



#Geschichte #Vision #Politik

Vincent Ducrot übernimmt heute, am 1. April, die Leitung der SBB. Was dem neuen CEO in der Krise und darüber hinaus wichtig ist, erklärt er im Interview.





Vincent Ducrot, wie ist es für dich, die anspruchsvolle Aufgabe als CEO SBB in einer so schwierigen Situation zu übernehmen? Ich bin trotz Krise sehr motiviert und freue mich, jetzt da zu sein und mitzudenken. Natürlich ist es für alle eine extrem anspruchsvolle Zeit. Ich empfinde enormen Respekt und Dankbarkeit gegenüber unserer Mitarbeitenden. Ich freue mich, sie zu unterstützen, so weit wir das können. Diese Krise wird hoffentlich in absehbarer Zeit vorbei sein, so dass wir wieder in einen «courant normal» kommen.

Was ist dir in der Corona-Krise besonders wichtig? Wir haben eine ausserordentliche Krise, weil sie sehr lange dauern wird. Ausdauer ist deshalb sehr wichtig. Und dass wir den Betrieb aufrecht erhalten, das Grundangebot für Menschen, die noch reisen müssen und für die Wirtschaft. Es ist eine Gesundheitskrise: Das Allerwichtigste ist deshalb, zuerst sich selber zu schützen und dann seine Arbeit so gut es geht weiter erledigen.

Was macht der neue CEO selbst im April? Meine Rolle als CEO ist es, in der Krise den Lead zu übernehmen und die SBB durch die Krise zu führen. Ich werde dies eng mit der Konzernleitung und unterschiedlichen Akteuren in und ausserhalb der SBB tun. Ich werde auch – halt meist über digitale Kanäle – so gut wie möglich Kontakte mit der Basis haben. Denn ich möchte mich mit den Mitarbeitenden gerade auch in schwierigen Situationen austauschen und für sie da sein.

Vincent Ducrot, du hast bereits viele Gespräche geführt. Welchen Eindruck hast du nach diesen ersten Wochen? Ich bin von den Mitgliedern der Konzernleitung, Kadern und Mitarbeitenden sehr gut aufgenommen worden. Sie sind sehr motiviert und freuen sich auf ein neues Kapitel in der Geschichte der SBB. Bereits konnte ich wichtige Themen wie Bahn im Griff, Innovation, neue Mobilität oder Energie besprechen. Insgesamt ist mein Eindruck sehr positiv.

Was hat sich verändert, seit du vor acht Jahren zu den Freiburgischen Verkehrsbetrieben (TPF) gegangen bist? Es hat neue Gesichter gegeben. Auch hat sich die SBB weiterentwickelt, die Prozesse sind heute detaillierter. Das Unternehmen hat in Themen wie die neue Mobilität investiert. Jetzt wird man den Fokus mehr auf die Bahn setzen müssen.

Was ist bei uns ähnlich wie in Freiburg? Und was ist anders? Die Thematik ist gleich: Wir sind in der Mobilität tätig. Die SBB ist aber viel grösser und komplexer. Bei den TPF konnten wir den integrierten Gedanken beibehalten, obwohl die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Unternehmen angestellt sind. Ich glaube, dass dies bei der SBB fehlt. Infrastruktur denkt aus Sicht Infrastruktur, Personenverkehr aus Sicht Personenverkehr. Dabei müssen wir vermehrt kundenorientiert denken und eine 360-Grad-Kundensicht haben. Bei der Planung und Ausführung werden wir viel Energie investieren müssen, damit sich die Leute, die an einem Tisch sitzen, näherkommen. Erste Massnahmen werden ab April eingeführt. Aber eine Kultur kann man nicht anordnen, sie muss gelebt werden.

Anlässlich deiner Vorstellung am 10. Dezember 2019 hast du Sicherheit, Pünktlichkeit und Sauberkeit als prioritär erwähnt, ebenso eine gute Kundeninformation. Weisst du bereits, wie du diese Themen konkret angehen wirst? Dazu ist es noch etwas früh. Zuerst möchte ich die Leute abholen und mir einige Gedanken machen. Sobald ich es weiss, werde ich dies kommunizieren.

«Bei der Zusammenarbeit ist mir wichtig: Transparenz, Offenheit, direkte Gespräche und Autonomie.»

Vincent Ducrot, CEO

Du möchtest nahe an den Mitarbeitenden sein – wie wirst du dies anpacken? Das ist eine Einstellungsfrage. Wenn mich Mitarbeitende treffen, ist es mir wichtig, dass sie mir ihre Anliegen direkt mitteilen. Kürzlich hat mich im Zug eine Person angesprochen: «Salut, wie geht's dir?» Sie dachte zuerst, ich sei ein SBB Kollege; dann realisierte sie, dass ich ihr neuer CEO bin. Wir diskutierten eine Viertelstunde im Zug miteinander. Es ist für mich wichtig, von Problemen zu hören. Dann kann ich effizient handeln und Lösungen suchen. Das schätzen die Mitarbeitenden sehr. Bei den TPF konnten wir das gut umsetzen und wir werden dies auch bei der SBB tun.

2019 war die Rede von Vertrauenskrise zwischen Konzernleitung und Mitarbeitenden. Wie nimmst du die Stimmung im Unternehmen wahr? Davon habe ich an der Basis nichts gespürt. Die Mitarbeitenden schätzen die SBB. Das Vertrauen wird besser, sobald wir die Zusammenarbeit und den Dialog stärken.

Hinzu kommen die aktuellen operativen Probleme... Ja. Wenn der Fernverkehrs-Dosto mit Verspätung eingeführt wird, der Komfort nicht stimmt oder das Lokpersonal fehlt, dann ist das gesamte Personal von diesen Problemen betroffen. Dies verunsichert die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit und muss sich ändern.

Wie willst du die Kommunikation innerhalb des Unternehmens verbessern? Durch Transparenz, Offenheit, direkte Gespräche und Autonomie. Solange es kein Problem gibt, können die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen und die Führungskräfte müssen nicht eingreifen. Auch der CEO greift erst bei Problemen ein, denn er kann nicht alles tun.

«Mein Schlagwort heisst: Mach einfach!»

Vincent Ducrot, CEO

Was ist dir in der Zusammenarbeit mit deinen engsten Mitarbeitenden wichtig? Und was in der Zusammenarbeit generell? Die Werte, die ich in meiner letzten Antwort erwähnt habe, sind für mich absolut entscheidend. Das gilt für meine engsten Mitarbeitenden und auch generell. Meine Devise lautet: Mach einfach!

Welche Ziele sind dir in den nächsten Jahren besonders wichtig? Mein Ziel ist, dass die Kundinnen und Kunden wieder stolz auf die SBB sind, denn das sind sie zurzeit nicht wirklich. Mir ist auch wichtig, dass die Mitarbeitenden verstehen, dass wir ein Dienstleister für die Schweiz und die Kunden sind. Der Service-Public-Gedanke muss an Bedeutung gewinnen und aktiv umgesetzt werden.

Worauf freust du dich bei deiner neuen Aufgabe am meisten? In Interviews im Dezember habe ich gesagt: einmal SBB – immer SBB. Ich bin stolz darauf, das Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden zu leiten, und freue mich auf die kommenden Herausforderungen.

Was bereitet dir Sorgen? Nichts oder fast nichts! Auf einem grossen Unternehmen wie der SBB und besonders auf dem CEO lastet natürlich immer ein gewisser Druck. Ich bin bereit, mich diesem zu stellen.

«Für mich ist es wichtig, zuerst gut zu verstehen, wie alles funktioniert und anschliessend überlegt vorzugehen.»

Vincent Ducrot, CEO

Ein neuer CEO hat in der Regel eine «Schonfrist» von 100 Tagen, bevor er sich öffentlich zu seinen Plänen äussert. Wirst du diese Frist auch in Anspruch nehmen? Ja, diese Frist werde ich einhalten. Für mich ist es sehr wichtig, zuerst gut zu verstehen, wie alles funktioniert. Es besteht kein Druck, sofort etwas zu verändern. Es ist besser, überlegt vorzugehen.

CEO der SBB ist ein exponierter, intensiver Job. Wie wirst du ein gutes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben sicherstellen? Der Job ist sehr anspruchsvoll, aber ich bin ein sehr organisierter Mensch. Dank dieser Organisation schaffe ich mir die nötige Balance und kann meiner Verantwortung sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben nachkommen.

Also keine Arbeit am Wochenende? Doch, die Arbeit eines CEO steht nie wirklich still. Am Wochenende bereite ich mich auf meine Arbeitswoche vor. Aber wenn ich am Sonntagnachmittag zehn Mails von Mitarbeitenden erhalte, dann frage ich mich, ob wir vernünftig handeln. Dann müssen wir die Balance und den nötigen Abstand wiederfinden. Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeitenden am Wochenende erholen und nur das Nötige oder Dringende machen.

Viele Grosskonzerne haben ein Mailverbot eingeführt. Das werden wir bei der SBB nicht tun, weil wir einen durchgehenden Betrieb haben. Aber wir müssen spüren, dass sich die Arbeit an dienstfreien Tagen reduziert.

Und was machst du persönlich am Wochenende? Ich steige gern auf mein Mountainbike, wandere mit meiner Familie, bereise die Schweiz und arbeite im Garten. So leere ich meinen Kopf und bereite mich auf die kommende Woche vor.