

MIS-ATG erleichtert die Führungsarbeit auf allen Stufen

Die AlpTransit Gotthard AG (ATG) ist Bauherr der neuen Eisenbahn-Alpentransversale, Achse Gotthard, mit den Basistunnels am Gotthard und am Ceneri. Um dieses einzigartige Jahrhundertbauwerk in der verlangten Qualität, kosten- und termingerecht zum Ziel zu bringen, hat die ATG ihr Führungsinstrumentarium überarbeitet. Erste Erfahrungen mit dem massgeschneiderten und pragmatischen Managementinformationssystem MIS-ATG sind positiv. Das Potenzial, die Führungsarbeit auf allen Stufen zu erleichtern, ist vorhanden.

Die AlpTransit Gotthard AG ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der SBB mit Sitz in Luzern und Aussenstellen in Altdorf, Sedrun, Faido und Bellinzona. Zurzeit beschäftigt die Managementgesellschaft rund 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die ATG hat den Auftrag, mit einem Projektvolumen von CHF 11,7 Milliarden eine zukunftsorientierte Flachbahn durch die Alpen zu bauen. Der Basistunnel am Gotthard ist das Herzstück der neuen Bahnverbindung. Der mit 57 Kilometer längste Tunnel der Welt wird Ende 2017 in Betrieb genommen. Der Basistunnel am Ceneri, welcher den Gotthard-Basistunnel in südlicher Richtung ergänzt, geht Ende 2019 in Betrieb.

Fokus ATG

Im Herbst 2007 entwickelte, diskutierte und verabschiedete die ATG-Geschäftsleitung den «Fokus ATG». Er umfasst die Leitsätze: «Diese Ziele wollen wir erreichen (11–2017/19)»; «So wollen wir gesehen werden (unser Selbstverständnis)»; «So arbeiten wir (unsere Handlungsmaximen)». Basierend auf diesen Leitsätzen wurden fünf Teilprojekte angestossen:

- Zielvereinbarung – Kaskadierung der Zielsetzungs- und Planungsprozesse
- Netzwerke – systematische Beziehungspflege mit Interessentpartnern
- Prozesse – Review der wichtigsten ATG-Prozesse
- Mein Beitrag zum Ganzen – Verhaltensziele und Verbesserungsprozess

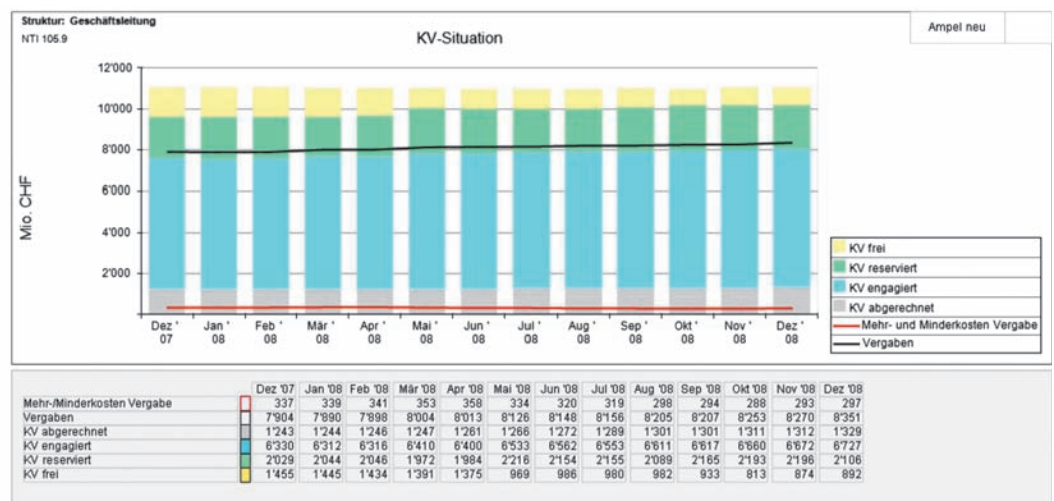
- MIS/BSC (Balanced Scorecard) – Aufbau eines Führungsinformationssystem

Einführung der Balanced Scorecard

Für die Einführung der BSC stellte die Geschäftsleitung hohe Vorgaben an das interdisziplinäre Projektteam: Fokussieren – we-

niger Papier – mehr Zeit für das Wesentliche. Basierend auf der NEAT-Controllingweisung – eine Konzernrichtlinie des Bundes für alle Ersteller – wurden vorhandene Instrumente und Auswertungen in der BSC zusammengeführt und bei Bedarf ergänzt. Das mehrdimensionale Kennzahlensystem hilft dabei täglich, die

MIS-ATG Reportauszug mit Kommentaren.



Wichtigste Änderungen in der Berichtsperiode

Tunnel- und Trasseebau GBT

Abschnitt GBT Nord

- Zunahme des reservierten KV infolge von
 - Erfassung Änderungsossier *Mehrstromverbrauch Kühlung Amsteg*

Abschnitt GBT Mitte

- Zunahme der Vergaben sowie entsprechende Veränderungen im KV infolge von
 - Los 360: nachträgliche Erfassung Nachtrag 78 *Vorinvestitionen LGV*
 - Los 356: nachträgliche Erfassung Nachtrag 22 *Bereitstellung von Ersatzteilen*
 - nachträgliche Erfassung Vertrag 2007.30.0012 *Pauschalentschädigung Gemeinde Tujetsch ab 2006*

Abschnitt GBT Süd

- Zuweisung der KV-Positionen zu Vergabeänderungen und Nachträgen für die *LGV Sedrun - Faido km 128.000* sowie die Bereinigung der KV-Änderung druckhafte Zone Bodio

Tunnel- und Trasseebau CBT

- Im Berichtsmonat haben sich keine wesentlichen Abweichungen ergeben. Die Vergaben haben insgesamt um CHF 10 Mio zugenommen. Hier verweisen wir auf die Unterzeichnung der Verträge der Lose 719-01, 719-02 und 719-03 für die Unterhaltsarbeiten der Baustelle Camorino im Betrage von insgesamt CHF 4 Mio. Weiter wurden verschiedene Verträge unterschrieben welche wir hier nicht weiter kommentieren.
- Die Minderkosten der Vergaben haben im Berichtsmonat um CHF 3 Mio abgenommen.
- Die freien KV-Positionen haben im Berichtsmonat um CHF 5 Mio abgenommen, diese sind auf diverse KV-Engagierungen zurückzuführen welche wir hier nicht weiter kommentieren.

Bahntechnik

Hauptänderungen:

- Genehmigung des Kostenvoranschlags Bauprojekt Nodo di Camorino Phase 1 durch den Verwaltungsrat am 11.12.2008 (CHF 17 Mio. NTI 105.9).
- Engagierung des Vertrags 2008.80.8003 *Vereinbarung Bahnhof Altdorf Anteil ATG* (CHF 7 Mio. NTI 105.9).

vielfältig vernetzten Projektziele konsequent zu verfolgen:

- Verbesserung der Termin- und Kostensteuerung
- Verbesserung der Prozesse und Prozesssicherheit (u. a. Qualitäts- und Complianceziele)
- Sicherstellung und Pflege der Netzwerkaktivitäten mit den Zielen Beherrschung von Reputationsrisiken und Imageverbesserung
- Bereitstellung relevanter Führungsinformationen für die strategische und operative Gesamtführung sowie für Bereichs- und Projektabschnittsverantwortliche

Abgeleitet von den strategischen Wirkfaktoren wurden massgeschneiderte, geschäftsrelevante Kennzahlen und Grafiken in folgenden vier Dimensionen dargestellt:

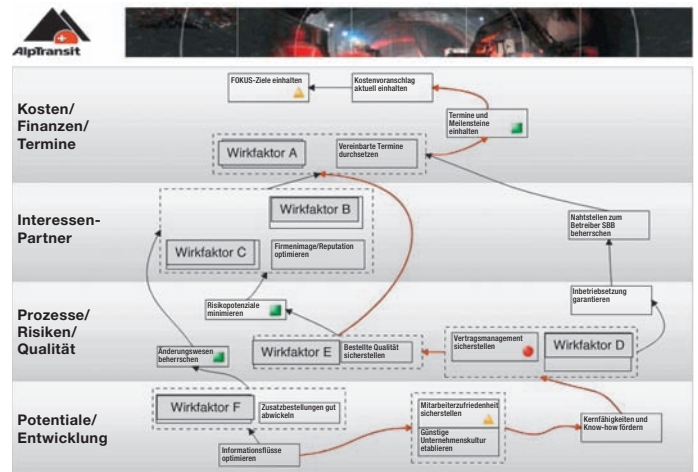
Kosten/Finanzen/Termine; Interessenpartner; Prozesse/Risiken/Qualität; Potenziale/Entwicklung.

Sie umfassen thematisch u. a. die Kennzahlen zu Endwertprognose (Kosten), Termine/Meilensteine, Verträge/Leistungen, Beziehungsqualitäten Interessenpartner, Medienresonanz, Risikopotenziale, Qualitätsgrade, Arbeitssicherheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Informationsflüsse und Unternehmenskultur.

Spezifische MIS-Zielsetzungen

Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung des Management-Informationssystems (MIS) orientieren sich an folgenden spezifischen Zielsetzungen:

- Stark verdichtete, verantwortungsgerechte Daten für Führungskräfte
- Zeitliche Entlastung beim Studium von Führungsberichten und Beschleunigung der Entscheidungsfindung auf allen Stufen
- MIS als Basis und gemeinsame Sprache der periodischen Kommunikation, Berichterstattung und im Führungsalltag



ATG-Wirkgefüge mit Wirkfaktoren (Geschäftsmodell).

- Ampeln und Trendanzeigen zur Visualisierung der Geschäftsentwicklung
- Verknüpfung operativer Kennzahlen mit den strategischen Zielen
- Konsolidierung von Daten auf verschiedene Führungsstufen
- Drill-down Möglichkeiten
- Verknüpfung der BSC-Systematik mit den Mitarbeiter-Gesprächen

Die Balanced Scorecard: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Grossprojekte zeichnen sich durch eine lange Dauer, viele Beteiligte, enge Termine, hohe Qualitätsansprüche, Änderungswünsche, viele Risiken und hohe Kosten aus. Genau deshalb eignet sich die BSC vorzüglich als Führungssystem in GU-/Bau-/Planungs- und Ingenieurunternehmen. Dies aus einem einfachen Grund: das massgeschneiderte Wirkungsgefüge zeigt diese komplexen Beziehungen beeinflussungsgerecht auf und lässt so relevante Kennzahlen ableiten. Was hat das Management davon? Nichts anderes als die Sicherheit, dass strategische Ziele korrekt und konsequent nach unten kaskadiert werden und somit jede Führungskraft, wie auch jeder Mitarbeiter, seinen Beitrag zur Erreichung der (strategischen) Ziele leistet.

Oft nicht erfüllt, aber erfahrungsgemäss entscheidend: Die Initiative für ein modernes Führungsinformationssystem muss aus der Geschäftsleitung kommen. Erst wenn sich die einzelnen Führungsverantwortlichen individuellen Nutzen (Zeitersparnis, bessere Entscheide, optimierte Führungskommunikation) versprechen, ist der Leidensdruck für den Startschuss hoch genug. Erschwerend kommt jedoch hinzu, dass verdichtete Führungsinformation Ängste auslösen kann: «Wie sehen die Details aus? Mit verdichteter Information kann ich nicht steuern!»

Hier liegt das enorme Potenzial der BSC: Führungsarbeit in Teams harmonisieren und standardisieren. Die Einführung einer BSC ist somit immer ein «Projekt für die interne Zusammenarbeit» und somit auch eine Trainingseinheit für das eigene Führungsverhalten. Eine pragmatisch und aktiv eingesetzte BSC fördert und verbessert unter anderem die Führungskommunikation an den Schnittstellen von Hierarchie und Prozessen. Eine BSC ist also genau so gut, wie sie durch die Vorgesetzten angenommen und in die Führungsprozesse verbindlich eingebaut wird. Nicht unterschätzt werden darf das Image eines neuen Systems. Hier sind Geschäftsleitung und Projektleitung massiv gefordert.

Ein früher und durchgehender Einbezug meinungsführender Fachspezialisten aus allen Bereichen berücksichtigt deren spezifische Anforderungen und verhindert das NIH-Syndrom (not invented here). Nur so kann die Akzeptanz in kritischen Organisationseinheiten gesichert werden. Es kann sogar passieren, dass die zu Beginn kritischsten Personen zu wertvollen Botschaftern der neuen Lösung werden. Als spezielle Herausforderung seien an dieser Stelle die Ampel- und Trendfunktionen erwähnt. Um ihre volle Wirkung zu entfalten, müssen sie im Laufe der Anwendung kalibriert werden. So ist es beispielsweise nicht auf Anhieb klar, ob eine prozent- oder frankenmässig definierte Ampel sinnvoll ist, – insbesondere bei einem Projekt, welches die Ziele langfristig «als Ganzes» zu erreichen hat und bei dem die periodengerechte Zuordnung von Teilerfolgen in den Hintergrund rücken kann. ■

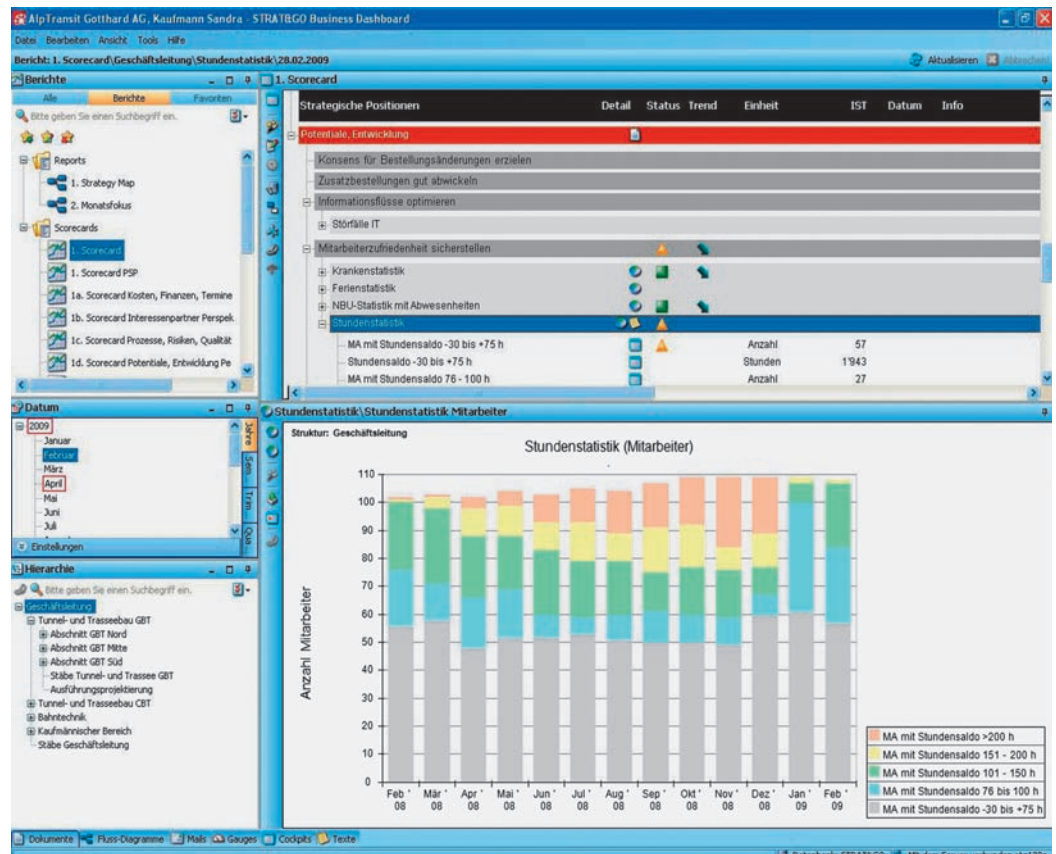
Realisierung der Lösung

Die Diplomarbeit «Balanced Scorecard ATG» eines ATG-Controllers verkürzte die Konzeptphase und prädestinierte ihn als internen Projektleiter. In einem Top-down-Ansatz wurde das Netzwerk der Wirkfaktoren mit der Geschäftsleitung in einem Workshop diskutiert und finalisiert. Vorteilhaft für die spätere Lösungsakzeptanz war der frühe Einbezug von Führungskräften der zweiten Stufe sowie meinungsbildender Fachleute aus allen Bereichen – obwohl zunächst nur eine BSC für die Geschäftsleitung erstellt werden sollte. Dieses Vorgehen bewährte sich, denn ein Bottom-up-Ansatz mit Abstimmung und Ergänzung aller vorhandenen und wünschbarer Detailinformationen hätte bedeutend mehr Zeit erfordert. Bottom-up-BSC-Projekte scheitern oft.

Für die Einführung der BSC hatte das Projektteam und die Software (STRAT&GO von PROCOS) u.a. folgende firmenspezifische Herausforderungen zu bewältigen: Ablösung des umfangreichen Monatsberichts durch konzise BSC-Reports und Auswertungen nach PSP-Elementen und -Knoten (Parallelhierarchie).

Erste Erfahrungen sind positiv

Pragmatisch beginnen, gemeinsam lernen und dann die Lösung ausbauen. Das ATG-Projektteam «Balanced Scorecard» war in der glücklichen Lage, auf kompetente interne Fachleute aus allen Geschäftsbereichen, der IT, den Finanzen, dem Personal, dem Risikomanagement/Qualitätssicherung und anderen Funktionen zugreifen zu können. Die moderne Softwarelösung erlaubt eine hohe Flexibilität, was den Ausbau von Datenbasis und Reports angeht. Je mehr die «Kunden» der neuen Lösung ihre spezifischen Führungsinformationsanforderungen auf der neuen Plattform abbilden wollen,



Interaktive Systemansicht.

desto besser. Und die ersten mit der BSC gemachten Erfahrungen sind positiv: Das neue Informationssystem erleichtert die Führungsarbeit, weil es eine fokussierte Führung und Steuerung eng vernetzter Sachverhalte auf einen Blick ermöglicht. Dies spart Zeit, setzt jedoch Vertrauen in die Kompetenz des eigenen Führungsteams voraus.

Ausblick: Grosses Potenzial

Wie geht es weiter? Ein BSC-Fachteam tagt zukünftig quartalsweise, um Ausbau- und Verbesserungswünsche zu diskutieren, zu entscheiden und deren Realisierung sicherzustellen. Für den Projekterfolg wird es entscheidend sein, ob es dauerhaft gelingt, zwischen Wünschbarem und Notwendigem zu unterscheiden und das Instrument im Projektalltag in die Führungsarbeit einzubauen. Ein grosses Potenzial ist vorhanden. Und die Zielsetzung ist klar: Die neue BSC hilft mit bei der «Fokussie-

rung» der umfangreichen und anspruchsvollen Arbeit der Projektsteuerung dieses weltweit einzigartigen Jahrhundertbauwerks. ■

Andreas D. Baumann
Toni Büchler

Die Autoren

Toni Büchler, Betriebsökonom HWV Executive MBA, ist Leiter des Kaufmännischen Bereichs und Stellvertreter des Vorsitzenden der Geschäftsleitung ATG.

Andreas D. Baumann, lic. oec. HSG, ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät seine Kunden im In- und Ausland seit Jahren zu den Themen Führungsinformation, Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Firmenkultur. www.consultingworld.ch ■