

# Von der Verwaltung zur Verantwortung

## Qualitätsmanagementsysteme im Bereich Projektentwicklung und –steuerung

Thomas TÜRINGER

DI Thomas Türinger, ÖBB Planungschef und Prokurist, Elisabethstraße, A-1010 Wien

5.600 km Schienenlänge, eine Man-Power von 50.000, und rund 280 Millionen Fahrgäste pro Jahr: Die ÖBB sind der überregionale Mobilitätsanbieter Nr. 1. Und zählen zu den Top Ten der wichtigsten Unternehmen Österreichs.

Seit zehn Jahren erlebt das Unternehmen einen fundamentalen Strukturwandel. Consultants und Time Management Profis begleiten diesen organischen Prozess. Parallel zum Strukturwandel verändert sich das Selbstverständnis des Unternehmens ÖBB und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – weg von der Pragmatisierung hin zum Pragmatismus im Sinne der griech. „Sachbezogenheit“.

### 1 PLANUNG & ENGINEERING – DIE LABOUR FORCE DER ÖBB<sup>1</sup>

Im Rahmen des großen ÖBB Re-Engineering-Prozesses entsteht 1996 der Geschäftsbereich Planung & Engineering (kurz: PE). Von Beginn an ist dieser Infrastrukturbereich für Planung und Realisierung der Schieneninfrastrukturprojekte innerhalb der ÖBB verantwortlich. Kontinuierliche Optimierung von Planung, Kontrolle und Organisation machen PE innerhalb weniger Jahre zum wichtigsten Bereich der ÖBB-Infrastruktur.

Heute arbeitet PE weitgehend auf Basis des Lean Management-Modells. Teamarbeit, Quality-Control, Kundenorientierung, Informationssysteme auf Basis von Groupware, Staffing als Managementfunktion, Orientierung an „kritischen“ Erfolgsfaktoren (wie Rentabilitätsentwicklung) und „weichen“ Erfolgsfaktoren (wie Unternehmenskultur, Qualität der Human Ressourcen oder Kundenorientierung) machen PE zu den erfolgreichsten in der österreichischen Projektmanagementbranche.

Planung & Engineering, das bedeutet die Entwicklung, Planung, Steuerung und Realisierung von über 300 Infrastrukturprojekten. Das Projektentwicklungs- und Steuerungspotenzial beträgt 6 Mrd. Schilling pro Jahr. Mit der Zertifizierung des Projekt- und Qualitätsmanagements nach ÖN EN ISO 9001 setzt der ÖBB-Infrastrukturbereich Planung & Engineering neue Managementstandards in der österreichischen Wirtschaft, gewährleistet den effizienten Umgang mit Steuergeldern und sichert Standort-, Reise- und Transportqualität im System Bahn.

### 2 JEDES BAUPROJEKT VON ÖBB PLANUNG & ENGINEERING IST QUALITÄTSGESICHERT

Qualität gilt als zentraler strategischer Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb. Beim zertifizierten Projekt- und Qualitätsmanagement von PE werden alle Qualitätsaspekte berücksichtigt. Es bezieht sich auf den gesamten Geschäftsbereich mit seinen Produkten, Prozessen, Instrumenten, Systemen, Strukturen und Human-Ressourcen-Potenzialen. Denn die Qualität sämtlicher Leistungen von Führungskräften und Mitarbeitern bestimmt letztlich die Qualität des Outputs, nicht nur der finanzielle und zeitliche Aufwand. Das heißt: maximale Qualität zum Standard werden zu lassen, der durch kontinuierliches Projekt-Monitoring und -Controlling laufend verbessert wird.

Während andere, vergleichbare Unternehmen einzelne Baustellen zertifizieren, hat PE ein Qualitätsmanagementsystem, das alle PE-Projekte als zertifiziert ausweist.

### 3 VON DER VERWALTUNG ZUR VERANTWORTUNG

Es macht einen Unterschied, ob man sich für die gestellten Aufgaben zuständig fühlt oder ob man Verantwortung trägt. Mag der Unterschied noch so gering scheinen, der Mehrwert für das Unternehmen ist enorm. Und der Weg von der Verwaltung zur Verantwortung bleibt lang, handelt es sich doch um einen fundamentalen Kulturwandel, der auf den ersten Blick tradierte Sicherheiten durch Management Skills minus monetärer, langfristiger Absicherung ersetzen soll.

„Cui bono?“ würde Cicero fragen. Der „Bonus“ liegt im kleinen Unterschied, der sich im strukturellen Ansatz der Zuständigkeit und jenem der Verantwortung manifestiert.

Verantwortung im Produktionsprozess bedeutet ein Mehr an Gestaltungsraum und ein Mehr an Gestaltungsmacht.

Verantwortung tragen bedeutet Entscheidungen fällen.

Verantwortung übernehmen heißt die Identifikation mit dem Produkt und das Bekenntnis zum erfolgsorientierten Handeln im Sinne des Stakeholders, mit dem Ziel den gesamtgesellschaftlichen Mehrwert zu steigern.

Der Kulturwandel vollzieht sich entlang der Top down und Bottom up Methodik, jedenfalls in Qualitätszirkeln. Am Ende des Prozesses stehen das Mission Statement und die Leitlinienentwicklung in Richtung Eigentümerzufriedenheit, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

### 4 ERFOLGSFAKTOREN BEI PLANUNG & ENGINEERING

#### 4.1 Eigentümerzufriedenheit

- Seit 1996 steigt der Produktivitäts-Output um 50 %. Pro Jahr setzen 240 Expertinnen und Experten von PE rund 6 Mrd. Schilling in Infrastrukturprojekte um.
- Das EQM (Elektronisches Qualitäts-Management) bewirkt eine weitere Effizienzsteigerung durch geringere Reibungsverluste.

#### 4.2 Mitarbeiterzufriedenheit

- Das Mission Statement, Qualitätsziele und kritische/weiche Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für die strategische Geschäftsbereichsplanung.<sup>2</sup> Die Transparenz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt über die Zielvereinbarung.

- Eine vergleichsweise flache Organisation des Geschäftsbereiches, die Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, klare Kompetenzzuweisung, ein definiertes Leistungsverzeichnis, deutliche Schnittstellenstatements und Service-Level-Agreements erhöhen Leistung und Motivation.
- Ablaufdiagramme definieren den Leistungsinput der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Beschreibung von Prozess- und Steuerungsabläufen erfolgt in Form von Verfahrensanweisungen und Check-Listen.
- Das Projektmonitoring erfolgt über die Erhebung des Projektstatus und Ausformulierung von To-Do Listen. Die Kunden- und Anwenderorientierung erhöhen Effizienz, Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit.
- Assets für besondere Leistungen sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein weiterer Schritt, um von der Zuständigkeit zur Verantwortlichkeit zu gelangen. Verbesserungen und Erfolge werden bei PE durch materielle und immaterielle Belohnungen gewürdigt.


#### **4.3 Kundenzufriedenheit**

- Im Vergleich zu anderen Managementsystemen legt das Projektmanagement von PE einen besonderen Wert auf interne wie externe Kommunikation.
- Im Rahmen der Projektsteuerung und beim Projektmonitoring werden umfassende Umfeldanalysen und To-do Listen erstellt.
- In die Kundenzufriedenheitsstatistik bezieht PE neben Auftraggeber und –nehmer auch die mittelbar und unmittelbar betroffene Bevölkerung ein.<sup>5</sup>

### **5 EQM – DIE GROUPWARE DER ZUKUNFT**

Damit das Qualitätsmanagement funktioniert, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets und gleichberechtigt auf das Elaborat zurückgreifen können. Das Projekt- und Qualitätsmanagement von PE basiert auf einer breiten Informationsbasis und umfasst eine simultane Steuerung von Produkt- und Prozessqualität. Auf Basis einer computergestützten Groupware bildet das EQM (elektronische Qualitätsmanagementsystem) die Arbeitsgrundlage für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ein Produkt mit Zukunft: „Dieses Projekthandbuch ist eine Vorlage für hohe Standards in der österreichischen Projektsteuerung“, lautet das Urteil der Qualitätsexperten von der ÖQS (Österreichischen Vereinigung zur Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen).<sup>6</sup>

Der Geschäftsbereich Planung & Engineering stellt sich vor (Kapitel 00)  \$Revision: 0.1 \$, gültig ab: 17.03.2000 ©PE

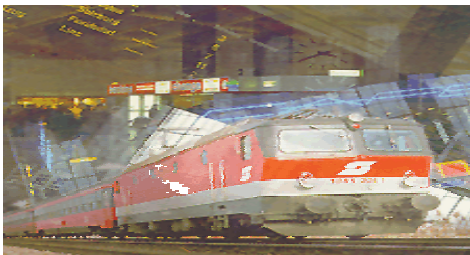
**Wir von ÖBB Planung & Engineering haben uns zur Aufgabe gemacht, über die Zukunft hinaus zu denken.**

Richtungsweisend und zukunftsorientierte Gesamtlösungen für einen umweltfreundlichen Verkehr zu entwickeln, ist unsere Profession. Dabei müssen eingefahrene Denkweisen überwunden und Horizonte überschritten werden.



**GESTERN, HEUTE, MORGEN**

Die Österreichischen Bundesbahnen sind, nach wechselvoller Geschichte, auf den Zug der Zeit aufgesprungen. Durch die Privatisierung und die Ausgliederung aus dem Bundeshaushalt wurde die Bahn zu einem selbständigen und wirtschaftlich eigenverantwortlichen Unternehmen. Im Rahmen der organisatorischen Neuausrichtung des Unternehmens ÖBB ging aus der ehemaligen Baudirektion der Geschäftsbereich Planung & Engineering hervor.



**VOLLE KRAFT VORAUSS IM HOCHLEISTUNGSVERKEHR**

Bisher haben wir über 30 Milliarden Schilling erfolgreich umgesetzt. Die Steigerungsraten im österreichischen Bahn-Personen- als auch im Bahn-Güterverkehr sind nicht zuletzt auf die verbesserte Eisenbahninfrastruktur zurückzuführen.



**AN MORGEN GEDACHT, HEUTE GEMACHT.**

Planung & Engineering bietet Gesamtlösungen für jetzt und über die Zukunft hinaus. Das Mobilitätsbedürfnis ist in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen. Und der Verkehr ebenfalls. Verkehrsinfrakte in den Ballungsräumen sind an der Tagesordnung. Die Liberalisierung in den osteuropäischen Staaten hat eine dynamische Wirtschaftsentwicklung nach sich gezogen. Verkehrsinfrastruktur wird benötigt. Gefragt sind Verkehrslösungen, die die heutigen Probleme lösen, aber auch noch in weiterer Zukunft ihren Zweck erfüllen.

**Planung & Engineering**  
Ihr Partner für  
Projekte mit Erfolg

<sup>2</sup> Mission Statement; Leitlinien;

<b>PROJEKTE MIT ERFOLG</b>
<u>Unsere POLITIK</u>
<p>"Wir denken und handeln projektorientiert im Sinne des Kunden"</p> <hr/>
<p>"Unser Projektmanagement orientiert sich an den Prinzipien der Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit"</p> <hr/>
<p>"Die Qualität und Motivation der Mitarbeiter / Experten ist unser kritischer Erfolgsfaktor"</p> <hr/>
<p>"Lieferanten betrachten wir als Partner"</p> <hr/>
<p>"Wir gestalten die Gesellschaft mit"</p>

<sup>5</sup> Kapitel: Servicemanagement

**Zweck, Ziel**

Kundenzufriedenheit und ständige Verbesserung der operativen Standards (Bsp: Projektmanagementkultur, Kommunikationskultur, ...) zählen zu den Qualitätszielen von PE. Umfassendes Servicemanagement vermag beides: Es beschreibt den richtigen Umgang mit externen Anfragen und entwickelt Verbesserungsvorschläge für das operative Tätigkeitsprofil dort, wo eine empirisch gesicherte, qualitative Bewertung der externen Anfragen eine Maßnahme zur Verbesserung der operativen Standards im GB ableiten lässt. Insofern zählt das Servicemanagement zu jenen modernen GBSinstrumentarien, die Kundenzufriedenheit und Qualität der operativen Arbeit des GBs maßgeblich zu beeinflussen vermag.

**Geltungsbereich**

Dieses Kapitel gilt für den gesamten GB.

**Servicemanagementfunktionen**

Insgesamt leistet ein empirisch objektivierbares, umfassendes Servicemanagement folgende Funktionen:

**Frühwarnfunktion**

Quantität und Inhalt externer Anfragen können auf Kommunikationsdefizite hinweisen, deren Behebung maßgeblich zum Projekterfolg beitragen können.

**Feuerwehrfunktion**

Eine hohe Qualität der Serviceleistungen (schriftliche Beantwortung der Anfragen; persönliche Gespräche; entsprechende Verwaltung und Bewertung der externen Anfragen ...) erzielt u. U. die Entschärfung potenzieller Konflikte, erhöht u. U. die Projektakzeptanz innerhalb der kritischen Masse und steigert die Zufriedenheit der Kunden.

**Verbesserungsfunktionen**

Ein empirisch objektivierbares Servicemanagementsystem lässt gesicherte Aussagen über Verbesserungspotenziale zu. Daraus können konkrete Maßnahmen - sei es im Hinblick auf das Set der Serviceleistungen, im Bereich der Projektmanagementkultur etc. - abgeleitet werden.

**Imagebildungsfunktion**

Ein engagiertes Servicemanagement trägt in jedem Falle zur Kundenzufriedenheit bei, auch wenn infolge des Servicemanagements eine Erhöhung der Projektakzeptanz nicht erreicht werden kann. Erhöhte Kundenzufriedenheit trägt durch die Multiplikation der angenehmen Erfahrung im Umgang mit persönlich gestellten Anfragen (Mundpropaganda) fundamental zur positiven Imagebildung bei.

**Serviceverantwortlichkeit**

Der GBL nominiert den Serviceverantwortlichen (SV). Als SV für alle PE-projektspezifischen Anfragen fungiert PE-KOM. Als SV für alle umweltspezifischen Anfragen fungiert PE-U.

<sup>6</sup> Elektronisches Qualitätsmanagement



**Dieses Qualitätsmanagement-Handbuch ist geistiges Eigentum des Geschäftsbereiches Planung & Engineering und darf ausnahmslos ohne Genehmigung des Geschäftsbereichsleiters weder ganz noch teilweise vervielfältigt an Dritte weitergegeben werden.**