

Johannes Rüegg-Stürm/Thomas Bieger (Hrsg.)

Unternehmerisches Management

Herausforderungen
und Perspektiven



Auszug

■ Haupt

1. Auflage: 2012

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07770-3

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2012 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlag: René Tschirren nach einem Entwurf von V. Kraus

Satz: Verlag Die Werkstatt, Göttingen

Cartoons: Volker Kraus

Printed in Germany

www.haupt.ch

Ein Konzert für unsere Kunden – Komplexitätsmanagement in der SBB AG

Andreas Meyer und Christoph Tyssen

Die SBB AG entwickelt und betreibt eines der qualitativ hochstehendsten und leistungsfähigsten Bahnsysteme der Welt. Das Unternehmen mit den Divisionen Personen- und Güterverkehr, Immobilien und Infrastruktur wird über das Modell des integrierten Konzerns gesteuert. Damit werden den Kunden einfache und verlässliche Eisenbahntransportleistungen sowie damit verbundene Dienstleistungen geboten. Die Kunden sollen nichts spüren von den komplexen Zusammenhängen, welche hinter den Kulissen hochprofessionell gesteuert werden. Die größte Herausforderung für die SBB ist es, den Kunden heute und auch in Zukunft täglich eine auf echten Kundennutzen ausgerichtete hohe Qualität zu bieten. Dieses System soll für die Kunden preiswert und für die öffentliche Hand bezahlbar bleiben. Dazu ist neben weiteren Effizienzsteigerungen der SBB sowie der Erhöhung der Kostendeckungsgrade auch eine stärkere Nutzerfinanzierung erforderlich. So hält das Unternehmen die Balance zwischen den Kundenbedürfnissen, den Anliegen der Schweiz und ihrer Regionen, den Zielsetzungen des Eigentümers und der Attraktivität der SBB für ihre Mitarbeitenden. Das Management begegnet diesen Herausforderungen mit ganzheitlichen Führungsinstrumenten, welche auf einem gemeinsamen Verständnis und einer einheitlichen Zielorientierung basieren sowie auf die Selbst-, Sozial-, Führungs- und Unternehmerkompetenzen setzen. Kompetente, integre Mitarbeiter und gemeinsame Werte sind die wichtigste Basis für ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement.

1 Die SBB AG – ein Unternehmen mit einem komplexen Geschäft

Eisenbahnunternehmen sind komplex. Einerseits aufgrund neuer Möglichkeiten durch den Technologiewandel, andererseits weil zahlreiche Abstimmungen – ähnlich wie das Ineinandergreifen von Zahnrädern – notwendig sind, um den Kunden reibungslose Reisen und Transporte bieten zu können. Das Modell der «integrierten Bahn», bei dem Bahninfrastruktur und Verkehr unter einem Dach gesteuert werden, hat sich dazu in der Schweiz bewährt.

Ideale Organisation für komplexe Herausforderungen ...

Im Falle der SBB wurde organisatorisch eine Divisionalisierung vorgenommen, in der eine Division («Infrastruktur») den Bau und die Instandhaltung des Schienennetzes sowie der Fahrleitungen, Tunnels und Brücken besorgt. Zudem ist diese Division für die Energieversorgung der Strecken verantwortlich, plant den Fahrplan und stellt den Zugang der Kunden zum Gleis sicher. Sie legt damit die Basis für die Leistungserstellung der Verkehrsdivisionen. Diese erbringen Regional-, Fern- und Güterverkehrsleistungen auf dieser Infrastruktur. Die Division Immobilien betreibt und entwickelt die Bahnhöfe, stellt kunden- und umsteigefreundliche Bahnzugänge zur Verfügung und ist für die Vermietung der Ladenflächen oder die Reinigung der Bahnhöfe verantwortlich. Die daraus resultierenden und für eine qualitativ hochstehende und effiziente Leistungserstellung zu managenden Abhängigkeiten sind zahlreich. Sich verändernde Parameter wie höhere Geschwindigkeiten der Züge, schnellere Zugfolgen und zunehmende Passagier- und Güterströme und ihre Auswirkungen auf alle Teile des Systems machen das Komplexitätsmanagement für die SBB noch herausfordernder.

Organisation und Strategie der SBB sind darauf ausgerichtet, die Aktivitäten im Konzern unter Berücksichtigung der zahlreichen Abhängigkeiten im Gesamtsystem, der Nutzung von Marktpotenzialen und Synergien zwischen den Geschäftseinheiten sicherzustellen (vgl. Abbildung 1). Dadurch soll im Gesamtsystem des Konzerns das Konzernoptimum erreicht werden – ausgerichtet auf den Kundennutzen, für den Kunden zu zahlen bereit sind.

Die zahlreichen Anspruchsgruppen der SBB erhöhen die zu bewältigende Komplexität zusätzlich. Als Volkstransportmittel steht die SBB zudem täglich im Fokus der Öffentlichkeit. Für die Politik sind die Belange der SBB ein

regelmäßiges Traktandum, unter anderem weil die Eisenbahnanschlüsse auch wesentliche Treiber für die wirtschaftliche und touristische Entwicklung der Regionen sind. Das Unternehmen hat letztlich über 3 Millionen Kunden und über 6 Millionen Eigentümer.

... für ein Angebot mit komplexer Leistungserstellung

Das Leistungsbündel, das die SBB anbietet, besteht aus zahlreichen Teilleistungen von – in sich bereits komplexen – miteinander verwobenen Netzen. Betrachtet man einen vorbeifahrenden Zug, lässt sich das Zusammenspiel der Netze illustrieren. Der Zug folgt einem Fahrplan, welcher das vollständige Netz der Zugfahrten abbildet, und fährt auf einer Schiene, die Teil eines Netzes von Gleisen und Weichen ist, das sich über die ganze Schweiz erstreckt und zudem Schnittstellen zum Ausland aufweist. Ohne das entsprechende Stromnetz, das vom computergesteuerten Netz der Kraftwerke über unterschiedliche Unterwerke den Strom in die Fahrleitung einspeist, würden zudem die wenigsten Züge fahren – in einem Netz mit einem derart hohen Elektrifizierungsgrad.

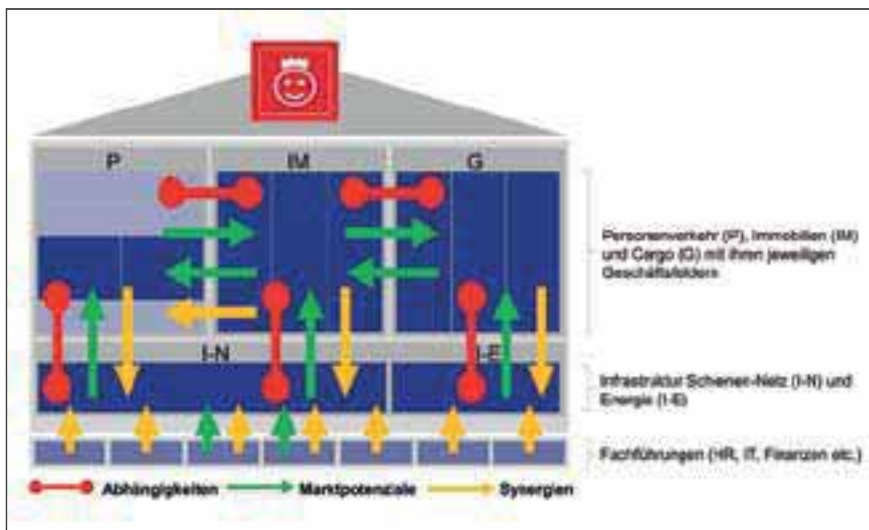


Abbildung 1: Abhängigkeiten, Marktpotenziale und Synergien innerhalb des Konzerns

Die SBB verfügt zudem über ein eigenes Telekom-Netz, das die drahtlose Kommunikation zwischen dem Personal auf den Zügen und den Leitstellen ermöglicht. Dieses Netz ist die Basis, um im Schadensfall oder bei Verspätungen die Kunden zu informieren. Neben diesen technischen Netzen gehört ebenso das soziale Netz für rund 28 000 Mitarbeitende zu den unverzichtbaren Netzen des Bahnsystems. Lokführer müssen eingeplant, Zugbegleiter auf Schichten eingeteilt und Züge durch das Instandhaltungspersonal gewartet werden. Eine Grafik der ineinandergreifenden Prozesse ist in Abbildung 5 dargestellt.

Die langen Vorlaufzeiten vom Entscheid bis zur Inbetriebnahme – für Züge 4–6 Jahre, für Bahnhöfe 6–10 Jahre, für Infrastruktur 6–15 Jahre – machen die Aufgaben umso anspruchsvoller. Einmal angeschafft, hat das Rollmaterial Nutzungszeiträume von bis zu 30 Jahren und Infrastrukturbauten wie Kraftwerke oder Tunnels sogar von bis zu 100 Jahren.

Im sogenannten Planungsfünfeck «Angebot – Rollmaterial – Bahnhöfe – Infrastruktur – Finanzierung» wird sichergestellt, dass die Teilleistungen technisch und wirtschaftlich harmonieren (Abbildung 2).

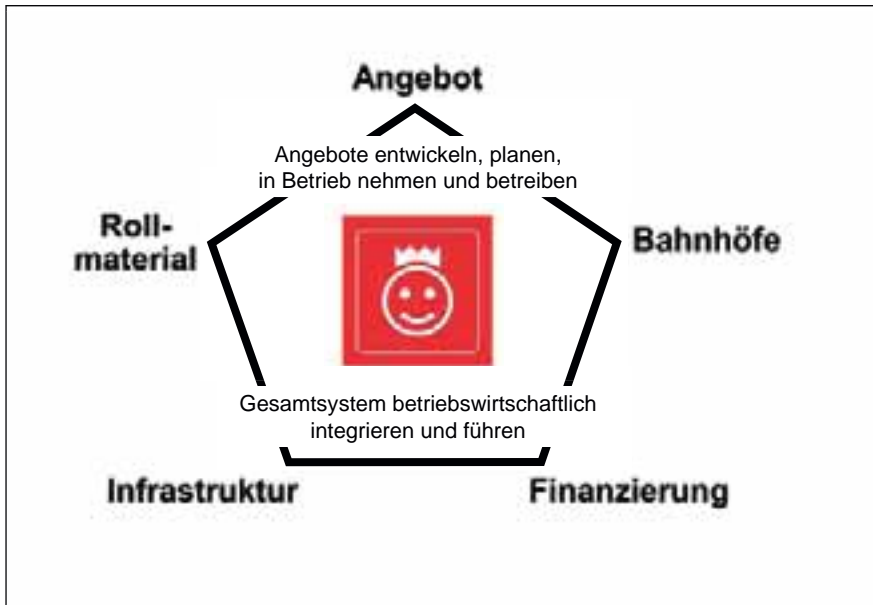


Abbildung 2: Planungsfünfeck

2 Komplexitätsmanagement bei der SBB

Die SBB bewältigt die Komplexität mit ganzheitlichen Instrumenten, welche auf dem gemeinsamen Verständnis für Zusammenhänge, Ziele und Werte basieren und auf Selbst-, Sozial-, und Führungs- sowie Unternehmerkompetenz bauen. Diese lassen sich in die drei Dimensionen «Prozesse und Organisation», «Führungsinstrumente» und «Kultur» unterteilen (siehe Abbildung 3). Hinter jeder Dimension sind konkrete Werkzeuge hinterlegt.

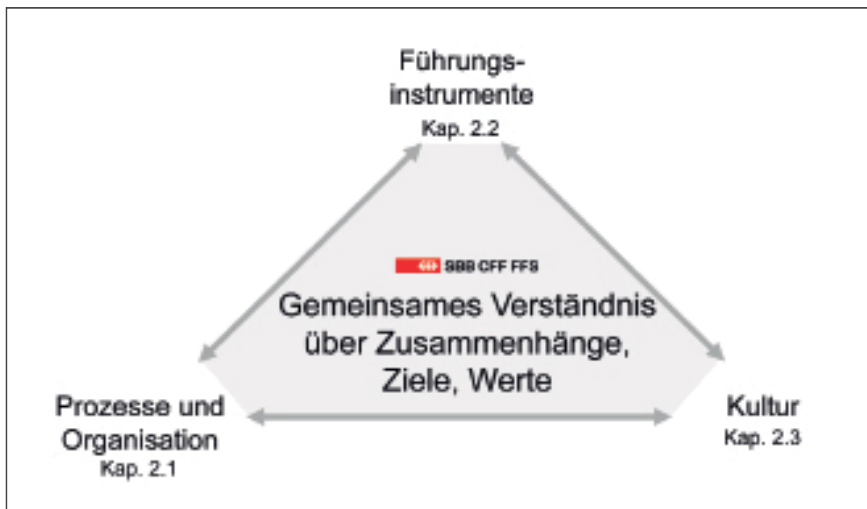


Abbildung 3: Stellhebel des Komplexitätsmanagements der SBB

2.1 Komplexitätsmanagement durch Prozesse und Organisation⁹

Prozesse und Organisation ermöglichen ein klares Bild über die Zusammenhänge und Herausforderungen. Sie fördern ein vernetztes Denken, unter Einbezug aller relevanten Variablen.

Ensemble

Zehn Jahre nach der Aufteilung der SBB in zunächst drei Divisionen (Immobilien wurde 2003 aus der Infrastruktur ausgegliedert) zeigte sich, dass eine

⁹ Inhalte dieses Abschnitts basieren auf Pfuhl, S. et al. (2010) und Schenk, M. und Mellenberger, C. (2010)

personenunabhängige, organisationsübergreifende Koordination notwendig wurde. Veranschaulicht wurde dieser Ansatz mit dem Bild der Entwicklung von «virtuosen Solisten» hin zu einem «orchestrierten Ensemble» (vgl. Abbildung 4).



Abbildung 4: Orchestriertes Ensemble – abgestimmte Leistung innerhalb der SBB

Im Rahmen des Projekts Ensemble wurden fünf Koordinationsprozesse herausgearbeitet:

1. Prozess: Langfristige Dimensionierung der SBB

Im traditionellen, linearen Ursache-Wirkungs-Denken würde die langfristige Angebotsplanung – also welche Züge wann und wo fahren – autonom geplant. Spezialisten würden darauf die Nachfrageentwicklung prognostizieren und Konzepte, beispielweise für längere Zugkompositionen entwickeln. Bei einer vernetzten Sichtweise allerdings werden auch Immobilien und Infrastruktur einbezogen. Es wird zum Beispiel abgestimmt, welche Zuglängen aktuell an den Perrons Platz haben und inwiefern eine Perronverlängerung für neues Rollmaterial aus Infrastruktursicht umsetzbar ist. Zudem muss die Division Immobilien die zusätzlichen Passagierströme durch die Bahnhöfe lenken. Die ganzheitliche Betrachtung bietet Chancen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtkonzerns. Der längerfristige Einbezug der Division Immobilien in die Planung ermöglicht dieser, ihr Angebot an Verkaufsflächen und Standorten gemäß den Kundenströmen zu planen.

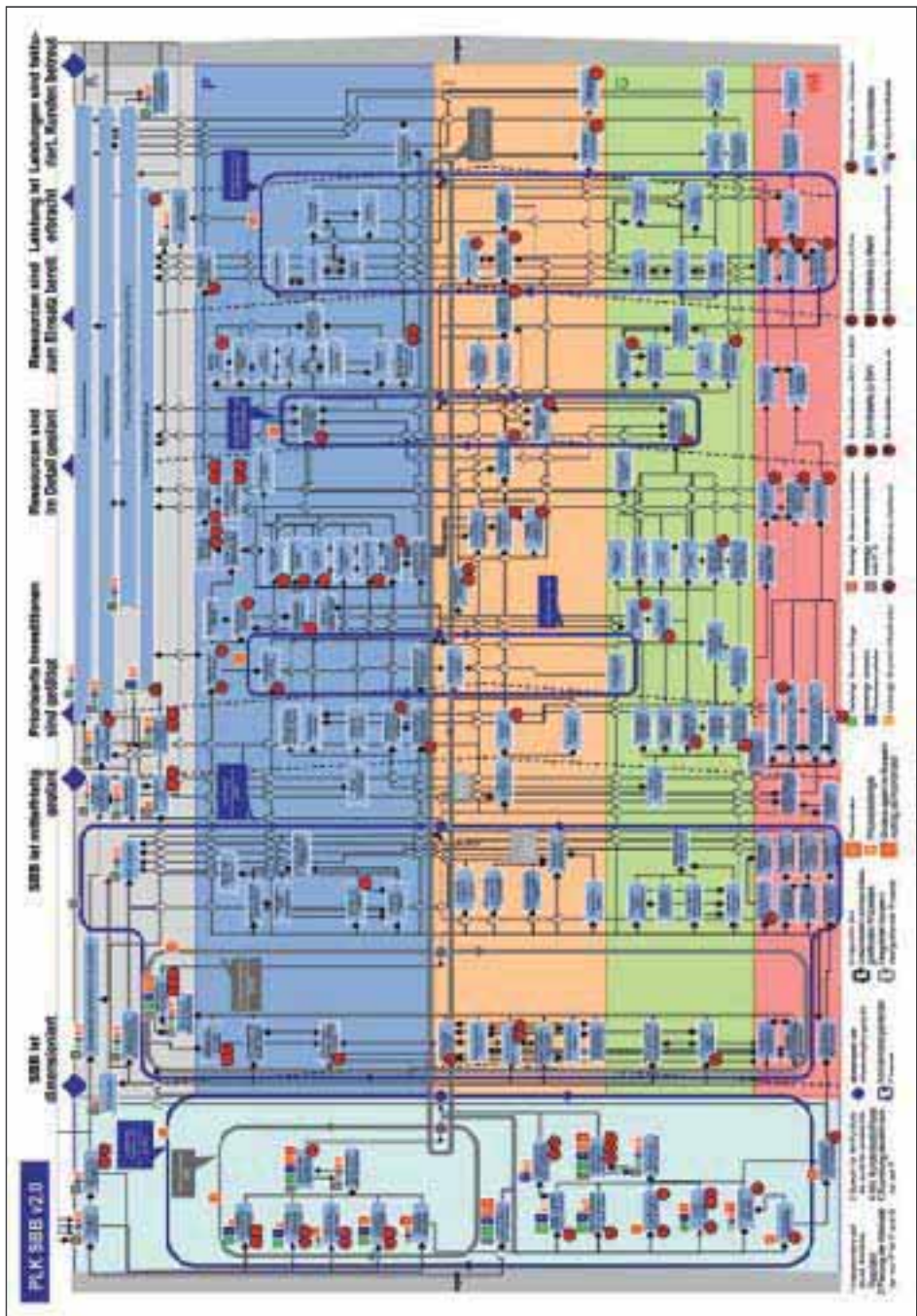


Abbildung 5: Prozesslandkarte der SBB

2. Prozess: Mittelfristige Planung der SBB

Das Angebot mit Rollmaterial, Personalbedarf, Bahnzugängen, Engpassbereinigungen bei der Infrastruktur u. a. werden scharf geplant. Indem durch eine abgestimmte Planung gewisse Projekte vor- bzw. nachgezogen werden, können Synergien realisiert werden. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Divisionen abgestimmt planen, Projekte gebündelt werden und der gegenseitige Austausch an den Schnittstellen institutionalisiert ist. Damit sollen ausreichende Kapazitäten für den Güter- und Personenverkehr geschaffen und öffentliche Mittel möglichst effizient eingesetzt werden.

3. Prozess: Jahresfahrplanplanung

Die Aufgabe der Jahresfahrplanplanung beinhaltet eine enge und bereichsübergreifende Abstimmung von Fahrplan-, Ressourcen- und Intervallplanungen für den Unterhalt im dicht befahrenen Netz der SBB-Infrastruktur. So werden für die Kunden optimierte Fahrpläne rechtzeitig erstellt und durch die Abstimmung Verkehrsbehinderungen, bspw. durch Zusammenfassen von Baustellen zu Intervallen, minimiert.

4. Prozess: Unterjährige Fahrplanplanung

Die unterjährige Fahrplanplanung kommt in rund 3 000 Sonderfällen pro Jahr zum Einsatz. Die Durchführung von Zusatzverkehren («Sonderzüge») für Events wie Konzerte sowie größere Sportveranstaltungen oder die Berücksichtigung von Naturereignissen muss mit möglichst geringer Beeinträchtigung des getakteten Personen- und Güterverkehrs erfolgen. Auch in der unterjährigen Fahrplanplanung ist vernetztes Denken und eine enge Abstimmung der SBB-Divisionen unerlässlich.

5. Prozess: Betriebssteuerung und Kundeninformation

Eine gute und nützliche Kundeninformation bedarf eines effizienten betriebsinternen Informationsflusses, um die Kunden möglichst schnell mit Informationen über den Reiseverlauf und Alternativen bedienen zu können. Zudem sollen je nach Ereignis die richtigen Personen informiert und gegebenenfalls zeitnah eingesetzt werden können. Vernetztes Denken ist daher auch im Hin-

blick auf Informationsversorgung und -verbreitung wichtig. Die Sicherstellung, dass alle bahninternen Sendegeräte – im Bahnhof, an den Perrons, in den Zügen sowie auf elektronischen Ausgabegeräten (Handy, Internet etc.) – zum gleichen Zeitpunkt die gleiche Information bereitstellen, ist hochkomplex und setzt engste Abstimmungen zwischen allen Beteiligten voraus.

Die fünf Koordinationsprozesse zeigen beispielhaft, dass ohne eine vernetzte Sichtweise weder für den Kunden, die SBB noch das Gesamtsystem öV ein Optimum erreicht werden kann. Die aus Ensemble resultierende Prozesslandkarte (Abbildung 5) macht die Komplexität des Bahnsystems sicht- und damit beherrschbar. Wiederkehrende Prozesse können dadurch standardisiert angegangen werden, ohne dass die Gefahr besteht, durch eine limitierte Sichtweise zentrale Schnittstellen oder bedeutende Stakeholder zu übersehen.

Das Projekt stellt eine Pionierleistung im Eisenbahnbereich dar – keine andere Bahn hat zuvor ein solch umfassendes Prozessprojekt für den Gesamtkonzern durchgeführt. Ein zentraler Erfolgsfaktor für das Projekt Ensemble war insbesondere die Einbindung zahlreicher Mitarbeitenden (200–300 Personen) und die hohe Beachtung, die das Projekt im Rahmen der beinahe zweijährigen Erarbeitung erfahren hat.

Wirkungsmodell

Ein zweites wichtiges Instrument, welches die SBB nutzt, um Komplexität zu beherrschen, ist das Wirkungsmodell. Es wird im Personenverkehr zur Modellierung des Bahnangebots und der Kundennachfrage eingesetzt. Ausgangslage war der Umstand, dass mit der Inbetriebnahme der NEAT, DML, CEVA sowie ZEB-Projekte¹⁰ die Bahninfrastruktur weiter ausgebaut wird. Diese Erweiterungen führen zu einer substantziellen Erhöhung der Betriebs- und Unterhaltskosten der Infrastruktur. Darüber hinaus sind Investitionen in neues Rollmaterial für den Personenverkehr erforderlich, um ein entsprechendes Angebot an Zugverbindungen tatsächlich zu gewährleisten. Diese Faktoren haben zwangsläufig Auswirkungen auf die Kosten- und Preisentwicklung im öffentlichen Verkehr. Daneben ist mit sich verändernden und teilweise steigenden Mobilitätsbedürfnissen zu rechnen. Diese Entwicklungen beeinflussen sich gegenseitig auf komplexe Art und Weise.

10 NEAT: Neue Eisenbahn Alpentransversale; DML: Durchmesserlinie Zürich; CEVA: S-Bahn Genf (Cornavin –Eaux-Vives – Annemasse); ZEB: Zukünftige Entwicklung Bahninfrastruktur

Die Outputs des Wirkungsmodells sind z. B. die Cashflow-Entwicklung in den Divisionen Personenverkehr und Infrastruktur oder die prognostizierte Entwicklung des Modal Splits. Unter anderem werden diese Angaben genutzt, um im komplexen System die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Dabei wird allerdings nicht außer Acht gelassen, dass es sich bei Modellen meist um Annahmen und Näherungen handelt und folglich keine exakten Aussagen und Schlüsse daraus gezogen werden können. Durch die Vereinfachung der Realität hilft dieses Instrument der SBB, die komplexen, sich gegenseitig beeinflussenden Prozesse besser zu verstehen und zu steuern.¹²

2.2 Komplexitätsmanagement durch Führungsinstrumente

Die zweite Dimension des Komplexitätsmanagementdreiecks der SBB umfasst die Führungsinstrumente «Strategie mit integrierter finanzieller Langfristplanung», daraus resultierende «Konzernziele und Steuerungsgrößen», das «Management-Informationssystem» zur Überprüfung der Zielerreichung und Geschäftssteuerung, abgesichert durch ein gelebtes «Risk Management».

Strategie mit integrierter finanzieller Langfristplanung: Die Strategie mit der integrierten finanziellen Langfristplanung zeigt die langfristige Perspektive mit zukünftigen Entwicklungen auf. Eine vorausschauende Planung ist für ein investitionsintensives und langfristiges Geschäft wie ein Bahnunternehmen eine elementare Grundvoraussetzung, auch um die Amortisation der Investitionen zu kalkulieren und nicht Gefahr zu laufen, das Unternehmen zu überschulden. Die enormen Investitionen müssen frühzeitig eingeplant und kalkuliert werden. Aus diesem Grund wurde in der SBB ein Entscheid aus den 1990er-Jahren revidiert und wieder eine langfristige Planung eingeführt, die einen Horizont von 20 Jahren abdeckt. Aus den strategischen Vorgaben und deren Quantifizierung lassen sich für einzelne Bereiche konkrete Ziele ableiten.

Konzernziele und Steuerungsgrößen: Die Konzernziele sind ein zentrales Führungsinstrument der SBB (vgl. Abbildung 7). Gemeinsame Ziele und das Ausrichten der Aktivitäten im Unternehmen auf diese Ziele stellen einen zentralen Erfolgsfaktor für das Komplexitätsmanagement der SBB dar. Die Kaskadierung

¹² Vgl. Olesen et al. 2010.

der Ziele auf alle Ebenen und die Führung über Zielvereinbarungen legen die Basis für die Steuerung des Unternehmens. Um handlungsleitende Ziele zu entwickeln, wurden über 1000 Mitarbeitende in die Erarbeitung der Konzernziele eingebunden. Die Symbole der Ziele («Icons») ermöglichen ein schnelles, gemeinsames Verständnis – auch über Sprachgrenzen hinweg. Die individuellen Beiträge zu den Zielen sollen im Rahmen der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden möglichst eigenständig verfolgt werden können sowie ansprechend und motivierend wirken. Um Verlässlichkeit zu gewährleisten, sollen die Ziele über einen längeren Zeitraum stabil gehalten werden.



Abbildung 7: Konzernziele der SBB (Kundenzufriedenheit, Konzernimage, Personalfriedenheit, Kundenpünktlichkeit, Sicherheit, Jahresergebnis, Free Cashflow, Wettbewerbsposition/Marktanteil, ökologische Nachhaltigkeit)

Management-Informationen-System: Der Fortschritt bei der Erreichung der Ziele wird über ein Management-Informationen-System (MIS) verfolgt. Das MIS hat die Aufgabe, die Entscheider über die aktuellen Leistungs- und Finanzkennzahlen zu informieren. Verändert sich beispielsweise die Nachfrage, der Ertrag oder die Qualität der internen Leistungserstellung, hat die Führung die Möglichkeit, frühzeitig Korrekturen auf dem Weg zur Zielerreichung vorzunehmen. Ziel des MIS ist es, auf aggregierter Ebene die zentralen, d. h. steuerungsrelevanten, Kennzahlen abzubilden, sodass sie schnell interpretiert werden kön-

nen. So soll das MIS transparent machen, ob die Entwicklungen den gesetzten Zielen entsprechen. Dabei wird die Konzentration auf ein Instrument mit weitgehendem Verzicht auf weitere Reports verfolgt.

Risk Management mit Risk Report: Im Corporate Risk Management werden die bedeutendsten Risiken aufgenommen, analysiert und wo erforderlich mit zusätzlichen Maßnahmen hinterlegt. Insbesondere in einem komplexen System wie der Bahn mit zahlreichen Interdependenzen können Risiken an unterschiedlichster Stelle entstehen und ohne rechtzeitiges Management massive Auswirkungen auf Kunden und Mitarbeitende haben. Der Risk Report hilft dabei, in einem komplexen System Risikopotenziale aufzudecken und das Management der beeinflussbaren Schwachstellen sicherzustellen.

2.3 Komplexitätsmanagement durch Kultur

Durch die Ausgliederung der SBB aus der Bundesverwaltung wurde ein Kulturwandel notwendig, der bis heute andauert. Die kulturelle Transformation wird vor allem durch «Transparenz», «anforderungsgerechte Stellenbesetzung», gemeinsame «Werte» und gelebte «Führungsgrundsätze» erreicht.

Transparenz: Transparenz ist nicht nur in Prozessen und Leistungskennzahlen, sondern auch in kultureller Hinsicht eine grundlegende Voraussetzung für das Management einer komplexen Organisation. Durch Transparenz werden die Herausforderungen verdeutlicht und ein gemeinsames Verständnis geschaffen. Transparenz erlaubt, Probleme frühzeitig zu identifizieren und anzugehen. Bei der SBB hat dies Fragen zur ungelösten Finanzierung und zum Nachholbedarf beim Unterhalt der Infrastruktur auf den Tisch gebracht. Durch das Schaffen von Transparenz konnten diese Punkte rechtzeitig adressiert werden.

Da in Zukunft die Verfügbarkeit von Informationen durch Vernetzung, Digitalisierung und Globalisierung weiter zunehmen wird, werden Unternehmen auch für Externe transparenter. Das Schaffen von Transparenz birgt Potenzial – macht aber auch angreifbar bei weniger erfreulichen «Entdeckungen». Solche Informationen liefern regelmäßig Anlass für Diskussionen zu Budgeteinhaltung oder Umgang mit Finanz- und bei der SBB auch mit Steuermitteln. Die Transparenz ist unternehmensintern aber unabdingbar zur Steuerung der Leistungen und der Effizienz des Unternehmens, auch wenn es «öffentlich wehtun» kann.

Anforderungsgerechte Stellenbesetzung: Eine weitere Dimension ist der Einsatz der «richtigen» Menschen am «richtigen» Ort. Neben organisatorischen Maßnahmen sind Recruiting- und Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig. Personalentwicklungsmaßnahmen helfen, geeignete Menschen für Funktionen zu finden, indem die Ziele und Hauptaufgaben, die in einer Stellenbeschreibung formuliert sind, in Anforderungen übersetzt und mit den vorhandenen und erforderlichen Erfahrungen und Kompetenzen abgeglichen werden. Dort, wo Lücken identifiziert werden, müssen die notwendigen (Personal-)Entwicklungen angegangen werden. Bei der SBB wurden dazu Management-Development (MD)-Konferenzen eingeführt.

Werte: Werte der SBB dienen als Orientierungshilfe für das tägliche Geschäft bis hin zur gezielten Förderung der Führungs-, Sozial- und Unternehmerkompetenz. Werte und Wertvorstellungen sollen als verbindende Basis das Vertrauen untereinander stärken. Vertrauen wiederum hilft, Komplexität zu managen.

Führungsgrundsätze: Die Werte finden sich in den Führungsgrundsätzen der SBB wieder. Gemeinsam gelebte Führungsgrundsätze sind die Basis für eine verlässliche Führung (vgl. Abbildung 8).

Die Führungsgrundsätze beinhalten u. a. Folgendes:

- ▶ *Ergebnis- und Leistungsorientierung:* Verpflichtung zum wirkungsorientierten Handeln, ausgewogen zwischen Leistung, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit. Angestrebt wird ein hohes Maß an Selbststeuerung.
- ▶ *Konstruktiv-kritische Auseinandersetzung:* Themen werden offen angesprochen, um gute Lösungen wird gerungen. Diese werden konsequent und zeitnah umgesetzt. Couragiertes und robustes Feedback wird gefordert und gegeben – bei respektvollem, professionellem und fairem Umgang miteinander. Zeitnahes und verständliches Kommunizieren ist eine Grundvoraussetzung.
- ▶ *Verlässlichkeit:* Die Verantwortung wird möglichst selbstbestimmt wahrgenommen, es wird zielorientiert zusammengearbeitet. Versprechen werden eingehalten. Risiken werden antizipiert und gemeistert.
- ▶ *Bahn Know-how:* Die Komplexität des Bahnsystems und der Technologien wird verstanden und dort, wo möglich, reduziert. Die Kenntnis des Bahnsystems wird weiterentwickelt. Erfahrungswissen wird genutzt, weitergegeben, gemeinsam weiterentwickelt sowie mit neuem Know-how ergänzt.



Abbildung 8: Führungsgrundsätze der SBB

Um die Führungsgrundsätze zu leben, müssen den Führungskräften und Mitarbeitenden Selbstverantwortung und Selbststeuerung und damit Freiheiten ermöglicht werden. In einigen Bereichen sind natürlich konkrete Vorgaben wichtig, damit auf die gemeinsamen Ziele hingearbeitet wird. «Selbststeuerung aufgrund klarer Verantwortlichkeiten und mit dem Verständnis für das Ganze» ist in diesem Kontext ein Leitsatz der SBB-Führung.

Parallel zu vielen Sanierungsaufgaben (bspw. Netzerhalt), politischen Themen (bspw. Finanzierung der Schieneninfrastruktur, Bedeutung der Verschuldung) und der Transformation der SBB von einem Teil der Bundesverwaltung zu einem Verkehrsunternehmen zeigen die eingeleiteten Schritte im täglichen Betrieb Wirkung. So wurde die operative sowie betriebswirtschaftliche Leistung weiter gesteigert, wie die Resultate bei Pünktlichkeit und finanziellem Ergebnis belegen. Damit wird der notwendige Kulturwandel von einem Teil der Bundesverwaltung zu einem Unternehmen mit konsequenter Ausrichtung auf den Kundennutzen gelingen – es erfordert aber Kontinuität und einen langen Atem.

3 Zehn Themen, an denen die SBB AG zur Meisterung der Herausforderungen in einer komplexer werdenden Umgebung arbeitet

1. Kompetente, erfahrene und integre *Menschen* am richtigen Ort sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Führung von Unternehmen. Sie sind die Voraussetzung, dass Komplexität überhaupt erkannt und beherrschbar wird. Die vielfältigen Zusammenhänge in komplexen Unternehmen und die zu beherrschenden Disziplinen sowie die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen können nur durch *komplementäre und gut funktionierende Teams* erfasst und gesteuert werden.
2. Die Befassung mit den *Kundenbedürfnissen* erlaubt ein auf echten Kundennutzen ausgerichtetes Angebot und nachhaltige Innovationen.
3. Das Verständnis der *grundlegenden Zusammenhänge* in komplexen Unternehmen ist fundamental. Dazu gehört bei der SBB auch die Geschichte des Betriebs, den Generationen von Eisenbahnern zu einem faszinierenden System aufgebaut haben und in das die Schweizer Bevölkerung viel Geld investiert hat. Nur mit Bahn-Know-how wird kalkulierbar, welche Auswirkungen Eingriffe in das System haben. Dies ist zu pflegen – aber auch nach neuen Erkenntnissen und Zusammenhängen weiterzuentwickeln. IT-«Tools» helfen, das Geschäft zu steuern und weiterzuentwickeln. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse sind auf Basis eines soliden Geschäftsverständnisses, der bekannten Wirkungs-Zusammenhänge wie auch der Erfahrung und Intuition zu überprüfen. Im Zweifel hat der gesunde Menschenverstand Vorrang.
4. *Gemeinsame, verbindliche Werte* für alle Mitarbeitenden und eine auf klaren Grundsätzen basierende Führung – welche Leistung und Erfolgsorientierung ermöglicht, die konstruktiv-kritische Auseinandersetzung fördert und Verlässlichkeit einfordert – erlauben es in großen Unternehmen, dass sich die Kader ein realistisches Bild über die Lage und Herausforderungen, über die Wirkung eingeleiteter Maßnahmen und allfälligen zusätzlichen Handlungsbedarf machen können. Eine über das «technische» Feedback hinausgehende kontinuierliche Pflege und Förderung von Topleistungen führen zu einem nachhaltigen Kompetenzvorsprung im Wettbewerb.
5. *Gemeinsame Ziele* und konsequentes Durchdeklinieren der Beiträge aller Einheiten zur Zielerreichung haben es der SBB erlaubt, ihre Leistungen auf

- hohem Niveau nochmals zu steigern. Die Ziele müssen die Mitarbeitenden ansprechen und überzeugen. Rein profitorientierte Ziele vermögen heute nicht mehr ausreichend zu motivieren. Die SBB hat den großen Vorteil, dass die wirtschaftlichen Ziele im Einklang mit ökologischen Aspekten und einer sozialen Verantwortung auch Grundlage für das Erreichen bedeutender volkswirtschaftlicher Ziele bilden: Eine wertvolle SBB für die Kunden, die Schweiz und ihre Regionen, den Eigentümer und die Mitarbeitenden – auch als attraktiver Arbeitgeber zur Gewinnung der besten Mitarbeitenden.
6. Konsequenter *Transparenz* schaffen und einfordern fördert eine Menge Handlungsbedarf zutage. In einer Welt, in der alles transparenter wird – darauf kann man sich in der SBB vorbereiten, denn wir managen im Glashaus – sind erkennbare Schwächen und Fehler auch proaktiv zu kommunizieren und Reaktionen darauf auszuhalten.
 7. In der Führung ist dabei die Balance zu finden zwischen «Selbst»-Kritik aus dem transparent gemachten Handlungsbedarf und dem (*Selbst-*)*Vertrauen* darauf, dass die Erfolge den eingeschlagenen Kurs und die erarbeiteten Maßnahmen spätestens mittelfristig bestätigen. Zwischenerfolge sind hilfreich und Robustheit ist erforderlich, um die Hinterfragungen und Widerstände gegen notwendige Veränderungen auszuhalten und zu überwinden.
 8. In einer Zeit der Transformation der SBB von einem Teil der Verwaltung hin zu einem Verkehrsunternehmen führt die *gemeinsame Erarbeitung von Verständnis, Handlungsbedarf, Zielen und Werten* dazu, dass diese mit- und weitergetragen werden. Neueintretende sind in diese DNA angemessen einzuführen. Eine große Herausforderung ist das Tempo – nicht zu langsam, sodass mögliche Potenziale, Innovationen und Produktivitätsfortschritte genutzt werden – aber auch nicht zu schnell, sodass die Wagen an der Lok bleiben. In anderen Situationen mit einem offensichtlicheren Turnaround-Bedarf muss mit weniger Rücksicht vorgegangen werden, um das Überleben zu sichern.
 9. Im Vertrauen auf integre, kompetente Menschen und die gemeinsamen Grundlagen muss eine echte *Vertrauenskultur* entstehen. Konsequente Anerkennung und Wertschätzung für wirklich gute und messbare Leistungen und Ergebnisse, für gute Führung und für gutes Verhalten lenken die Kräfte in einem komplexen Unternehmen in die richtige Richtung. Davon muss man sich hin und wieder durch Besuche oder noch besser gelegentliche Mitarbeit überzeugen. Darauf aufbauend muss die Führung energetisieren, inspirieren und motivieren.

10. Erzielte Fortschritte und gute Ergebnisse werden berechtigten *Stolz* auf die mit Engagement erbrachten Leistungen erzeugen und Kraft für weitere Schritte zum Managen der komplexen und faszinierenden Eisenbahn – der SBB – geben.

Literatur

- Olesen, A., Laan, T., Wittmer, A., Gross, M., Barth, E. und Moll, S.* (2010): Wirkungsmodell SBB – Dokumentation. Version 1.0.
- Pfuhl, S., Schenk, M., Martinoni, D., Schürch, M., Spiegel, S. und Stehrenberger, B.* (2010): Die nächste Optimierungsstufe im Schweizer Bahnsystem. In: Schweizer Eisenbahn-Revue, Ausgabe 10/2010.
- Schenk, M. und Mellenberger, C.* (2010): «Ensemble» – Optimierung divisionsübergreifender Zusammenarbeit. Informationsbroschüre. Version 1.0.

Hans Ulrich hat schon in den achtziger Jahren treffend festgestellt, dass Management eine *unverstandene gesellschaftliche Funktion* ist. Diese «Unverstandeneheit» bezieht sich zum einen auf den *Wirkungshorizont* von Management. Heute wird – nicht zuletzt aufgrund problematischer Folgen von Managemententscheidungen gerade auch für Dritte – mehr denn je kontrovers diskutiert, inwiefern unternehmerisches Management und seine Wertschöpfung lediglich einer *ökonomischen Rationalität* oder wesentlich umfassender einer *ethischen Rationalität* verpflichtet sind, das heisst, eine aktive und achtsame Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung einschliessen.

Zum anderen bezieht sich diese «Unverstandeneheit» auch auf das «Funktionieren» von Management, das erstaunlicherweise vor allem in der Managementwissenschaft selbst oftmals als fraglos funktionierende «Black Box» konzeptualisiert wird.

Beides hat Peter Gomez stets als unbefriedigend wahrgenommen. Es war und ist Peter Gomez stets ein grosses Anliegen, Organisationen als *komplexe Systeme* und Management als eine *voraussetzungsreiche Form einer geteilten und verteilten Praxis des Organisierens* mit weitreichenden strategischen und ethischen Implikationen zu verstehen.

Dieses Buch zu Ehren von Peter Gomez möchte eine kleine Reflexionsplattform für *Management als Praxis* eröffnen – und Inspiration bieten für konstruktive Debatten zu aktuellen und absehbaren Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven von Management als *gesellschaftlicher Funktion*.

