

Digitale Transformation der Betriebsführung BLS Netz AG - Implementierung von smartrail 4.0

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management

«Die Digitalisierung macht vor der BLS Netz AG nicht halt!» Unter dem Projektnamen «smartrail 4.0» wird durch die Bahnbranche ein weitgehend automatisierter Betrieb entwickelt. Durch diesen Innovationsschritt wird das soziotechnische Dreieck «Mensch - Technik - Organisation» instabil. Die Master Thesis untersucht die Wechselbeziehung und schlägt anhand eines Zielbildes 2030 ein zukunftsgerichtetes Organisationsmodell vor.

Ausgangslage

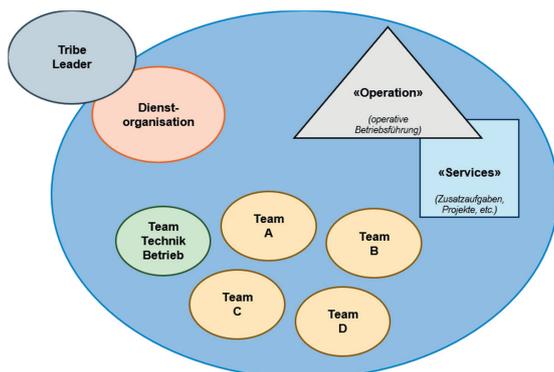
Die Eisenbahnbranche steht durch die digitale Transformation stark im Wandel. Als Infrastrukturbetreiberin eines eigenen Schienennetzes will sich die BLS Netz AG auf die neuen technologischen Trends ausrichten. Mit dem Projekt «smartrail 4.0» soll das Potenzial der Digitalisierung genutzt werden, um Prozessabläufe und Systeme weitgehend zu automatisieren und die Effizienz zu erhöhen. Dabei erfährt die Interaktion zwischen Mensch und Maschine eine neue Dimension, welche sich in ihrer Wechselbeziehung auf die heutige Organisationseinheit Infrastruktur Betrieb auswirkt.

Zielsetzung

In der Master Thesis wird aufgezeigt, welche organisatorische und finanzielle Wirkung die Implementierung von «smartrail 4.0» im Zeithorizont 2025 - 2030 auf die Organisation der Betriebszentrale in Spiez haben wird. Die Betrachtung fokussiert sich dabei im Besonderen auf die drei Hauptfelder «Organisation», «Finanzen» und «Change Management».

Ergebnisse

Basierend auf einer ganzheitlichen systemischen Betrachtung nach dem Trigon-Modell (Glasl, Kalcher, & Piber, 2014) und geführten bahnspezifischen Experteninterviews sowie mit der Flugsicherung



Organisationsmodell «Inno»

«skyguide», konnten verschiedene Erkenntnisse gewonnen und Anforderungen an ein künftiges Organisationsmodell definiert werden. Im Zielbild 2030 muss das Modell acht identifizierte Beurteilungskriterien erfüllen. Darunter fallen die individuellen Bedürfnisse der verschiedenen Generationen und der Drang nach weiterhin attraktiven Arbeitsplätzen. Bedingt durch den etablierten Rollout des neuen Traffic Management System (TMS) bedarf es zudem der gleichzeitigen Beherrschbarkeit der «alten» wie auch «neuen» Prozess- und Systemwelt durch die Mitarbeitenden.

Das entwickelte, holokratische Modell «Inno» zeichnet sich darin aus, dass alle Faktoren und Kriterien erfüllt werden. Durch den organisatorischen Aufbau und die Selbstorganisation in den Teams gelingt es, neue Arbeitsformen anzubieten und mehr Verantwortung den einzelnen Teams zu übertragen. Der ausgewiesene finanzielle Effizienzgewinn im Business Case «smartrail 4.0» des Betriebs der BLS wird unter betriebswirtschaftlichen Aspekten gehalten, bzw. nochmals leicht verbessert.

Die anstehende Transformation der Organisation ist bedeutsam und darf keinesfalls unterschätzt werden. Einerseits gilt es, die neue Systemlandschaft zu implementieren, andererseits die hierarchische Struktur sukzessive in eine agile, selbstlernende Organisationsform zu führen. Um die Erträglichkeit der anspruchsvollen Veränderung gewährleisten zu können, wird ein mehrstufiges Vorgehen über eine aufwärtskompatible organisatorische Zwischenlösung während den Jahren 2025 - 2027 empfohlen.

Fazit

Zusammenfassend wird festgestellt, dass das neue Organisationsmodell ein wesentlicher Beitrag zur erfolgreichen Implementierung von «smartrail 4.0» bei der BLS Netz AG sein wird. Die Neuentwicklung «Inno» ist in ihrer Art und Innovation in einer operativen Organisation einer Betriebszentrale im öffentlichen Verkehr einzigartig.



Roger Beutler