

Förderung des mitunternehmerischen Denkens nach Kaizen bei SBB Personenverkehr Operations

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA Innovation Management

Mit der effizienten und lernenden Organisation als Ziel und der japanischen Management-Philosophie nach Kaizen als Instrument, fördert der Geschäftsbereich SBB Personenverkehr Operations das innovationsbezogene mitunternehmerische Denken und Handeln seiner Mitarbeitenden. Diese Master-Thesis erfasst das wahrgenommene Innovationsklima und gibt Handlungsempfehlungen ab um die Verankerung der Kaizen-Philosophie weiter zu stärken.

Ausgangslage

Als grösste Geschäftseinheit der Schweizerischen Bundesbahnen AG (SBB), repräsentiert der Bereich SBB Personenverkehr Operations (P-O) mit über 10`500 vollzeitäquivalenten Mitarbeitenden rund 1/3 der gesamthaft über 32`000 Mitarbeitenden bei der SBB. P-O ist der Produktionsbereich der SBB und verantwortet als Geschäftsauftrag, dass die Züge sicher, zuverlässig, pünktlich und sauber rollen. Um diesen Geschäftsauftrag effizient zu erfüllen, setzt P-O seit 2011 in allen Tätigkeitsgebieten auf den Kulturwandel gemäss der Kaizen-Philosophie. Durch die Verankerung dieser japanischen Management-Philosophie, wird mittels kontinuierlicher Verbesserungen das mitunternehmerische Verhalten der Mitarbeitenden gefördert und ein innovationsfreundliches Klima geschaffen. Damit kann P-O zu einer lernenden Organisation reifen. Um diesen Kulturwandel weiter voran zu treiben, gilt es den aktuellen Zustand der Organisation bezüglich wahrgenommenem Innovationsklima zu kennen und gezielt fördernde Massnahmen einzuleiten.

Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Diese Master-Thesis beantwortet die Frage nach dem wahrgenommenen Innovationsklima bei P-O und gibt Handlungsempfehlungen ab, um dieses zu verbessern. Aufbauend auf dem aktuellen Forschungsstand wurden, Dimensionen und Hypothesen abgeleitet, nach welchen das innovationsbezogene mitunternehmerische Verhalten der Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden kann (vgl. Abb.). Basierend auf 337 verwertbaren Beobachtungen von Mitarbeitenden bei P-O mit Grundkenntnissen der Kaizen-Philosophie, wurden die Ergebnisse statistischen Analysen unterzogen und die Hypothesen überprüft sowie Optimierungspotentiale ermittelt. Unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes und der Kaizen-Philosophie wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet, um das innovationsorientierte mitunternehmerische Verhalten im Kontext der SBB positiv zu beeinflussen.

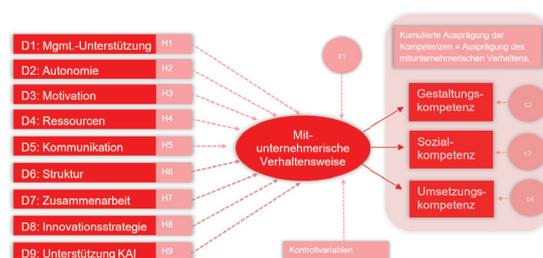
Ergebnisse und Empfehlungen

Das wahrgenommenen Innovationsklima beurteilten die Befragten im Mittel als eher positiv. Eine positive Wahrnehmung zeigte sich insbesondere in den Dimensionen Management-Unterstützung, Autonomie, Zusammenarbeit und Exploitation (inkrementelle Innovation) der Innovationsstrategien. Die Dimensionen Motivation, Ressourcen, Kommunikation, Exploration (radikale Innovation) der Innovationsstrategien und Unterstützung durch P-O-KAI wurden noch leicht positiv wahrgenommen, während die Dimension Struktur, eine leicht negative Wahrnehmung zeigte. Hier sind es insbesondere die Items Entscheidungen, Bürokratie und Dynamik, in welchen Handlungsbedarf besteht.

Da sich das gewählte Konzept des Mitunternehmertums, die Kaizen-Philosophie sowie die Vision und das Führungsverständnis der SBB ergänzen, konnten über 90 gesamtheitliche Empfehlungen abgeleitet werden, um die innovationsbezogene mitunternehmerische Verhaltensweise in allen Dimensionen weiter zu stärken. Primär gilt es bei diesen Empfehlungen den 14 Managementprinzipien von Toyota stärker zu folgen und bestehende Instrumente wie das Shop-floor Management und Führungsverständnis der SBB konsequenter umzusetzen. Weitere Empfehlungen zielen darauf ab, dem Arbeitsalltag mehr Struktur zu verleihen und diesen ähnlich einer musikalischen Komposition bestehend aus den Elementen Rhythmus, Takt, Betonung und Akzenten zu gestalten.



Martin Rügsegger
martinruegsegger@gmx.net



Strukturgleichungsmodell der Operationalisierung