



Vom Altersmanagement zum Wissensmanagement – Beispiel SBB Consulting

Universität Bern, « Brüchiger Generationenkitt », 25.11.2011

Werner Nuber (Leiter Senior Advisors), Martin Schenk (Geschäftsführer)

Übersicht

1. Vorstellung der SBB Consulting (CSG)
2. Praktisches Beispiel: Nutzen- und Konfliktfelder
3. Erfolgsfaktoren
4. Schlussfolgerungen
5. Fragen und Antworten

Unsere SBB

Die SBB 2011: Das Rückgrat der Schweizer Mobilität

951 000
Reisende/Tag



3000 km
Netzlänge



220 000
Gütertonnen/Tag



3500
Gebäude



Die SBB: Ein einmaliger und vielseitiger Arbeitgeber

Zahlen – Daten – Fakten

- 28 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 150 Berufe
- 14,5% Frauenanteil
- 80 Nationen

- Personalausgaben 3 Milliarden CHF
- Betrieb rund um die Uhr
- 3000 Kadermitarbeiter



SBB Consulting

Zehn Jahre SBB Consulting Die Anfänge: Wissenserhalt und Know how-Transfer

2001: «Senior Consulting Group»

Damaliges Umfeld

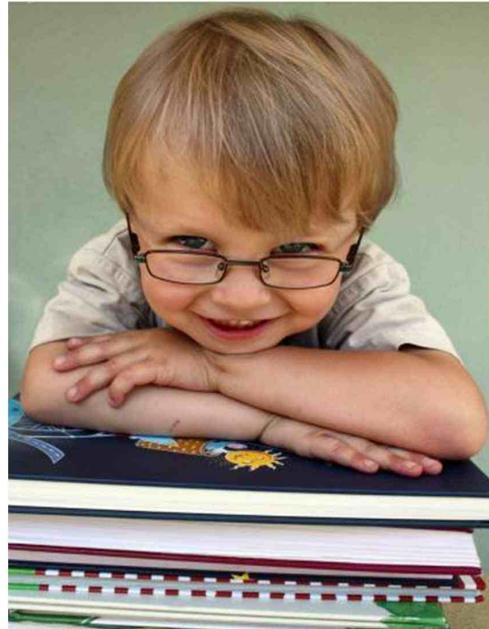
- Unternehmensreform 1999
 - Straffung der Organisation: Reduktion des oberen Kaders
 - Wunsch nach einer Verjüngung des oberen Kaders

Ziele

- Wissenserhalt und Know how-Transfer
- Erfahrung und Netzwerk
- Reduktion vorzeitige Pensionierung

Lösung

- Angebot einer Zwischenstufe vor Pensionierung («Senior Advisor»)



Zehn Jahre SBB Consulting Die Weiterentwicklung: Neue Kompetenzen, Förderung junger Kader

2008: «SBB Consulting»

Merkmale

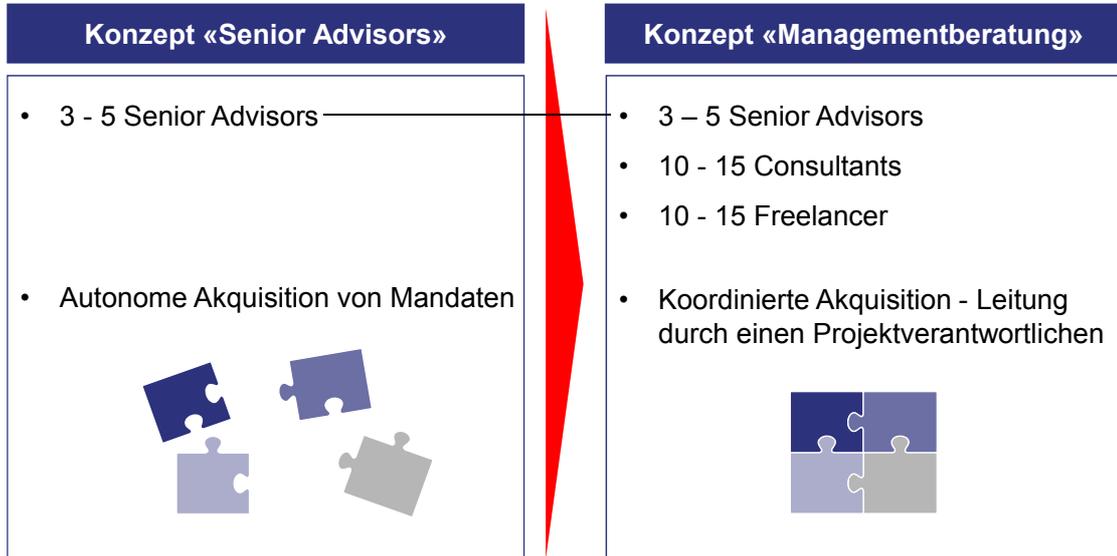
- Aufbau einer zweiten Säule neben Senior Advisors: Managementberater
- Damit Kompetenzmix Bahn-Know how/ Methoden

Ziele

- Aufwand für externe Berater senken
- Imagepflege der SBB und des Bahnsystems
- Know-how pflegen anhand interner und externer Aufträge
- Aufbau und Entwicklung jüngerer Kader



Entwicklung von der Senior Consulting Group zur «Managementberatung der SBB»

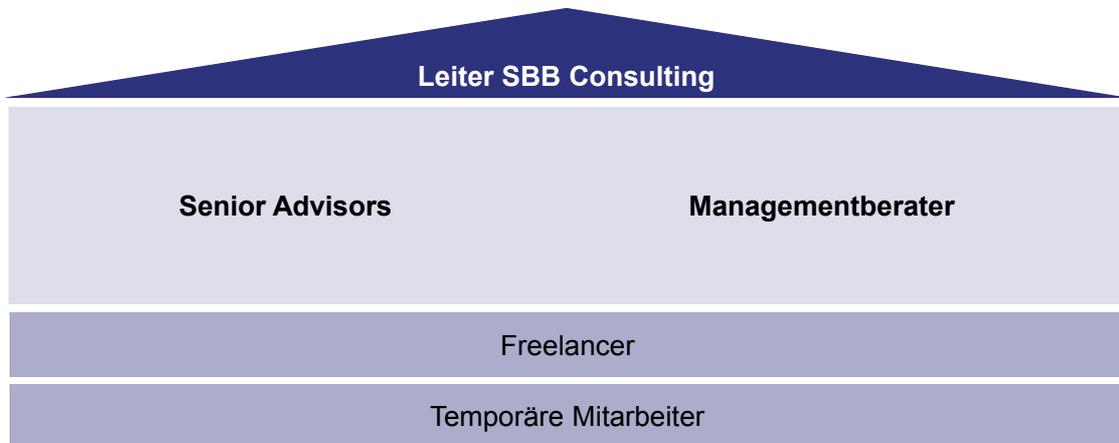


Senior Advisors: Übergangssituation und Anstellungsbedingungen

Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Übertritt mit 59 Jahren ➔ Aktive Unterstützung bei der Weiterbildung zum Senior Advisor vor dem Übertritt ➔ Teamarbeit statt Linienführung ➔ Basislohn und variabler Lohnanteil



Organisationstruktur & Führung der SBB Consulting



Vorgehensweise des Topkaders, Bahn-Know how



Vorgehensweise des Managementberaters, Blick von aussen



Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Zwei Säulen-Konzepts

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> → Bahn Know-how und -Erfahrung → Gegenseitiges Lernen → Wissensaustausch → Leadership der SA 	<ul style="list-style-type: none"> → Rollenwechsel: von Führungskraft zum Berater → Herausforderungen, das Konzept zu leben → «Energieaufwand»
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> → Neuorientierung (neue Perspektiven) → Weitergabe von Erfahrung und Wissen → Geistige Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> → Anzahl Übertritte (Demografie) → Fluktuation → Vorbehalte interner Kunden

Praktisches Beispiel: Nutzen- und Konfliktfelder

Praktisches Beispiel: Ermittlung des Netzzustandes - Erstellung Lastenheft für ein neues Datenfahrzeug

Herausforderung

Vielfältige Ansprüche aus der gesamten Organisation an das neue Datenfahrzeug (Ermittlung Netzzustand/ -Entwicklung)

Auftrag an CSG

Unterstützung der Fachstelle beim Ordnen und Priorisieren der Ansprüche (inkl. strategischer Sicht) für das Lastenheft



Erforderliche Kompetenzen

Methoden-/
Strukturierungskompetenz,
Projektmanagement

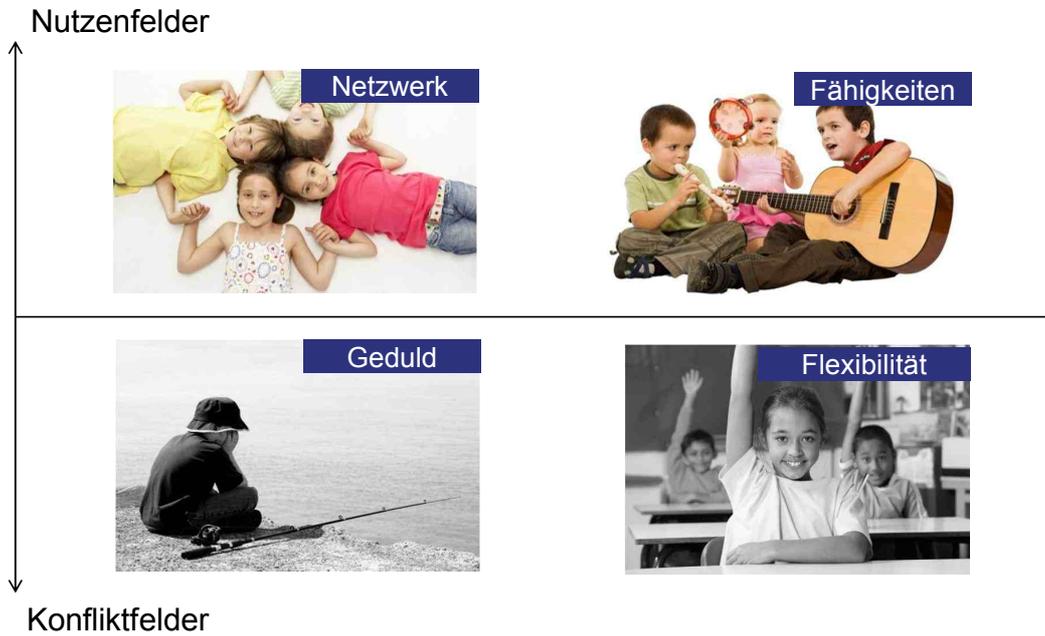
Praktische Netz-/ Bahn-Erfahrung
(Kundennutzen, was ist wichtig?)
Soziale Kompetenzen, Netzwerk

Kompetenzträger

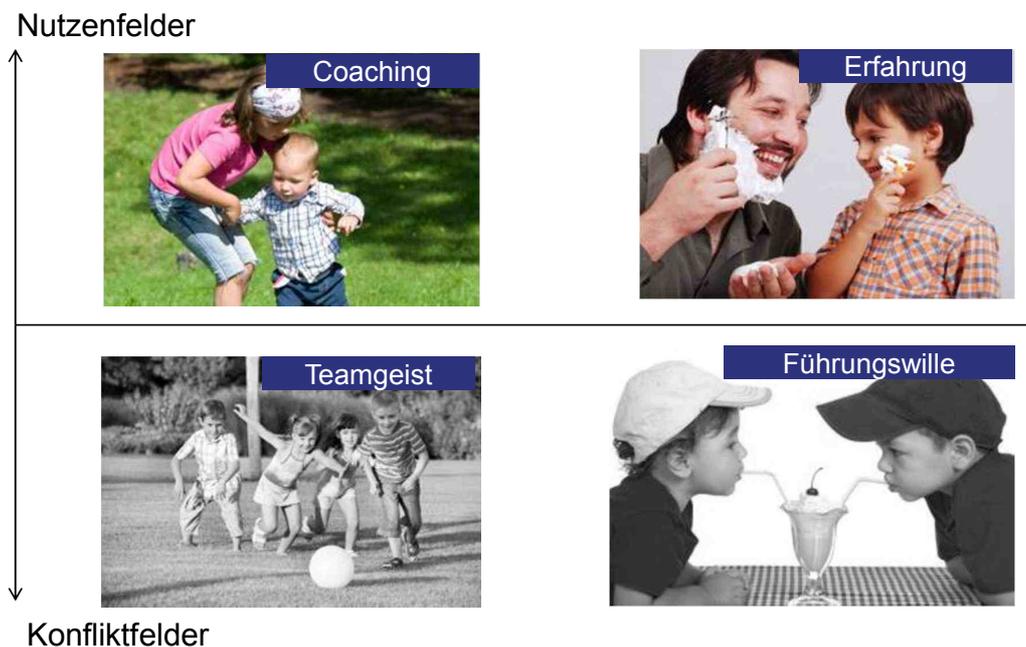
Managementberater
(= Projektleiter)

Senior Advisor (= Ratgeber
für Managementberater,
Fachstelle)

Erfahrungen im Zusammenspiel zwischen Senior Advisors und Managementberatern (1/2)



Erfahrungen im Zusammenspiel zwischen Senior Advisors und Managementberatern (2/2)



Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für das Zwei Säulen-Konzept (1/2)

Persönliche Eigenschaften

Gegenseitige
Anerkennung

Teamorientierung

Geduld

Offenheit

Klare Rollenverteilung



Erfolgsfaktoren für das Zwei Säulen-Konzept (2/2)

Persönliche Eigenschaften

Bescheidenheit

Wille

Neugier

Zuhören können

Anpassungsfähigkeit



Schlussfolgerungen Regelmässige Anpassungen am Konzept

Stabilität und Flexibilität



Fragen / Antworten

Weitere Informationen

www.sbb.ch/consulting

Bildnachweis

- © Joanna Zielinska - fotolia.com
- © Temych - fotolia.com
- © Robert Kneschke - fotolia.com
- © Jasmin Merdan - fotolia.com
- © Monkey Business Images - Shutterstock.com
- © Szocs Jozsef - Shutterstock.com
- © Anatoliy Samara - fotolia.com
- © Darrin Henry - Shutterstock.com
- © Jasmin Merdan - fotolia.com
- © st-fotograf - fotolia.com
- © Anatoliy Samara - fotolia.com
- © cantor pannatto - fotolia.com
- © LVDESIGN - fotolia.com
- © Pavel Losevsky - fotolia.com
- © cantor pannatto - fotolia.com
- © LVDESIGN - fotolia.com
- © Mandy Godbehear - Shutterstock.com
- © Igor Bulgarin - Shutterstock.com
- © attitibi - fotolia.com
- © lnts - fotolia.com
- © legaa - fotolia.com
- © Noam - fotolia.com
- © Joanna Zielinska - fotolia.com
- © Gorilla - fotolia.com
- © Thomas Perkins - fotolia.com
- © Monkey Business - fotolia.com
- © ChristArt - fotolia.com