

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	Paul Thiemann
<b>Firma</b>	Schweizerische Bundesbahnen SBB AG
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	55
<b>Abschlussjahr</b>	2023
<b>Titel der Masterarbeit</b>	Die Einführung des Dreisäulenmodells nach Ulrich und dessen Folgen/Auswirkungen im modernen HR-Umfeld am Beispiel des HR der SBB AG
<b>BetreuerIn</b>	Gery Brüderlin
<b>Vertraulich ( ja/nein)</b>	ja

### Ausgangslage / Problemstellung

Mit Go-Live im Jahr 2018 hat sich das HR der SBB selbst reorganisiert. Heute, 5 Jahre später, läuft zwischen den damals etablierten Solution Centern noch nicht jeder Prozess so, wie das wünschenswert wäre. Es gilt nun zumindest die dringendsten dieser Probleme zu eruieren und Lösungen dafür zu entwickeln.

### Ziele

Die Ziele dieser Arbeit sind, sich eingehend mit der theoretischen Grundlage zu *dem* HR-Geschäftsmodell, das zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit existiert, auseinanderzusetzen. Anschliessend einen Vergleich zu den 3 grossen Solution Centern im HR-Geschäftsmodell anzustellen und anschliessend zu ermitteln, ob noch ungeklärte «Restprobleme» aus der Reorganisation bestehen und für diese Lösungsansätze zu Entwickeln. Je nach eruierten Problemstellungen, die nicht aus der Reorganisation stammen, können diese ebenfalls in die Lösungsfindung mit einbezogen werden und Lösungsansätze dafür entwickelt werden.

### Nutzen

Der Nutzen dieser Arbeit ergibt sich aus den durch die geführten Interviews identifizierten Handlungsfeldern und den dazu erarbeiteten Handlungsempfehlungen. Sie sollten die Organisation in die richtige Richtung weisen und ihr einen Anstoss geben, welche Lösungsansätze zu den identifizierten Herausforderungen existieren.

### Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Die Informationsbeschaffung dreht sich auf der Seite der Theorie um das Buch, mit dem alles begann, Dave Ulrichs Human Resource Champions. Die Essenz der einzelnen Abschnitte des Buchs sollen zusammengefasst werden. Auf der praktischen Seite werden mit je 5 Personen aus

den drei primären Solution Centern Experteninterviews geführt um anhand der Aussagen der Menschen, die jeden Tag in der Organisation arbeiten, die Prozesse zu identifizieren, die optimiert werden müssen. Mit einer deduktiven Kategorienanwendung nach Mayring sollen anschliessend die Probleme identifiziert und beschrieben werden. In Anschluss daran zumindest Lösungsansätze vorgestellt werden um die beschriebenen Problemstellungen effektiv und abschliessend zu lösen.

### **Ergebnisse / Interpretation**

Die Befragung der 15 Personen ergab, dass HR heute zu weit von der Linie entfernt ist. Mitarbeitende haben heute ausserhalb administrativer Angelegenheiten keinen direkten Zugang mehr zu HR. Auch sind die drei behandelten Solution Center zu Silos geworden. Spezifisch das SOC SRT hat durch seine starke Fluktuation und unzureichende Ausbildung der neu eingetretenen Mitarbeitenden eine entscheidende Menge seiner SBB-HR Grundkenntnisse eingebüsst. Es fehlt auch ein integriertes Laufbahnmodell für HR. Es fehlen HR auch die notwendigen personellen Ressourcen, um optimal zum Unternehmenserfolg der SBB beitragen zu können. Die Reorganisation hatte weitere Konsequenzen. Diese führten dazu, dass das HR der SBB vor der grossen vor ihr liegenden Aufgabe, eine alternde Belegschaft zu betreuen und Pensionierte zu ersetzen, geschwächt wurde.

### **Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen**

Nicht alle durch die Befragung ermittelten Handlungsfelder haben ihren Ursprung in der Reorganisation 2018. Auch wurden, aus unterschiedlichen Gründen, nicht für alle Handlungsfelder Lösungsvorschläge entwickelt. Die entwickelten Lösungsvorschläge beschränken sich auf:

- eine Rückkehr zur Linie indem die Zentralisierung der HR-Beratenden örtlich zum Teil rückgängig gemacht wird, während sie organisatorisch beibehalten werden soll
- ein systematisches Aufbrechen der entstandenen Silos und der Erstellung eines Laufbahnmodells, um den Mitarbeitenden im HR klare berufliche Perspektiven aufzuzeigen
- die Ausbildung der Recruiting Partner in den relevanten Themenschwerpunkten von Systemkenntnissen und Anstellungsbedingungen.
- eine Argumentation, dass mehr Ressourcen im HR schlussendlich kostengünstiger sind, weil andernorts durch den Einsatz von HR mehr Ressourcen als durch HR aufgewendet eingespart werden können.

Diese Vorschläge ermöglichen es nach Dafürhalten des Autors, dem HR der SBB den zukünftigen Herausforderungen besser zu begegnen.