

# Wie verändern agile Organisationsformen die Menschen & Kultur bei der SBB

Studiengang: EMBA Innovation Management

Der Megatrend New Work animiert Unternehmungen ihre Arbeitsorganisation zu hinterfragen. Aktuell besteht ein Hype. Die Implementierung von agilen Arbeitsorganisationen und Frameworks beschäftigt viele Organisationen. In dieser Master-Thesis wird untersucht, welchen Einfluss eine Transformation auf die Unternehmenskultur und Menschen hat.

## Ausgangslage

Der Geschäftsbereich Bahnproduktion innerhalb der Division Produktion Personenverkehr bei der SBB AG, betreibt seine Geschäftsentwicklung mit rund 120 Mitarbeitenden. Seit dem 01.01.2021 wird in einer Kreisorganisation gearbeitet, kollegial geführt und selbst organisiert. Durch die Transformation, von einer klassisch hierarchischen Organisation zu einer kollegial geführten und selbst organisierten Organisation, verändern sich Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden. Die Voraussetzung einer Ziel-Kultur ist elementar für eine Transformation einer Organisation und deren Mitarbeitenden.

## Zielsetzung

In dieser Arbeit wird untersucht, wie sich Werte und die daraus entstehende Kultur durch die Anpassung der Organisation auswirkt und ob die Wahl der Organisationform Einfluss auf den SBB Innovationsprozess hat. Das Resultat dieser Arbeit ist eine Handlungsempfehlung, deren Ziel es ist Spannungen und Herausforderungen in der Zusammenarbeit von agilen Bereichen mit klassisch hierarchischen Bereichen abzubauen. Als Nebeneffekt wird der Einfluss der Kultur und Werte auf den SBB Innovationsprozess aufgezeigt.

## Vorgehen

In dieser explorativen Forschungsarbeit wird mit narrativen Interviews, welche nach Edgar H. Schein (1995) aufgebaut sind, untersucht welche Auswirkungen die Transformation auf die Mitarbeitenden hat. Zudem wird anhand Simon Sagneister (2016) Business Culture Modell untersucht, wie sich die Kultur zu den klassisch hierarchischen Bereichen innerhalb der Bahnproduktion unterscheidet. Nach der Auswertung der qualitativen Befragungen wird die Ziel-Kultur definiert und vier Ansatzpunkte herausgearbeitet, um entsprechende Werte zu stärken und aufzubauen.

## Ergebnis

Die Analyse zeigt die unterschiedliche Zusammensetzung von klassisch hierarchisch geführten Bereichen zu der agil organisierten Geschäftsentwicklung auf. Durch die qualitativen Interviews konnten folgende Schwerpunkte für eine Optimierung der Zusammenarbeit und die Erreichung der Ziel-Kultur aufgezeigt werden:

- Retrospektive
- psychologische Sicherheit
- Feedback-Kultur
- Fehlerkultur / lernende Organisation

Agile Organisationen sind heterogener aufgestellt was Kompetenzen und das Mindset in den Teams und Organisationen betrifft. Die Analyse zeigt auf, welche Werte in der Ziel-Kultur bei klassisch hierarchischen Bereichen fast gar nicht vorhanden sind und bei der agil organisierten Geschäftsentwicklung noch weiter gestärkt werden müssen. Im SBB Innovationsprozess wurden Einflussfaktoren identifiziert, welche neben Werten und der Kultur die grössere Auswirkung auf den SBB Innovationsprozess haben.



Reto Allemann  
079 646 29 54  
reto.allemann@sbb.ch

