

Komplexität – muss das sein?

Versuchen wir, die Komplexitäts-Auswirkungen zu umschreiben, zeigt sich, wie vielschichtig das Thema ist. Ob Herausforderung, Problem, Konflikt, Ärgernis, Interaktion, Kosten, Verwicklung, Zwangslage, Bedenklichkeit, Dilemma, Betriebsstörungen oder Unzulänglichkeit und vieles mehr ... alles ist Teil davon. *Peider Trippi, Prozess-Berater*

In diesem Beitrag wird versucht, in Kürze und anhand von Beispielen einige Zusammenhänge aufzuzeichnen und Lösungsansätze zu skizzieren. Komplexität hängt immer mit Systemen zusammen, wie sie nach Wikipedia wie folgt umschrieben werden: «Als System (altgriechisch *sýstēma* «aus mehreren Einzelteilen zusammengesetztes Ganzes») wird etwas bezeichnet, dessen Struktur aus verschiedenen Komponenten mit unterschiedlichen Eigenschaften besteht, die aufgrund bestimmter geordneter und funktionaler Beziehungen untereinander als gemeinsames Ganzes betrachtet werden (können) und so von anderem abgrenzbar sind.»

Und schon sind wir mittendrin im Schienenverkehr, wo Politiker, Verwalter (neudeutsch Manager), Aufsichtsbehörden, Juristen, Ingenieure, Klimasachverständige, Fahrdienstplaner und -leiter, Personalverantwortliche, digitalisierende Informatiker, Lokführer usw. und dazu viel Technik, Software, Fahrzeuge, Energie, Schienen und bald Künstliche Intelligenz Teil des Ganzen sind. Und wofür das Ganze? Ach ja, der Kunde gehört auch noch dazu (was oft leider fast vergessen geht). Letztlich bezahlt dieser, neben dem Steuerzahler, ja auch allen Beteiligten die Löhne. Komplexität im Unternehmen zeigt sich auf verschiedene Arten. Die Auswirkungen steigender Komplexität machen sich als negative Effekte bemerkbar: zunehmende Ineffizienz, steigender Verwaltungsaufwand, Qualitätsprobleme, Kostensteigerungen, ungenügende Ertragskraft.

Von Komplexität zur Einfachheit

Um der Komplexität Herr zu werden respektive diese auf ein verträgliches Mass zu reduzieren, sind folgende Schritte zu prüfen:

1. Komplexität vermeiden

Durch die Einführung von ETCS wurde ein neues System aufgebaut, das zwar Nutzen bringen kann, aber nicht die Lösung aller bestehenden Probleme darstellt respektive zu neuen Einschränkungen führte. Mit der fokussierten Einführung von ETCS Level 1 und Verzicht auf den weiteren Ausbau auf ETCS Level 2

(abgesehen von Neubaustrecken) wurden nicht noch mehr Betriebs-, Technik- und Kosten-Probleme geschaffen. Der technisch richtige Entscheid, die WAKO bei den FV-Dosto 502 nicht einzusetzen, ist letztlich dem Eingeständnis einer falschen Beschaffungsstrategie (Ziel: «Eierlegende Wollmilchsau») geschuldet. Letzteres zeigt aber auch, dass Abhängigkeiten in Systemen zu neuen Problemen führen können (Infrastrukturausbauten mit Kostenfolgen).

Mit dem Ausbau des Bahnknotens Olten wird am «Herz» des schweizerischen Eisenbahnnetzes noch mehr Komplexität und Anfälligkeit geschaffen, d.h. die Resilienz des Gesamtnetzes geschwächt. Eine Neubaustrecke Zürich-Roggwil (Bahn 2000 plus) würde den Intercity-Verkehr beschleunigen und dringend notwendige Kapazitäten für den Güter- und Regionalverkehr schaffen.

2. Komplexität reduzieren

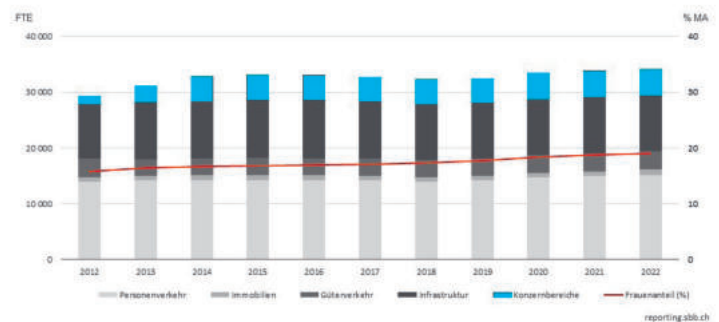
Der Fahrzeugpark des SBB-Personenverkehrs umfasste 2020 noch rund 20 Haupt- und Unterfahrzeugtypen. Diese Vielfalt soll über die nächsten zehn Jahre schrittweise halbiert werden. Längerfristig, das heisst in rund 30 Jahren, werden vier Fahrzeugtypen anvisiert. Dies, um die Komplexität und die Betriebs-, Instandhaltungs- und Ausbildungskosten zu reduzieren und die Qualität zu steigern.

Der Konzernbereichs-Personalbestand (umgangssprachlich Wasserkopf genannt) hat sich in den letzten zehn Jahren gut verdreifacht, der Gesamt-Personalbestand wuchs dabei nur um etwa 15%. Letzteres ein klares Anzeichen, dass die Komplexität überproportional gewachsen ist. Da wäre zu hinterfragen, warum die SBB rund 30 Tochtergesellschaften, Beteiligungen und Minder-

heitsbeteiligungen besitzt, führt und zu verwalten hat. Insgesamt sind dabei über 7500 Personen (FTE) bei den Tochtergesellschaften, inklusive SBB Cargo, beschäftigt. Dies entspricht über 20% des Gesamtbestandes. Da muss man sich ernsthaft fragen, ob die SBB eigene Kraftwerke, Bahnbetriebe wie die RegionAlps, Thurbo, SBB Cargo und

Personalbestand.

Vollzeitbeschäftigte des Konzerns SBB im Jahresmittel



Zentralbahn oder Immobilien und Parkings betreiben kann oder muss. Die innovative Schmalspurszene, eigenständige SOB/BLS und Immobilienfirmen zeigen, dass es auch anders gehen könnte. Und als Nebeneffekt würde ein Immobilienverkauf die SBB-Schulden von 11 Milliarden Franken um einige Milliarden entlasten.

3. Komplexität beherrschen

Wenn einmal durch die Massnahmen 1 und 2 einfachere Strukturen geschaffen sind, kann man sich auf das Kerngeschäft fokussieren und dort wieder mit höherer (Kosten-)Effizienz und Effektivität die Aufgaben angehen, verstehen, führen und beherrschen. Damit würden die Bemühungen des SBB-CEO Vincent Ducrot, mehr als Leader denn Verwalter zu arbeiten, noch mehr Früchte tragen. Als Kunde und Steuerzahler muss man sich fragen: Wollen wir zunehmend mit der SBB solche Zustände wie im Gesundheitswesen haben oder doch eher eine Fokussierung anstreben, wie es Novartis mit der Verselbständigung der Augenheilsparte und der Generikasparte vormacht? ➔