehiG (Behindertengleichstellungsgesetz)

Notwendige Fahrplanverbesserungen, etwa vom Halbstundentakt auf den Viertelstundentakt zu verdichten, waren aufgrund der gegebenen Infrastruktur und der nicht vorhandenen Fahrzeugflotte nicht möglich. Fahrzeuge und Infrastruktur waren zum Teil technisch inkompatibel, nicht auf dem neuesten Stand und konnten nicht freizügig eingesetzt werden.

1.2. Veränderungsprozesse bei der AB – Strategieentwicklung 2024

Die entwickelte Strategie 2024 (siehe Anhang 1) formuliert die **Vision und Mission der AB** (siehe auch Abbildung 4), fünf **strategische Ziele** mit Blick auf Markt / Potenziale, Prozesse, Finanzen und Mitarbeitende sowie Kennzahlen für die Zielerreichung (Balanced Scorecard).

Aus dem Leitbild der AB:

Unser Leistungsangebot: «Die Appenzeller Bahnen ermöglichen ganzjährig die Mobilität der Menschen in ihrem Marktgebiet. Wir betreiben sechs Bahnlinien, welche durch vier Kantone führen. Die Züge legen auf einem Schienennetz von 94 Kilometern pro Tag über 6 800 Kilometer zurück.»



Unser Versprechen: Wir bieten unseren über 6.3 Millionen Fahrgästen ein sicheres, pünktliches und komfortables Fahrerlebnis. Mit den Mitteln der Öffentlichen Hand agieren wir wirtschaftlich.

Unsere Fähigkeiten: 240 Mitarbeitende setzen sich täglich für einen professionell funktionierenden Bahnbetrieb ein. Wir sind offen für innovative Lösungen und treiben die Modernisierung zugunsten des Kerngeschäftes weiter.

Geschäftsleitung und Verwaltungsrat haben die neue Vision und Mission in mehreren Iterationen formuliert. Die Vorschläge wurden sodann vom Kader reflektiert und verifiziert sowie von den Haupteignern (Bund, Kantone, Stadt St.Gallen) in der Eignerstrategie sanktioniert. Im Rahmen des Changeprozesses wurden zudem Erfolgskennzahlen formuliert. Diese sind in der Strategie (Anhang 1) festgehalten. Die AB haben zudem zu gewährleisten, dass der Zugang zum Zug und der Bau und Betrieb der Infrastruktur jederzeit den gesetzlichen Anforderungen entspricht (Bund, Kantone, Stadt). Dutzende von Ingenieuren und Projektleitenden aus den unterschiedlichsten Disziplinen arbeiten am Projekt (siehe Anhang 2: Projektleitung und -organisation AB).

Die **Führung** ist seit Beginn der Modernisierungsmassnahmen in hohem Masse gefordert, die geplanten Veränderungen so zu bewältigen, dass der Regelbetrieb jederzeit – auch während und nach der Coronapandemie – aufrechterhalten werden kann. Zudem sollen die Mitarbeitenden kompetent, leistungsstark und motiviert bleiben und «mitziehen».

Da Baustellen zu Lärm, Schmutz und Verkehr führen, zumal die meisten Arbeiten in Wohnquartieren stattfinden (z.B. Gleisbau) sind beispielsweise auch die Interessen der Anwohner/-innen und Grundstückseigentümer/-innen zu berücksichtigen.

Da die Modernisierungsmassnahmen mit einem umfassenden Strategie- und Kulturwandel einhergehen, entscheidet sich die Geschäftsleitung von Beginn an dazu, ein Change Team einzusetzen, das den Veränderungsprozess begleitet und Kernaspekte der neuen «Gastgeberkultur» der AB erarbeitet (siehe Anhang 3). Das Team umfasst sechs bis acht Mitarbeitende, die verschiedenen Abteilungen angehören und aus allen Hierarchiestufen kommen.

Des Weiteren entscheidet sich die Geschäftsleitung im August 2021 dazu, die neue Abteilung «Unternehmensentwicklung» zu bilden, um zukünftige Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Die Abteilung umfasst künftig folgende Aufgabenfelder: Unternehmensentwicklung, strategische Angebotsplanung, Unternehmenskommunikation, Produktmanagement und Qualitätsmanagement. Damit einher geht die Aufhebung der bisherigen Abteilung Marketing / Kommunikation (siehe Abbildung 2).

Die nachfolgenden Aufgaben zur Fallstudie fokussieren auf drei der im Anhang 1 dargestellten fünf strategischen Ziele (siehe Tabelle 1):

Tabelle 1: Strategielandkarte AB (Auszug aus Strategischen Zielen)

	Fokus 1: Ausbau der Infrastruktur	Fokus 2: Mitarbeitende / Kultur	Fokus 3: Kunden (Markt / Potenziale)
Strategisches Ziel	Z3: Der Zugang zum Zug entspricht den gesetzlichen Vorgaben. Die Prozesse sind durchgehend und effizient. Die Eigenleistungen fokussieren sich auf die Kernkompetenzen.	Z5: Die Mitarbeitenden sind befähigt, die künftigen Anforderungen zu erfüllen. Sie sind kompetent, leistungsstark und motiviert.	Z1: Das Kerngeschäft (RPV) für unsere Pendler und Touristen funktioniert verlässlich. Das Angebot ist attraktiv.
Strategische Stossrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Auf die Verkehrsbedürfnisse abgestimmte Planung sowie effizienter Bau und Betrieb der Infrastruktur; • Effiziente Instandhaltung des Rollmaterials; • Prozessoptimierte Betriebsabwicklung; • Orientierung aller Prozesse an einer konsequenten Make-or-Buy-Strategie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden; • Beherrschung der Prinzipien, Aufgaben und Instrumente dank gezielter Know-how-Verbesserung; • Ausrichtung der mittelfristigen Personalplanung entlang der geforderten Kompetenzen; • Kompetente Führung auf allen Stufen; • Stärkung von Kultur und Werten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Nachfrage durch Stärkung des Produkts mit einem nachfragegerechten Fahrplan und einer hohen Verfügbarkeit u. Verlässlichkeit; • Bewirtschaftung des bisherigen Betriebsgebietes, unabhängig von der Betriebsform (Drei-Zahnradbahnen); • Stärkungen von Partnerschaften und Kooperationen zur Unterstützung und Optimierung des Reiseerlebnisses und zur Erhöhung der Effizienz; • Erfüllung der Qualitätsstandards ggü. Partnern.

Neben der Modernisierung der Infrastruktur (Fokus 1) sollen die Mitarbeitenden den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen des Ostschweizer Verkehrsunternehmens gewachsen sowie zufrieden sein (Fokus 2) und gegenüber den Kunden und Kundinnen der AB eine Gastgeberkultur leben (Fokus 3). D.h. jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll sich als Gastgeber gegenüber den Kunden fühlen und

entsprechend agieren. Dazu hat das von der Geschäftsleitung eingesetzte Change Team Kernaspekte einer Gastgeberkultur erarbeitet (Anhang 3: Gastgeberleitbild).

1.2.1. Fokus 1: Ausbau der Infrastruktur

Das im Jahr 2016 ausgearbeitete Modernisierungsprogramm unter Federführung des Direktors Thomas Baumgartner hatte zunächst zum Ziel, **die Infrastruktur zu harmonisieren**. Das wiederum erforderte die Beschaffung einer homogenen Fahrzeugflotte und den Ausbau des Fahrplanangebotes. Folgende Massnahmen wurden in den letzten Jahren umgesetzt:

- Ein Grossteil der nicht mehr zeitgemässen *Fahrzeugflotte* wurde komplett ersetzt und im Oktober 2018 in Betrieb genommen.
- *Infrastrukturen* wurden neu erstellt und die Kompatibilität mit anderen Systemen erhöht (z. B. Umstellung vom Zahnrad- auf Adhäsionsbetrieb, von der Einspur zur Doppelspur auf ausgewählten Strecken sowie von zwei Gleisen zu drei Gleisen in Teufen).
- *Betriebskonzepte* wurden grundlegend erneuert (z.B. vom Halbstundentakt zum umsteigefreien Viertelstundentakt, vom Kopfbahnhof zum Durchgangsbahnhof, Reisezeitverkürzungen, lichtdurchflutete Züge, Gastgeberkultur) und sind weiter in Planung / Umsetzung wie z.B. die Inbetriebnahme des neuen Werkstattkonzepts mit einem einzigen «Servicezentrum Appenzell» in 2024 (beinhaltet Dienste Infrastruktur, Rollmaterial (Züge) und Reinigung).

Eine **Harmonisierung der Infrastruktur der AB** war notwendig geworden, da diese von unterschiedlichen Gefällen, Kurvenradien und Spannungen geprägt war. Zum Beispiel war die Strecke St.Gallen-Appenzell im Bereich der Ruckhalde nur mit Zahnstange und Zahnrad befahrbar. Dagegen ist die Strecke St.Gallen-Trogen ein reiner Adhäsionsbetrieb. Dafür gelten dort andere Spannungen, da sich die Züge die Fahrleitung mit den städtischen Bussen teilen. Überland hatte die Linie nach Trogen eine tiefere Spannung als jene nach Appenzell (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Beispiel Harmonisierung der Infrastruktur St. Gallen – Trogen – Appenzell

	Gossau	St.Gallen	St.Gallen
	Wasserauen	Appenzell	Trogen
Spurbreite	1 000	1 000	1 000
Spannung	1 500	1 500	1'000 / 600
max. Steigung	37 ‰	100 ‰	76 ‰
min. Kurvenradius	90m	30m	25m
Zahnstange		X	

	Gossau	Trogen
	Wasserauen	Appenzell
Spurbreite	1'000	1'000
Spannung	1'500	1500 / 600
max. Steigung	37 ‰	80 ‰
min. Kurvenradius	90m	25m
Zahnstange		

Damit Züge durchgehend verkehren und Kundinnen und Kunden umsteigefrei ins Stadtzentrum fahren können, musste deshalb die Infrastruktur harmonisiert werden. Das heisst, die fahrzeugrelevanten Infrastrukturelemente mussten angepasst werden, so dass nach Abschluss der Arbeiten **ein System vorherrschte**. Die Lösung bestand in der Aufhebung der steilen Ruckhaldestrecke und deren Ersatz durch einen Tunnel. Gleichzeitig wurde die Fahrleitungsspannung harmonisiert. Das ermöglichte die Neubeschaffung von Zügen. Auf der neuen Strecke können die Züge nun wesentlich schneller fahren. Damit einher ging die Steigerung der Kapazität. Sie bietet somit die Möglichkeit für Taktverdichtungen und damit kürzere Reisezeiten.

Zur **Finanzierung** der infrastrukturellen Massnahmen wandten sich die AB an den Bund und die Kantone, in welchen die politischen Prozesse eingeleitet wurden. Nach langjährigen Bewilligungsverfahren, Landerwerbsverhandlungen, der Umsetzung der wichtigsten Infrastrukturmassnahmen und der Beschaffung von 16 Fahrzeugen für rund MCHF 140 konnte das neue Fahrplanangebot per Frühling 2019 umgesetzt werden.

1.2.2. Fokus 2: Mitarbeitende / Kultur

Obige Massnahmen und Veränderungen führen bei nahezu allen **Personalgruppen** der rund 240 Mitarbeitenden in etwa 60 Funktionen zu teilweise fundamentalen Veränderungen in den Aufgabengebieten (siehe auch Abbildung 5):

- Anstelle der herkömmlichen, schweren Triebwagen kamen tramähnliche Fahrzeuge zum Einsatz. Deren Bedienung durch das Lokpersonal erfolgt mit dem Joystick, derweil bei den alten Fahrzeugen mechanisch gearbeitet wurde.
- Das Instandhaltungspersonal sucht die Störungen an der Klimaanlage mit dem Laptop. Davor mussten mit schweren Werkzeugen Zahnräder gewartet werden. Muskelkraft und Werkzeuge wurden durch IT abgelöst.
- Die Lokführer des Depots Speicher führen bisher die Strecke Trogen-St.Gallen. Mit der Zusammenführung der Strecken fahren sie nun bis Appenzell und Altstätten.
- Mit der Zentralisierung wurden einzelne Standorte aufgelöst. Mitarbeitenden wurde ein neuer Arbeitsort, teils entfernt vom Wohnort, zugewiesen.

Abbildung 5: Wandel in ausgewählten Berufsgruppen

Lokführer

- vom Handrad zum Joystick mit Tempomat
- vom Zug zum gefühlten Tram
- vom Überland- zum Stadtverkehr

Instandhalter

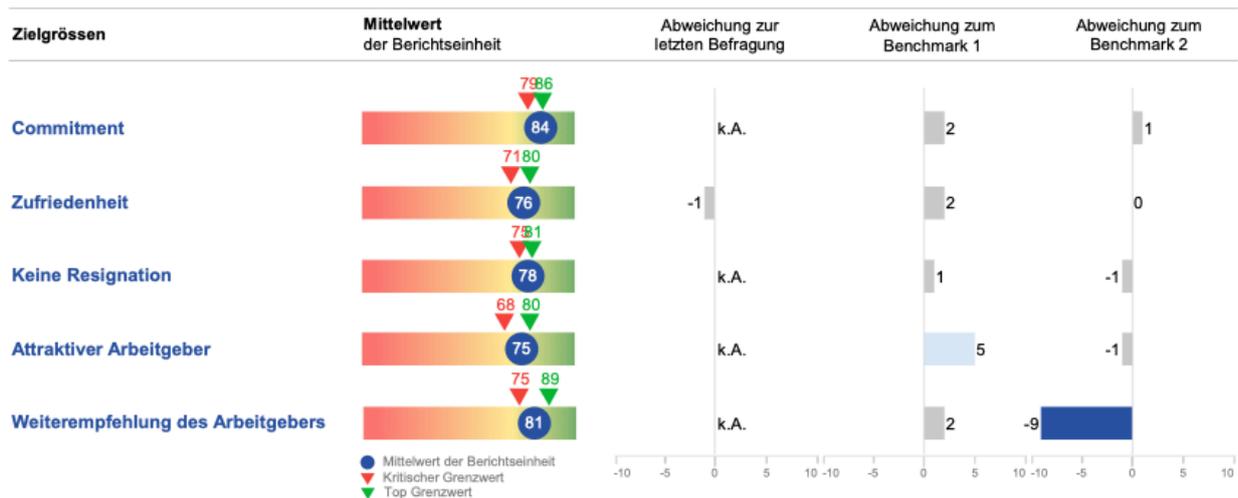
- vom Mechaniker zum Automatisierer und Elektroniker
- vom Werkzeug zum Laptop
- Neue Technik (Klimatisierung, Zugsicherungen)
- Technik auf dem Dach statt im Zug

Die AB liessen im Jahr 2021 eine **Mitarbeiter-Zufriedenheitsumfrage** unter den 240 Mitarbeitenden durchführen (Rücklaufquote 67%, 144 MA).

a. Zielgrößen in der Mitarbeitendenbefragung

Nachfolgende Abbildung 6 zeigt die Zielgrößen (persönliche Einstellungen), die abgefragt wurden und deren Ergebnisse. Diese Zielgrößen sind abhängig von der Wahrnehmung bestimmter organisationaler Rahmenbedingungen (Einflussgrößen) und von der Erwartungshaltung der/des einzelnen Mitarbeitenden. Die Zielgrößen sind nicht direkt veränderbar, können aber über die organisationalen Rahmenbedingungen gesteuert werden.

Abbildung 6: Zielgrößen (persönliche Einstellung der Mitarbeitenden) im Überblick



Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB

Definitionen der Zielgrößen:

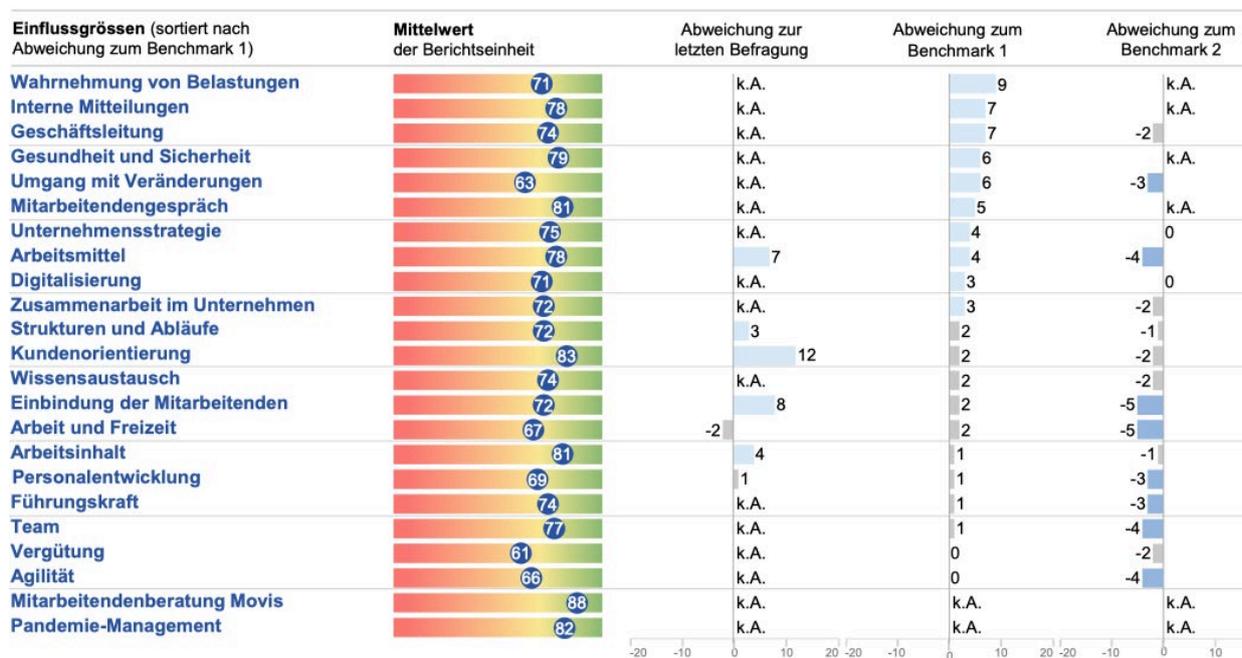
- Committede Mitarbeitende bringen das Unternehmen weiter und halten es zukunftsfähig. Sie sind mit Herzblut bei der Arbeit und sind auch wichtige Vorbilder. Committede Mitarbeitende sind in der Regel stärker kundenorientiert und weisen eine hohe Leistungs- und Veränderungsbereitschaft auf. **Commitment** setzt sich aus den drei Faktoren Identifikation mit dem Arbeitgeber (starker Glaube an das Unternehmen, Akzeptieren der Unternehmensziele und -werte), Engagement (Wille sich für das Unternehmen einzusetzen, Leistungsbereitschaft) und Bindung an den Arbeitgeber (starker Wunsch, ein Teil des Unternehmens zu bleiben, «able to go, but happy to stay») zusammen.
- Die **Zufriedenheit** mit der Arbeitssituation zeigt die aktuelle Befindlichkeit der Mitarbeitenden. Sie gibt Auskunft darüber, ob die Arbeitssituation den Erwartungen und Bedürfnissen entspricht. Die Zufriedenheit basiert auf kürzlich gemachten Erfahrungen. Deshalb sollte der Befragungszeitraum bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.
- Die **Resignation** gibt einen Hinweis darauf, welche Erwartungen die Mitarbeitenden für die Zukunft haben. Werden Erwartungen wiederholt enttäuscht, führt das zu Resignation und damit zu tiefen Werten bei der Dimension «Keine Resignation». Resignierte Mitarbeitende glauben nicht daran, dass die Zukunft Verbesserungen bringt und sie diese mitgestalten können. Es ist zu erwarten, dass resignierte Mitarbeitende weniger offen für eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen sind.

- Die wichtigsten Botschafter für eine starke Arbeitgebermarke sind die Mitarbeitenden. Sie sind die Experten, wenn es darum geht, wie attraktiv ein Unternehmen als Arbeitgeber ist. Ihr Urteil ist die authentischste Bewertung des Employer Brands. Die Zielgrössen **Attraktiver Arbeitgeber** und **Weiterempfehlung des Arbeitgebers** geben einen wichtigen Hinweis darauf, wie die Mitarbeitenden ihren Arbeitgeber einschätzen.

b. Einflussgrössen in der Mitarbeitendenbefragung

Bei der Befragung wurden auch die **Einflussgrössen** (= organisatorische Rahmenbedingungen) von den Mitarbeitenden beurteilt. Einflussgrössen wurden in die Bereiche «Struktur», «Kultur», «Führung», «Anreize» und «Wissenstransfer» gruppiert (siehe Messmodell im Anhang 4). Einflussgrössen können direkt gesteuert und verändert werden.

Abbildung 7: Einflussgrössen auf die persönlichen Einstellungen der Mitarbeitenden im Überblick



Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB

Legende:

Berichtseinheit	Appenzeller Bahnen 2021	■ Geringe / keine Zustimmung (1-5)	■ Besser (≥ 3)
Letzte Befragung	Appenzeller Bahnen 2018	■ Mittlere Zustimmung (6-8)	■ Etwa gleich (+/-2)
Benchmark 1	RAILPlus 2020	■ Volle Zustimmung (9-10)	■ Etwas schlechter (-3 bis -5)
Benchmark 2	Mittelgrosse Unternehmen (100-249 MA) 2020/20214		■ Deutlich schlechter (≤ -6)

Im Rahmen der Einflussgrösse «Geschäftsleitung», um ein Beispiel zu nennen, mussten die Mitarbeitenden drei Aussagen auf einer Skala von 1 bis 10 beurteilen, wobei 10 eine maximale Zustimmung

⁴ Benchmark 1 = andere Meterspurbahnen in der Schweiz aus dem Verbund von RAILplus (Branchenbenchmark).
Benchmark 2 = Der Benchmark 2 «Swiss Arbeitgeber Award» ist branchenübergreifend und enthält Antworten von Mitarbeitenden jeder Unternehmensgrösse ab 50 Mitarbeitenden.

bedeutet: Die GL informiert die MA über wichtige Veränderungen und Entwicklungen; Die GL lebt die Unternehmenswerte vor; Ich habe Vertrauen in die GL.

c. Ausgewählte Einflussgrössen im Detail

Die mit am schlechtesten bewertete Einflussgrösse «Umgang mit Veränderungen» beinhaltet nachfolgende Aussagen und Ergebnisse.

Abbildung 8: Umgang mit Veränderungen

Dimensionen und Einzelfragen Fett gedruckte Fragen: Basis für die Berechnung des Dimensionswerts	Anzahl Antwortende	%-Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit	Mittelwert der Berichtseinheit
Umgang mit Veränderungen	134	27 54 19	63
12. Für Veränderungsprozesse wird in diesem Unternehmen genügend Zeit zur Verfügung gestellt	134	27 54 19	63
13. Veränderungen werden in meinem Arbeitsbereich aktiv mitgetragen	135	19 54 27	68
14. Ich trage Veränderungen in meinem Team aktiv mit	136	43 52	82

Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB

Die Pandemie erforderte spezielle Führungsmassnahmen. Die Geschäftsleitung wollte im Rahmen der Mitarbeitendenumfrage wissen, wie die Mitarbeitenden das “Pandemie-Management” erlebten. Im gleichen Zeitraum haben die AB die Firma Movis beauftragt, den Mitarbeitenden für individuelle Beratungen zur Verfügung zu stehen. Die GL wollte wissen, ob das Angebot bekannt ist. Die Ergebnisse sind in Abbildung 9 dargestellt.

Abbildung 9: Pandemie-Management

Dimensionen und Einzelfragen Fett gedruckte Fragen: Basis für die Berechnung des Dimensionswerts	Anzahl Antwortende	%-Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit	Mittelwert der Berichtseinheit	Le Be
Pandemie-Management	136	12 23 65	82	
57. Dieses Unternehmen hat während der COVID-19-Pandemie alle notwendigen Massnahmen zum Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden umgesetzt.	132	12 20 68	82	
58. Dieses Unternehmen liefert klare, rechtzeitige und umfassende Mitteilungen zu den Pandemiemassnahmen von COVID-19	136	11 25 64	82	
59. Ich kann im Homeoffice gleich effizient arbeiten wie im Büro	48	27 17 56	72	
60. Mir gefällt die Arbeit im Homeoffice	48	21 40 39	74	
61. Ich kann mir vorstellen, auch nach der COVID-19-Pandemie teilweise im Homeoffice zu arbeiten	50	16 22 62	78	
Mitarbeitendenberatung Movis	130	15 80	88	
62. Die externe Mitarbeitendenberatung Movis ist mir bekannt und ich weiss, dass ich bei Bedarf Unterstützung und Beratung in Anspruch nehmen darf	130	15 80	88	

Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB

Die Einflussgrösse “Einbindung der Mitarbeitenden, Führungskraft bewegt sich im oberen Mittelfeld und beinhaltet folgende Aussagen und Ergebnisse.

Abbildung 10: Einbindung der Mitarbeitenden, Führungskraft

Dimensionen und Einzelfragen Fett gedruckte Fragen: Basis für die Berechnung des Dimensionswerts	Anzahl Antwortende	% -Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit	Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung		
				Letzte Befragung	Bench- mark 1	Bench- mark 2
Einbindung der Mitarbeitenden	138	17 44 39	72	8	2	-5
23. Ich habe ausreichende Entscheidungsmöglichkeiten, um meine Aufgaben zu erledigen	138	13 42 45	75	6	2	-3
24. In meinem Arbeitsbereich werden die Mitarbeitenden ermutigt, Ideen einzubringen und Verbesserungen anzuregen	137	20 45 35	68	10	1	-8
25. Ich kann bei Dingen, die meine Arbeit betreffen, mitreden	141	19 33 48	73		3	
Führungskraft	141	16 39 45	74		1	-3
26. Meine Führungskraft gibt klare Aufträge	141	13 38 49	77		2	-2
27. Meine Führungskraft anerkennt gute Leistungen (z.B. durch Lob/Wertschätzung)	139	17 34 49	76		1	-4
28. Meine Führungskraft informiert ausreichend über die Dinge, die für meine Arbeit wichtig sind	141	13 36 51	76		2	-2
29. Meine Führungskraft gibt regelmässig Rückmeldung zu meiner Leistung	137	22 49 29	67	-8	0	-5
30. Meine Führungskraft akzeptiert konstruktive Kritik von den Mitarbeitenden	131	16 31 53	77		5	-1
31. Meine Führungskraft gibt mir bei Bedarf Rückhalt	135	29 62	82		6	
32. Meine Führungskraft lebt die Unternehmenswerte vor	132	32 62	82		6	

Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB

1.2.3. Fokus 3: Kunden (Markt / Potenziale)

Die gesamten Investitionen in die Infrastruktur und in die neuen Fahrzeuge tätigen die AB, um letztlich mehr Kundennutzen zu generieren und das vorhandene Marktpotential abzuschöpfen. Die neue Infrastruktur auf der Strecke St.Gallen-Appenzell ermöglichte es, per Oktober 2018 den Viertelstundentakt einzuführen. Damit ist eine der wichtigsten Kundenanforderungen in Erfüllung gegangen. Mit dem verdichteten Fahrplan gingen nicht nur quantitative Verbesserungen einher, sondern es entstanden auch qualitativ bessere Verbindungen und mehr Anschlüsse. Insbesondere ermöglichen die AB damit die umsteigefreie Fahrt vom Appenzellerland ins Stadtzentrum.

Bei den drei Appenzeller Zahnradbahnen sind zudem noch neue Technologieansätze zu forcieren, die dank Rationalisierungen deren Existenz sichern können. Die AB planen, den landesweit ersten vollautomatischen Linienverkehr mit einer Überlandlinie (Rheineck-Walzenhausen) umzusetzen. Damit können auch in abgelegene Ortschaften bis Mitternacht Verbindungen sichergestellt werden. Die AB rechnen mit einer spürbaren Nachfragezunahme.

Kundinnen und Kunden erwarten primär einen pünktlichen und sicheren Zugverkehr und saubere Züge. Das ist eine Grundanforderung an die Bahnen. Gegenüber anderen Bahnen können sich die AB nur mit «Zusätzen» abgrenzen. Diese sind im persönlichen Umgang zwischen Bahnpersonal und Kunde zu suchen. Es ist also der Schnittpunkt zwischen Kunden und Personal so zu steuern, dass sich Kunden bei den AB persönlich willkommen fühlen. Oft ist der Lokführer der einzige AB-Mitarbeitende, den Kunden auf ihrer Reise zu sehen bekommen. Ab und zu sind aber auch Reinigungskräfte oder technische

Mitarbeitende auf den Perrons zu sehen. Sie alle sind Teil der AB und repräsentieren die Unternehmung direkt an der Kundenfront.

Die Geschäftsleitung hat sich darum zur Entwicklung einer **Gastgeberkultur** (siehe Abbildung 11) entschieden. Hintergrund sind die Ergebnisse der Arbeiten des Change Teams und das Bewusstsein der Bedeutung des Frontpersonals gegenüber Kundinnen und Kunden. Die AB-Mitarbeitenden schaffen mit ihrem Selbstverständnis für hohe Qualität ein positives Reiseerlebnis. Sie stärken damit auch die Marke und tragen zum Erfolg der Unternehmung bei. Das Gastgeberleitbild gibt Ideen, Denkanstösse und Impulse für den Alltag (vgl. Anhang 3).

Abbildung 11: Gastgeberleitbild – Überblick

Gastgeberleitbild	
<i>Wir verbinden Stadt und Land</i>	Wir vernetzen die Region zwischen Bodensee und Säntis. Das Appenzellerland steht für gelebtes Brauchtum und ist gleichzeitig modern und weltoffen. Das widerspiegelt sich in unseren Zügen und in unserem Auftreten. Der erste Eindruck zählt!
<i>Wir ziehen an einem Strick</i>	Wir sind ein Team mit einem gemeinsamen Ziel: Unsere Fahrgäste pünktlich, sicher und komfortabel von A nach B zu bringen. Wir arbeiten abteilungsübergreifend, kommunizieren positiv und geben Wissen weiter. Wir schauen vorwärts und haben unser gemeinsames Ziel stets im Fokus.
<i>Wir halten den Fahrplan ein!</i>	Wir sind verbindlich. Der öffentliche Verkehr in der Schweiz ist weltweit berühmt für seine Pünktlichkeit. Auch die Fahrgäste der Appenzeller Bahnen schätzen und erwarten von uns das pünktliche Abfahren und Ankommen. Ebenso wichtig ist das Einhalten der Termine gegenüber allen Partnern!
<i>Unsere Kunden</i>	Unsere Anspruchsgruppen sind vielseitig und haben unterschiedliche Bedürfnisse: Pendler, Touristen, Gruppen, Kinder, Bundesamt für Verkehr, Kantone AI / AR / SG, andere Transportunternehmen, Tarifverbund Ostwind, Railplus, Verband öffentlicher Verkehr, Tourismusorganisationen, Anwohner, Bewerber, Medien, Öffentlichkeit, Lieferanten, Kollegen.
<i>Wir interagieren auf Augenhöhe</i>	Wir kommunizieren mit unserem Gegenüber respektvoll und gehen auf die Anliegen ein – intern und extern. Wir sind natürlich nicht immer gleicher Meinung! Gerade in solchen Situationen gehen wir offen aufeinander zu, sind sachlich und finden die Lösung gemeinsam.
<i>Wir setzen die Kundenbrille auf</i>	Sich mal ins Gegenüber versetzen – das ist bei Kleinigkeiten im Alltag geradeso wichtig wie bei grossen Bauprojekten. Im Zentrum unseres Handelns und Wirkens stehen unsere Gäste. Wir kümmern uns gerne um sie!
<i>Wir verblüffen</i>	Kleine Aufmerksamkeiten erhalten die Freundschaft. Wir sind kreativ und leidenschaftlich! Mit Vorausschauen, Mitdenken und spontan sympathischem Handeln können wir die Appenzeller Bahnen ins Rampenlicht stellen.
<i>Unsere Teams</i>	Wir sind kompetent, leistungsstark und motiviert. Elektrodienst, Projektleiter/innen, Betriebszentrale, Reinigungsteam, Verkaufsstellen, Kader, Immobilien, Fahrleitung, Lernende, Autogarage, Teamleiter, Fahrbahn, Werkstätten, Sekretariat, Elektro-Projekte, Personal, Zugpersonal, Direktion, Baudienst, Finanzen, Lokführer, Abteilungsleiter, Unternehmenskommunikation, SiBe (Arbeitssicherheit Schweiz), Qualitätssicherung, Markt und Produkte, IT, Unternehmensentwicklung

1.3. Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale aus Sicht der Direktion der AB

Mit Blick auf den gesamten Veränderungsprozess bei den AB, fasst der Direktor der AB, Thomas Baumgartner, die Erfolgsfaktoren sowie Verbesserungspotenziale in einem Interview, Stand 2021, wie folgt zusammen.

Erfolgsfaktoren aus Sicht der Direktion

- Einbinden unterschiedlicher Anspruchsgruppen
- Trennung Tagesgeschäft (AB) und Veränderungsprojekt sowie externe Unterstützung
- Regelmässige Information und klare Kommunikation (z.B. MA-Informationsveranstaltungen, Intranet, News); Kommunikation war Chefsache
- Zwischenerfolge feiern (BBB (Bürli, Bratwurst, Bier)-Party)
- Appenzeller Musik als Begleiter bei jedem Anlass
- Erst Kundennutzen sowie Umweltfaktoren eruieren sowie Voraussetzungen analysieren, dann Strategieentwicklung, dann Anpassung der Struktur und Kultur
- Konsequentes Durchziehen

Gleichzeitig nennt er folgende *Verbesserungspotenziale*

- Dimension des Projektes war am Anfang nicht bekannt/überschaubar
- Verbindlichkeit stärken, Termine verlässlicher prognostizieren
- Ressourcen erhöhen
- Weniger Schwerpunktthemen auf mehr Schultern verteilen
- Auch andere Regionen wollen Modernisierung: Linien Heiden und Walzenhausen

1.4. Aufgabenstellungen

Aufgabe 1: Die AB starteten vor einigen Jahren einen umfassenden Veränderungsprozess. Dutzende von Ingenieuren und Projektleitenden aus den unterschiedlichsten Disziplinen arbeiten am Projekt (siehe Anhang 2).

- a. Auf welchen (Veränderungs-) «Baustellen» sind die AB aktiv? Was sind die strategischen Ziele? Beschreiben Sie kurz die Situation.
- b. Welche Führungsmassnahmen und allenfalls Projektorganisationen waren/sind notwendig, damit die AB – nebst dem Tagesgeschäft – das beschriebene Investitions- und Bauvolumen überhaupt bewältigen kann? Wer könnte den Direktor der AB wie unterstützen?

Aufgabe 2: Baustellen führen zu Lärm, Schmutz und Verkehr, zumal die meisten infrastrukturellen Arbeiten in Wohnquartieren stattfinden (Fokus 1, siehe Tabelle 1). Welche Anspruchsgruppen (z. B. Anwohnern/-innen, Grundstückeigentümer, Behörden) sind wie einzubeziehen? Wer kommuniziert mit den Anspruchsgruppen? Nehmen Sie hierbei auf die Angaben in der Fallbeschreibung (Kapitel 1.2) Bezug

Aufgabe 3: Die Geschäftsleitung entscheidet sich dazu, ein Change Team einzusetzen, das den Veränderungsprozess begleitet.

Warum kann es an dieser Stelle sinnvoll sein, dass die Geschäftsleitung ein internes Change Team einsetzt? Was ist bei der Zusammensetzung und Arbeit des Change Teams zu beachten, damit es erfolgreich arbeiten kann? Welche Rolle soll die Geschäftsleitung einnehmen? Wo und in welchen Fällen braucht(e) es Top-down-Entscheide?

Aufgabe 4: Die Strategie hält fest, dass es kompetente, leistungsstarke und motivierte Mitarbeitende braucht, um die künftigen Anforderungen bewältigen zu können (Fokus 2, siehe Tabelle 1).

4.1 Wie aufgezeigt, führten die Veränderungen bei nahezu allen Personalgruppen der rund 240 Mitarbeitenden in etwa 60 Funktionen zu teilweise fundamentalen Veränderungen in den Aufgabengebieten (siehe auch Abbildung 6). Skizzieren Sie die potenziellen Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen und zeigen Sie auf, wie es der Geschäftsleitung gelingen kann (Führungsinstrumente), die Mitarbeitenden (weiter) mitzunehmen (Beachten Sie hierbei auch die Führungsgrundsätze der AB in Anhang 5.)?

4.2 Eine durchgeführte Zufriedenheitsumfrage unter den 240 Mitarbeitenden im Jahr 2021 erbringt die in den Abbildungen 6–10 dargestellten Ergebnisse (Rücklaufquote 67%). Interpretieren Sie die dargestellten Ergebnisse. Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für die aktuelle Situation sowie für weitere Massnahmen im Veränderungsprozess ableiten?

Aufgabe 5: Das Change Team hat die in Abbildung 13 zusammengefasste und im Anhang 3 vollumfänglich abgebildete «Gastgeberkultur» (Gastgeberleitbild) erarbeitet. Diskutieren Sie diese Aspekte kritisch. Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Strategieimplementierung (Fokus 3, siehe Tabelle 1)?

Aufgabe 6: Die Geschäftsleitung entscheidet sich im August 2021 dazu, eine neue Abteilung «Unternehmensentwicklung» zu bilden. Was könnte die Geschäftsleitung zu dieser strukturellen Veränderung bewogen haben? Warum kann die Einrichtung dieser neuen Abteilung trotz entstehender Mehrkosten künftig vorteilhaft sein?

Aufgabe 7: In einer ersten Rückschau zum Veränderungsprozess, Stand Ende 2021, fasst der Direktor der AB die Erfolgsfaktoren sowie Verbesserungspotenziale in einem Interview zusammen (vgl. Fallstudie, Kapitel 1.3).

7.1 Warum waren/sind die genannten Faktoren wesentlich für einen erfolgreichen Wandel des Unternehmens?

7.2: Diskutieren Sie die genannten Verbesserungspotenziale aus Sicht der Direktion. Ergeben sich aus Ihrer Sicht noch andere Potenziale, die künftig für einen erfolgreichen Wandel des Unternehmens genutzt werden könnten?

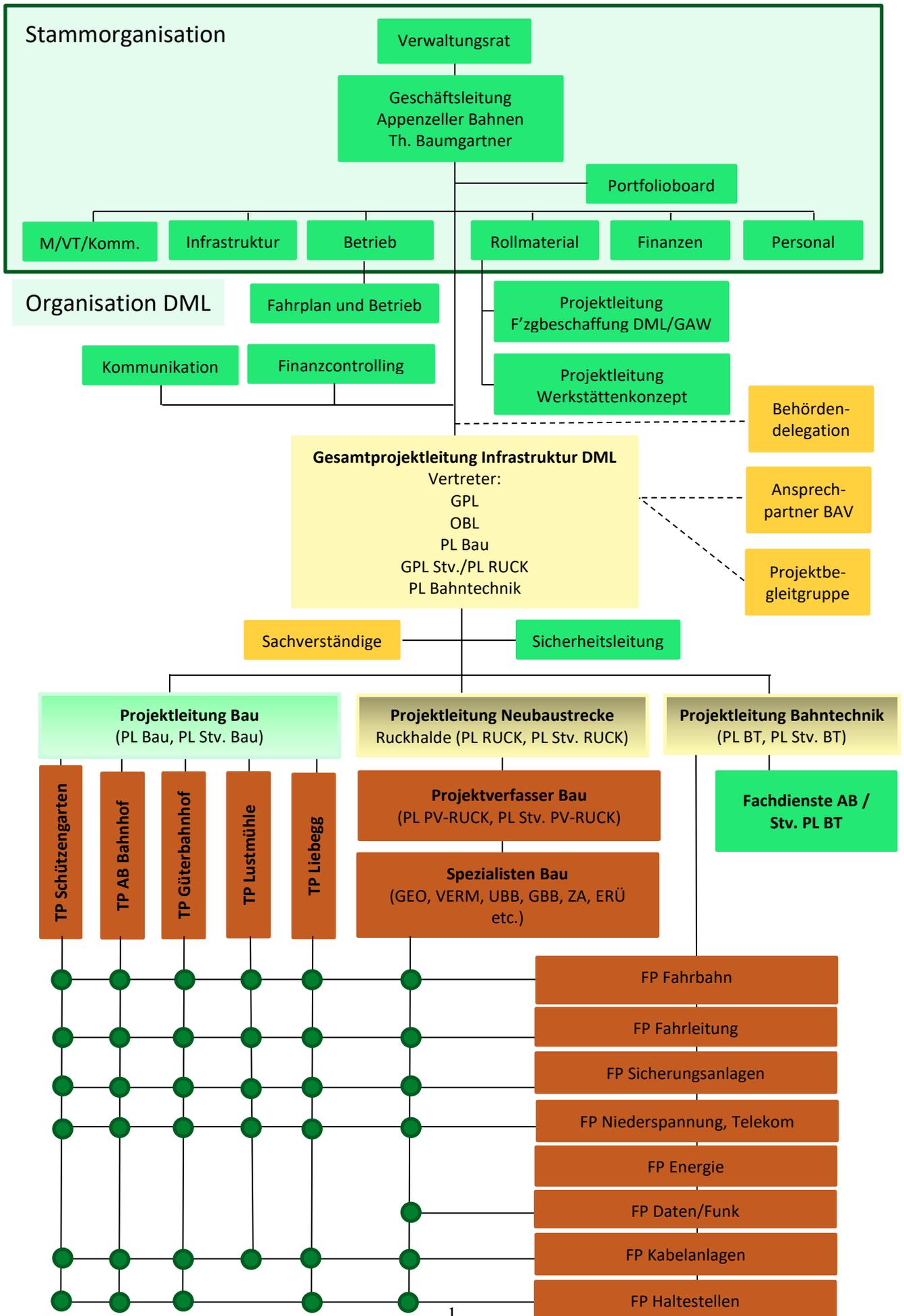
Literaturverzeichnis

Appenzeller Bahnen [AB] (2021). *Befragung der Mitarbeitenden. Ergebnisbericht für Appenzeller Bahnen*. Internes Papier. St. Gallen: AB.

Anhang 1: AB – Strategie 2024

Vision	Die AB vernetzen Regionen zwischen Bodensee, Thur und Alpstein.				
Mission	Wir sorgen für einen zuverlässigen, sicheren und wirtschaftlichen öffentlichen Verkehr in unserem Marktgebiet und sind Gastgeber unserer Fahrgäste. Mit unserem Selbstverständnis für hohe Qualität stärken wir die Marke. Zusammen mit Partnern verfolgen wir Mobilitätsentwicklungen aktiv und handeln situationsbezogen. Die Mittel der öffentlichen Hand setzen wir wirtschaftlich ein.				
Strategische Ziele	Übergeordnetes Ziel C19 (2021): Die finanzielle Stabilität orientiert sich am Szenario Teillockdown und die Führung ist darauf ausgerichtet.				
	Z1: Das Kerngeschäft (RPV) für unsere Pendler und Touristen funktioniert verlässlich. Das Angebot ist attraktiv.	Z2: Konkrete Lösungen, welche in Partnerschaften zu entwickeln sind, tragen den Veränderungen in der Mobilität Rechnung.	Z3: Der Zugang zum Zug entspricht den gesetzlichen Vorgaben. Die Prozesse sind durchgehend und effizient. Die Eigenleistungen fokussieren sich auf die Kernkompetenzen.	Z4: Freie Mittel dienen der Finanzierung von Massnahmen, die einen finanziellen Mehrwert bieten und/oder auf Änderungen im Mobilitätsmarkt antworten.	Z5: Die Mitarbeitenden sind befähigt, die künftigen Anforderungen zu erfüllen. Sie sind kompetent, leistungsstark und motiviert.
BSC	Markt / Potenziale		Prozesse	Finanzen	Mitarbeitende
Strategische Stossrichtungen	Steigerung der Nachfrage durch Stärkung des Produkts mit einem nachfragegerechten Fahrplan und einer hohen Verfügbarkeit u. Verlässlichkeit Bewirtschaftung des bisherigen Betriebsgebietes, unabhängig von der Betriebsform. (Drei-Zahnradbahnen) Stärkungen von Partnerschaften und Kooperationen zur Unterstützung und Optimierung des Reiseerlebnisses und zur Erhöhung der Effizienz. Erfüllung der Qualitätsstandards ggü. Partnern	Weiterentwicklung des Geschäftsmodells im Hinblick auf die Mobilität von morgen zur Unterstützung der Besteller-Intension in Bezug auf die Standortattraktivität.	Auf die Verkehrsbedürfnisse abgestimmte Planung sowie effizienter Bau und Betrieb der Infrastruktur. Effiziente Instandhaltung des Rollmaterials. Prozessoptimierte Betriebsabwicklung. Orientierung aller Prozesse an einer konsequenten Make-or-Buy-Strategie.	Stärkung des Eigenkapitals Verbindlichkeit im Kostenmanagement (Budget) und bei den Fristen. Entwicklung und Umsetzung der Immobilienstrategie Drittgeschäfte leisten einen positiven DB 2. Fusion AB/FWB	Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden Beherrschung der Prinzipien, Aufgaben und Instrumente dank gezielter Know-how Verbesserung Ausrichtung der mittelfristigen Personalplanung entlang der geforderten Kompetenzen Kompetente Führung auf allen Stufen Stärkung von Kultur und Werten
Kennzahl	<ul style="list-style-type: none"> Zunahme Nachfrage PKM auf Basis Ist 2020 + 5% Pünktlichkeit von 97% bei 3 Min. Abweichung Ranking Kundenzufriedenheit Ostwind Bahn Total +2 Pt. über Durchschnitt Erreichung Soll-Werte QMS RPV zu 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Vertiefung von insgesamt 5 Kundenlösungen mit Innovationscharakter, 3 davon konkret umgesetzt. (Bsp. Innovative Lösung Standseilbahn RhW, Neues Windwarnsystem, Konkrete Umsetzung Erschliessung letzte Meile, ATO) 	<ul style="list-style-type: none"> LV 21-24 inhaltlich und finanziell umgesetzt Instandhaltungskosten pro km Tango/Walzer halten ab Zeitpunkt Inbetriebnahme SZ dem Vergleich mit Werkstatt Wil Stand Ranking Railplus Produktivität Lokführer Top 3 Standard zertifizierungsfähige Prozessdokumentation und KVP erreicht 	<ul style="list-style-type: none"> Erreichung Betriebsaufwand gem. Stabilisierungsmassnahmen PBG Reserve auf CHF 1 Mio. bis 2024 Forecast Genauigkeit +/- 10% Immobilienstrategie definiert und umgesetzt Drittgeschäft mit positiven DB2 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzufriedenheitsindex Zielwerte 3.3 (Umfrage 2021) und 3.4 (Umfrage 2024) Personalplanung als Planungsinstrument eingeführt. Massnahmen daraus zu 90% umgesetzt Leitbild erstellt

Anhang 2: Projektleitung und -organisation AB



Legende

AB	Appenzeller Bahnen
BAV	Bundesamt für Verkehr
	Durchmesserlinie, Oberbegriff für Infrastrukturprojekte
DML	
ERÜ	Erschütterungsüberwachung Gebäude
FP	Fachprojekt
GAW	Linie Gossau-Appenzell-Wasserauen
GBB	Geologische Baubegleitung
GEO	Geologie
GPL	Gesamtprojektleiter
M/VT/Komm	Marketing, Vertrieb, Kommunikation
OBL	Oberbauleitung
PL Bau	Projektleiter Bau
PL RUCK	Projektleiter der Arbeitsgemeinschaft Ruckhalde
TP	Teilprojekt
UBB	Umweltbaubegleitung
VERM	Vermessung
ZA	Zustandsanalyse

Liebe Gastgeberinnen und Gastgeber

Jährlich reisen auf unserem Streckennetz rund 5 Millionen Menschen. Täglich sind das 13 700 Chancen, die Appenzeller Bahnen bei unseren Fahrgästen ins beste Licht zu rücken. Wir Mitarbeitende sorgen tagtäglich für einen zuverlässigen, sicheren und wirtschaftlichen öffentlichen Verkehr zwischen Bodensee und Säntis. Wir schaffen mit unserem Selbstverständnis für hohe Qualität ein positives Reiseerlebnis und stärken die Marke der Appenzeller Bahnen. Damit tragen wir zum Erfolg unseres Unternehmens sowie der ganzen Region bei. Dieses Gastgeberleitbild gibt Ideen, Denkanstösse und Impulse für den Alltag.

Herzliche Grüsse und viel Freude damit!

PS: Auch andere Dokumente wie die Strategie, das Lokführer-Handbuch, Dienstkleiderreglement oder der Social Media Knigge liefern Richtlinien und wertvolle Tipps rund um unsere Gastgeberrolle.

Wir verbinden Stadt und Land

Wir vernetzen die Region zwischen Bodensee und Säntis. Das Appenzellerland steht für gelebtes Brauchtum und ist gleichzeitig modern und weltoffen. Das widerspiegelt sich in unseren Zügen und in unserem Auftreten. Der erste Eindruck zählt!

So handeln wir

- Wir empfangen unsere Gäste herzlich, geben ihnen Orientierung und stehen ihnen mit Rat und Tat zur Seite (Perron, Empfang, Telefon, Sitzungen...).
- Wir kennen das attraktive Angebot auf und entlang unserem Streckennetz und begeistern unsere Gäste dafür.
- Wir nutzen die Anfangs- und Endstationen sowie die grösseren Umsteigeorte für sympathische Durchsagen.
- Die Räume, in welchen wir die Gäste empfangen, sind einladend und im AB-Look gestaltet.

Vision:
Die Appenzeller
Bahnen vernetzen die
Regionen zwischen
dem Bodensee und
dem Säntis.

Wir ziehen an einem Strick

Wir sind ein Team mit einem gemeinsamen Ziel: Unsere Fahrgäste pünktlich, sicher und komfortabel von A nach B zu bringen. Wir arbeiten abteilungsübergreifend, kommunizieren positiv und geben Wissen weiter. Wir schauen vorwärts und haben unser gemeinsames Ziel stets im Fokus.

So handeln wir

- Bei der Planung von kleinen und grossen Projekten beziehen wir das Wissen und die Meinung aller Abteilungen ein. Auch kennen wir die Bedürfnisse der Fahrgäste.
- Im Ereignisfall informieren wir proaktiv und rasch und betreuen die Fahrgäste. Wenn ein elektronisches System ausfällt, informieren wir unsere Fahrgäste im Zug und an den Haltestellen persönlich (z.B. über Lautsprecherdurchsagen).
- Den Schichtwechsel / die Dienstübergabe nutzen wir für ein gegenseitiges Update.
- Wenn wir in der Öffentlichkeit unsere Meinung äussern, sind wir uns der Konsequenzen bewusst.
- Wir kümmern uns gemeinsam um verlorene Gegenstände.
- Weitsichtig heisst auch, in die Zukunft zu schauen: Zusammen mit Partnern verfolgen wir Mobilitätsentwicklungen aktiv und handeln situationsbezogen.

Wir halten den Fahrplan ein!

Wir sind verbindlich. Der öffentliche Verkehr in der Schweiz ist weltweit berühmt für seine Pünktlichkeit. Auch die Fahrgäste der Appenzeller Bahnen schätzen und erwarten von uns das pünktliche Abfahren und Ankommen. Ebenso wichtig ist das Einhalten der Termine gegenüber allen Partnern!

So handeln wir

- Wir halten den Fahrplan ein, stellen Anschlussbeziehungen her bzw. zeigen Alternativen auf.
- Unsere Kundenfeedbacks behandeln wir rasch und freundlich.
- Wir halten Zahlungsfristen ein.
- Interne Meldungen behandeln wir rasch und geben ein verbindliches Feedback.
- Wir halten die Gesetze ein und haben die Fristen stets im Blickfeld (z.B. Umsetzung Behindertengleichstellungsgesetz).
- Unser Bauprogramm liegt frühzeitig vor, damit wir proaktiv kommunizieren können. Es ist gut koordiniert, sodass wir die Einschränkungen für die Fahrgäste auf ein Minimum reduzieren können.
- Wir informieren bei Verzögerungen aktiv.
- Nach Möglichkeit warten wir heranrennende Gäste ab.

Unsere Kunden

Unsere Anspruchsgruppen sind vielseitig und haben unterschiedliche Bedürfnisse:

Pendler, Touristen, Gruppen, Kinder, Bundesamt für Verkehr, Kantone AI / AR / SG, andere Transportunternehmen, Tarifverbund Ostwind, Railplus, Verband öffentlicher Verkehr, Tourismusorganisationen, Anwohner, Bewerber, Medien, Öffentlichkeit, Lieferanten, Kollegen.

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, immer die männliche und weibliche Form aufzuführen. Wo die männliche Form gewählt ist, ist die weibliche Form selbstverständlich eingeschlossen.



Wir interagieren auf Augenhöhe

Wir kommunizieren mit unserem Gegenüber respektvoll und gehen auf die Anliegen ein – intern und extern. Wir sind natürlich nicht immer gleicher Meinung! Gerade in solchen Situationen gehen wir offen aufeinander zu, sind sachlich und finden die Lösung gemeinsam.

So handeln wir

- Für den persönlichen Austausch nehmen wir uns Zeit.
- Wir geben uns die Hand. Ein Handschlag zählt!
- Mit unseren Partnern und Lieferanten verhandeln wir auf Augenhöhe. Wir fördern Partnerschaften und Kooperationen.
- Wir lassen uns mit unseren Fahrgästen auch mal auf einen Smalltalk ein.
- Wir kennen die wichtigsten Feedbackregeln und können diese anwenden.
- Bei einem persönlichen Angriff reagieren wir freundlich und dennoch bestimmt.
- Wir kommunizieren situationsbezogen über den geeigneten Kanal (persönlich, telefonisch, per Mail)



Wir setzen die Kundenbrille auf

Sich mal ins Gegenüber versetzen – das ist bei Kleinigkeiten im Alltag geradeso wichtig wie bei grossen Bauprojekten. Im Zentrum unseres Handelns und Wirkens stehen unsere Gäste. Wir kümmern uns gerne um sie!

So handeln wir

- Zufriedene Gäste machen auch uns Mitarbeitende zufrieden!
- Wir setzen uns für eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge und Anlagen ein und halten diese stets sauber und einladend.
- Wir setzen uns für eine angenehme Aufenthaltsqualität und ein positives Reiseerlebnis ein.
- Wir formulieren positiv.
- Wir gehen auf ratsuchende Reisende zu und bedienen sie mit Informationen.
- Wenn uns mal ein Lapsus passiert, stehen wir dazu und entschuldigen uns. Dabei verstecken wir uns nicht hinter Reglementen.



Wir verblüffen

Kleine Aufmerksamkeiten erhalten die Freundschaft. Wir sind kreativ und leidenschaftlich! Mit Vorausschauen, Mitdenken und spontan sympathischem Handeln können wir die Appenzeller Bahnen ins Rampenlicht stellen.

So handeln wir

- Wir bieten unseren Gästen ein verblüffend tolles (Reise-)Erlebnis!
- Wir sprechen unser Gegenüber mit dem Namen an und verabschieden uns mit einem sympathischen Gruss.
- Den Fahrgästen beim Einsteigen oder beim Einlad von Gepäck bei Möglichkeit zu unterstützen, ist für uns eine Selbstverständlichkeit.
- Eine passende Lautsprecherdurchsage in besonderen Situationen zaubert den Fahrgästen ein Lächeln aufs Gesicht (Weihnachten, Ostern, runder Geburtstag)
- Kinder und Hundebesitzer freuen sich immer ganz besonders über kleine Aufmerksamkeiten.
- Lläuft mal etwas nicht wie geplant? Ein kleiner «Wiedergutmacher» und ein ehrliches «Entschuldigung» wirken Wunder.
- Reklamationen sind Chancen: Bei besonderen Kundenfeedbacks haken wir nach einiger Zeit nach.
- Zum Kaffee gibt's ein Schöggeli!



Unsere Teams

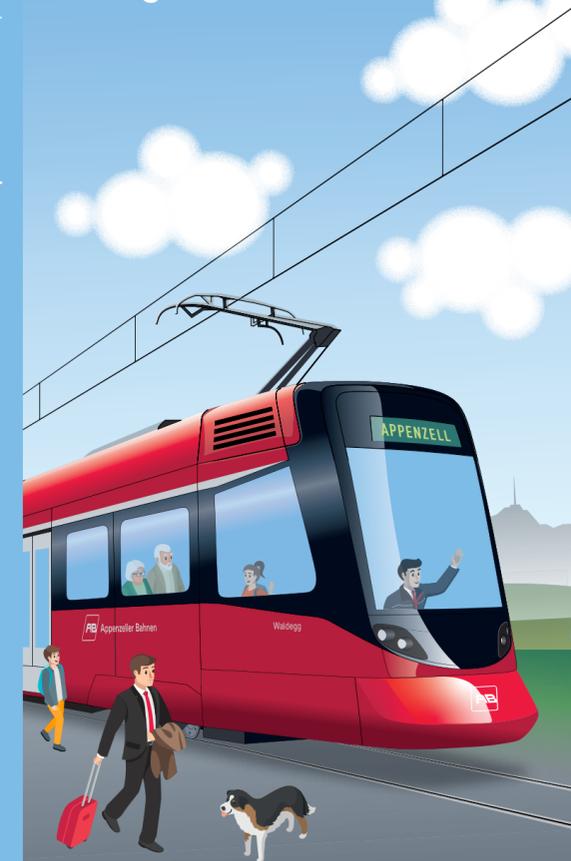
Wir sind kompetent, leistungsstark und motiviert.

Elektrodienst, Projektleiter/innen, Betriebszentrale, Reinigungsteam, Verkaufsstellen, Kader, Immobilien, Fahrleitung, Lernende, Autogarage, Teamleiter, Fahrbahn, Werkstätten, Sekretariat, Elektro-Projekte, Personal, Zuggpersonal, Direktion, Baudienst, Finanzen, Lokführer, Abteilungsleiter, Unternehmenskommunikation, SiBe, Qualitätssicherung, Markt und Produkte, IT, Unternehmensentwicklung

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, immer die männliche und weibliche Form aufzuführen. Wo die männliche Form gewählt ist, ist die weibliche Form selbstverständlich eingeschlossen.



Gastgeberleitbild



Anhang 4: Befragung der Mitarbeitenden 2021 – Messmodell

Einflussgrößen (Organisatorische Rahmenbedingungen)

Struktur	Arbeitsinhalt
	Arbeit und Freizeit
	Strukturen und Abläufe
Kultur	Arbeitsmittel
	Zusammenarbeit im Unternehmen
	Umgang mit Veränderungen
	Digitalisierung
	Agilität
	Kundenorientierung
Führung	Unternehmensstrategie
	Einbindung der Mitarbeitenden
	Führungskraft
Anreize	Geschäftsleitung
	Personalentwicklung
	Mitarbeitendengespräch
	Vergütung
	Gesundheit und Sicherheit
Wissenstransfer	Wahrnehmung von Belastungen
	Wissensaustausch
	Interne Mitteilungen
Weitere Themen	Team
	Pandemie-Management
	Mitarbeitendenberatung Movis



Zielgrößen (Persönliche Einstellungen)

Commitment

Zufriedenheit

Resignation

Attraktiver Arbeitgeber

Weiterempfehlung des Arbeitgebers

Quelle: Befragung der Mitarbeitenden 2021, AB



Führungsgrundsätze

- Wertschätzend gegenüber Mitarbeitenden**

Unsere Vorgesetzten begegnen unseren Mitarbeitenden mit Wertschätzung und Respekt. Sie anerkennen ihre Leistungen und schenken und fordern Vertrauen.
- Selbstverantwortlich handeln**

Unsere Vorgesetzten führen und handeln verantwortungsbewusst und kompetent. Sie nutzen ihre Entscheidungsspielräume.
- Konsequent handeln**

Unsere Vorgesetzten stehen zu ihren Entscheidungen und setzen sie konsequent um. Sie informieren und kommunizieren rasch, ehrlich und klar.
- Ziel- und resultat-orientiertes Arbeiten**

Unsere Vorgesetzten formulieren realistische und messbare Ziele. Sie kontrollieren regelmässig den Zwischenstand und leiten bei Bedarf Korrekturmassnahmen ein.
- Sachbezogene und konstruktive Zusammenarbeit**

Unsere Vorgesetzten kooperieren abteilungsübergreifend basierend auf sachbezogener und konstruktiver Zusammenarbeit. Die Verantwortungen und Aufgaben sind klar geregelt. Die Gesamtunternehmung steht im Mittelpunkt.
- Engagement zeigen**

Unsere Vorgesetzten sind Vorbild in Bezug auf Motivation, Entscheidungsfreudigkeit, Engagement und Zielerfüllung.
- Fördern und Fordern**

Unsere Vorgesetzten fördern die Selbstständigkeit und Fachkompetenz ihrer Mitarbeitenden und fordern mit Zielvorgaben gute Leistungen und die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen.
- Loyal und Vorbild sein**

Unsere Mitarbeitenden stehen zum Unternehmen mit seinen Werten und verhalten sich loyal gegenüber ihren Vorgesetzten.