



Im Innovationslabor wird die Führungsverantwortung verteilt

Die Unternehmenseinheit «Neue Mobilitätsdienstleistungen» (NMD) der **SBB** funktioniert seit einem Jahr mit dynamisch verteilter Führungsverantwortung. Marcel Reinhard, Innovationscoach bei den **SBB**, erklärt, was unter kollegialer Führung zu verstehen ist und wie sie in einem Grosskonzern funktioniert.

Interview: Andreas Minder

Marcel Reinhard, was sind die wesentlichen Merkmale kollegialer Führung?

Am wichtigsten ist, dass der Mensch wieder im Fokus steht. Tagtäglich fällen wir im Privatleben wichtige Entscheidungen. Im Geschäftsleben können und dürfen wir normalerweise wenig entscheiden. Kollegiale Führung ändert das. Es wird nicht top-down geführt, sondern die Führungsarbeit wird verteilt. Als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter kann ich hier mitgestalten und Verantwortung übernehmen.

Wie muss man sich das konkret vorstellen?

Das lässt sich etwa am Beispiel eines Marktteams bei NMD zeigen. Das ist ein Team, das eine neue Idee ausarbeitet, testet und bei Erfolg in Betrieb nimmt. Wir nennen diese Teams Bubbles, weil sie schnell entstehen, aber auch rasch wieder platzen können. Eine Bubble hat einen konkreten Auftrag und muss spätestens nach drei Monaten erste Resultate liefern. Der Handlungsspielraum, den sie dabei bekommt, ist gross. Das ist unter anderem deshalb wichtig, weil sie direkt mit den Kunden in Kontakt stehen. Sie können selbst und rasch entscheiden und müssen nicht dauernd auf einer höheren Hierarchiestufe nachfragen.

Heisst das, jeder kann machen, was er will?

Selbstverständlich nicht. Auch mit einer kollegialen Führung in einer agilen Organisation braucht es Rahmenbedingungen. Diese setzt die Steuerungsebene. Mitglieder dieser Steuerungsebene werden regelmässig neu gewählt – aus der Mitte der Mitarbeitenden. Jeder hat somit die Möglichkeit, direkt Einfluss zu nehmen. Der direkte Einbezug der Mitarbeitenden und die Verantwortung, die im Team gemeinsam getragen wird, erzeugen ein starkes Wir-Gefühl. Immer wenn ich bei NMD bin, spüre ich diese Energie.

Fühlen sich alle als kleine Unternehmer?

Genau, deshalb sind die meisten Mitarbeitenden bei NMD auch sogenannte «Intrapreneure». Diese Haltung braucht es in einem komplexen und dynamischen Umfeld wie dem, in dem sich NMD bewegt. Die Technologie und der Markt verändern sich schnell. Da muss man initiativ und agil sein, starre Systeme wären überfordernd.

Führt es nicht zu Spannungen, wenn viele hochmotivierte Intrapreneure aufeinandertreffen?



Marcel Reinhard: «Der direkte Einbezug der Mitarbeitenden und die Verantwortung, die im Team gemeinsam getragen wird, erzeugt ein starkes Wir-Gefühl.» Foto: Gian Baeriswyl

Das Potenzial ist da. Ohne Spannungen kommt man aber auch nicht vorwärts. Wichtig ist allerdings, wie man mit ihnen umgeht und wie man sie löst. Ausserdem: Auch in traditionell geführten Organisationen gibt es Spannungen. Dort entscheidet meistens einfach der Chef. Bei NMD finden die Leute selbst Lösungen.

Fiel es den Leuten leicht, sich an dieses Modell zu gewöhnen?

Am Anfang gab es viele Unsicherheiten, die Spielregeln waren noch nicht definiert. Das hat

damit zu tun, dass kollegiale Führung kein pfannenfertiges Rezept ist, sondern eher ein Werkzeugkasten, aus dem man nehmen kann, was passt. Es gibt also nicht die eine richtige Lösung. Jede Organisation muss die für sie passende Lösung finden.

Was machte den Leuten am meisten Mühe?

Unsicherheiten aushalten ist das eine, lernen, zu entscheiden, das andere. Ich darf experimentieren, einfach mal etwas versuchen. Wenn es um Produkte und Dienstleistungen geht, wird das schnell verstanden. Aber dass auch organisatorisch laufend Neues ausprobiert werden darf und soll, erfordert ein Umdenken.

Braucht es dann noch einen Geschäftsführer oder eine Geschäftsführerin?

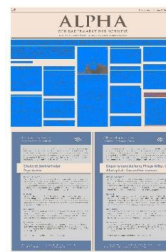
Ja. Es braucht noch jemanden, der innerhalb eines Konzerns den kollegial geführten Bereich vertritt und den Mitarbeitenden den Rücken freihält. Wichtig ist, dass diese Person ihren Fokus auf die Weiterentwicklung der Teammitglieder legt.

Was spielen Sie für eine Rolle für die Einheit?

Als Innovationscoach bei der Corporate Innovation der **SBB** ist es generell meine Aufgabe, die Rahmenbedingungen für das Entstehen von Innovation zu schaffen. Wir vom Innovationsteam unterstützen Einheiten wie NMD bei der Implementierung von zukunftsfähigen Strukturen wie der kollegialen Führung. Bei NMD konnten wir uns schon nach einem Jahr zurücknehmen und kommen heute nur noch punktuell zum Einsatz. Die Mitarbeitenden haben sehr schnell gelernt, sich im neuen Umfeld zu bewegen. Es ist eine lernende Organisation entstanden.

Wie kam es überhaupt dazu, dass bei NMD die kollegiale Führung eingeführt wurde?

Angefangen hat alles mit dem SBB-Contact-Center in Brig. Dort trafen Kundenanforderungen, die sich schnell veränderten, auf ein relativ starres System. Deshalb war man auf der Suche nach einer neuen Organisations- und Zusam-



menarbeitsform. Sie haben entschieden, neue Wege zu gehen und waren mit der kollegialen Führung Pioniere im Konzern, in der Schweiz und vielleicht sogar im gesamten deutschsprachigen Raum.

Wie passen solche Modelle in ein traditionell organisiertes Unternehmen wie die SBB?

Die SBB kennen heute verschiedene Organisationsformen – klassische und agile. Es gibt im Konzern Einheiten, die sich nach Ansätzen der Soziokratie, Holokratie oder anderen Modellen aufstellen. Es ist toll, dass das zugelassen wird. Aber nicht überall machen agile Modelle Sinn. Und man muss die Relationen sehen: Es ist ein kleiner Teil der SBB, der mit diesen neuen

Modellen funktioniert.

Ideen für die Mobilität der Zukunft

Die Unternehmenseinheit «Neue Mobilitätsdienstleistungen» (NMD) der SBB startete Anfang 2019. Ihre Aufgabe innerhalb der SBB ist es, neue Mobilitätsdienstleistungen auf der ersten und der letzten Meile zu explorieren und in Betrieb zu nehmen, um das Kerngeschäft der SBB zu unterstützen. Ein Beispiel für ein solches Angebot ist die bereits 2018 lancierte SBB-Green-Class, die ein ÖV-Abo mit einem Elektroauto verbindet. Die Einheit NMD hat ihre Büros im Bahnhof Bern und zählt heute rund 50 Mitarbeitende.