

# Entwicklung und Einführung eines Führungskonzeptes für eine neu aufgebaute Abteilung

Studiengang: EMBA General Management

Betreuer: Martine-Laure Wissmann

Experte: Prof. Daniel Huber (Berner Fachhochschule)

Industriepartner: Bildung SBB, Bern

Für die neu aufgebaute Bildungsplanung, eine Shared-Service-Abteilung der Bildung SBB, soll ein Führungskonzept entwickelt werden, damit die Abläufe, Prozesse und Aufträge optimiert abgearbeitet werden können.

1

## Ausgangslage

Die 550 Mitarbeitende starke Bildung SBB wurde im April 2014 gegründet und bildet Menschen in unterschiedlichen Bereichen aus. Zu ihren Kunden gehören die vier Divisionen der SBB, und die Konzernbereiche mit ihren Mitarbeitenden, sowie Drittfirmen beispielsweise Gleisbaufirmen oder kleinere Eisenbahnunternehmen. Pro Jahr führt die Bildung SBB über 116 000 Kurstage aus tausenden von Bildungsprodukten durch.

Die Abteilung Bildungsplanung wurde im Zuge des Changes erschaffen. Die Mitarbeitenden welche vor der Gründung in den einzelnen Divisionen der SBB Schulungen geplant und koordiniert haben, wurden zusammen gezogen und arbeiten nun zentral in einem Shared Service. Die Bildungsplanung beschäftigt 23 Mitarbeitende, davon 19 in der Zentrale in Ostermundigen und vier in den Regionen West, Ost, Mitte und Süd.

Die Bildungsplanung ist für sämtliche Arten von Schulungen zuständig. Dabei greifen die Planer auf sämtliche Ressourcen der SBB zurück (Fahrzeuge, Modelle, Profi- und Milizausbilder, Schulungsräume, Simulatoren etc.). Sie plant pro Jahr mehrere tausend Schulungen in über 2500 unterschiedlichen Produkten. Dabei geht das Spektrum von einfachen zweistündigen Kursen in einem Raum mit einem Ausbilder, bis hin zu komplexen längeren Ausbildungen, wie z. B. einjährigen Lehrgängen für Lokomotivführer oder Zugverkehrsleiter. Durch die Umstrukturierung wurden die Planer, welche bis dahin in den einzelnen Divisionen gearbeitet haben, zentralisiert. Die Planer arbeiten im Moment noch nach den Methoden ihrer ehemaligen Divisionen, nähern sich aber einander stetig an. Durch die standardisierten Prozesse können Ressourcen gespart. Zudem kann flexibler gearbeitet und implizites Wissen auf mehrere Personen verteilt werden.

## Zielsetzung

Ziel der Master-Thesis ist die Erstellung eines Führungskonzeptes welches auf die neue Organisation abgestimmt ist und mit der Absicht, die gleiche Dienstleistung mit gleichem Auftragsvolumen unter Einsparung von 1–2 FTEs (Fulltime equivalent) zu ermöglichen.

## Vorgehen

Um die Diskrepanz zum Zielbild zu eruieren, wurden die massgeblichen Umweltfaktoren und die Bildungsplanung selbst analysiert. Dies führte dazu, dass die Arbeit in vier Handlungsfelder aufgeteilt wurde. Diese sind:

- Führungsstrukturen
- Personalentwicklung
- Steuerungsprozess
- Philosophie, Haltung und Werte

Basierend auf diesen Handlungsfeldern wurden Detailziele definiert und über die Synthese Massnahmen abgeleitet.

## Ergebnisse

Die Master Thesis liefert einen Katalog aus über 35 Massnahmen. In der Empfehlung wird dem Bereichsleiter vorgeschlagen, mit welcher Priorität und Reihenfolge die Massnahmen angegangen werden sollten.

Die vier wichtigsten Massnahmen sind:

- Die Definition der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung AKV
- Der Aufbau eines Service Level Agreement zur Optimierung der Kundenorientierung
- Die Einführung eines Systems zur Datensammlung um daraus Reportings ableiten zu können.

## Fazit

Vieles in der SBB ist bereits vorhanden und kann genutzt werden. In Anbetracht dessen, dass die effektiven Investitionskosten sehr tief sind und die Bildungsplanung im Moment über genügend Mitarbeitende verfügt, um die Massnahmen anzugehen, ist die Option sehr interessant und wird sehr wahrscheinlich bereits in den nächsten Monaten angegangen.



Manuel Huber

[manuel@fam-huber.ch](mailto:manuel@fam-huber.ch)