

Master Thesis

Kooperation in der Bahnproduktion der SBB

Autor Christoph Widmer

Betreuung Prof. Dr. phil. Geri Thomann

Praxispartner Linus Looser, SBB AG

Ort, Datum Bern, Juni 2015

Abstract

In order to quickly and efficiently inform rail travellers about schedule disturbances to help them reach their destinations on time, the SBB has customer care for traffic management (VM) and operators for technical matters (OP), which together provide a functional incident management. However, sometimes tensions affect the cooperation between these two divisions. This Master's Thesis examines the reasons for this situation and makes some suggestions to improve the cooperation. By using expert interviews, participatory observation and one group interview it could be shown that VM and OP do not share the same customer understanding, they do not have enough similar goals and they feel not informed adequately by the management. To improve their cooperation, VM should be able to claim a predefined amount of OP's annual budget in order to get a similar initial position. Furthermore goals should be set in a way that leads to a positive goal interdependence to ensure that goals can only be reached when the two divisions work collaboratively. Further, team leaders should be more involved in management decisions as multipliers for their subordinates to increase the top down flow of information.

Die Arbeit umfasst 134'681 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

Zusammenfassung

Damit Bahnreisende im Störfall möglichst gut informiert sind und trotz allem möglichst schnell ans Ziel kommen, arbeiten bei der SBB das Verkehrsmanagement (VM), welches sich direkt um die Kundenbedürfnisse kümmert mit dem Operating (OP) zusammen, welches die technischen und personellen Ressourcen stellt. Sie sorgen gemeinsam für ein effizientes Störfmanagement. Dabei kommt es zwischen den Bereichen aber immer wieder zu Spannungssituationen. Die vorliegende Arbeit untersucht, was dem zugrunde liegt und welche Massnahmen helfen könnten, die Zusammenarbeit zu verbessern. Mittels Experteninterviews, teilnehmender Beobachtung und einem Gruppeninterview konnte aufgezeigt werden, dass das VM und das OP u.a. nicht über das gleiche Kundenverständnis verfügen, zu wenig gemeinsame Ziele haben und sich vom Management zu wenig über Neuerungen informiert fühlen. Damit die Zusammenarbeit verbessert werden kann, sollte das VM einen definierten Anteil vom jährlichen OP-Budget beanspruchen können, um eine ähnliche Ausgangslage zu haben. Zudem müssten Ziele für das VM und das OP so gesetzt werden, dass sie im Sinne einer positiven Zielinterdependenz nur gemeinsam erreichbar sind. Weiter sollten Teamleiter als Multiplikatoren stärker auf der obersten Managementebene beteiligt werden, damit sich der Inffluss Richtung Basis erhöht.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Die SBB und ihr Abweichungsmanagement	2
1.3	Problemstellung	5
1.4	Fragestellung	6
1.5	Abgrenzung	6
1.6	Übersicht der Arbeit	6
2	Theoretischer Hintergrund	8
2.1	Organisationskultur	8
2.2	Kooperation und Konflikt	11
2.3	Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Kooperation	14
2.4	Relevanz für die Untersuchung	15
3	Methode	16
3.1	Untersuchungsdesign	16
3.2	Stichprobe und Rekrutierung	21
3.3	Datenauswertung	23
3.4	Abgrenzung	24
4	Ergebnisse	25
4.1	Experteninterview mit C. Pellettieri (OP)	25
4.2	Experteninterview mit L. Looser (VM)	27
4.3	Aussagen aus dem Lenkungsforum	30
4.4	Aussagen bei Lenkungsbesuch in Zürich	31
4.5	Hypothesenformulierung	33
4.6	Gruppeninterview mit Lenkungschefs (OP und VM)	35
4.7	Hypothesenauswertung	40
5	Diskussion	44
5.1	Zusammenfassung und Interpretation	44
5.2	Empfehlungen für die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Bahnproduktion	47
5.3	Bezugnahme zu den Fragestellungen	50
5.4	Ausblick	51
5.5	Kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise	52
6	Verzeichnisse	54

6.1	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	54
6.2	Abbildungsverzeichnis	57
6.3	Tabellenverzeichnis.....	57
6.4	Abkürzungsverzeichnis	58
Anhang	60

Dank

Die vorliegende Master Thesis wurde im Rahmen des Masterstudienganges der Angewandten Psychologie mit Schwerpunkt in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten während des Frühlingssemesters 2015 erstellt.

An dieser Stelle möchte ich mich für die Zusammenarbeit und das entgegengebrachte Vertrauen bei der SBB herzlich bedanken. Ein besonderer Dank geht an den Leiter ad interim des Verkehrsmanagements (vormals Leiter Bahnproduktion) der SBB, Herrn Linus Looser, der mir alle benötigten Informationen zur Verfügung gestellt und den Zugang zu den entsprechenden Personen ermöglicht hat. Ebenfalls möchte ich mich ganz herzlich bei Herrn Prof. Dr. phil. Geri Thomann von der Pädagogischen Hochschule Zürich für die fachliche und kompetente Betreuung dieser Arbeit bedanken. Ein ganz spezieller Dank geht zudem an alle Lenkungschefs von OP und VM, welche sich im Januar 2015 für das Gruppeninterview zur Verfügung gestellt haben.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Auf dem Schweizer Schienennetz kommt es jährlich zu unzähligen Zwischenfällen, die den Normalbetrieb der Bahnfahrt stören bzw. einschränken. Solche Zwischenfälle sind meistens Ereignisse wie Türstörungen, Fahrleitungs- und Fahrzeugstörungen, Signal- oder Stellwerkstörungen etc. Es kommen jedoch auch seltenere grössere Ereignisse wie z.B. Grossbrände, Zugkollisionen und flächendeckende Stromausfälle dazu. 2014 wurden gut 152'000 solcher Ereignisse gezählt (Basispräsentation, 2015). Damit derartige Störungen die Reisenden möglichst wenig beeinträchtigen, verfügt die SBB (Schweizerische Bundesbahnen) über ein spezielles Störungs- bzw. Abweichungsmanagement. Die Bahnproduktion (BP)¹ des Verkehrsmanagements (VM) ist diejenige Organisationseinheit innerhalb des Personenverkehrs der SBB, welche dafür zuständig ist.

Sobald ein Ereignis eintritt, das ein Abweichen vom geplanten Betrieb erfordert, entscheidet VM zusammen mit seinen Partnern, welche Massnahmen oder Ersatzlösungen für die Weiterreise der Kunden eingeleitet werden müssen, und informieren dementsprechend Kunden und Mitarbeitende. Während das VM vorwiegend für die Transportkette der Kunden zuständig ist, ist sein Partner beim Personenverkehr, das Operating (OP), hauptsächlich für die Bewirtschaftung der Ressourcen (Rollmaterial, Lok-, Rangier-, Reinigungs- und Unterhaltspersonal) und die Instandhaltung der Flotte verantwortlich. Zusammen müssen sie eine Lösung für die Kunden und Ressourcen finden (Brandt & Häne, 2014).

Das VM und das OP verfügen jedoch über unterschiedliche Zielvorgaben. Beim OP steht der optimale kostenverträgliche und grundsätzlich budgetierte Ressourceneinsatz im Vordergrund, während beim VM die Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Zentrum steht.

Laut den Verantwortlichen führen diese Zielkonflikte dazu, dass unterschiedliche Philosophien und Kulturen gelebt werden, welche sich bis zu den operativen Stellen der Basis durchschlagen (Konflikte werden auf der Ebene der Mitarbeitenden ausgetragen). Diese unterschiedlichen Haltungen erschweren somit die Zusammenarbeit im

¹ In dieser Arbeit werden (wie bei der SBB üblich) häufig vorkommende Organisationseinheiten und Namen abgekürzt. Um Klarheit zu schaffen, befindet sich in Kapitel 6.4 ein Abkürzungsverzeichnis.

Störfall und bergen Konfliktpotential. (Brandt & Häne, 2013).

Aufgrund dieser Situation streben die Verantwortlichen eine Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Bereiche an. Diese Arbeit befasst sich im Kommenden mit dieser Thematik.

1.2 Die SBB und ihr Abweichungsmanagement

Die SBB ist die grösste Reisetransportfirma der Schweiz. Sie transportiert jährlich 366 Millionen Reisende. Mit ihrem Streckennetz von 3175 Kilometern Länge hält die SBB einen grossen Anteil am 5124 Kilometer langen Eisenbahnnetz der Schweiz.

Zwei Drittel des gesamten Transitgüterverkehrs transportiert die Bahn durch die Schweizer Alpen. Insgesamt arbeiten 31 000 Mitarbeitende für die SBB. Damit ist die SBB nicht nur die grösste Reise- und Transportfirma der Schweiz, sondern auch eine der grössten Arbeitgeberinnen des Landes (SBB, 2015).

Im 19. Jahrhundert waren in der Schweiz noch alle Bahnen im Besitz privatrechtlicher Gesellschaften. Der erste Verwaltungsrat bestand aus 54 Mitgliedern, und die erste konstituierende Sitzung wurde am 24. Oktober 1900 abgehalten. Seit dem 1. Januar 1902 existiert die SBB als vollständige Organisation; an diesem Tag fuhr auch der erste Zug, der wirklich von der SBB-Generaldirektion geführt wurde. Damit gilt dieser Tag als offizielles „Geburtsdatum“ der SBB. Bis dahin wurde der Betrieb zwar im Auftrag des Bundes, aber noch in der Organisation der Privatbahnen geführt. Sukzessive wurden von 1901 bis 1909 die fünf grössten Privatbahnen verstaatlicht und in die SBB überführt (SBB, 2015).

Die SBB ist innerhalb des Konzerns in vier Divisionen aufgeteilt (vgl. Abbildung 1). In der vorliegenden Arbeit geht es hauptsächlich um den Personenverkehr. Aus diesem Grund werden die Konzernbereiche Immobilien und SBB Cargo nicht näher beschrieben. Die Infrastruktur ist zuständig für den Bau, den Betrieb und den Unterhalt des Bahnbetriebes (Schienen-, Bahnstrom- und Telekommunikationsnetz). Insbesondere der Betrieb spielt in der Zusammenarbeit mit dem Personenverkehr eine wichtige Rolle und wird deshalb im weiteren Verlauf immer auch wieder erwähnt (SBB, 2015).

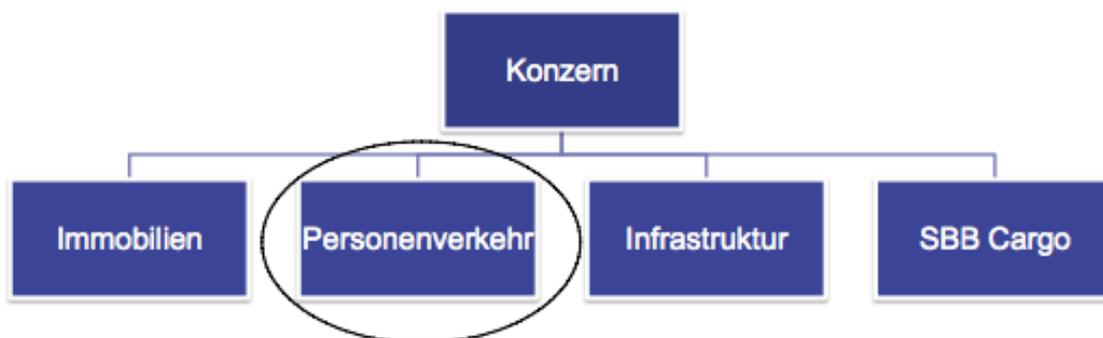


Abbildung 1: Organigramm SBB

Der Personenverkehr gliedert sich wiederum in fünf Teilbereiche. Für die vorliegende Arbeit stehen insbesondere das OP und das VM im Fokus. Die Abbildung 2 ist stark vereinfacht. So werden der RV und der FV zur besseren Übersichtlichkeit zusammen in einem Kasten dargestellt. Zudem werden neben der BP die anderen Unterbereiche beim VM (Planung & Care; Bahnwissen & Grossprojekte; Qualität & Prozesse; die Regionen der Zugführung: West, Mitte, Zürich, Gottardo und Ost) nicht aufgeführt. Beim OP fehlen analog die Unterbereiche Flottenbeschaffung & strategischer Einkauf; Assetmanagement; Materiallogistik; Fahrzeugindustrie; Kaizen; Unternehmensentwicklung; Risiko, Sicherheit, Qualität & Umwelt; Zugführung (SBB, 2015). Auch die Unterbereiche von VS und RV/FV werden zugunsten der Übersichtlichkeit weggelassen.

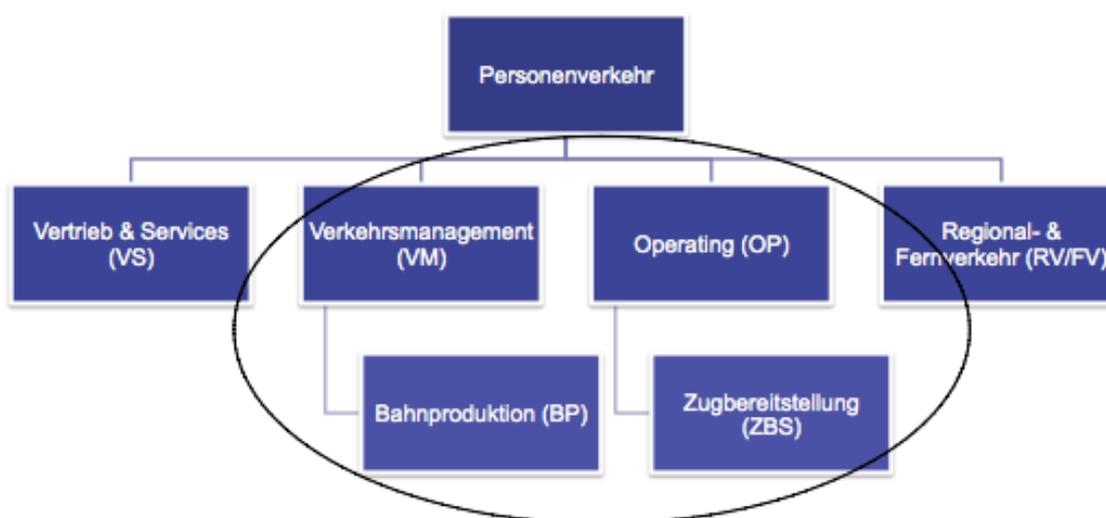


Abbildung 2: Organigramm Personenverkehr

Eine der grössten Unterbereiche vom OP ist die Zugbereitstellung (ZBS)², welche dafür zuständig ist, dass die Züge in fahrbereitem Zustand sind. Sie stellt im Störfall auf Anfrage der BP (Unterbereich vom VM) die benötigten Ressourcen (z.B. einen Dispo- resp. Ersatzzug) zur Verfügung. Die ZBS hat jedoch daneben noch viele andere Aufgaben. So sind die verschiedenen Lenkungsdienste (Lok-, Wagenlenkung, Lenkung Fern- und Regionalverkehr) u.a. auch dafür verantwortlich, dass die Lokomotiven und Wagen in regelmässigen Abständen in die sogenannte Instandhaltung zur Wartung geleitet werden.

Die BP als Unterbereich vom VM ist neben dem Abweichungsmanagement (Lenkung) auch zuständig für den Jahresfahrplan (Planung) und die Koordination von Abweichungen des Jahresfahrplans (Steuerung), vor allem wenn durch erhöhte Nachfragen zusätzliche Massnahmen gefordert sind (z.B. Gruppenreisen, Events etc.). Der Zeithorizont der Steuerung umfasst 364 Tage bis 48 Stunden. Was unter die 48 Stunden-Grenze fällt, gehört in den Bereich der Lenkung (vgl. Abbildung 3).

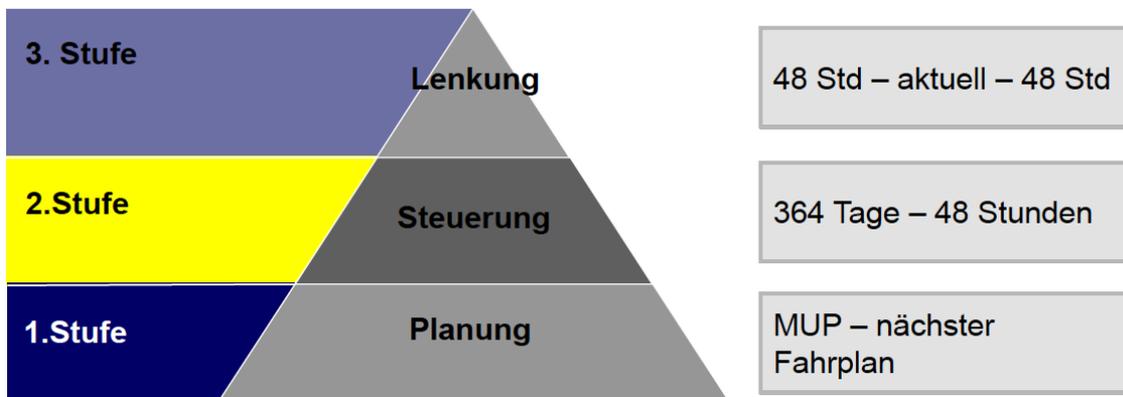


Abbildung 3: Der Produktionsprozess (Basispräsentation, 2015, S. 6).

Wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt, ist die Lenkung der BP verantwortlich für die Transportkette der Kunden und das Abweichungsmanagement. Als Operation Center Personenverkehr (OCP) sind die Mitarbeitenden der Lenkungen auf Rufdistanz in einem Grossraumbüro in Bern stationiert, wo sie von überall her Informationen empfangen, verarbeiten und weitergeben (z.B. Direktdurchsagen in die Züge oder Infos an das Zugpersonal). Dabei arbeiten sie sehr eng mit der ZBS vom OP und dem Betrieb der Infrastruktur (IB) zusammen. Dieser hat die Gesamtführung des Schweizer Schienennetzes, indem er an verschiedenen Standorten (Betriebszentralen = BZ) den Zugver-

² Die folgenden Informationen zu der SBB stammen aus den Interviews und Gesprächen mit den Experten und den Lenkungsdiensten.

kehr überwacht und koordiniert (Stellwerke und Weichenstellungen). IB informiert das OCP im Ereignisfall, welche Strecken und Geleise noch befahrbar sind und welche nicht (Teil- bzw. Totalunterbruch), so dass das OCP das Kundenlenkungs-konzept erstellen und die Information entsprechend weiterleiten kann. Das OCP seinerseits informiert den IB über seine geplanten Massnahmen.

Die ZBS ist mit ihren Lenkungen an zwei verschiedenen Standorten - in Zürich und Lausanne – untergebracht, mit analogen Räumlichkeiten wie denjenigen vom OCP. Die Kommunikation zwischen den Lenkungen von der ZBS und dem OCP erfolgt meist über elektronische Informationstools. Dabei werden Ereignisse, Anfragen und geplante Massnahmen fortlaufend auf dem Bildschirm ersichtlich. Je nach Relevanz können diese Informationen mittels Computereinstellungen auch selektiv angezeigt werden. Als weiteres Kommunikationsmittel dient das Telefon. Es kommt besonders dann zum Einsatz, wenn Informationen als sehr wichtig und dringlich eingestuft werden.

1.3 Problemstellung

In den Vorgesprächen mit den Auftraggebern dieser Arbeit, den Leitern von der BP, Linus Looser (LL), und der ZBS, Claudio Pellettieri (CP), wurde erläutert, dass das OP seine Leistungen aufgrund von Leistungsvereinbarungen mit den Dimensionierern des Regional- und Fernverkehrs (RV und FV) erbringt. Diese kaufen beim OP jährlich Leistungen ein und bestimmen so das Jahresbudget vom OP. Dadurch berechnet das OP genau, welche Leistungen es mit dem vorhandenen Budget erbringen kann und welche nicht. Beim OP ist deshalb laut den Verantwortlichen der Kostenfaktor von zentraler Bedeutung. Das VM hingegen hat kein eigenes Budget für das Abweichungsmanagement. An erster Stelle stehen das Wohl und die Bedürfnisse der Kunden. Kosten spielen dabei eine untergeordnete Rolle. So kann es vorkommen, dass das OP dem VM die erfragten Ressourcen nicht wie erwartet bereitstellt und mit zu hohen Kosten argumentiert. Diese unterschiedlichen Priorisierungen (Kunden vs. Kosten) führen in der Zusammenarbeit gelegentlich zu Missstimmungen und Unverständnis. Insbesondere an der Basis - zwischen den Lenkungen von BP und ZBS – ist es offenbar wiederholt zu Spannungssituationen gekommen. So habe man z.B. Anfragen (Telefonanrufe etc.) nicht mehr entgegengenommen oder sich übereinander beschwert. Die Auftraggeber wünschen sich eine verbesserte Zusammenarbeit und beauftragten den Verfasser dieser Arbeit, diesbezügliche Untersuchungen anzustellen. Unter anderem sind ihnen auch Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Kulturen der beiden Bereiche wichtig.

1.4 Fragestellung

Aufgrund der Ausgangslage hat diese Arbeit das Ziel, zur Verbesserung der Zusammenarbeit in der BP beizutragen. Daraus leitet sich folgende Hauptfragestellung ab:

- Wie lässt sich die Zusammenarbeit der verschiedenen Lenkungsdienste in der BP verbessern?

Daran schliessen sich untergeordnet folgende Fragen an:

- Was haben die Mitarbeitenden vom OP und dem VM für kulturelle (bereichsspezifische) Muster/Hintergründe?
- Was ist für das OP und das VM zentral/wichtig? Was gehört zur spezifischen Professionalität? Was ist für die Produkterstellung (=Abweichungsmanagement) notwendig?
- Wo und weshalb kommt es zu Spannungen in der Zusammenarbeit?
- Was ist notwendig, um die Zusammenarbeit/Produktequalität zu verbessern?
-

Im Verlauf der Arbeit werden dazu auch noch Hypothesen aufgestellt (siehe Kapitel 4.5).

1.5 Abgrenzung

In dieser Arbeit ist der Fokus auf das Abweichungsmanagement (Lenkung) gerichtet. Die beiden anderen Bereiche der BP (Planung und die Steuerung) stehen in dieser Arbeit im Hintergrund und werden nur sporadisch erwähnt.

1.6 Übersicht der Arbeit

Nachdem in der allgemeinen Einführung die Ausgangslage und die Fragestellung erläutert wurden, wird nun im Weiteren ein theoretischer Überblick zu dieser Thematik vermittelt und aufgezeigt, welche Theorien und Modelle insbesondere für diese Arbeit relevant sind. Im Methodenteil wird anschliessend aufgezeigt, wie die Untersuchung aufgelegt und durchgeführt und wie die Ergebnisse ausgewertet wurden, bevor diese dann im Ergebnisteil ausführlich präsentiert werden. Es folgt die Diskussion und die Interpretation der Ergebnisse inklusive der Gestaltungsempfehlungen für die Praxis.

Daraufhin wird die Fragestellungen beantwortet. Abschliessend wird auf weiterführende Untersuchungsmöglichkeiten hingewiesen und das eigene Vorgehen wird kritisch beurteilt.

2 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden nun Bezüge zu den für diese Arbeit relevanten Theorien zur Unternehmens- bzw. Organisationskultur sowie zu Kooperation und damit einhergehenden Konflikten hergeleitet. Nach einem gesamttheoretischen Überblick folgt eine Darstellung der Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Kooperation. Zum Schluss soll aufgezeigt werden, welche theoretischen Überlegungen für die vorliegende Untersuchung zentral waren.

2.1 Organisationskultur

Die Kultur als Konstrukt von Ideologien, Sprachen, Ritualen und Mythen hat in der Anthropologie schon eine lange Geschichte und wurde bereits in den 1970er Jahren auch im Organisationskontext verwendet (Alvesson & Berg, 1992), obwohl damals noch sehr unklar war, wie mit den teilweise komplexen und mehrdeutigen Begrifflichkeiten umgegangen werden sollte. Eine Möglichkeit, zwischen definierenden und methodische Aspekte von Kultur zu unterscheiden, besteht darin, die Organisation als etwas zu sehen, was sie hat versus was sie ist (Smircich, 1983). Von der Perspektive „Organisationen haben Kulturen“ sind Forscher daran interessiert herauszufinden, inwiefern sich Organisationen voneinander unterscheiden. Diese Perspektive ist stark vergleichend und hat das Ziel, Eigenschaften zu benennen, welche effizientere von weniger effizienten Organisationen differenzieren (Sackmann, 2011). Das erklärt auch, weshalb aus dieser Perspektive vorwiegend Fragebogenuntersuchungen zur Anwendung kommen. Im Gegensatz dazu versucht man aus der Perspektive „Organisationen sind Kulturen“ zu beschreiben und zu verstehen, wie Organisationsmitglieder Bedeutungsinhalte entwickeln und gemeinsame Annahmen ausbilden, welche die Organisation leiten (Smircich, 1983). Dabei geht es hauptsächlich darum, aus der Innenperspektive zu verstehen, wie die Mitglieder ihre Organisation erleben. Aus diesem Grund bedienen sich Forscher mit diesem Blickwinkel fast ausschliesslich qualitativer Methoden.

Dies zeigt, dass heute noch kein gemeinsames Verständnis von Kultur und ihrer Beforschung vorhanden ist. Für jede Sichtweise von Kultur gibt es auch eine gegenteilige Position. Stark vorherrschend ist die Idee, dass Kultur von ihren Mitgliedern geteilt wird (gemeinsame Werte). Martin (2002) zeigt, dass diese integrierende Sichtweise nur eine von dreien ist. Daneben gebe es noch eine fragmentierende und eine differenzierende. Die fragmentierende Perspektive geht davon aus, dass in Organisationen auch

unvereinbare Sichtweisen vorherrschen. Es wird dabei als unwahrscheinlich angenommen, dass Personen mit unterschiedlichen Aufgaben, Erfahrungen und Positionen innerhalb einer Organisation die gleiche Sichtweise haben und gleiche Werte vertreten. Die differenzierende Perspektive vertritt eine Kompromissposition zwischen den eben genannten. Sie sagt, dass Organisationsmitglieder je nach Aufgabenfeld oder Geschlecht unterschiedlichen Subkulturen angehören, worin sie bezogen auf dieselben Ereignisse unterschiedliche Erfahrungen machen und divergierende Sichtweisen entwickeln. Diese Subgruppen entwickeln zwar eigene kulturelle Vorstellungen, sie sind jedoch untereinander nicht abgeschottet, sondern miteinander vernetzt. Rathje (2006) betont zudem, dass für den Zusammenhalt von Gruppen nicht so sehr die kulturellen Übereinstimmungen ausschlaggebend sind, sondern vielmehr die Vertrautheit mit den vorhandenen Unterschieden.

In der Forschung von Organisationskultur geht man von verschiedenen Kulturebenen aus, welche mehr oder weniger gut erkennbar sind. Diese Ebenen wurden in einer Vielzahl ähnlicher Begrifflichkeiten formuliert (Schneider, Erhart & Macey, 2011). Die am häufigsten verwendeten Bezeichnungen stammen jedoch aus dem Kulturmodell von Schein (2010). Er unterscheidet die drei Ebenen: Artefakte, propagierte Werte, und unausgesprochene Annahmen, aus welchen die Unternehmenskultur besteht (vgl. Abbildung 4). Weiter unten werden diese Ebenen ausführlicher beschrieben.

Nach Schein (2010) entwickeln Organisationen mächtige Kulturen, die das oft unbewusste Denken und Verhalten aller Mitarbeitenden bestimmen. Kultur ist eine Gruppeneigenschaft. Sie entwickelt sich durch die Ansammlung gemeinsamer Erfahrungen. Kulturen gibt es in Teams, Familien und Arbeitsgruppen etc. Sie ist zudem auf allen Hierarchieebenen vorzufinden. Es gibt auch Kulturen auf der Ebene des Gesamtunternehmens, wenn die gemeinsame Geschichte dazu ausreicht. Darüber hinaus verfügen auch regionale und nationale Einheiten über eine gemeinsame Kultur, die sich aufgrund gemeinsamer Sprache, Ethnie, Religion und Erfahrung ausgebildet haben (Schein, 2010). Das Individuum selber übernimmt zahlreiche kulturelle Aspekte, wenn es über eine bestimmte Zeit seines Lebens einen bestimmten Beruf in einer bestimmten Organisation ausübt. Deshalb ist Kultur wichtig, weil individuelle Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen oft nur im Kontext kultureller Identitäten zu verstehen sind (Schein, 2010).

„Um das individuelle Verhalten zu erklären, muss man über die Persönlichkeit hinaus nach der Zugehörigkeit zu Gruppen und nach der Kultur dieser Gruppe fragen“ (Schein, 2010, S. 29).

Kulturelle Elemente bestimmen Strategien, Ziele und Funktionsweisen von Unterneh-

men. Auch die Werte und Denkmuster von Führungskräften sind durch den kulturellen Hintergrund und die gemeinsame Erfahrung bestimmt (Schein, 2010).

Im Folgenden werden nun die erwähnten Kulturebenen erläutert:

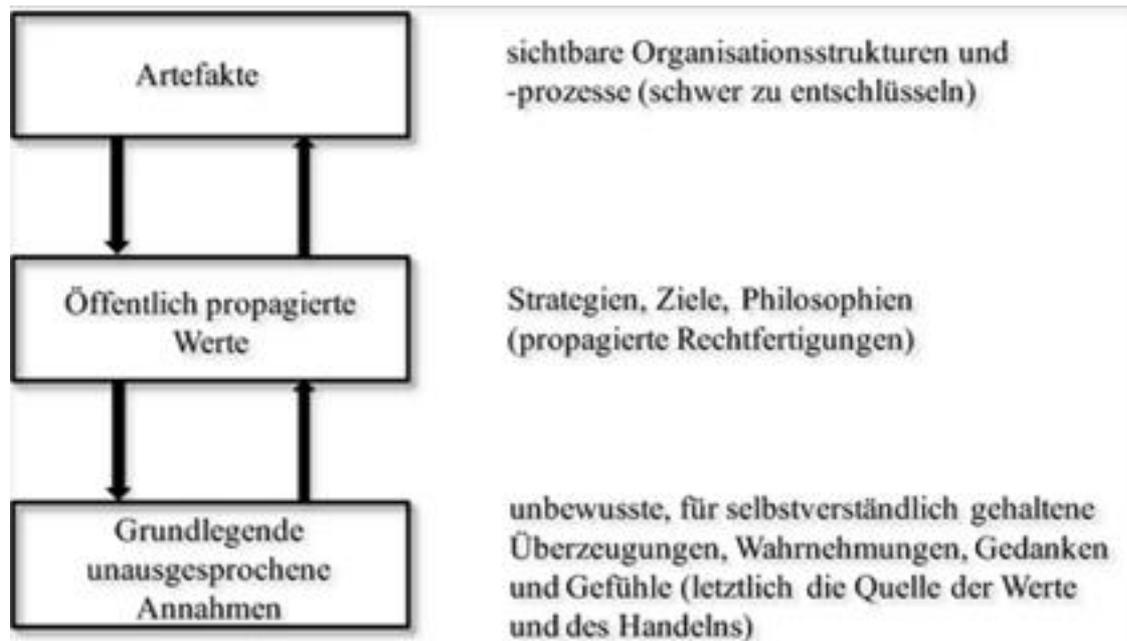


Abbildung 4: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Schein, 2010, S. 31)

Die *erste Ebene* der *Artefakte* ist gemäss Schein (2010) die augenfälligste Kulturebene, die man sehen, hören und spüren kann. Es geht dabei grundsätzlich darum, wie sich die Leute verhalten oder wie sie gekleidet sind. Auch die architektonische Gestaltung der Gebäulichkeiten und Inneneinrichtung zeigt sich hier, z.B. ob Räume geschlossen oder offen sind. Diese Beobachtungen alleine reichen jedoch nicht aus, um zu sagen, weshalb sich die Mitarbeitenden so oder so verhalten. Man muss Insider dazu befragen, was man beobachtet und gespürt hat. Das führt zu der *zweiten Ebene*. Sie umfasst die *öffentlich propagierten Werte* wie z.B. Teamarbeit, Kundenorientierung, Integrität, Produktequalität usw. Es kann sein, dass Widersprüche zwischen den propagierten Werten und dem sichtbaren Verhalten bestehen, beispielweise wenn öffentlich Teamarbeit als wichtig hervorgehoben wird, jedoch ein hoch konkurrenzes und individualistisches Belohnungssystem vorherrscht. Diese Gegensätzlichkeit deutet darauf hin, dass das offene Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert wird (siehe dritte Ebene). Diese tiefere Ebene kann sich mit den vertretenen Prinzipien und Werten decken, muss aber nicht (Schein, 2010).

Auf dieser tiefsten (*dritten*) *Ebene* sind die *unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen* verankert. Diese gemeinsam erlernten Werte und Überzeugungen sind meist unbewusst und werden in den Organisationen für selbstverständlich gehalten. Sie reichen

oft bis auf die Firmengründer zurück, welche das Unternehmen erfolgreich gemacht haben. Sie sind das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses und werden von neuen Mitarbeitenden wiederum übernommen (Schein, 2010).

Dieses Kulturverständnis zeigt auf, dass die Kultur deshalb so stabil und schwer veränderbar ist, weil sie das angesammelte Wissen, Denken und Empfinden einer Gruppe repräsentiert, das die Gruppe erfolgreich gemacht hat. Kultur lässt sich auch als gemeinsames mentales Modell verstehen, das die Organisationsmitglieder vertreten und für selbstverständlich halten.

„Vor allem aber wird allmählich deutlich, dass es keine richtige oder falsche, gute oder schlechte Kultur gibt, es sei denn im Verhältnis zu den Unternehmenszielen und den Möglichkeiten und Grenzen seines Umfelds“ (Schein, 2010, S. 36).

2.2 Kooperation und Konflikt

Aufgrund der dynamischen Wirtschaftsentwicklungen und der zunehmenden Globalisierung sind Unternehmen und Mitarbeitende immer stärker gefordert, wenn es um Kooperationsfähigkeit und Flexibilität geht. Flachere Hierarchien erfordern zudem die Zusammenarbeit in Gruppen und Teams und erhöhen die Notwendigkeit, Prozesse aufeinander abzustimmen. Diese Anforderungen können jedoch auch zu Spannungen und Konflikten führen (Spiess, 2007).

Der Begriff der Kooperation wird gemeinhin positiv assoziiert, derjenige des Konfliktes hingegen eher negativ. Dabei wird oft übersehen, dass Kooperation hohe Ansprüche an die jeweiligen Partner stellt. Konflikte können dazu beitragen, dass die Beteiligten sich miteinander auseinandersetzen und gemeinsam nach Lösungen suchen (Berkel, 2005, zitiert nach Spiess, 2007). Anfängliche Widersacher können so zu Kooperationspartnern werden.

Kooperation zeichnet sich durch bewusstes und planvolles Herangehen bei der Zusammenarbeit sowie durch Prozesse der gegenseitigen Abstimmung aus. Von den Partnern werden die öffentlich anerkannten Regeln und Verfahren akzeptiert. Kooperation besteht aus dem Grundgedanken von Gegenseitigkeit bzw. der Reziprozität. Kooperation gilt somit auch als eine sozialetische Norm, als Strukturprinzip von Gruppen und Organisationen sowie als Verhalten bzw. Interaktionsform. (Spiess, 2007, S. 339)

Voraussetzungen für Kooperation sind gemäss Spiess (2007) Zielabstimmung, Informationsaustausch, wechselseitige Kommunikation (Kommunikation und Interaktion), gegenseitige Unterstützung, konstruktive Problemdiskussionen sowie eine längere zeit-

liche Perspektive, um Kooperationsformen zu explorieren, damit sich wechselseitiges Vertrauen ausbilden kann. Erst ein Mindestmass an Vertrauen ermöglicht gemäss Vollmer, Manser und Wehner (2006) auch das Eingehen von Risiken, die immer entstehen, wenn man sich auf Kooperationen einlässt. Ausserdem erfordert Kooperation auch Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Partner (Spiess, 2007).

Eine weitere wichtige Voraussetzung für gelingende Kooperation ist die Arbeitsgestaltung. Diese kann die Kooperation auch beeinträchtigen, nämlich wenn sie Kommunikation unter Kollegen (z.B. durch Einzelarbeitsplätze) verunmöglicht (Landau, 2003).

Die gegebenen Beziehungsverhältnisse der Interaktionspartner in Kooperationen führen aber im Zuge der Zielerreichung auch zu gegenseitigen Abhängigkeiten. So erwähnen Berkel (2005) und Spiess (2004, 2005, zitiert nach Spiess, 2007), dass es durch die bezweckte Ausweitung der Handlungsspielräume zugleich auch zu deren Einengung kommen kann. Dieser Umstand birgt also auch das Potenzial für mögliche Konflikte.

Johnson und Johnson (1989) sprechen in diesem Zusammenhang von der Theorie der sozialen Interdependenz. Diese besagt, dass soziale Interdependenz dann vorhanden ist, wenn die Ergebnisse des Handelns einer Person vom Handeln anderer Personen beeinflusst wird. Dabei werden drei verschiedene Zielzustände unterschieden:

- positive Zielinterdependenz
- negative Zielinterdependenz
- Zielindependenz

Bei der *positiven Zielinterdependenz* sind die Ziele so miteinander verbunden, dass die Höhe und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung einer Person in positivem Zusammenhang zur Höhe und der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung einer anderen Person steht (Deutsch, 2006). Solche kongruenten Ziele fördern die Kooperation.

Bei der *negativen Zielinterdependenz* ist gerade das Gegenteil der Fall. Konkurrierende Ziele verunmöglichen kooperative Prozesse. Es kann nur einer gewinnen. Wenn also eine Person ihr Ziel zu erreichen versucht, beeinträchtigt sie dadurch die Zielerreichung der anderen Person (Deutsch, 2006).

Deutsch (2006) weist darauf hin, dass Handlungen von Gruppenmitglieder mit kooperativen Beziehungsstrukturen (positive Zielinterdependenz) im Vergleich zu solchen mit konkurrierenden Beziehungsstrukturen (negative Zielinterdependenz) an folgenden Merkmalen erkennbar sind:

- Effektive Kommunikation
 - Gegenseitige Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft
 - Erhöhtes Mass an Koordination der Tätigkeiten
-

-
- Mehr Arbeitsteilung
 - Strukturierte Diskussionen
 - Gefühl der Übereinstimmung mit den Ideen anderer
 - Bereitschaft, die Leistung anderer zu unterstützen
 - Konflikte werden als ein gemeinsam zu lösendes Problem wahrgenommen

Der dritte Zielzustand umfasst die *Zielindependenz*. Er beschreibt Ziele von Leuten, die nicht miteinander verbunden sind und einander somit auch nicht beeinflussen. Solche unabhängige Ziele führen auch nicht zu Konflikten (Deutsch, 2006).

Das Vorhandensein eines Konfliktes setzt also eine gewisse Form der sozialen Interdependenz voraus. So kann es gemäss Deutsch (2006) auch sein, dass bezogen auf den Grad der Interdependenz eine Asymmetrie in der Beziehung der Kooperationspartner besteht. Dabei hat ein Partner bzw. eine Partei (A) mehr Macht und Einfluss als der bzw. die andere (B). Daher ist B abhängig von A bezüglich dem, was A tut oder unterlässt. Dieser Grad der Abhängigkeit ist jedoch je nach Situation unterschiedlich stark ausgeprägt.

In der Konfliktforschung werden drei Konflikttypen unterschieden. Der erste wird als soziokognitiver Konflikt bzw. *Sach- bzw. Aufgabenkonflikt* bezeichnet. Dabei geht es um unterschiedliche Sichtweisen, Verständnisse, Ideen und Denkmuster (Vollmer & Wehner, 2010). Der zweite Konflikttyp umfasst den *Beziehungskonflikt*. Er entsteht laut Spiess (2007) dann, wenn eine Partei zu wenig Wertschätzung erfährt, z.B. wenn jemand als inkompetent bezeichnet wird. Der dritte Typ ist der *Interessenskonflikt* bzw. Ressourcenkonflikt. Er entsteht aufgrund limitierter Verfügbarkeit, Zugänglichkeit und Verteilung von Ressourcen (Vollmer & Wehner, 2010).

Eine Möglichkeit, wie insbesondere Sachkonflikte in Teams und Gruppen konstruktiv bearbeitet werden können, ist die Methode der „constructive controversy“ (konstruktive Kontroverse). Sie geht auf die Forschungstradition des Sozialpsychologen Morton Deutsch zurück (Vollmer & Wehner, 2010). Dabei geht es um offene Diskussion unterschiedlicher Sichtweisen, gegenseitige Perspektivenübernahme, Finden einer gegenseitig nützlichen Lösung und die Verknüpfung verschiedener Ideen für die Entwicklung der besten Lösung (Tjosvold, Wong, Nibler & Pounder, 2002).

2.3 Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Kooperation

In der Literatur zu Organisationskultur und Kultur werden nur wenige Zusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten aufgezeigt. So werden denn im Allgemeinen vorwiegende Bezüge auf internationaler Ebene zwischen interkulturell tätigen Unternehmen und Kooperation hergestellt. Chatman und Spataro (2005) konnten in ihrer Studie zum Zusammenhang von demografischen Unterschieden und kooperativem Verhalten darlegen, wie die Kultur dabei als Moderator fungiert. Vor dem Hintergrund der sozialpsychologischen Theorie der sozialen Kategorisierung stellten sie die Hypothese auf, dass Mitarbeitende mit mehr demografischen Unterschieden (Geschlecht, Ethnie und Nationalität) dazu tendieren, weniger kooperatives Verhalten zu zeigen, weil sie sich selber als Teil einer Fremdgruppe (outgroup) wahrnehmen. Chatman und Spataro (2005) zeigten auf, dass diese Annahme nur auf individualistische Kulturen zutrifft. Hingegen zeigten Mitarbeitende aus kollektivistischen Kulturen auch trotz demografischer Unterschiede ein viel stärkeres kooperatives Verhalten als ihre westlichen Kollegen mit demografischen Unterschieden. Das lässt Chatman und Spataro (2005) zum Schluss kommen, dass der kulturelle Hintergrund dafür ausschlaggebend ist, ob demografische Unterschiede einen Einfluss auf kooperatives Verhalten ausüben oder nicht.

Für das Scheitern von Kooperationen, meint Apfelthaler (1999), seien hauptsächlich interkulturelle Konflikte die Hauptursache. Dies bestätigt auch Stüdlein (1997): Solcherlei Konflikte seien auf unterschiedliche kulturelle Werte und Normen sowie auf kulturprägte Denk- und Verhaltensweisen zurückzuführen.

Da sich Unternehmenskulturen stärker durch Vermischungen, Widersprüche und Subkulturen auszeichnen, ist laut Juch, Rathje und Köppel (2007) kulturelle Übereinstimmung als Erfolgskriterium für Kooperationen wohl eher Utopie als Realität. Die entscheidende Frage sollte daher nicht lauten, ob man zueinander passt, sondern vielmehr, wie am besten mit bestehenden Differenzen umgegangen werden kann (Juch et al., 2007).

Bolten (1999) beschreibt die Zusammenarbeit in internationalen Merger-Unternehmen als ein sich ständig aktualisierender Aushandlungsprozess zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen. Er verwendet dabei den Begriff der „Kooperationskultur“ und versteht damit etwas sich permanent Wandelndes und Weiterentwickelndes.

Um nochmals explizit auf die Kultur von Organisationen zurückzukommen, sei hier Sonntag (1996) erwähnt. Gemäss ihren Ausführungen ist Kooperation immer auch in die jeweilige Organisationskultur eingebettet, über welche sich gemeinsame Hand-

lungs- und Erfahrungszusammenhänge entwickeln. Zudem bilden sich daraus formelle sowie informelle Regeln aus, die einer permanenten sozialen Kontrolle unterliegen. Führungspersonen haben in diesem Zusammenhang eine Vorbildfunktion, da sie bei der Umsetzung einer entsprechenden Lernkultur wichtige Moderatoren sind.

2.4 Relevanz für die Untersuchung

Der vorliegenden Untersuchung liegt vor allem das Kulturebenenmodell nach Schein (2010) zu Grunde. Teile daraus wurden für die Konstruktion des Kategoriensystems verwendet und sollten dazu dienen, kulturelle Unterschiede zwischen dem VM und dem OP abzubilden. Dabei wurden speziell die öffentlich propagierten Werte mit den Kategorien „Kunden-, Führungsverständnis und Zielvorstellungen“ sowie die unausgesprochenen Annahmen mit den Kategorien „Unternehmenswandel und berufliche Sozialisierung“ in Kategorien zu erfassen versucht. Bei den Theorien zur Kooperation waren vor allem die von Spiess (2007) erläuterten Anforderungen für kooperatives Verhalten wie z.B. Kommunikation, Handlungsspielraum und soziale Unterstützung wichtig. Diese Begrifflichkeiten wurden als Kategorien mehrheitlich eins zu eins aus der Literatur übernommen. Damit sollte herausgefunden werden, wo es im Bezug auf die erwähnten Anforderungen in der Zusammenarbeit Diskrepanzen gibt. Ausführliche Hinweise zur Konstruktion des Kategoriensystems finden sich im Kapitel 3.1.

Für die Formulierung der Gestaltungshinweise waren die Theorien zur Zielinterdependenz nach Deutsch (2006) und der konstruktiven Kontroverse gemäss Vollmer und Wehner (2010) zentral. Auch der Hinweis von Juch et al. (2007), dass es nicht darum geht, Subkulturen zu eliminieren und kulturelle Übereinstimmung anzustreben, sondern mehr nach dem Umgang mit vorhandenen Unterschieden zu fragen, waren für die Praxisempfehlungen relevant. Die Tatsache, dass die Art und Weise der Kooperation auch immer in Beziehung zu der jeweiligen Kultur bzw. den Subkulturen gesehen werden muss, war auf der Metaebene für den ganzen Untersuchungs- und Auswertungsprozess richtungsweisend.

3 Methode

Für diese Untersuchung wurde ausschliesslich ein qualitatives Vorgehen gewählt. Zum einen waren die Leitfragen der Untersuchung so formuliert, dass auf diese eigentlich nur im direkten Gespräch Bezug genommen werden konnte (Frage zu kulturellen Unterschieden, Verbesserungen in der Zusammenarbeit etc.) und sich Antworten auf solcherlei Fragen nicht auf Skalen operationalisieren liessen. Die ganze Untersuchung hatte zudem eher einen explorativen Charakter, und es war zu Beginn noch gar nicht klar, nach welchen Themen genau gefragt werden sollte. Deshalb wurde erst mittels Experteninterviews und teilnehmender Beobachtung (Teilnahme am Lenkungsforum und Lenkungsbesuch) das Feld erkundet, um danach aus den ersten Erkenntnissen Hypothesen für das Gruppeninterview aufzustellen.

Bezogen auf die Erfassung von kulturellen Aspekten begründet Schein (2010), warum kulturelle Annahmen nicht durch quantitative Befragungen erhoben werden können. Man wisse erstens nicht, wonach man fragen sollte, und zweitens wären für einen Fragebogen, der sämtliche Dimensionen von kulturellen Aspekten erfassen wollte, Hunderte von Fragen nötig. Er gibt ausserdem zu bedenken, dass auf Befragungen gestützte Erhebungen meist nur die öffentlich bekundeten Werte im Bereich der Arbeitsbeziehungen erfassen. Diese seien zwar wichtig, gehörten aber mehr zu den Dimensionen des Arbeitsklimas und dürften nicht mit der Kultur verwechselt werden. Er betont jedoch, dass sich gerade Fokusgruppen eignen würden, in einer offenen Diskussion über Werte und gemeinsame Annahmen zu diskutieren.

3.1 Untersuchungsdesign

Im diesem Kapitel wird nun der Ablauf der Untersuchung vorgestellt. Die Erläuterungen orientieren sich an den folgenden Schritten (vgl. Abbildung 5).

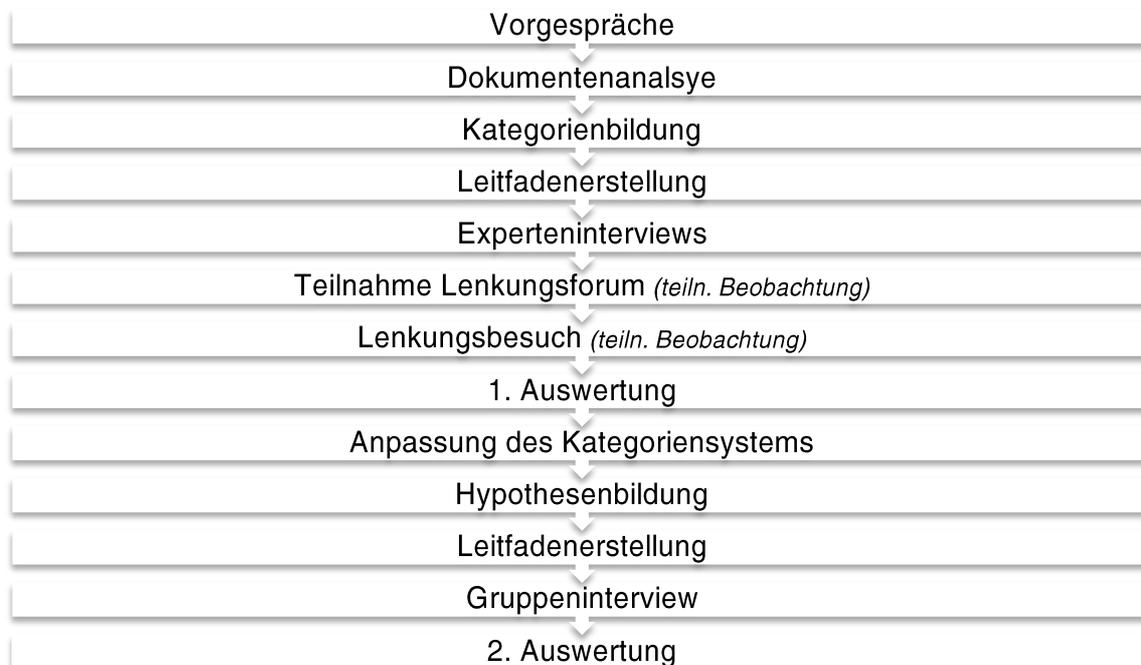


Abbildung 5: Das Untersuchungsdesign

Vorgespräche

Die ersten Gespräche mit dem Praxispartner fanden im März und April 2014. Erst wurde von LL in zwei Sitzungen die allgemeine Ausgangslage erläutert und in einem weiteren Schritt und einer weiteren Sitzung zusammen mit SP die Auftragsklärung vorgenommen. Der Auftrag ist im Exposé zu dieser Masterarbeit festgehalten.

Dokumentenanalyse

Parallel zu diesen Gesprächen erfolgte die Durchsicht verschiedener Dokumente über die SBB und die BP. Sie diente insbesondere dem allgemeinen Verständnis und der Beschreibung der Organisation und deren Abläufe. Die Vorgespräche und die Dokumentenanalyse waren nicht Teil der Untersuchung (Erhebungsmethoden), werden aber zur Komplementierung des Vorgehens trotzdem hier aufgeführt.

Kategorienbildung

Aufgrund der Ausgangslage und der darauf basierenden Fragestellung wurde in Anlehnung an die „Qualitative Inhaltsanalyse“ von Mayring (2010) ein Kategoriensystem entwickelt, welches die Basis für die Leitfadeninterviews und die Auswertung war. Das Kategoriensystem wurde anhand der Theorien im Kapitel 2 zu Kooperation und Organisationskultur erstellt. In einem ersten Schritt wurden deduktive Kategorien aus der Theorie für die Experteninterviews festgelegt. Nach der Auswertung der Experteninterviews, des Lenkungsforums und des Lenkungsbesuchs wurde das Kategoriensystem

überarbeitet und um zwei Kategorien induktiv erweitert. Die aus den Interviews stammenden Ankerbeispiele (Prototypen) sollen die Bedeutung der Codes verständlich machen.

In Tabelle 1 ist das Kategoriensystem mit einem Ankerbeispiel aus dem Gruppeninterview abgebildet. Das vollständige Kategoriensystem findet sich mit entsprechenden Ankerbeispielen im Anhang A.

Tabelle 1: Kategoriensystem

Hauptkategorien	Unterkategorien	Ankerbeispiel
Kooperationsanforderungen	Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)	Die Belastung ist ziemlich ausgeglichen. Jeder ist auf den anderen angewiesen. Da kann man jetzt eigentlich nicht sagen, dass einer mehr auf den anderen angewiesen ist und so. Man braucht alle Parteien gleich.
	Handlungsspielraum der Partner	
	Gegenseitigkeit/Reziprozität	
	Soziale Unterstützung	
	Aufgabenkomplexität (<i>induktiv</i>)	
Unternehmenskultur	Know-how (<i>induktiv</i>)	
	Unternehmenswandel	
	Berufliche Sozialisierung	
	Kundenverständnis	
	Führungsverständnis	
	Zielvorstellungen	

Die ersten vier Unterkategorien bzw. Codes aus der Hauptkategorie „Kooperationsanforderungen“ beziehen sich auf die von Spiess (2007) genannten Voraussetzungen, welche Kooperation erst möglich machen (vgl. Kapitel 2.2). Durch die Formulierung bedingungsbezogener Kategorien bezüglich Kooperation wurde erhofft, Spannungsfelder in der Zusammenarbeit systematischer aufdecken und darauf basierend Handlungsfelder ableiten zu können. So wurde aus den von Spiess (2007) erwähnten Kooperationsvoraussetzungen die Kommunikation (Zielabstimmung und Infoaustausch), der Handlungsspielraum der Partner, die Gegenseitigkeit/Reziprozität, das Vertrauen und die soziale Unterstützung als Unterkategorien bzw. Codes ausgewählt. Mit dem Code der „Gegenseitigkeit/Reziprozität“ ist auch der von Deutsch (2006) geprägte Begriff der sozialen (Ziel-) Interdependenz mitgemeint, welcher im Kapitel 2.2 ausführlich erläutert wird.

Während in der Überarbeitung des Kategoriensystems einzelne Codes wie z.B. „Vertrauen“ oder „Betriebsverständnis“ (Unterkategorie von Unternehmenskultur) wieder verworfen wurden, weil dazu in den Interviews keine oder unklare Angaben gemacht worden waren, entstanden wiederum neue. So bezeichneten die Teilnehmenden des Lenkungsforums eine mittlere (handhabbare) Aufgabenkomplexität und entsprechendes Know-how ebenfalls mehrmals als wichtige Bestandteile bzw. Bedingungen für (gelingende) Kooperation. Aus diesem Grund wurden diese Begrifflichkeiten (Aufgabenkomplexität und Know-how) auch mit aufgenommen. Diese beiden neuen Codes sind im Kategoriensystem mit der Bezeichnung *induktiv* vermerkt.

Für die Erhebung kultureller Aspekte von OP und VM wurden insgesamt fünf Unterkategorien aus Scheins Kulturebenenmodell abgeleitet, wobei ein Code, wie bereits erwähnt, wieder verworfen wurde.

So wurde mit den Unterkategorien „Zielvorstellungen, Kunden - und Führungsverständnis“ einerseits versucht, propagierte Werte wie das Kunden- und Führungsverständnis zu erfassen so wie andererseits mit den Codes „Unternehmenswandel“ (auch „Unternehmensgeschichte“) und „berufliche Sozialisierung“ Hinweise zu tieferliegenden Annahmen und Überzeugungen zu erhalten. Unterkategorien zu Artefakten (Strukturen und Prozesse) wurden keine aufgestellt, da Beobachtungsverfahren in dieser Untersuchung nicht im Vordergrund standen und diese laut Schein (2010) auch schwer zu entschlüsseln sind.

Leitfadenerstellung und Experteninterview

Basierend auf dem Kategoriensystem wurde dann der halbstandardisierte Experteninterviewleitfaden erstellt. Beiden Interviewpartnern wurden die gleichen Fragen gestellt. Die beiden Experteninterviews fanden im Oktober 2014 statt. Das Interview mit SP dauerte gut 63 Minuten, dasjenige mit LL gut 50 Minuten. Die Interviews wurden mittels eines Tonträgers (MP3-Format) aufgezeichnet.

Dabei wurden ihnen nach einer Einführung und allgemeinen Erläuterungen Fragen zu ihrem beruflichen Hintergrund, den allgemeinen Anforderungen und Aufgaben, zur Organisationskultur, zu Kooperation und Kommunikation sowie Optimierungsmöglichkeiten gestellt. Der gesamte Leitfaden findet sich im Anhang B.

Anschliessend wurden die Interviews transkribiert und ausgewertet. Zum genaueren Vorgehen bei der Datenauswertung siehe Kapitel 3.3.

Teilnahme Lenkungsforum

Die Teilnahme am Lenkungsforum (teilnehmende Beobachtung) erfolgte im Oktober 2014. Dieses Forum findet zweimal jährlich statt. Es dauert etwa acht Stunden (inkl.

Mittagspause). Dabei haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, Problem- und Spannungsfelder anzusprechen und Lösungen zu diskutieren. Die Diskussionsthemen werden nur übergeordnet vorgegeben und die Diskussion wird relativ wenig strukturiert. Dies wird von den Tagesleitern bewusst so gehandhabt, damit die Teilnehmenden möglichst ihre eigenen Themen einbringen können.

Die Teilnahme an diesem Forum (teilnehmende Beobachtung) hatte mehr einen explorativen und informellen Charakter. Die Inhalte der Diskussion wurden deshalb nur notizenartig festgehalten.

Lenkungsbesuch

Der Lenkungsbesuch in Zürich fand auch im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung im November 2014 statt und dauerte ungefähr zwei Stunden. Es waren etwa 40 - 50 Leute in der Zentrale anwesend. Wie beim OCP in Bern sind auch die verschiedenen Lenkungen (Lok- und Wagenlenkung, Fern- und Regionalverkehr) in einem Grossraumbüro untergebracht. Dabei findet ein reger Austausch zwischen den verschiedenen Lenkungsdiensten statt. Bei der Führung durch alle Lenkungsbereiche kamen einige kurze informelle Gespräche mit den Mitarbeitenden, welche meist gleichzeitig mit ihrer Arbeit beschäftigt waren, zu Stande. Ein Teamleiter der Wagenlenkung mit mehrjähriger Berufserfahrung stand zusätzlich für weiterführende Fragen zur Verfügung. Notizenartige Aufzeichnungen halfen, wichtige Gesprächsinhalte festzuhalten.

1. Auswertung

Die Notizen des Forums und des Lenkungsbesuches wurden zusammen mit den Transkripten der Experteninterviews anhand des Kategoriensystems ausgewertet (vgl. Kapitel 3.3).

Anpassung des Kategoriensystems und Hypothesenbildung

Wie oben bereits erwähnt, wurde nach dieser ersten Auswertungsphase das Kategoriensystem angepasst. Daraufhin erfolgte die Ableitung der Hypothesen, welche im Gruppeninterview geprüft werden sollten. Zum besseren Verständnis des Gesamttablaufes wurden die Hypothesen erst im Ergebnisteil in Kapitel 4.5 „quasi als Zwischenstand“ nach der ersten Auswertungsphase aufgeführt.

Generell wurde im Ergebnisteil an der rollenden bzw. zirkulären Vorgehensweise, wie sie hier im Methodenteil beschrieben ist, festgehalten. So wurden dort die zentralen Aussagen aus den einzelnen Interviews und teilnehmenden Beobachtungen zur besseren Übersicht in derselben chronologischen Reihenfolge präsentiert.

Leitfadenerstellung

Die Hypothesen bildeten zusammen mit dem überarbeiteten Kategoriensystem die Basis für die Erstellung des halbstandardisierten Gruppeninterviewleitfadens.

Gruppeninterview

Das fokussierte Gruppeninterview (vgl. Fontana & Frey, 2000; Merton, 1987, zitiert nach Flick, 2009) wurde im Januar 2015 im Anschluss an eine einstündige Sitzung der Lenkungschefs durchgeführt. Es sollte dazu dienen, geteilte Ansichten der Gruppenmitglieder zu erörtern sowie auch divergierende Haltungen zu ermitteln und Vergleiche zwischen dem VM und dem OP anzustellen. Dieses Verfahren war ausserdem zeit- und ressourcenökonomisch, da gleichzeitig mehrere Leute zu den gleichen Themen befragt werden konnten (siehe auch Flick, 2009). Das Interview dauerte gut 66 Minuten. Es wurde durch einen Interviewer moderiert und mittels Tonträger (MP3-Format) aufgezeichnet. Dabei wurde versucht, möglichst alle Teilnehmenden in die Diskussion mit einzubeziehen und Vielredner zu strukturieren.

Nach einer Einführung und allgemeinen Erläuterungen wurden den Teilnehmenden verschiedene Fragen zu Zusammenarbeit und Schnittstellen, zu Führung und Kommunikation sowie zu Optimierungsmöglichkeiten gestellt.

2. Auswertung

Der gesamte Leitfaden findet sich im Anhang C. Auch dieses Interview wurde wiederum transkribiert und anschliessend ausgewertet (vgl. Kapitel 3.3).

3.2 Stichprobe und Rekrutierung

Im Folgenden werden nun die Stichprobe und die Rekrutierungsart der Interviewteilnehmenden (Experten- und Gruppeninterview) sowie der anderen Untersuchungspersonen genauer beleuchtet.

Experteninterviews

LL hat an der Universität Zürich Betriebswirtschaft studiert und kam 2007 im Rahmen eines 15-monatigen Traineeprogrammes zur SBB. Dabei durchlief er verschiedene Förderstellen in der BP und der strategischen Entwicklung beim VM. Im Anschluss an dieses Programm wurde er fest angestellt. Er kam dann in die BP Zürich und wurde 2012 schliesslich Leiter der BP Schweiz.

CP kam 1987 zur SBB und machte dort die dreijährige Berufslehre als Bahnbetriebsdisponent. Anschliessend durchlief er eine interne Laufbahn vom Stationsvorstand über Christoph Widmer

die Fahrdienstleitung und Leitung des Rangier- und Reinigungspersonals bis zur Leitung ZBS seit dem 1. Mai 2014. Das OP wurde auf dieses Datum hin komplett reorganisiert. Berufsbegleitend absolvierte er noch eine Zusatzausbildung als Führungsfachmann und schloss mit einem Master in General Management ab.

Da LL und SP die Auftraggeber dieser Untersuchung sind, stellten sie sich auch beide für die Experteninterviews zur Verfügung und waren einverstanden, dass bei der Darstellung der Ergebnisse gemachte Äusserungen auch wieder mit ihrer Person in Verbindung gebracht werden konnten.

Lenkungsforum

Das Lenkungsforum bestand aus einer gemischten Gruppe von Lenkern des OCP und der ZBS. Insgesamt nahmen 12 Leute teil. Eine Lenkungschefin von der ZBS sowie ein Lenkungschef vom OCP führten durch den Tag. Die Leute waren unterschiedlich lang bei der SBB angestellt (zwischen zwei und 45 Jahren). Die Teilnehmenden des Forums wurden durch ihre Vorgesetzten angemeldet. Der Untersucher wusste deshalb im Vorfeld nicht, welche Leute er antreffen würde. Auch die Teilnehmenden wussten nicht, dass eine SBB-externe Person anwesend sein würde. Die Teilnahme wurde dem Untersucher durch LL ermöglicht. Am Forum selber stellte er sich den Teilnehmenden vor und erklärte seine Funktion und das Vorhaben. Den Teilnehmenden wurde versichert, dass durch ihre Äusserungen nicht Rückschlüsse auf ihre Personen gemacht würden.

Lenkungsbesuch

Beim Lenkungsbesuch in Zürich waren (wie bereits in 3.1 erwähnt) gegen 50 Mitarbeitende vor Ort. Dieser wurde durch CP organisiert. Vom Besuch des Untersuchers war vorgängig nur der als Ansprechperson erwähnte Teamleiter orientiert worden. Es wurde kein explizites Stillschweigen über Personen vereinbart, jedoch von der Untersuchungsperson so gehandhabt.

Gruppeninterview

Am Gruppeninterview nahmen 10 Lenkungschefs teil. Ursprünglich waren 12 Teilnehmer vorgesehen (ausschliesslich Männer). Zwei davon meldeten sich kurzfristig ab. Drei Teilnehmende kamen aus dem OCP in Bern. Die anderen sieben kamen aus den ZBS-Lenkungen aus Zürich (5) und Lausanne (2). Alle hatten mindestens 10 Jahre Berufserfahrung und waren zwischen 35 und 62 Jahre alt. Das Interview wurde durch LL ermöglicht. Die Untersuchungsperson nahm zudem bereits im Oktober 2014 an einer Lenkungschefsitzung teil und bat dort die Anwesenden um ihre Teilnahme. Den

Anwesenden konnte keine absolute Anonymität garantiert werden, da es nur eine beschränkte Anzahl von Lenkungschefs gibt und diese vom VM und vom OP bei der Auswertung (zwecks Aussagekraft) noch auseinandergehalten werden mussten. Es wurde ihnen jedoch versprochen, dass ihre Namen nicht erwähnt würden.

3.3 Datenauswertung

Die aufgezeichneten Interviews wurden nach der Durchführung transkribiert (vgl. den Transkriptausschnitt im Anhang D). Sie wurden zudem soweit wie möglich anonymisiert, wie dies bereits in Kapitel 3.2 erwähnt wurde. Bei der Auswertung wurde wiederum nach der datenreduzierenden Vorgehensweise der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ von Mayring (2010) vorgegangen. Damit der Untersucher Aussagen wieder auf Personen zurückführen konnte ohne deren Namen zu nennen, wurden diese bei Gruppeninterviewauswertung z.B. als *VM 1* oder *OP 2* bezeichnet. In sich geschlossene Aussagen wurden dabei als eine Einheit betrachtet und jeweils einer entsprechenden Kategorie bzw. Unterkategorie zugeordnet (siehe Ankerbeispiel Tabelle 1). Genau so wurde auch mit den aufgezeichneten Notizen aus dem Lenkungsforum und dem Lenkungsbesuch verfahren. In einem weiteren Schritt wurden die einzelnen Aussagen dann paraphrasiert und abstrahiert. Füllwörter oder unvollendete Sätze wurden dabei weggelassen (vgl. Anhang E). Anschliessend wurden verschiedene Aussageeinheiten mit gleichem Inhalt stichwortartig in einer Einheit zusammengefasst. Dabei wurde im Gruppeninterview pro zusammengefasster Einheit immer mitgezählt, wie oft eine Aussage vom OP bzw. vom VM gemacht oder bestätigt wurde und mit der Anzahl versehen (z.B. *1xOP*, *2xVM*). Eine Aussage musste dabei immer mindestens zweimal gemacht bzw. einmal bestätigt werden, damit sie als valide galt. Wenn also z.B. eine Aussage vom OP auch vom VM bestätigt wurde, wurde sie für beide Bereiche als gültig angesehen bzw. wenn sie nur vom OP bestätigt wurde, nur für dieses. Einzelne Aussagen, die nicht bestätigt werden konnten, wurden der Vollständigkeit halber trotzdem aufgeführt. Eine Beispielauswertung findet sich im Anhang E. Zum besseren Verständnis wurden die paraphrasierten Zusammenfassungennotizen der Hauptaussagen in der Ergebnisdarstellung wieder in Satzform gebracht. Im Anschluss an jede Gesprächseinheit (Interview, teilnehmende Beobachtung) erfolgte jeweils eine kurze Zusammenfassung. Einzelne Interviewaussagen wurden zu Illustrationszwecken zitiert und in direkter Rede wiedergegeben. Einige Ergebnisse (Hauptaussagen) wurden dabei auch in Bezug zur Theorie gesetzt.

3.4 Abgrenzung

Neben den Experten- und Gruppeninterviews wäre es auch möglich gewesen, Beobachtungsinterviews durchzuführen, um Informationen zur Art der Zusammenarbeit zu gewinnen und kulturelle Erscheinungen (Artefakte) zu erfassen. So hätte man sich beispielsweise in den Räumlichkeiten des OCP und der Lenkungen mit einem Beobachtungsbogen bewegen können und dabei die einzelnen Mitarbeitenden auf Handlungen und Vorgehensweisen ansprechen können. Eine weitere Möglichkeit wäre eine Fragebogenerhebung auf Basisstufe zu den Themen „Zusammenarbeit und Konflikt“ gewesen. Ersteres wurde nicht in Betracht gezogen, weil dabei nicht die direkte Zusammenarbeit zwischen dem OP und dem VM beobachtet hätte werden können, da sich die beiden Abteilungen ja nicht am gleichen Standort befinden. Obwohl dieses Verfahren als zusätzliche Erhebungsmethode sicher ein Mehrwert gewesen wäre, hätte es für eine einzelne Untersuchungsperson einen enormen Zusatzaufwand bedeutet. Das Gleiche gilt auch für die Fragebogenuntersuchung. Es wäre aber spannend, die weiterführenden Hypothesen aus dieser explorativen Untersuchung mittels quantitativer Erhebungen zu überprüfen (siehe dazu auch Kapitel 5.5).

4 Ergebnisse

4.1 Experteninterview mit C. Pellettieri (OP)

Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)

Aufgrund der herrschenden Unklarheiten (fehlende Verantwortlichkeits- und Rollenklärungen) und Spannungen zwischen dem OP und dem VM wurde auf Ende 2013 eine gemeinsame Austauschplattform ins Leben gerufen, das sogenannte Betriebsboard P (P=Personenverkehr), welches seither auf oberster Managementstufe zur Entwicklung gemeinsamer Sichtweisen und der Verantwortungsklä rung dient. Auch das Projekt „Kundenorientierte Bahnproduktion“ (KOB A) ist eine weitere neue Plattform, mit deren Hilfe man innerhalb der BP Prozesse und Zuständigkeiten neu definiert. Dabei wurde klar festgehalten, dass das VM für das Störungsmanagement und die Kundeninformation zuständig ist, während das OP für das Rollmaterial, das Lokpersonal und die Planungsumsetzung verantwortlich ist. In diesem Projekt sind jedoch auch noch weitere Player ausserhalb der Bahnproduktion mit dabei. So sind z.B. auch die Dimensionierer vom RV und FV vertreten, welche den finanziellen Rahmen vorgeben. Sie sollen die Vorhaben der BP auch mittragen. So besteht auch die Möglichkeit, Konflikte mit ihnen zu klären. Diese gemeinsamen Gefässe, Betriebsboard und KOB A, sollen für einen einheitlichen P-Auftritt gegenüber der Infrastruktur, dem Konzern und den Kunden sorgen.

Handlungsspielraum der Partner

Durch die finanziellen Vorgaben der Dimensionierer vom RV und FV ist der Handlungsspielraum vom OP begrenzt, und so können Sparmassnahmen auch Leistungsabstriche in Störungsfällen zur Folge haben (z.B. weniger Dispozüge). Das OP hat nur bedingten Einfluss auf die finanziellen Vorgaben. Es kann höchstens die Auswirkungen von Sparmassnahmen aufzeigen. Das Anforderungsniveau ist jedoch von den Dimensionierern vorgegeben.

Gegenseitigkeit/Reziprozität

Beim OP arbeiten die Lenkungen des Lokpersonals und der Rollmateriallenkungen im Abweichungsmanagement sehr eng in einem Raum zusammen. Sie sind sozusagen auf Rufdistanz und können sich so bei Anliegen und Problemen sofort im direkten Kontakt miteinander absprechen.

Unternehmenswandel

Das VM bildete mit dem VS früher den Verkauf und den Kundenservice. Die Kundeninformation war zuerst lange unter der Hoheit der Infrastruktur. Der Betrieb der Infrastruktur (IB) übergab die Kundeninformation über die Jahre aber an den Personenverkehr ab. Dadurch wurde der Personenverkehr reorganisiert und es entstand das OCP, welches dem VM zugeordnet wurde, weil hier bereits der direkte Kundenkontakt über das Zugpersonal und die Kundenlenker angesiedelt war. Das VM übernahm zunehmend mehr betriebliche Aufgaben, da IB sich immer mehr zurückzog. Es kamen immer neue Bereiche dazu, die meist durch das VM übernommen wurden, ohne dass diese dann in die Prozesse eingearbeitet wurden. Dadurch entstanden zwischen dem OP und dem VM Konfliktpunkte.

Kundenverständnis

Während das OP eher technikzentriert ist und in erster Linie die Leistungsverträge mit den Dimensionierern (=Kunde) einhalten will, versucht VM die Endkundenbedürfnisse zu befriedigen. Der Endkunde steht beim OP nicht im Primärfokus. Obwohl die Lenkungen die Mitarbeitenden des OCP eigentlich gemeinsame Wurzeln haben, verfügen sie nicht über dasselbe Kundenverständnis: Diese unterschiedliche Sichtweise führt zu Interessenskonflikten.

„Auf der anderen Seite natürlich der klare Kundenfokus, Endkundenfokus, wo man sagt, möglichst glückliche Kunden, welche in jedem Fall sofort Lösungen erhalten. Und das ist natürlich der grösste Unterschied, den man halt natürlich dann in den Absprachen zwischen dem VM und dem OP hat, oder? Gut wir schauen, dass wir genau die richtige Anzahl Fahrzeuge haben und VM sagt, nein ich brauche eigentlich noch viel mehr dazu, damit ich jederzeit reagieren kann.“

Führungsverständnis

Die Strukturen stimmen soweit. Es sind Prozesse, die noch definiert und Verantwortlichkeiten, die geklärt werden müssen. Wenn die Rollen, Prozesse und Zuständigkeiten klar sind, ist die Organisation führbar. Sie benötigt keinen Chef für die Richtungsvorgabe. Es sind die Prozesse, welche die Richtung bestimmen. Durch sachliche Diskussionen können Annäherungen erzielt und die Zusammenarbeit kann verbessert werden. Die eingeschlagene Richtung stimmt.

Zielvorstellungen

Die Auseinandersetzung Qualität vs. Kosten führte in der Vergangenheit regelmässig zu Spannungen. Bis im November 2013 herrschte aufgrund des unterschiedlichen

Bahnproduktionsverständnis eine schwierige Situation (siehe auch unterschiedliches Kundenverständnis).

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die initiierten Austauschplattformen (Betriebsboard P und KOBA) helfen Unklarheiten abzubauen und Rollen und Aufgaben klar zu verteilen. Ein einheitlicher P-Auftritt hilft, sich gegenüber den Stakeholdern (Infrastruktur, Kunden) zu positionieren. Das OP kann nur Leistungen bieten, die mit den Geldgebern (RV/FV) abgemacht sind. Das OP hat nur bedingten Spielraum in der Ressourcenbereitstellung in der BP. Das VM übernahm in der Vergangenheit zunehmend neue Aufgaben von der Infrastruktur, so auch die Kundeninformation, welche mit dem OCP immer mehr ausgebaut wurde. Es kam verschiedentlich mit dem OP zu Konflikten, weil die neuen Aufgabenfelder mit dem OP nicht in bestehende Prozesse integriert wurden. Definierte Prozesse bestimmen die Richtungsvorgabe. Dadurch wird die Organisation führbar. In der Prozessdefinition bestehen noch Defizite. Ein weiterer Punkt, der zu Spannungen führt, ist das unterschiedliche Kundenverständnis. Das VM betrachtet die Reisenden als Hauptkunden und das OP mehr die Geldgeber.

4.2 Experteninterview mit L. Looser (VM)

Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)

Mit Betriebsboard P will man auf Leitungsstufe (VM/OP) eine gemeinsame Haltung entwickeln und mit einer Stimme sprechen. Es wird versucht, dem Druck und den Spaltungsversuchen von der Infrastruktur und den Dimensionierern entgegenzuwirken.

Bisher gab es für die BP keine gemeinsam definierten Ziele für das VM und das OP. Das wäre allenfalls ein Handlungsfeld für das Betriebsboard P.

Handlungsspielraum der Partner

Das VM möchte ein eigenes (unterjähriges) Abweichungsbudget, um die eigenen Kosten quantifizieren zu können. So würde es über einen grösseren Spielraum verfügen, um bei den Dimensionierern Geld fordern und allgemein Zielkonflikte abbauen zu können.

Die BP muss künftig bei der Rollmaterialbereitstellung mehr mitbestimmen können. Bisher bestimmt dies ausschliesslich die Instandhaltung vom OP.

Gegenseitigkeit/Reziprozität

Das VM und das OP müssen in der BP sehr eng miteinander kooperieren. Das VM als

Christoph Widmer

Koordinationsstelle bei der Ressourcenbereitstellung ist dabei stark vom OP abhängig. Wenn das OP nicht liefert bzw. liefern kann, trägt das VM die Konsequenzen.

“Und dort, wo es natürlich dann Abweichungen im Rollmaterialmanagement gibt, also indem, dass.. ich sage jetzt, etwas nicht instandhalten konnten oder Triebfahrzeugstörungen haben oder so, baden wir das dann wieder aus mit den Störungen im Störungsmanagement.“

Das OP ist mehr für den Regelbetrieb und das VM mehr für das Abweichungsmanagement zuständig. Divergierende Anweisungen (Kosten vs. Qualität) führten auf der Basisstufe zu Konflikten. So waren zum Beispiel die OP-Lenker im Störfall nicht erreichbar. Dieses Problem ist heute entschärft wegen der Reorganisation und der besseren Kooperation auf der Führungsstufe zwischen LL und CP. Es ist jedoch fraglich, ob diese verbesserte Zusammenarbeit an der Basis bereits wahrnehmbar ist.

Unternehmenswandel

Das OCP wurde vor ca. anderthalb Jahren in drei Bereiche aufgeteilt (Operation, Lenkung Kundeninformation, Lenkung Zugpersonal). Diese werden direkt von LL geführt. Daraus ergeben sich flachere Hierarchien. Zuvor stand das OCP über diesen drei Bereichen.

Seit der Reorganisation vom OP ist die ZBS unter CP betriebsorientierter aufgestellt. Das Personal ist darauf bedacht, dass die Züge fahrbereit sind. Der Konflikt bzgl. Qualität vs. Kosten ist heute abgeschwächer.

Das VM konnte in der Vergangenheit Stellen aufstocken und zusätzliche Aufgaben übernehmen. Das VM musste insgesamt weniger auf die Kosten schauen. Das OP dagegen musste Leistungen abbauen. Dies widerspiegelt auch den Zielkonflikt.

Bei der SBB ist vieles historisch gewachsen und wird deshalb auch historisch verteidigt. Es geht um Macht (siehe Versuch, Lenkungen vom OP zum VM zu nehmen).

Berufliche Sozialisation

Mitarbeitende vom VM sind eher „Betrieblere“, Pragmatiker, die von der Basis kommen. Diejenigen vom OP sind mit der Instandhaltung als Hauptgeschäft mehr technikorientierte Ingenieure. Dadurch haben sie auch mehr diesen Kostenfokus. Der Vorgänger von CP war ein Ingenieur. Unter der Führung von CP ist die ZBS wieder mehr betriebsorientiert.

Der Leiter vom VM ist eine starke Führungsfigur. Er hat die klassische Betriebslaufbahn bei der SBB gemacht.

Kundenverständnis

Ein gleiches Kundenverständnis vom OP und vom VM wäre zentral wichtig. Der Reisende ist der Endkunde. Das OP sieht auch die Dimensionierer als Kunden.

Führungsverständnis

Zielkonflikte dürfen sein. Sie sollen jedoch transparent gemacht werden. Wichtig ist, einander miteinzubeziehen oder zumindest über Entscheide zu informieren.

Zentral wichtig ist, die Zielharmonisierung und ein gegenseitiges und gemeinsames Verständnis bis hinunter auf die Basis zu schaffen. Hilfsmittel sind das Betriebsboard und die Lenkungsforen. So können Unklarheiten und Probleme von der Basis ins Betriebsboard rückgefiltert werden. Dadurch wird der Eindruck verstärkt, dass das Management wirklich zusammenarbeiten will, und die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen.

Das Betriebsboard dient in erster Linie der Meinungs- und Haltungsbildung, ist weniger für Hard-Facts-Diskussion gedacht. Im Störfall sind Handlungsanweisungen durch Prozesse wichtig. Mittels Prozessen ist aber nicht alles lösbar (z.B. Zielkonflikte). Wichtiger als die Prozesse ist eine übereinstimmende Haltung. Daraus sind die Prozesse ableit- und koordinierbar. Prozesse ohne gemeinsame Haltung sind starr und schaffen Konflikte.

Mit dem Projekt KOBA versucht man, der Infrastruktur mit einer Stimme gegenüberzutreten. Es ist jedoch nur erfolgreich, wenn das OP mitmacht.

Zielvorstellungen

Die Handlungsfrage ist wichtig. Wollen wir eine Lenkung für den Stör- oder den Regelfall? Die Einsetzung von Ereignismanagern beim OP ist ein guter erster Schritt.

Das OP schaut auf die Gesamtsituation: wenn 95% stimmt, ist es zufrieden. Dem VM ist auch der Einzelfall wichtig. Dies verdeutlicht den Zielkonflikt.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das VM und das OP versuchen durch das Betriebsboard P und KOBA eine gemeinsame Haltung zu entwickeln und sich gegen Spaltungsversuche von Seiten der Geldgeber und der Infrastruktur zu wehren. Gemeinsame Ziele sind für die BP jedoch nicht definiert. Das VM fühlt sich einseitig abhängig vom OP. Dieses ist vorwiegend für den Regelbetrieb zuständig und das VM mehr für das Abweichungsmanagement. Es möchte bei der Ressourcenbereitstellung mehr mitreden können und bräuchte dafür ein eigenes Abweichungsbudget, um von den Dimensionierern mehr Geld fordern zu können. Divergierende Anweisungen (Kosten vs. Qualität) führte auf der Basisstufe zu

Konflikten. Aufgrund der verbesserten Zusammenarbeit zwischen LL und CP ist das Problem heute abgeschwächer. Es ist jedoch unklar, ob die Basis von den Kooperationsbemühungen des Managements etwas mitbekommen. Das VM ist hierarchisch flacher organisiert und konnte in der Vergangenheit Stellen aufbauen, während das OP mehr auf die Kosten schauen und Stellen abbauen musste. Das widerspiegelt auch den Zielkonflikt. Wichtiger als Prozessdefinitionen ist am Betriebsboard die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung und eines gegenseitigen Verständnisses, welches bis hinunter an die Basis spürbar ist. Die Handlungsfrage lautet: Wollen wir eine Lenkung für den Stör- oder den Regelfall? Die Einsetzung von Ereignismanagern beim OP im Störfall ist ein guter erster Schritt.

4.3 Aussagen aus dem Lenkungsforum

Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)

Die Lenkungen werden nicht mehr über alle laufenden Projekte informiert.

Frage ins Plenum, wie die Teilnehmenden informiert sind über die Reorganisation der Lenkungen? Beobachtung: Stille. Über längere Zeit sagt niemand etwas. Später wird die Aussage gemacht, dass völlig unklar sei, wohin man gehen wolle.

Die Lenkungen und das OCP haben beide voneinander das Gefühl, man sehe nur seinen eigenen Garten, z.B. bei Zugwendungen. Ein gemeinsames Verständnis fehle. Die Frage nach gemeinsamen Arbeitsplätzen wird gestellt.

Handlungsspielraum der Partner

Lenkungen vom OP finden, es gebe zu viele Dienststellen beim OCP. Wenn Lenkungen vor Ort selber entscheiden könnten, wäre man viel schneller. Die Lenkungen wissen ja, ob ein Lokführer verfügbar ist. Das Telefon wird meist nur gemacht, damit sich das OCP nicht übergangen fühlt

Das OCP ist zwischen der BZ und der Wagenlenkung.

Soziale Unterstützung

Es wird bemängelt, dass keine Vorgesetzten vor Ort sind.

“Wir möchten, dass die Leitung weiss, wohin es geht? Es ist aber ja keine da.“

Führungsverständnis

Führung wird nicht mehr wahrgenommen.

Kundenverständnis

Wie der Kunde von A nach B kommt, ist nicht das Wichtigste, sondern dass er (viersprachig) informiert ist.

Unternehmenswandel

Kaum ist ein Projekt abgeschlossen, kommt schon ein Neues (fehlende Konsolidierung). Durch Umstrukturierungen fehlen Leitplanken.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Lenkungen werden nicht über Neuerungen informiert. Es ist für sie unklar, wohin das Management gehen will. Es gebe zu viele neue Projekte ohne Konsolidierungsphase. Leitplanken fehlen. Zwischen den Lenkungen und dem OCP fehlt zudem ein gemeinsames Verständnis. Die Frage nach gemeinsamen Arbeitsplätzen steht im Raum. Der Umweg über das OCP verhindere oft ein schnelles Vorgehen für die Lenkungen. Wie der Kunde von A nach B kommt, ist nicht das Wichtigste, sondern dass er (viersprachig) informiert ist.

4.4 Aussagen bei Lenkungsbesuch in Zürich

Handlungsspielraum der Partner

Das OCP wurde anfangs als Schikane erlebt, weil es zwischen die Lenkungen und die BZ geschoben wurde und die Handlungsfreiheit beschränkt (siehe Unternehmenswandel). Die Akzeptanz des OCP ist heute besser.

Das OCP hat eine Scharnierfunktion, ist in einer Sandwichposition. Es sollte zwischen der BZ und den Lenkungen koordinieren, vermitteln.

Ein direktes Telefon zwischen der BZ und den Lenkungen gibt es auch heute noch (unter Umgehung des OCP).

Aufgabenkomplexität

Job Rotation ist heute nicht mehr möglich, da die Betriebsdichte und die Komplexität der einzelnen Aufgaben zu hoch sind. Es hat eine totale Spezialisierung stattgefunden.

Know-how

Das OCP hat von betrieblicher Seite oft wenig bis keine Ahnung, da die MA nicht bei

der Bahn sozialisiert worden sind.

Allgemein geht das Bahn-Know-how verloren. Wenn jemand weggeht von Lenkungen, geht es Jahre, bis das Wissen bei den Neuen wieder aufgebaut ist.

Heute haben die KV-Absolventen des öffentlichen Verkehrs (KV ÖV) kein Wissen mehr über die betriebliche Seite der SBB.

Neu kommt das regionale OCP (R-OCP) für den RV als Filter zwischen die Lenkung und die BZ. Es stellt sich die Frage, welche Leute dort künftig angestellt werden sollen. Es wird befürchtet, dass es solche mit wenig Know-how sind.

Die Prozesse können auch schlecht sein, aber die Zusammenarbeit funktioniert trotzdem, wenn die richtigen und guten Leute vor Ort sind bzw. zusammenarbeiten. Die Leute sind wichtiger als die Prozesse (Zusammenarbeit Lenkungen - OCP).

Unternehmenswandel

Früher gab es den Direktkontakt von den Lok- und Wagenlenkungen zu der BZ. Man konnte bei Anliegen direkt vom zweiten (Lenkungen) in den dritten Stock (BZ) gehen. Die BZ verfügte früher über die „Info Personenverkehr“ für die Kundeninformation. Ca. 2008/09 kam dann das OCP dazwischen. Der direkte Kontakt wurde dadurch unterbrochen.

Die Absolventen des KV ÖV erhalten nach der Lehre selten noch eine Stelle bei der SBB. Früher erhielt man als Disponent fast immer eine. Die Disponenten verfügten auch über einen KV-Abschluss.

Berufliche Sozialisierung

Früher machte man noch die klassische Laufbahn bei der SBB als Betriebsdisponent, dann ging man vielleicht zum Rangierpersonal, später zu den Lenkungen, ins Stellwerk oder in die BZ.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch die Schaffung des OCP wurde der Direktkontakt im selben Gebäude zwischen den Lenkungen und der BZ unterbrochen. Deshalb wurde das OCP als Schikane und Handlungsbeschränkung erlebt. Es nahm eine Scharnierfunktion zwischen den beiden (Vermittler) Bereichen ein. Die Akzeptanz ist heute jedoch besser. Bei Bedarf wird auch heute noch – unter Umgehung des OCP - direkter Kontakt untereinander aufgenommen. Die Aufgabenkomplexität hat über die Jahre ständig zugenommen. Zur gleichen Zeit geht immer mehr betriebliches Wissen verloren, weil die neuen Mitarbeiter keine klassische Bahnlehre mehr gemacht haben. Das stellt die Lenkungen vor grosse Herausforderungen.

4.5 Hypothesenformulierung

Nach dieser ersten Auswertung folgt nun als Zwischenstand eine erste Interpretation der Ergebnisse. Daraus werden auch die Hypothesen abgeleitet.

In den Experteninterviews wird von beiden Interviewpartnern mehrmals erwähnt, dass das OP und das VM (noch) nicht über ein gleiches Kundenverständnis verfügen. Während das OP bedingt durch seine Vertragspartner und Geldgeber mehr die Dimensionierer als seine Kunden betrachten, fokussiert das VM seinen Blick voll und ganz auf die Dienstleistungsnehmenden bzw. die Reisenden und sieht diese als seine primäre Kunden. Durch diese Tatsache kam es in der Vergangenheit auch immer wieder zu Spannungssituationen und Konflikten zwischen den beiden Bereichen. So beschreiben Vollmer & Wehner (2010) solcherlei Konflikte als Sach- oder Aufgabenkonflikte, die aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen entstehen (siehe auch Kapitel 2.2). Es wird vermutet, dass diese divergierende Kundensicht insbesondere an der Basis gut spürbar ist. Siehe dabei auch Schein (2010), der sagt, dass solche Sichtweisen und Überzeugungen auch das Ergebnis gemeinsamer Lernprozesse sei, welche von den neuen Mitarbeitenden wiederum übernommen würden.

1. Das unterschiedliche Kundenverständnis macht sich insbesondere an der Basis bemerkbar (für das VM sind die Kunden die Reisenden, für das OP die Vertragspartner und Geldgeber).

CP und LL betonen, wie wichtig eine gute Zusammenarbeit und eine gemeinsame Ausrichtung seien. Um diese zu stärken, wurden in den letzten Monaten verschiedene Gefässe geschaffen, (u.a. das Betriebsboard und das Projekt KOBA). Insbesondere LL hofft, dass durch diese Bestrebungen bei den Mitarbeitenden der Eindruck einer guten Zusammenarbeit auf Leitungsebene entsteht und sich die Mitarbeitenden ernst genommen fühlen.

Aus dem Lenkungsforum geht jedoch hervor, dass einzelne Mitarbeitende keine Führung von oben wahrnehmen und ihnen nicht klar ist, in welche Richtung man gehen wolle. Zudem werde nicht genügend über anstehende Projekte informiert. Auch fehle nach Projektabschlüssen oft eine Konsolidierungsphase und es würden stattdessen schon wieder neue Projekte in Angriff genommen. Daraus leiten sich die folgenden drei Hypothesen ab.

2. Die Mitarbeitenden nehmen die Bestrebung des Managements für verbesserte Zusammenarbeit (Entwicklung gemeinsamer Haltung etc.) nicht wahr.
3. Während die Kommunikation auf oberster Leistungsstufe immer stärker intensiviert wird, geht sie nach unten verloren.
4. Durch die vielen Projekte (Beschäftigung mit Organisatorischem) werden die Bedürfnisse der Basis übersehen.

Mit verschiedenen Massnahmen wurde in den letzten Monaten eine intensivere Zusammenarbeit angestrebt. So sind das OP und das VM daran, eine gemeinsame Positionierung gegenüber dem RV/FV und der Infrastruktur zu formulieren. Zudem wird auf allen Ebenen ein intensiver Austausch gepflegt (Basis, Lenkungschefs, oberstes Management). Beim Besuch der Lenkungen in Zürich wurde auch bestätigt, dass die Akzeptanz des OCP und die Zusammenarbeit heute generell besser seien. So betont (Berkel, 2005, zitiert nach Spiess, 2007) im dem Zusammenhang, dass anfängliche Konflikte auch dazu beitragen können, dass sich Beteiligte miteinander auseinandersetzen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab.

5. Die Zusammenarbeit hat sich in den letzten Jahren verbessert

LL sagt, dass es bisher für das VM und das OP in der BP keine gemeinsam definierten Ziele gebe. Die Kooperationstheorie von Deutsch (2006) zeigt jedoch auf, dass für eine gute und effektive Zusammenarbeit gemeinsame (interdependente) Ziele benötigt werden. Aus diesem Grund wird vermutet, dass solche Ziele für eine gute Zusammenarbeit fehlen.

6. Dem VM und dem OP fehlen für die Zusammenarbeit in der BP gemeinsam definierte und kommunizierte Ziele.

LL weist darauf hin, dass das VM stärker abhängig sei vom OP als umgekehrt. Das VM könne bei der bei der Ressourcenbereitstellung zu wenig mitreden und müsste dann die Konsequenzen tragen. Dass das OP mehr für den Regelbetrieb zuständig sei, während das VM vorwiegend für das Abweichungsmanagement gedacht sei, verschärfe diese Einseitigkeit noch (siehe auch die von Deutsch (2006) erwähnte einseitige Ab-

hängigkeit und Asymmetrie in der Beziehung der Kooperationspartner in Kapitel 2.2). Folgende Hypothese leitet sich daraus ab.

7. Das VM (OCP) ist in der Zusammenarbeit viel stärker auf das OP (Lenkungen) angewiesen als umgekehrt (einseitige Abhängigkeit). Die Lenkungen vom OP können ihre Aufgaben auch ohne das OCP erfüllen. Das schafft ungleiche Voraussetzungen.

Beim Lenkungsbesuch in Zürich wird angedeutet, dass das allgemeine Bahn-Know-how (betriebliche Wissen) zunehmend verloren gehe. Wenn jemand kündige, dauere es manchmal Jahre bis das Wissen bei den Neuen wieder aufgebaut sei. Deshalb wird folgende Hypothese aufgestellt.

8. Das erforderliche betriebliche Wissen für die Erfüllung des Auftrages (Zusammenarbeit) ist immer weniger vorhanden.

Am Lenkungsforum wird berichtet, dass dem OP und dem VM ein gemeinsames Verständnis fehle. Manchmal versuche man nur den eigenen Auftrag zu erfüllen, ohne auf den anderen zu schauen. Oft sehe man dabei nur den eigenen Garten. Daraus ergibt sich die anschließende Hypothese.

9. Die MA an der Basis kommen zu wenig miteinander in Kontakt zur Entwicklung eines gemeinsamen mentalen Modelles bzw. zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses.

4.6 Gruppeninterview mit Lenkungschefs (OP und VM)

Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)

Im Lenkungsforum findet ein offener Austausch mit verschiedenen Teilnehmenden und Sprachregionen statt. Das fördert das gegenseitige Verständnis, die Problemlösung und die informelle Kontaktaufnahme (z.B. am Telefon). Man kennt sich gegenseitig. Das Forum wurde von Teilnehmenden selbst initiiert, weil auf der Managementstufe kein Austausch stattgefunden hatte (1xOP, 2xVM).

Die konstruktiven Kontroversen an solchen kollektiven Treffen sind Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Dabei gibt es ein dreistufiges Konstrukt: 1. Lenkungsforum; 2. Fachgruppe; 3. Cheftreffen (2xVM, 1x OP).

Durch das Betriebsboard P und das Projekt Koba findet auf oberster Managementstufe
Christoph Widmer

fe eine gemeinsame Ausrichtung statt (1x VM).

Der Chefaustausch ist wichtig. Eine gemeinsame Vorgehensweise verhindert Alleingänge (1x OP).

Der Austausch auf der Ebene Betriebsboard ist wenig bis nicht spürbar. Die Richtungsvorgabe bleibt unklar (Info höchstens per Mail oder Teamleitung) (3x OP, 2x VM).

Der bereichsübergreifende Information (OP-VM) ist ungenügend. Das Intranet als Infokanal reicht nicht aus. Die Information im eigenen Bereich funktioniert meistens gut (2x VM, 1x OP).

Über wichtige Dinge wird gut informiert (1x OP).

Manchmal werden wichtige Fachleute ohne Einbezug mit getroffenen Managemententscheiden konfrontiert (1x OP)

Im Gegensatz zur ZBS ist die BP hierarchisch flacher organisiert. Zuweilen werden Aufträge bei der ZBS ohne Machbarkeitsprüfung von oben nach unten weitergegeben. Sie sind auf Basisstufe wegen begrenzter Ressourcen kaum umsetzbar (2x OP, 2x VM).

Der Austausch funktioniert direkter (informell), wenn alle Hierarchiestufen in gleichem Gebäude sind (1x OP).

Es gibt verschiedene Nutzungsprioritäten der Informatiktools zur Falldokumentation und Infoweitergabe. Dies führt manchmal zu Konflikten (1x OP).

Gewisse Ereignisse führen in ALEA (elektronisches Informationssystem) zu einem Informations-Overload. Die Infoverarbeitung und Erkennung wichtiger Infos ist dadurch trotz Filterfunktion gestört (1x OP, 1x VM).

Handlungsspielraum der Partner

Es ist ein dauerndes Spannungsfeld: Kostendruck vs. verfügbare Ressourcen im Störfall (1x VM, 1x OP).

Die angespannte Personalsituation in der Westschweiz führt zu begrenzter Verfügbarkeit im Störfall (1x VM, + 1xOP).

Die Entscheidungskompetenz der Lenkungschefs ist auf der operativen Ebene begrenzt. Ausserdem fehlt ihnen die Einflussmöglichkeit. Bei andauernden Problemzuständen führt dies an der Basis oft zu Frustrationen (1x VM, 1x OP).

Die Erwartungshaltung, das Gegenüber sollte das Problem lösen können, führt zu Spannungen (2x OP).

Dem Management fehlt zuweilen das Verständnis, dass bei einer Grossstörung nicht jedes Detail beachtet werden kann. Die Mitarbeitenden erleben sich dadurch als inkompetent (1x OP).

Gegenseitigkeit/Reziprozität

Die Westschweizer müssen mehr deutsch sprechen als umgekehrt. Unter Stress ist es schwierig, nicht in der Muttersprache sprechen zu können (1x OP).

Die Transportkette ist nur funktionsfähig, wenn die Einzelteile gut aufeinander abgestimmt sind (1x OP).

Während das VM sich als von anderen abhängiger erlebt, empfindet sich das OP als ausgeglichen interdependent (1x VM, 2 OP).

Soziale Unterstützung

Während das VM die Bahnproduktionslehre fördert, fühlt sich das OP von der Leitung bzgl. Personalrekrutierung im Stich gelassen (2x OP).

Mitarbeitende finden, die Chefs machen zu wenig. Die Chefs hingegen finden, sie machen genug für ihre Mitarbeitenden (1x OP).

Ab zwei Stufen höher werden Vorgesetzte bei OP bzgl. dem Ernstnehmen von Anliegen und dem Entgegenbringen von Verständnis schlecht beurteilt (1x OP).³

Wenn Themen immer wiederkehrend sind, fühlen sich die Mitarbeitenden nicht mehr ernst genommen (1x OP).

Aufgabenkomplexität

Mit der Einführung des R-OCP gibt es eine zusätzliche Schnittstelle (1x OP, 1x VM).

In Ereignisfall ist eine sofortige Lösung ohne Vorbereitungszeit gefragt (1x OP).

Das Störungsmanagement wird mit der Netzdichte zunehmend komplexer. Daraus ergeben sich viel mehr Folgewirkungen (2x OP).

Know-how

Der Umgang mit Störungen erfordert Erfahrung und Vorstellungsvermögen. Dies fehlt den neuen Mitarbeitenden oft (2x OP).

Es ist zunehmend schwierig, Fachpersonal zu finden. Oft werden Leute ohne Erfahrung „von der Strasse“ rekrutiert. Der Wissensaufbau dauert zwei Jahre. Manchmal gehen solche Angestellte bereits vorher wieder (2x OP).

³ Diese Aussage wurde vom OP zwar nur einmal ohne Bestätigung gemacht. Der Mitarbeiter meinte jedoch, dass sich diese Aussage auf eine interne SBB-Befragung stütze. Deshalb wurde sie trotzdem als valide bewertet.

“Und heute nehmen wir Leute direkt ab der Strasse, wie du gesagt hast. Und ähm bis wir die Leute so weit haben, dass sie ähm eine gute Fachkenntnis haben da vergeht ein bis zwei Jahre und da musst du noch Glück haben, wenn er dir nicht schon vorher wieder weggeht.“

Die Allrounderjobs, welche dem Erfahrungsaufbau dienen, gibt's wegen der Fernsteuerung nicht mehr (1x OP).

Das „Dispo-Gen“ für Eisenbahnaffinität (unabhängig von Bildungsstand) bringt nicht jeder mit, entsprechende Leute sind schwierig zu finden (3x OP).

Es gibt auch solche, die trotz Talent nicht genügend belastbar sind (2x OP).

Die Fluktuation ist bei den Lokführerlenkungen sehr hoch (1x OP).

Unternehmenswandel

Zu Beginn wurde OCP als Fremdkörper wahrgenommen, es kam zu offenem Widerstand. Heute ist das OCP integriert und die Zusammenarbeit funktioniert gut (1x OP).

Berufliche Sozialisation

Es gab Akzeptanzprobleme wegen unterschiedlicher Sozialisation. Die Leute aus dem OCP kamen grösstenteils von der Infrastruktur (1x VM, 1x OP).

Kundenverständnis

Es ist wichtig, Störungsauswirkungen für die Kunden so gering als möglich zu halten (1x VM, 1x OP).

Wenn nicht das gleiche Kundenverständnis vorhanden ist, kommt es zu Zielkonflikten. Heute ist der Bezahlende bzw. der Reisende der Kunde vom OP, früher waren es die Dimensionierer (2x OP).

Zielvorstellungen

Das Ziel ist heute für alle gleich (1x OP).

Es besteht die Erwartung an das Lokpersonal, auch im Störfall - trotz fehlender Ressourcen - das gleiche Angebot bieten zu können (1x OP).

Der Konflikt sind die Kosten vs. die Qualität. Qualität kostet aber (1x OP, 1x VM).

Die Zielkonflikte beeinflussen die Zusammenarbeit (1x OP).

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Lenkungsforum dient dem gegenseitigen Verständnis und der Problemlösung. Es wurde auf Grund von mangelnder Kommunikation auf Managementstufe von den Teilnehmenden selbst initiiert. Der Austausch im Betriebsboard wird nach unten kaum

wahrgenommen. Auch wisse man nicht, wohin das Management gehen wolle. Zudem funktioniere der bereichsübergreifende Informationsaustausch zwischen dem VM und dem OP ungenügend. Ab zwei Stufen höher werden Vorgesetzte bei OP bzgl. dem Ernstnehmen von Anliegen und dem Entgegenbringen von Verständnis schlecht beurteilt. Das VM fühlt sich einseitig abhängig, wenn es um die Bereitstellung von Ressourcen gehe, das OP hingegen findet, das VM habe manchmal eine zu grosse Erwartung, dass das OP das Problem lösen könne. Dies führe zu Spannungen. Die Zusammenarbeit funktioniere trotz unterschiedlicher Sozialisierung mittlerweile aber gut und das OCP, dessen Leute meist von der Infrastruktur kamen, sei akzeptiert und integriert. Man gehe mittlerweile auch vom gleichen Kunden aus, nämlich dem Reisenden. Das OP beurteilt das schwindende Bahnwissen in einem immer komplexer werdenden Umfeld als Besorgnis erregend (Netzdichte). So würden Leute ohne Erfahrung (wie das OP zu sagen pflegt „von der Strasse“) rekrutiert, die in einigen Fällen das Unternehmen während der Wissensaufbauphase in den ersten zwei Jahren bereits wieder verlassen würden. Während das VM die Bahnproduktionslehre fördere, fühlt sich das OP von der Leitung bzgl. Personalrekrutierung im Stich gelassen.

4.7 Hypothesenauswertung

Im Folgenden werden nun die Hypothesen ausgewertet.

1. Das unterschiedliche Kundenverständnis macht sich insbesondere an der Basis bemerkbar (für das VM sind die Kunden die Reisenden, für das OP die Vertragspartner und Geldgeber).

Die Lenkungschefs sind der Meinung, dass heute beim OP und beim VM vom gleichen Kunden ausgegangen wird, d.h. dass der Reisende der gemeinsame Kunde ist. Die Hypothese kann aufgrund des Gruppeninterviews nicht bestätigt werden. Sie kann jedoch auch nicht einfach verworfen werden, weil die Mitarbeitenden auf der untersten Hierarchiestufe nicht selber befragt werden konnten. Sie müsste weiter geprüft werden, indem man dazu eben auch die Basismitarbeitenden direkt befragen würde. Aufgrund der Experteninterviews gibt es starke Hinweise, die weiterhin für die Aufrechterhaltung der Hypothese sprechen.

2. Die Mitarbeitenden nehmen die Bestrebung des Managements für verbesserte Zusammenarbeit (Entwicklung gemeinsamer Haltung etc.) nicht wahr.

Diese Hypothese kann nicht eindeutig bestätigt werden. Es zeigt sich jedoch, dass insbesondere das OP, aber auch das VM vom Austausch auf der Ebene des Betriebsboards wenig bis gar nichts mitbekommen. Die Richtungsvorgabe sei zudem unklar. Auf der anderen Seite wird aber von dem VM auch einmal gesagt, dass durch das Betriebsboard P und dem Projekt KOBA auf oberster Managementstufe eine gemeinsame Ausrichtung stattfinde.

3. Während die Kommunikation auf oberster Leistungsstufe immer stärker intensiviert wird, geht sie nach unten verloren.

Was bei Hypothese 2 gesagt wurde, lässt sich auch auf diese Hypothese übertragen. Zudem wird hier auch bemängelt, dass die bereichsübergreifende Kommunikation vom OP zum VM und umgekehrt ungenügend sei und dass insbesondere das Intranet als Infokanal nicht ausreiche, dass also z.B. getroffene Entscheide beim VM nicht bis zur Basis vom OP gelangen. Ein Lenkungschef vom OP meint jedoch, dass über wichtige Dinge schon gut informiert werde. Auch wird der Informationsfluss im eigenen Bereich

vom OP und dem VM in den meisten Fällen als gut bewertet. Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich auch diese Hypothese nicht eindeutig bestätigen oder widerlegen. Es müssten auch hier noch mehr Mitarbeitende befragt werden.

4. Durch die vielen Projekte (Beschäftigung mit Organisatorischem) werden die Bedürfnisse der Basis übersehen.

Um diese Hypothese eindeutig beurteilen zu können, liegen zu wenig Informationen vor bzw. wurden darüber zu wenig Aussagen gemacht. Sie kann jedoch weiter aufrechterhalten werden, weil doch im Lenkungsforum Einiges über die „Projektwut“ geäußert wurde. Das Wenige, was im Gruppeninterview über die Bedürfnisse der Basis gesagt wird, bezieht sich darauf, dass die Mitarbeitenden vom OP die Vorgesetzten ab zwei Stufen über ihnen bezüglich dem Ernstnehmen von Anliegen und dem entgegengebrachten Verständnis schlecht beurteilen. Nicht ernst genommen fühlen sich die Mitarbeitenden u.a. dann, wenn sie keine Lösungen für immer wieder angesprochene Probleme erkennen können.

5. Die Zusammenarbeit hat sich in den letzten Jahren verbessert.

Von den Teilnehmenden wird wiederholt darauf hingewiesen, dass sich in den letzten Jahren Etliches zum Guten gewendet habe. So werden die verschiedenen Austauschplattformen (Lenkungsforum, Fachgruppe und Betriebsboard) zwischen dem OP und dem VM durchwegs positiv beurteilt. Dadurch sei ein konstruktiver Austausch möglich und schaffe die Voraussetzung, sich auch informell am Telefon oder im direkten Kontakt über Schwierigkeiten auszutauschen. Generell würden diese initiierten Kontakte zu mehr Nähe und gegenseitigem Verständnis beitragen. Vom OP wird zudem einmal erwähnt, dass das OCP im Gegensatz zum Beginn seiner Existenz, als es vom OP noch als Fremdkörper wahrgenommen wurde, heute gut integriert sei und die Zusammenarbeit nun gut funktioniere. Aufgrund dieser Aussagen kann diese Hypothese bestätigt werden.

6. Dem VM und dem OP fehlen für die Zusammenarbeit in der BP gemeinsam definierte und kommunizierte Ziele.

Einmal wird von einem OP-Lenkungschef erwähnt, dass nicht klar sei, ob gemeinsame Ziele für das OP und das VM definiert werden und in welche Richtung man gehen wol-

le. Zudem führe die divergierende Haltung von Kosten vs. Qualität zwangsläufig zu Zielkonflikten. Auch das divergierende Kundenverständnis führe zu unterschiedlichen Zielvorstellungen. Das unterschiedliche Kundenverständnis bestehe aber heute nicht mehr. Diese Aussagen deuten eher auf eine Bestätigung der Hypothese hin.

7. Das VM (OCP) ist in der Zusammenarbeit viel stärker auf das OP (Lenkungen) angewiesen als umgekehrt (einseitige Abhängigkeit). Die Lenkungen vom OP können ihre Aufgaben auch ohne das OCP erfüllen. Das schafft ungleiche Voraussetzungen.

Einmal wird von VM erwähnt, dass man sich im OCP gegenüber dem OP als Bittsteller erlebe, da man selber über keine Entscheidungskompetenzen bezgl. Ressourcen verfüge. Man müsse dafür beim OP immer anfragen und fühle sich dadurch einseitig abhängig. Das OP hingegen findet, dass alle Akteure vom OP sowie vom VM gleichermaßen voneinander abhängig seien. Man sei auch beim OP in der Lenkung gegenseitig Bittsteller, wenn es um das Beantragen von Ressourcen gehe. Diese Hypothese kann also nur aufgrund dieser Aussagen nicht bestätigt werden. Zur eindeutigen Klärung müssten weitere Befragungen oder Beobachtungsinterviews durchgeführt werden.

8. Das erforderliche betriebliche Wissen für die Erfüllung des Auftrages (Zusammenarbeit) ist immer weniger vorhanden.

Das OP weist im Interview wiederholt auf den aus ihrer Sicht drohenden Wissens- und Erfahrungsverlust bei den Lenkungen hin. Der Umgang mit Störungen erfordere viel Erfahrung und Vorstellungsvermögen. Oft würden die Leute ohne Erfahrung („von der Strasse“) rekrutiert. Der Wissensaufbau daure in der Regel zwei Jahre. Oftmals würden neue Mitarbeiter die Unternehmung in dieser Phase bereits wieder verlassen. Die zunehmende Automatisierung habe zudem zur Folge, dass die sogenannten „Allrounderjobs“, die dem Erfahrungsaufbau dienen, immer weniger gefragt sind. So sei es auch zusehends schwierig, gutes Fachpersonal zu finden. In diesem Zusammenhang wird auch vom „Dispo-Gen“ (Disponenten-Gen) für die Eisenbahnaffinität gesprochen, welches unabhängig von Bildungsstand sei und nicht von jedem Mitarbeiter mitgebracht werde und deshalb auch schwierig zu finden sei. Weiter wird erwähnt, dass das VM die Bahnproduktionslehre fördere, während sich das OP von der Leitung bzgl. Personalrekrutierung im Stich gelassen fühle. Diese Äusserung deutet auf die Bestätigung dieser

Hypothese hin, zumindest was die Lenkungen beim OP angeht. Es müssten jedoch insbesondere beim VM weitere Vorgesetzte zu diesem Thema befragt werden, um eine generelle Aussage darüber machen zu können.

9. Die MA an der Basis kommen zu wenig miteinander in Kontakt zur Entwicklung eines gemeinsamen mentalen Modelles bzw. zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses.

Die Lenkungschefs vom OP und vom VM äussern sich positiv über die verschiedenen Austauschplattformen (siehe auch Hypothese 5). So sei gerade durch die Initiative vom OCP und der Lenkungschefs vor einigen Jahren das Lenkungsforum entstanden, wo man sich seither zweimal pro Jahr treffe. Diese Gefässe würden viel zum gegenseitigen Verständnis beitragen und auch dazu führen, dass man sich auch ausserhalb dieser regulären Treffen kontaktieren würde. Ob diese Kontakte ausreichen würden, sei sehr individuell und könne nicht pauschal beurteilt werden. Aus diesem Grund kann diese Hypothese auch nicht eindeutig geklärt werden. Eben Erwähntes deutet eher darauf hin, diese Hypothese zu verwerfen.

5 Diskussion

5.1 Zusammenfassung und Interpretation

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse diskutiert und Schlussfolgerungen daraus gezogen.

Wie die Ergebnisse zeigen, haben die meisten Mitarbeitenden von den Lenkungen beim VM und auch viele vom OP noch die klassische Laufbahn bei der SBB gemacht. Viele absolvierten eine Ausbildung als Betriebsdisponent und gingen dann später zum Rangierpersonal und von dort weiter zu den Lenkungen oder ins Stellwerk bzw. in die BZ. Offenbar scheint das betriebliche Wissen bei beiden Bereichen ähnlich zu sein.

Dass das OP über die Jahre Stellen abbauen musste und Leistungen bisher nur auf der Grundlage finanzieller Vorgaben erbringen konnte, bestimmte das Kostendenken der Mitarbeitenden. Auf der anderen Seite konnte das VM immer mehr Bereiche von der Infrastruktur (Kundeninformation) übernehmen und Stellen aufstocken. Es hatte bisher kein Budget und war somit auch grundsätzlich freier von finanziellen Vorgaben. Zudem scheinen beim VM die flacheren Hierarchiestrukturen insbesondere bei der Weitergabe von Infos mehr Flexibilität zu ermöglichen.

Als durch den Aufbau des OCP eine neue Schnittstelle zwischen das OP und die BZ kam, wurde dadurch der direkte Kontakt zwischen dem OP und der BZ unterbunden. Dieser Umstand wurde insbesondere vom OP als freiheitsbeschränkend erlebt und dementsprechend teilweise auch unterwandert, indem man in gewissen Fällen das OCP umging und wieder heimlich direkten Kontakt miteinander aufnahm.

Dass das OP laut LL mehr für den Regelbetrieb zuständig ist, während es das VM ausschliesslich für das Abweichungsmanagement ist, deutet darauf hin, dass das OP mehr nach Prozessen und Standards funktioniert und das VM mehr auf der Grundlage von Flexibilität und Umgang mit Unerwartetem agiert.

Diese unterschiedlichen Ausgangslagen und die Aussage, dass für die Leute vom VM mehr für die Aus- und Weiterbildung getan werde, könnte ein Hinweis für die geteilte OP-Annahme sein, dass das VM innerhalb der SBB grösseres Ansehen genießt. Auch die Aussage, dass man zu Rekrutierungszwecken einfach Leute von der Strasse hole, könnte auf Minderwertigkeitsgefühle hindeuten. Diese Vermutung müsste aber noch genauer überprüft werden.

Wie bereits angetönt, sind für das OP Routine, Prozesse und Standards wichtig, damit die Angestellten ihre Arbeit gut machen können. Es muss für sie klar sein, wer für was

zuständig ist. Auch die Aussage von CP, dass Prozesse das A und O und immer anwendbar seien, deuten auf diesen Umstand hin. Das wirkt sich auch auf die Zusammenarbeit im Abweichungsmanagement aus, da das OP auch da vieles klar geregelt haben möchte.

Das VM dagegen benötigt als Manager von Unerwartetem Flexibilität und einen gewissen Freiheitsgrad. Solches Management ist insbesondere in Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit, sogenannten „High Reliability Organizations“ (HROs) stark gefragt (Weick & Sutcliffe, 2001). HROs konzentrieren sich in der Regel stark auf Fehler, haben Abneigungen gegen vereinfachende Interpretationen, sind entsprechend sensibel für betriebliche Abläufe, streben nach Flexibilität und zeichnen sich durch hohen Respekt vor fachlichem Wissen aus. Zu solchen Organisationen gehören meist Kernkraftwerke, Aviatikunternehmen, Notaufnahmen etc. (Weick & Sutcliffe, 2001). Es zeigt sich also, dass zu viele Standards und Prozesse schädlich sein können. Das gilt wohl auch für das VM.

Diesen Unterschieden sollte absolut Rechnung getragen werden, gerade weil sie der Ausgangspunkt für Missverständnisse und Konflikte sein können. Es geht nicht darum zu bewerten, was besser ist, sondern zu akzeptieren, dass beide Bereiche unterschiedlich funktionieren und andere Bedürfnisse haben. Weiter wird bei den Gestaltungshinweisen darauf eingegangen.

Allgemein lässt sich feststellen, dass gewisse Unterschiede auf der Führungsstufe stärker wahrgenommen werden als an der Basis. So finden die Lenker beispielsweise nicht, dass heute noch ein unterschiedliches Kundenverständnis vorherrsche. Man erlebt die Zusammenarbeit heute an der Basis recht gut und könne offen miteinander diskutieren. Das könnte allenfalls daran liegen, dass kulturellen Spannungen von der Basis durch gemeinsame Gefässe wie z.B. dem Lenkungsforum oder vermehrten bereichsübergreifenden Kontakten aktiv verringert werden. Gemeinsame Gefässe helfen, gegenseitiges Verständnis aufzubauen. Es kommt jedoch sehr darauf an, wie solche Treffen gestaltet werden.

Obwohl die Lenkungschef dieses divergente Kundenverständnis nicht bestätigen können, wird doch immer wieder klar, dass das OP und das VM nicht immer vom Gleichen ausgehen und dass ihre Ziele nicht in jedem Fall dieselben sind. Das zeigt wohl auch die unterschiedliche Erwartungshaltung. Ein Mitarbeiter vom OCP findet etwa, der Lenker vom Lokpersonal sollte ihm in einer bestimmten Situation doch wohl einen Mitarbeiter zur Verfügung stellen können. So manifestiert sich so auch der Interessenskonflikt

„verfügbare Ressourcen vs. Kundenbedürfnisse“ immer wieder. Es gibt trotz der nicht bestätigten Hypothese etliche Hinweise, dass in dieser Frage das VM stärker vom OP abhängig ist als umgekehrt. Bei einer vertiefteren Prüfung würde diese Hypothese wahrscheinlich bestätigt. Das VM ist bei der Ressourcenbereitstellung vollständig auf das OP angewiesen. Auf der anderen Seite kann das OP seine Routinearbeit auch ohne das VM erledigen. Diese Ungleichheit steht auch mit der Budgetfrage in Zusammenhang. Das OP kann alles was es tut oder lässt mit seinen Zahlen begründen, während das VM über kein Budget verfügt. Das VM weiss nicht, für welchen Betrag es Leistungen erbringt. Das hindert es, auf gleicher Augenhöhe über Ressourcenfragen mitzudiskutieren. Was sicher bei der Zusammenarbeit in Zukunft ein Vorteil sein wird, sind die Ereignismanager, die neu beim OP zum Einsatz kommen. Sie werden im Abweichungsmanagement mit grosser Wahrscheinlichkeit zu mehr Flexibilität beitragen.

Bezogen auf die Ebene des Betriebsboards wird der Austausch an der Basis kaum wahrgenommen. Die Richtungsvorgabe ist insbesondere für das OP unklar. Schon LL fragte sich, ob die verbesserte Managementzusammenarbeit bei den Mitarbeitenden bereits spürbar sei. Dass die Mitarbeitenden vom VM von diesem Austausch zwar nicht viel, jedoch mehr mitbekommen als die OP-Mitarbeitenden, könnte u.a. daran liegen, dass das VM hierarchisch flacher organisiert ist als das OP und Informationen und Bestrebungen von oben schneller an die Basis gelangen. Offenbar spielen hier die Informationskanäle noch nicht wie sie sollten. Auch gegen oben fühlt sich die Basis gemäss OP nicht gehört. Die einzigen Vorgesetzten, die einem ernst nähmen und verstehen, seien die direkten. Zudem klappt auch der Austausch von Neuigkeiten zwischen den Bereichen nicht immer gut, insbesondere in der Richtung vom VM zum OP. Mit dem Intranet alleine sei es nicht getan. Innerhalb der Bereiche ist man mit dem Infofluss jedoch zufrieden.

Wenn es um die Erhaltung des operativen Fachwissens geht, macht sich insbesondere das OP Sorgen für die Zukunft. Offenbar fühlt sich das Personal beim Thema Personalrekrutierung im Stich gelassen und gegenüber dem VM benachteiligt. Auch die Tatsache, dass das VM über die Jahre immer grösser und mächtiger wurde, während man sich selber immer mehr einschränken musste, könnte zusätzlich zu der geteilten Annahme geführt haben, man werde innerhalb der Organisation als weniger wichtig eingestuft. So sind auch diese kulturellen Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit nicht zu unterschätzen. Im Weiteren werden nun Gestaltungsempfehlungen erläutert, um den eben erwähnten Herausforderungen angemessen begegnen zu können.

5.2 Empfehlungen für die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Bahnproduktion

Da vermutet wird, dass sich das OP gegenüber dem VM minderwertig fühlt, ist es von zentraler Bedeutung, dass der OP-Routinearbeit von oberster Führungsebene genügend Anerkennung entgegengebracht wird. Es wichtig, dass gerade in der Zusammenarbeit immer wieder begründet und betont wird, weshalb das OP wichtig ist. Es muss ihm bewusst gemacht werden, dass es für eine erfolgreiche BP genauso gebraucht wird wie das VM. Zudem sollte ein Rekrutierungsplan erstellt werden, mit dem man den OP-Mitarbeitenden aufzeigen kann, wie man in Zukunft das verloren geglaubte/gegangene Wissen wieder in die Organisation holt. Interne und externe Werbung für die Tätigkeit als Lenker beim OP könnte eine zusätzliche Stabilisierungsmassnahme sein. Zudem hätte sie auch eine aufwertende Komponente für diese Tätigkeit.

Auf der Führungsebene im Betriebsboard soll weiterhin über Haltungsfragen und Prozesse diskutiert werden. Gerade wenn die Führungspersonen unterschiedliche Priorisierungen haben, ist es wichtig, divergente Ansichten kontrovers zu diskutieren. Eine Hilfe könnte dabei die in Kapitel 2.2 erwähnte Methode des „constructive controversy“ (konstruktive Kontroverse) sein. Bei dieser Methode werden verschiedene Varianten der Problemlösung ausgebreitet und dafür „Advocacy“-Teams gebildet. Die einzelnen Teams erarbeiten ihre zugewiesenen Positionen und bereiten eine Präsentation vor. Anschliessend werden einander die einzelnen Positionen präsentiert und es erfolgt eine offene Diskussion. Dabei wird versucht, mittels Argumentation auf Faktenbasis und Widerlegen von Gegenargumenten die Zuhörer zu überzeugen. Die Zuhörer können dann Nachfragen stellen, Hintergrundinformationen einholen und Gegenargumente vorbringen. Dann erfolgt ein Perspektivenwechsel. Die Teams beziehen für eine der anderen Varianten Position. Danach wird das Advocacy-Format fallengelassen und man versucht im Konsens eine Lösung zu finden. Im Anschluss erfolgt eine Berichterstattung über den gemeinsamen Entscheid und das Vorgehen wird nochmals reflektiert. Dann wird der Entscheid umgesetzt.

Bei diesem Vorgehen werden in einem ersten Schritt bewusst Dissenssituationen hergestellt, um sie dann in einem zweiten Schritt kooperativ bearbeiten zu können. Studien belegen laut Volmer und Wehner (2010) auch den positiven Effekt dieser Methode auf die Innovativität in Unternehmungen.

Weiter sollte ein ausgewogenes Mass an definierten Prozessen und flexiblen Lösungen angestrebt werden, damit beiden Organisationsformen genügend Rechnung getragen wird. Was das jedoch im Detail bedeutet, kann nur vom OP und dem VM selber beant-

wortet werden.

Um den Influss vom Betriebsboard zur Basis zu verbessern, sollten die Teamleiter mehr beteiligt werden, da sie offenbar sehr nahe bei ihren Mitarbeitenden sind und deshalb wohl auch bessere Multiplikatoren sind als die Vorgesetzten dazwischen. Wichtig ist sicher auch, dass immer jemand von der obersten Führungsstufe beim zweijährlichen Lenkungsforum dabei ist, damit die Basismitarbeitenden sich ernst genommen und gehört fühlen und auch direkte Fragen stellen können.

Damit das VM in Zukunft weniger abhängig ist vom OP bei der Ressourcenbereitstellung, macht es allenfalls Sinn, einen Standard zu vereinbaren, der besagt, wie viele Ressourcen das VM pro Jahr in Prozent zur Verfügung hat. Dafür muss das VM jedoch Kennzahlen sammeln, um aufzuzeigen, welche Leistungen es für wie viele Störungen pro Jahr benötigt. Auch das OP soll Vorschläge dazu machen, wie man den Verteilkonflikt auflösen könnte und wie bei der Budgetbeantragung noch mit dem Anspruch vom VM argumentiert werden könnte. Es ist jedoch klar, dass diese Massnahme alleine den bestehenden Ressourcenkonflikt nicht beseitigen kann. Wichtig ist sicher auch das Formulieren von gemeinsamen Zielen für die Bahnproduktion, also Ziele, die man gemeinsam als VM und OP erreichen muss, so dass es zu einer positiven Zielinterdependenz kommt, welche kooperatives Verhalten verstärkt. Eine Massnahme in diese Richtung, die bereits zur Anwendung kommt, ist sicher die Einsetzung von Ereignismanagern beim OP, da sie die gleiche Funktion ausüben wie die Lenker im OCP.

Generell soll man aber immer wieder darauf hinweisen, dass Spannungen normal sind und dazugehören. Man hat unterschiedliche Kulturen und unterschiedliche Aufträge (vgl. auch Martin (2002) und Rathje (2006) in Kapitel 2.1).

Konflikte lösen auch immer wieder Kooperationsprozesse aus, weil man miteinander diskutieren und Vorgehensweisen aushandeln muss (Berkel, 2005, zitiert nach Spiess, 2007). Auch auf der Ebene der Basis lässt sich die Methode der konstruktiven Kontroverse einsetzen, um auch bei scheinbar unvereinbaren Sichtweisen auf konstruktive Lösungen zu kommen.

Zusammenfassend werden die wichtigsten Empfehlungen nochmals in Kurzform dargestellt:

- Weiterhin kontroversehaltungsfragen in Betriebsboard diskutieren (allenfalls Methode der konstruktiven Kontroverse anwenden)
- Ausgewogenes Mass an definierten Prozessen und flexiblen Lösungen anstreben (entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen von OP und VM)
- Teamleiter auf Managementebene mehr beteiligen, damit Infofluss vom Betriebsboard zur Basis verbessert wird
- Regelmässige Teilnahme vom Management an Lenkungsforum zur Verbesserung des Infoflusses und Vermittlung von Präsenz
- Für VM soll jährlicher Anteilsanspruch vom OP-Budget definiert werden. Dafür zeigt VM anhand erhobener Kennzahlen, wie viele Leistungen es benötigt
- OP macht Vorschläge,
 - wie mit Verteilkonflikt (Ressourcen) besser umgegangen werden könnte
 - wie bei der Budgetbeantragung mit dem Anspruch von VM argumentiert werden könnte
- Formulieren gemeinsamer OP&VM-Ziele für die Bahnproduktion. Fördern einer positiven Zielinterdependenz (wir schaffen es nur gemeinsam)
- OP vom Management regelmässig Anerkennung für seine Routinearbeit vermitteln. Erklären, weshalb OP für erfolgreiche BP wichtig ist
- Rekrutierungsplan erstellen und damit aufzeigen, wie Know-how in Organisation behalten wird bzw. wieder in Organisation geholt wird
- Attraktivität für Lenkungsaktivität mit interner und externer SBB-Werbung bezeugen
- Spannungen bis zu einem gewissen Grad als normal betrachten und dies so vermitteln: Man hat unterschiedliche Kulturen und unterschiedliche Aufträge
- Bei Vorgehenskonflikten auf Basisebene auf Methode der konstruktiven Kontroverse zurückgreifen

5.3 Bezugnahme zu den Fragestellungen

Nun wird zusammenfassend noch einmal auf die Fragestellungen eingegangen.

Wie lässt sich die Zusammenarbeit der verschiedenen Lenkungsdienste in der BP verbessern?

- Was haben die Mitarbeitenden vom OP und dem VM für kulturelle (bereichsspezifische) Muster/Hintergründe?

Wie aufgezeigt werden konnte, ist OP grundsätzlich vorwiegend für den Regelbetrieb wie z.B. die Instandhaltung des Rollmaterials zuständig. Standards und definierte Prozesse sind deshalb für das OP zentral, um seine Aufgaben zuverlässig erfüllen zu können. Das jährliche Budget gibt dem OP zudem den Rahmen vor und trägt dazu bei, dass es bei der Erbringung seiner Leistungen stark auf die Kosten schaut. Beim VM, welches die Hauptverantwortung für das Abweichungsmanagement trägt, ist hingegen vor allem Flexibilität gefragt. Die flachen Hierarchiestrukturen unterstützen diese Voraussetzung zusätzlich. Zuviel definierte Prozesse und Standards wirken dabei eher störend. Durch den ausgeprägten Kundenfokus ist das VM stark dienstleistungsorientiert.

- Was ist für das OP und das VM zentral/wichtig? Was gehört zur spezifischen Professionalität? Was ist für die Produkterstellung (=Abweichungsmanagement) notwendig?

Die Hauptaufgabe vom OP ist die Instandhaltung. Für das OP ist es wichtig, dass es sein jährliches Budget nicht überschreitet. Es ist bestrebt, seinen Anteil in der BP zu leisten, fordert jedoch vom VM auch Verständnis dafür, dass seine personellen und finanziellen Ressourcen nicht unbeschränkt sind und es deshalb auch nicht in jedem Fall Engpässe verhindern kann. Die Hauptaufgabe vom VM ist jedoch die BP. Es ist deshalb stark vom OP abhängig, welches dafür die Ressourcen liefert. Um in hektischen Situationen entsprechend reagieren zu können, benötigt das VM Handlungsspielraum und Flexibilität. Diese Voraussetzungen sind jedoch, wie bereits erwähnt, nicht immer gegeben.

-
- Wo und weshalb kommt es zu Spannungen in der Zusammenarbeit?

Neben kulturellen Unterschieden kommt es gelegentlich zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Zielvorgaben. Das VM findet z.B., dass es in der Zusammenarbeit stärker vom OP abhängig sei als umgekehrt, insbesondere wenn es um die Bereitstellung von Ressourcen geht: das OP argumentiere dabei zu stark mit den Kosten und selber verfüge man über kein eigenes Budget. Auf der anderen Seite findet das OP, das VM erwarte diesbezüglich zu viel und fordere in jedem Ereignisfall vom OP eine Lösung. Das OCP wurde vor allem in den Anfängen vom OP als Fremdkörper wahrgenommen, weil dadurch der Direktkontakt zu der BZ unterbunden wurde. Dies scheint jedoch heute kaum mehr ein Problem zu sein.

- Was ist notwendig, um die Zusammenarbeit/Produktequalität zu verbessern?

Wichtig ist sicher, dass den beiden Bereichen vermehrt gleiche Ziele gesetzt werden, welche sie nur gemeinsam erreichen können. Weiter benötigt das VM in Zukunft ein eigenes Budget, damit es bei der Bereitstellung von Ressourcen mehr mitbestimmen kann. Um den unterschiedlichen Funktionsweisen und Bedürfnissen der beiden Bereiche gerecht zu werden, sollte ein ausgewogenes Mass an definierten Prozessen und flexiblen Lösungen angestrebt werden. Zudem ist es wichtig, dass das Management rechtzeitig über getroffene Entscheide informiert wird und dass auch die Teamleiter involviert sind, damit die Informationen entsprechende an die Basis gelangen. Nicht zuletzt muss den beiden Bereichen auch immer wieder bewusst gemacht werden, dass man über unterschiedliche Kulturen und Aufgaben verfügt und dass deshalb Konflikte und Spannungen auch dazugehören.

5.4 Ausblick

Wie in Kapitel 4.7 bereits erwähnt, sollten für eine eindeutige Klärung der Hypothesen weitere Untersuchungen angestellt werden. Auf der Datenbasis dieser Masterthesis könnten beispielsweise weitere Arbeiten (z.B. Semester- oder Bachelorarbeiten) folgen und die vorliegenden Resultate und Schlussfolgerungen mittels standardisierter Umfragen oder Einzelinterviews zu bestätigen oder zu widerlegen versuchen. Gerade die Vermutung, dass sich das OP gegenüber dem VM innerhalb der Gesamtorganisation als weniger wichtig empfindet, müsste sicherlich nochmals eingehender geprüft werden. Ein weiterer Untersuchungsgegenstand in der Zusammenarbeit, welcher in dieser Arbeit kaum Thema war, könnte sich auf die elektronischen Informationskanäle inner-

Christoph Widmer

halb der BP konzentrieren. So wurde einerseits über die Informationsflut des internen Informationssystem ALEA gesprochen und andererseits über das Intranet, welches als Medium nicht ausreichte, bereichsübergreifend über Neuerungen zu informieren. Zudem könnte in einer Untersuchung auch die Zusammenarbeit des OCP und des IB unter die Lupe genommen werden, welche in dieser Arbeit kaum Thema war. Gerade die Frage nach den Zuständigkeitsbereichen und Aufgabenteilungen (Kunden- vs. Verkehrslenkung) wäre sicher auch für die Gesamtorganisation von grossem Interesse. Welche Aufgaben passen am besten zu welcher Organisationseinheit? Fragen, die sich der SBB bereits seit längerem im Projekt KOBA stellen.

5.5 Kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise

Die grosse Herausforderung bestand darin, ein Kategoriensystem zu entwickeln, welches einerseits der Komplexität des Themas gerecht wurde sowie andererseits nicht zu umfangreich war, so dass im Verhältnis zu den einzelnen Unterkategorien genügend Aussagen auf diese zutreffen würden. Deshalb wurde entschieden, relativ wenig Unterkategorien auf einem dementsprechend hohen Abstraktionsniveau zu formulieren. So gelang es auch, die meisten der gemachten Aussagen irgendwo zuzuordnen. Codes, zu welchen kaum etwas gesagt wurde, wurden, wie bereits erwähnt, einfach gestrichen.

Die Schwierigkeit war jedoch, die Trennschärfe der einzelnen Unterkategorien genügend gut hin zu bekommen, so dass die einzelnen Aussagen klar zugeordnet werden konnten. Dabei half jedoch das Formulieren von Ankerbeispielen. So konnte man sich bei Unklarheiten immer wieder an diesen orientieren.

Mit dem Gruppeninterview gelang es, mit begrenztem Aufwand zu einer relativ grossen Datenmenge zu kommen. Zudem hatte die Beschränkung der Stichprobe auf die Lenkungschefs den Vorteil, dass diese relativ breit aus allen Lenkungsbereichen Auskunft über ihre Tätigkeit geben konnten. Ein weiterer Vorteil war, dass diese offenbar recht nahe bei ihren Mitarbeitenden sind und von diesen gut akzeptiert sind. Dieser Umstand hat sicher zur Verlässlichkeit und Gültigkeit der Aussagen beigetragen.

Obwohl das Gruppeninterview laut Flick (2009) als effiziente Methode der Datensammlung gilt, die einige Qualitätskontrollen in der Datensammlung garantiert, indem sie für die Teilnehmenden ein Sicherungssystem für falsche oder extreme Ansichten darstellt, zeigte sich in diesem Interview eine Dynamik, die zumindest zu Beginn einen offenen Diskurs erschwerte. So waren es denn über das Interview gesehen immer wieder dieselben vier bis fünf Personen, die sich ohne grosse Sprechaufforderung in die Diskus-

sion einbrachten. Eine davon musste zeitweise etwas gebremst werden, da sie manchmal das Gespräch etwas zu dominieren schien. Die andere Hälfte der Teilnehmenden musste hingegen immer wieder durch an sie direkt gerichtete Fragen dazu gebracht werden, sich an der Diskussion zu beteiligen. Bei den beiden Lenkungschefs aus Lausanne waren es sicherlich auch sprachlich bedingte Barrieren im Spiel. Es gab insgesamt zwei Situationen, wo ihnen Fragen ins Französische übersetzt werden mussten. Dieser Umstand trug natürlich nicht gerade dazu bei, dass der Gesprächsfluss aufrecht erhalten werden konnte. Auch schien es für die Beiden weniger möglich, spontan auf Bemerkungen Anderer reagieren zu können. Obwohl immer wieder versucht wurde, die Schweigsameren miteinzubeziehen, gelang das nur bedingt. Sicherlich hatte das auch mit der mangelnden Erfahrung des Interviewenden zu tun, da dieser selber noch nie ein Gruppeninterview geleitet hatte. Ein weiterer Grund war allenfalls auch der Zeitpunkt. Das Interview fand an einem Nachmittag nach einer einstündigen Lenkungssitzung statt. Ermüdungserscheinungen könnten dabei also auch eine Rolle gespielt haben. Zudem waren die Teilnehmenden nicht nur vom Untersucher selber, sondern auch von ihren Vorgesetzten gebeten worden, nach der Sitzung noch an diesem Interview teilzunehmen. Das könnte vielleicht die Freiwilligkeit der Teilnahme etwas beschränkt und sich auf die Auskunftsbereitschaft ausgewirkt haben.

Ebengenannte Erschwernisse könnten also auch dazu geführt haben, dass wichtige Aspekte nicht genannt wurden. Dies würde die Aussagekraft des Interviews relativieren. Ob es sich tatsächlich so verhält, kann nicht abschliessend beantwortet werden, es ist jedoch davon auszugehen, dass die Teilnehmenden daran interessiert waren, Dinge, die aus ihrer Sicht nicht gut laufen, anzusprechen und nicht zu verschweigen. Die Möglichkeit eines Gruppeninterviews kann ja auch als Sprachrohr zum Management gesehen und als solches genützt werden.

Auf Grund der gewonnenen Daten konnten fast keine der aufgestellten Hypothesen eindeutig beantwortet werden. Es konnten mehr nur Tendenzen oder Richtungen festgehalten werden. Das ist, wie ja bereits erwähnt, darauf zurückzuführen, dass die Datengrundlage dafür nicht ausreichte. Deshalb sind auch die gezogenen Schlussfolgerungen dieser Arbeit mit Vorsicht zu betrachten und mehr als Denkanstösse und weiterführende Hypothesen zu verstehen. Um eindeutige Resultate liefern zu können, reichen Experteninterviews, teilnehmende Beobachtungen und ein Gruppeninterview mit Vorgesetzten nicht aus. Es müssten sicherlich auch Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt werden. Siehe auch Kapitel 5.4.

6 Verzeichnisse

6.1 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alvesson, M. & Berg P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York/Berlin: de Gruyter.
- Apfelthaler, G. (1999). *Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Manz-Verlag.
- Basispräsentation Bahnproduktion SBB (2015). *Willkommen bei der Bahnproduktion Schweiz*. Bern: SBB Powerpoint.
- Bolten, J. (1999). Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit – Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In J. Bolten (Hrsg.), *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. 2. Aufl. (S. 25-42). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH.
- Brandt, T. & Häne, T. (2013). *Steckbrief: Initiative Verbesserung Zusammenarbeit VM-OP*. Bern: SBB Selbstdruck.
- Brandt, T. & Häne, T. (2014). *Commitment Bahnproduktion*. Bern: SBB Powerpoint.
- Chatman, J. A. & Spataro, S. E. (2005). Using self-categorization theory to understand relationship demographybased variations in people's responsiveness to organizational culture. *Acadademy of Management Journal*, 48, 321-331.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and Competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E.C. Marcus (Hrsg.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (S. 23-42). San Francisco: Jossey Bass.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, MN: Interaction.
- Juch, S., Rathje, S. & Köppel, P. (2007). Culturel fit oder Fit for Culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 2/2007, 89-103.
-

-
- Landau, K. (2003). *Good Practice. Ergonomie und Arbeitsgestaltung*. Stuttgart: ergonomia.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik*. Weinheim: Beltz.
- Tjosvold, D., Wong, A., Nibler, R. & Pounder, J. S. (2002). Teamwork and controversy in undergraduate management courses in Hong Kong: Can the method reinforce the message? *Swiss Journal of Psychology*, 61 (3), 131-138.
- Rathje, S. (2006). Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht*, 11 (3), 21 S.
- SBB (2015). *Organisation SBB*. Verfügbar unter: <http://intranet.sbb.ch/de/Organisation/Seiten/default.aspx>. [Stand: 23.05.15].
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Hrsg.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. (S. 188-224). Thousand Oaks: Sage.
- Schein, E. (2010). *Organisationskultur: the Ed Schein corporate culture survival guide*. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization*. (S. 373-414). Washington, DC: American Psychological Association.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–58.
- Sonntag, Kh. (1996). *Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München: Beck.
- Spiess, E. (2007). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 339-347). Göttingen: Hogrefe.
- Stüdlein, Y. (1997). *Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Vollmer, A., Manser, T. & Wehner, T. (2006). Prozessorientierte Kooperationsforschung:

Zum aktuellen Stand eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells. In A. Vollmer (Hrsg.), *Kooperatives Handeln zwischen Kontinuität und Brüchen in neuen Tätigkeitssystemen : theoretisch-konzeptionelle Zugänge und empirische Ergebnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie und angrenzenden Disziplinen* (S. 18. – 45). Lengerich : Pabst Science.

Vollmer, A. & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen: Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 1, 13-17.

Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of uncertainty. *San Francisco: Wiley*, 1(3), 5.

6.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm SBB.....	3
Abbildung 2: Organigramm Personenverkehr	3
Abbildung 3: Der Produktionsprozess (Basispräsentation, 2015, S. 6).....	4
Abbildung 4: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Schein, 2010, S. 31)	10
Abbildung 5: Das Untersuchungsdesign	17

6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategoriensystem.....	18
----------------------------------	----

6.4 Abkürzungsverzeichnis

BP	Bahnproduktion
BZ	Betriebszentrale
CP	Claudio Pellettieri
FV	Fernverkehr
I.....	Infrastruktur
IB	Betrieb Infrastruktur
KOBA	Kundenorientierte Bahnproduktion
KV ÖV	KV im öffentlichen Verkehr
LL.....	Linus Looser
OP.....	Operating
OCP	Operation Center Personenverkehr
P	Personenverkehr
R-OCP	Regionales OCP
RV	Regionalverkehr
VM	Verkehrsmanagement
VS	Vertrieb & Services
ZBS.....	Zugbereitstellung

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Master Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Bern, 22. Juni, 2015

Christoph Widmer

7 Anhang

Anhang A: Kategoriensystem

Hauptkategorien	Unterkategorien	Ankerbeispiele
Kooperationsanforderungen	Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)	Aber ich denke, was wichtige Dinge sind, da werden wir relativ gut informiert.
	Handlungsspielraum der Partner	Aber es ist ganz klar im Ereignisfall, wenn es grössere oder mehr Ressourcen braucht, haben wir die nicht in jedem Fall.
	Gegenseitigkeit/Reziprozität	Die Belastung ist ziemlich ausgeglichen. Jeder ist auf den anderen angewiesen. Da kann man jetzt eigentlich nicht sagen, dass einer mehr auf den anderen angewiesen ist und so. Man braucht alle Parteien gleich.
	Soziale Unterstützung	Und meines Erachtens werden wir hier bei der Personalrekrutierung von unserer Leitung einfach im Stich gelassen.
	Aufgabenkomplexität (<i>induktiv</i>)	Das Problem ist ja immer sofort da. Ein Ereignis geschieht und dann musst du die Lösungen haben.
	Know-how (<i>induktiv</i>)	Oder nehmen wir so klassischer Wagenlenker. Die wird es zukünftig in dieser Form... Du wirst gar nicht mehr jemanden finden, der das Geschäft so von der Pike auf erlernt hat.
Unternehmenskultur	Unternehmenswandel	Als am Anfang als das OCP eröffnet wurde, war das schrecklich, das muss ich sagen, das war offener Kampf. Heute sag ich, schaut man das als Zusammenarbeit an.
	Berufliche Sozialisierung	Bei VM sind eher noch so die "Bähnler" und bei OP sind wahrscheinlich vermehrt Ingenieure. Ja, das hat einfach damit zu tun, dass eigentlich das Hauptgeschäftsfeld von OP die Instandhaltung ist.
	Kundenverständnis	Es gibt nur noch einen Kunden, das ist derjenige, der bezahlt, haben wir gelernt.
	Führungsverständnis	Jeder muss wissen, was er zu tun hat, und wenn er das weiss und die Verantwortung dafür hat, dann funktioniert es. Dann muss ich nicht auf den Chef warten, was der mir sagt, sondern ich weiss es in dem Fall, ist das meine Rolle.

	Zielvorstellungen	Also ich denke, es hat halt jeder einen anderen Bereich in dem er wirkt, um dieses Ziel zu erreichen. Und das Ziel, denke ich schon, das ist für alle dasselbe.
--	-------------------	---

Anhang B: Experteninterview

Arbeitstätigkeit/-anforderungen

- Können Sie kurz Ihren Werdegang skizzieren (wie lange sind sie für die SBB tätig/ in dieser Position)?
- Welche Haupttätigkeiten beinhaltet ihre aktuelle Position?
- Welches sind die Hauptleistungen der Bahnproduktion (speziell im Abweichungsmanagement)?
- Welche Ressourcen sind dafür zwingend erforderlich?

Organisationskultur (Werte, Ziele)

- Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders wichtig/ein Anliegen (übergeordnete Ziele, Werte)?
- Was kann davon wirklich umgesetzt bzw. gelebt werden, was bleibt auf der Strecke?
- Wie ist die Zusammenarbeit zwischen OP und VM zu Stande gekommen (Geschichte)?
- Wo sehen Sie kulturelle Unterschiede zwischen den beiden Bereichen?

Kooperation, Kommunikation und Konflikt, Schnittstellenkoordination, Critical Incident

- Welche Schnittstellen ergeben sich aus der Zusammenarbeit OP und VM?
- Welche Ziele werden den Mitarbeitenden dabei kommuniziert?
- In welcher Form werden diese kommuniziert
- Wo sehen Sie innerhalb der Bahnproduktion bzw. in der Zusammenarbeit zwischen OP und VM die grössten Herausforderungen?
- Wo kommen die Konflikte am stärksten zum Tragen?
- Worauf führen Sie diese zurück?
- Können Sie ein typisches Beispiel dafür nennen?
- Gibt es neben der Zugbereitstellung noch andere Bereiche bei OP, die wichtig sind in der Zusammenarbeit mit der Bahnproduktion (auf welche jedoch in dieser Arbeit nur am Rande eingegangen wird)?

Kooperationsoptimierung

- Was müsste aus Ihrer Sicht getan werden, damit die Zusammenarbeit erleichtert werden könnte (strategische bzw. strukturelle Anpassungen)?
-

- Wo sehen Sie selber Möglichkeiten etwas dazu beizutragen?
- Worauf haben Sie keinen Einfluss?
- Wo bräuchten Sie dazu mehr (Entscheidungs-) Kompetenzen/Einfluss?

Anhang C: Gruppeninterview

Vorbemerkungen:

- Dank für Teilnahme
- Vorstellung Interviewleiter
- Ziel der Arbeit (Verbesserung Zusammenarbeit in BP)
- Ablauf erläutern (Diskussion)
- Dauer ca. 1h
- Zurückhaltung des Moderatoren (betr. Nachfragen stellen, Unterbrechen, weil Zeitknappheit)
- Bewusstsein für die künstliche Situation - möglichst natürlich miteinander ins Gespräch kommen, Bezugnahme auf Gesagtes -> Diskussion
- Wortmeldungen möglichst von Allen
- Bei erstem Mal Namen/Funktion nennen
- Anonymität
- Aufnahmegerät/Transkription
- Ergebnisse der Arbeit (August/September)
- Fragen

Zusammenarbeit/Schnittstellen

1. Was ist euer primäres Ziel bei der Erbringung eurer Arbeit? (Ziel: Kundenverständnis abfragen)?
 2. Wie beurteilen Sie die jeweiligen Abhängigkeiten zur Verrichtung eurer Tätigkeiten? Wie stark sind Sie auf den anderen angewiesen (OCP auf Lenkungen und umgekehrt)?
 3. Wie beurteilen Sie das gegenseitige Verständnis/Akzeptanz (OCP-Lenkungen)?
 4. Wenn Sie die Zusammenarbeit vor fünf Jahren und heute vergleicht: Was ist gleich, hat sich allenfalls verbessert bzw. verschlechtert? (Ev. Zusammenarbeit auf Skala von 1-10 abfragen)?
 5. Was denken Sie über das berufliche Know-how jetziger und künftiger Mitarbeitenden zur Erbringung der geforderten Leistungen in der Zusammenarbeit Bahnproduktion?
-

Management

6. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit zwischen Claudio Pellettieri und Linus Looser ?

7. Fühlt Sie sich vom Management genügend informiert über Ziele, Projekte, Neuerungen etc.?

8. Wie gut werden Bedürfnisse und Anliegen ihrer Mitarbeiter von oben erkannt?

Information/Kommunikation

9. Wie werden Informationen von oben weiter an die Basis geleitet?

10. Was denkt ihr über gemeinsame Gefässe, wie diesem Treffen hier oder über das Forum der Lenkungen und den MA vom OCP?

Handlungsfelder

11. Wenn Sie jetzt an die angesprochenen Themen denken: Wo sehen Sie am meisten Handlungsbedarf?

Anhang D: Transkriptausschnitt: Gruppeninterview

#00:14:03-0# (**OP2**) Das war klar, oder. Und jetzt, das ähm wurde vorher angesprochen, #00:14:06-6# es gibt ja auch dieses OCP-Forum. Ist zwar OCP-Forum, weil es vom OCP ins Leben gerufen wurde. #00:14:13-9# Aber die Zusammensetzung ist eben genau diese Kette mit den unterschiedlichen ähm Teilen #00:14:21-1# die zum Ganzen, oder. Es sind Lenkungen, Rollmateriallenkungen ähm Fernverkehr, Regionalverkehr Ost West #00:14:29-0# ähm Lokpersonallenkungen oder. Ähm man schaut, dass man jede Sprachregion vertreten hat. #00:14:35-6# Und dort kann man sich austauschen und relativ offen#00:14:39-4# oder da sagt man ähm, was nicht funktioniert und da werden die Dinge wirklich offen angesprochen und das hat sicher zum gegenseitigen Verständnis #00:14:48-7# ähm sehr viel ähm dazu beigetragen. Man tauschte auch aus. Ähm jeder ging mal #00:14:54-7# irgendwie ähm zum Partner oder schaute dort mal ähm zwei drei Stunden rein, #00:15:00-7# um ein gewisses ähm Verständnis zu haben. #00:15:03-6# Aber ich denke ähm gewiss, also jetzt nicht Reibereien ähm #00:15:08-8# ähm manchmal ein, so ein ... (*nicht verstanden*) oder Streitgespräche, #00:15:13-9# die gut geführt sind, bringen die dich auch weiter, weisst du, denk ich mal #00:15:19-3# und das gehört auch ein wenig dazu. Die haben wir auch innerhalb der Lenkungen #00:15:24-5# da sind ähm manchmal auch mehrere Meinungen oder ähm ich denke, da brauchst du nicht ähm über den Zaun zu schauen, #00:15:32-8# das hast du auch im eigenen Garten, dass nicht immer alles Harmonie ist. Aber das gehört eben ein wenig zum Geschäft.

#00:15:40-0# (**I=Interviewer**) Gibt's da noch andere Meinungen dazu? Also, das was ihr jetzt gesagt habt, ist #00:15:44-7# am Anfang war das eher schwierig, also Kompetenzen gingen verloren, #00:15:48-5# jetzt ist es akzeptiert, wird als hilfreich erlebt. Gibt's da von eurer Seite noch andere Wahrnehmungen zu diesem Thema #00:15:57-8# oder deckt sich das etwa?

#00:15:59-7# (**VM1**) Ich nehme es gleich wahr. Was mich noch interessieren würde, ist die Zusammenarbeit mit Lausanne oder mit Zürich besser oder ist sie gleich gut?

#00:16:10-1# (**VM3**) Sie ist anders. (lachen) #00:16:14-1# (*nicht verstanden*). Das Problem und das merken wir auch, bei euch ist die Personalsituation viel angespannter im Westen. #00:16:24-3# Also mit den Lokführern. Wobei ich sag, bei euch (*Zürich*) plötzlich auch aber in Lausanne war sie immer angespannt. #00:16:30-7# Und auch mit dem Personal auf den Lenkungen. Also wenn wir eine Störung haben in der West-

schweiz #00:16:36-5# ist die Lenkung viel schneller am Anschlag, einfach schon nur personell #00:16:40-9# das ist einfach mein Empfinden als es jetzt im Osten ist, wo man offenbar mir mehreren Arbeitsplätzen. #00:16:46-7# die Arbeit dann auch anders aufteilen kann.

#00:16:49-9# **(VM1)** Wie eine grössere Rückfallebene hat..

#00:16:53-8# **(VM3)**..grössere Rückfallebene hat, ja als Lausanne.

#00:16:55-7# **(VM1)** Aber das ist ja jetzt mit dem ähm Ereignismanager dann teils gelöst, eigentlich.

#00:17:01-4# **(OP5)** Ja es war nicht nur das. Es war ab August, ähm wir sollten sein 10 FT und wir waren nur sechs FT. #00:17:10-2# So von August bis jetzt, wo wir haben viel neues Mitarbeiter und manchmal von privat ähm #00:17:17-0# so was sie müssen jetzt lernen, so Deutsch, Geografie ähm technische Wörter von SBB #00:17:26-4# etc. etc. So es geht besser. Aber langsam besser. Es gibt ein paar Mitarbeiter #00:17:32-1# dass sie haben es verstehen und es gibt andere, die brauchen mehr Zeit. #00:17:38-7# Und ähm jetzt für mich es geht besser, es ist auch nicht ideal, wirklich nicht, aber es geht besser. #00:17:48-7# Und auch für die OCP, sie haben, ich glaube wir sind mehr.. comment dire ça? #00:17:56-3# Disposé? So wir können besser antworten #00:18:01-7# bei jedem Telefon.

#00:18:03-3# **I** Verfügbar?

#00:18:04-2# **(OP5)** Und ähm ja so ... *(nicht verstanden)* will anderer Dienst. #00:18:08-4 So für mich ...*(nicht verstanden)* könnte besser sein, alors (lachen).

#00:18:12-9# **I** Und wenn ihr jetzt die Zusammenarbeit, also generell vergleicht vor fünf Jahren jetzt so. #00:18:18-4# Was hat sich, ähm ihr habt jetzt gesagt, was sich verbessert hat eigentlich. #00:18:23-1# Gibt es eigentlich auch Sachen, die sich grundsätzlich vielleicht verschlechtert haben?

#00:18:28-1# **I (OP5)** Es ist einfach, du hast zwei kompetente Leute in jedem Betrieb, #00:18:32-5# sie wissen, was sie machen. Es ist einfach zu organisieren, einen Personenunfall #00:18:39-8# etc. etc. Aber wenn du hast, manchmal ich sage nicht kompetent aber #00:18:44-7# nicht so gut, voilà. In jedem Betrieb man hat nur eins. Es ist immer schwer. #00:18:52-4# Es ist nicht jeden Tag.

#00:18:54-7# **I** Ja, es sind Einzel-, also Einzelfälle?

#00:18:57-9# **E (OP5)** Ja. Für Mitarbeiter, dass er ist seit 20 Jahren in SBB. Es ist nicht einfach, weil er versteht vielleicht besser, was ähm #00:19:07-5# ... *(nicht verstanden)* will oder OCP will. Er versteht sofort. Aber wenn du hast ein neues, #00:19:14-6# er muss viel Bild im Kopf haben und ähm probieren zu finden, es geht langsamer. #00:19:22-7# Er muss denken, dass wir spielen nicht mit ähm Märklin (lachen) #00:19:28-7# Wir spielen nicht mit Modelleisenbahn..

#00:19:31-1# **I** Mit richtigen..

#00:19:31-1# **(OP5)** Ja, mit Leuten und Kunden und richtigen Zügen. Aber manchmal sie vergessen.

#00:19:38-1# **(OP4)** Das ist natürlich ein grosses Problem, das wir haben, das er jetzt angesprochen hat. #00:19:42-5# Mit ähm fachkundiges Personal zu finden, das ist eines unserer grössten Probleme..

#00:19:48-2# **I** Das wäre gerade meine nächste Frage gewesen, also kannst vielleicht sagen, also zu dem beruflichen Wissen #00:19:53-4# Know-how?

#00:19:54-0# **E (OP4)** Das war noch vor 10, 15 Jahren, ohne dass ähm ein Mitarbeiter auf einem ähm grossen Knotenbahnhof #00:20:01-7# Erfahrungen als Fahrdienstleiter gehabt hat, hätte er in einer Lenkung ähm nichts gefunden. #00:20:07-2# Das kann sicher Patrick Schaub bestätigen. Und heute nehmen wir Leute direkt ab der Strasse #00:20:12-0# wie du gesagt hast. Und ähm bis wir die Leute so weit haben, dass #00:20:15-3# sie ähm eine gute Fachkenntnis haben da vergeht ein bis zwei Jahre. #00:20:19-9# Und da musst du noch Glück haben, wenn er dir nicht schon vorher wieder weggeht.

Anhang E: Kodierung

Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussage	Paraphrasierung	Zusammenfassung
Kooperationsanforderungen	Kommunikation (Zielabstimmung, Infoaustausch)	#00:30:59-1# (OP 1) Also ich könnte mir jetzt auch keine Meinung anmassen. #00:31:01-5# Also ich denke, ich spür das zu wenig, muss ich echt sagen, ich weiss, dass man sich trifft auf dieser Stufe, in diesem Board. #00:31:07-1# Das ist richtig. Ähm aber jetzt ähm #00:31:10-1# dass man da Ziele definiert hätte, in welche Richtung man da gemeinsam zwischen OP und VM #00:31:16-1# laufen will, könnte ich jetzt gar nicht sagen.	Ich spüre Austausch zu wenig in diesem Board. Weiss nicht, ob man da gemeinsame Ziele für OP und VM definiert und in welche Richtung man will. (OP 1)	Austausch auf Ebene Betriebsboard wenig bis nicht spürbar. Richtungsvorgabe bleibt unklar. (Info höchstens per Mail oder Teamleitung) (3x OP, 2x VM)
		#00:31:23-6# (VM 2) Ich bin nicht an diesen Sitzungen, also ich nehme (Lachen) #00:31:29-7# das nicht wahr. Oder bei uns kommt nur ein Händedruck #00:31:33-2# zwischendurch „einen guten Tag“ oder ein Mail und that's it. Der Rest #00:31:37-7# geht einfach über die Teamleiter oder über Leitung.	Ich nehme von Board nichts wahr. Kommt nur zwischendurch ein Händedruck, eine Begrüssung oder ein Mail. Rest geht über Teamleitung. (VM 2)	

		#00:31:40-9# (VM 3) Also vom Board selbst hab ich jetzt z.B. noch nichts eigentlich Konkretes gesehen, aber ich bin schon sehr dankbar, #00:31:46-8# dass dieser Kontakt jetzt regelmässig gepflegt wird.	Von Board noch nichts Konkretes gesehen. Bin jedoch dankbar, dass sie jetzt regelmässigen Kontakt haben. (VM 3)
		(OP 2) Also ich kenn's auch zu wenig. Ich weiss, dass das stattfindet. #00:32:29-3# aber ähm was da ausgetauscht wird.	Ich weiss, dass es Board gibt, aber nicht was ausgetauscht wird. (OP 2)
		#00:34:08-6# (OP 3) Gut, ich muss natürlich sagen. Ja - den Austausch #00:34:16-5# spürt man nicht. Aber wenn natürlich ein Fall #00:34:19-3# ist, kann man den deeskalieren... (nicht verstanden)	Den Austausch (<i>Board</i>) spürt man nicht. Fälle können so jedoch deeskaliert werden. (OP 3)