

Change Konzept zur Erhöhung des Nutzens von Lean Management

Studiengang: EMBA General Management

Betreuer: Martine-Laure Wissmann

Experte: Egon Gsponer (Matterhorn Gotthard Bahn)

Die Geschäftseinheit Bau & Unterhalt der BLS Netz AG will den Nutzen ihres Lean Management Programmes erhöhen. Im Zentrum steht dabei das Verhalten jedes Einzelnen, im Speziellen das der Vorgesetzten. Für den Programmerfolg sind sowohl kulturelle als auch organisatorische Faktoren des Lean Management Programmes ausschlaggebend.

1

Ausgangslage

Die BLS Netz AG ist juristische Besitzerin der Bahninfrastruktur und der Liegenschaften der BLS AG. Die Geschäftseinheit Bau & Unterhalt ist die «interne Bau-firma». Sie erbringt Instandhaltungsleistungen, koordiniert und plant Bautätigkeiten und gestaltet Logistikprozesse. Nebst diesen Kernaufgaben, wird eine spezifische Baumaschinen- und Fahrzeugflotte betrieben. Damit eine effektive Leistungssteigerung des Lean Management Programmes erreichbar wird, lässt sich Bau & Unterhalt durch folgenden visionären Gedanken leiten:

»Die Geschäftseinheit Bau & Unterhalt soll in einen Zustand geführt werden, welcher geprägt ist von hoher Veränderungsbereitschaft, Willen zur Effizienz und Produktivität.

Zielsetzungen

In den drei Kategorien «Kompetenzen der Vorgesetzten», «Kultur», und «Organisation» wurden Ziele gesetzt. Für alle Zielkategorien wurden Erkennungsindikatoren erarbeitet, an welchen später erkannt werden kann, inwiefern die Lösungen wirken. Die Zielsetzungen sind exakt auf die Geschäftseinheit abgestimmt worden und führten zu den wichtigsten Ansatzpunkten in den verschiedenen Bereichen.

Vorgehen

Neun Interviews mit Menschen aus allen Stufen und Regionen der Geschäftseinheit, bilden im Kern die Analyse. Diese Gespräche wurden auf sechs spezifische Themen ausgewertet. In der folgenden Erarbeitung von Lösungen war ein methodischer Kreativitätsworkshop mit ausgewählten Leuten das zentrale Element. So konnte sichergestellt werden, dass die Lösungsvorschläge zu den Eigenheiten der Organisationseinheit passen.

Ergebnisse

In der Analyse wurde festgestellt, dass entgegen der Aufgabenabgrenzung das Thema «demografische Struktur» der Geschäftseinheit beleuchtet werden muss. Die Entschärfung der demografischen Situation ist der Existenzhauptgrund des Lean Management

Programmes bei Bau & Unterhalt. Es konnten zehn Lösungsansätze gefunden werden, die auf einer «Change-Treppe» eingeordnet wurden. Alle Lösungsvorschläge wurden beurteilt auf ihre operativen, direkt sichtbaren, sowie kulturellen, weniger gut sichtbaren Dimensionen. Entlang der Lösungsansätze wurde das Konzept visualisiert. Die kulturellen Belange der Vorschläge sind deutlich höher zu gewichten als die operativen. Die Umsetzung der Lösungsvorschläge ist auf einer Roadmap abgebildet. So ist geplant, die beabsichtigte Nutzensteigerung in der kommenden Strategieperiode von 2017–2020 zu realisieren.

Fazit

Der Geschäftsbereich Bau & Unterhalt lässt sich in die visionäre Richtung bewegen. Lean Management kann fundiert, nachhaltig und mit grosser Echtheit auf einem guten Niveau betrieben werden. Es sind keine radikalen Veränderungsmaßnahmen nötig, um die angestrebte Nutzenerhöhung zu erreichen. Das Betreiben des Lean Management Programmes ist ein wichtiges Element, um die aufgestellten Hürden, wie «schwierige Demografie», «knappe Kapazität» und «attraktiv sein als Arbeitgeber», zu meistern. Der Gewinn aus dem Programm wird dessen Kosten deutlich übersteigen.



Daniel Urs Müller

+41 79 213 86 10

danielurs.mueller@bls.ch