

Managementinformationssystem MIS-ATG

Toni Büchler, Andreas D. Baumann\*

# Balanced Scorecard für den längsten Eisenbahntunnel der Welt

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 ins Ziel zu bringen, hat die ATG ihr Führungsinstrumentarium überarbeitet. Erste Erfahrungen mit dem massgeschneiderten und pragmatischen Managementinformationssystem MIS-ATG sind positiv.

Die AlpTransit Gotthard AG ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der SBB mit Sitz in Luzern und Aussenstellen in Altdorf, Sedrun, Faido und Bellinzona. Die ATG hat den Auftrag, mit einem Projektvolumen von 11,7 Milliarden Franken eine zukunftsorientierte Flachbahn durch die Alpen zu bauen. Der Basistunnel am Gotthard ist das Herzstück der neuen Bahnverbindung. Der mit 57 km 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.

interdisziplinäre Projektteam: Fokussieren – weniger Papier – mehr Zeit für das Wesentliche. Das mehrdimensionale Kennzahlensystem hilft dabei täglich, die vielfältig vernetzten Projektziele konsequent zu verfolgen:

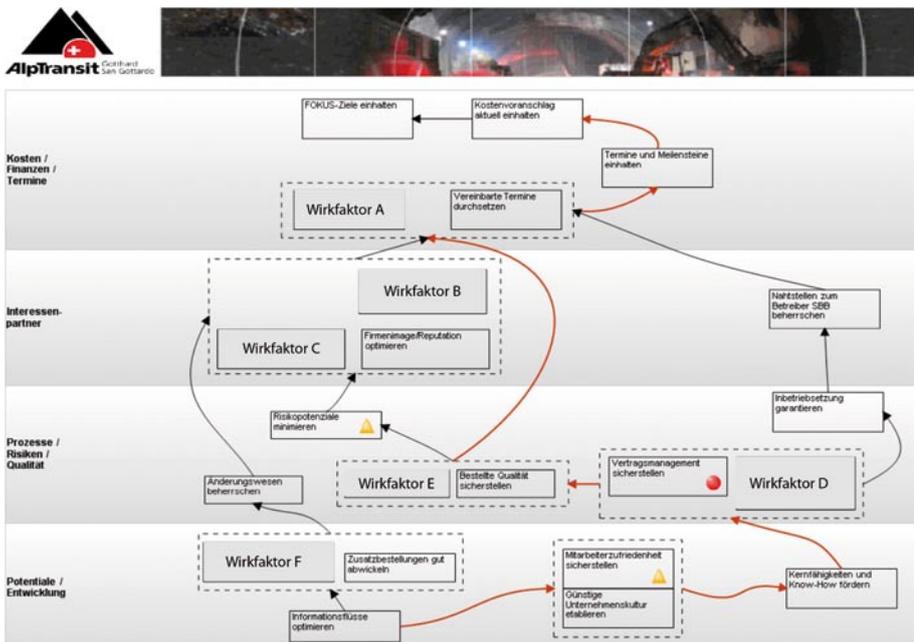
- Verbesserung der Termin- und Kostensteuerung.
- Verbesserung der Prozesse und Prozesssicherheit (unter anderem Qualitäts- und Complianceziele).
- Bereitstellung relevanter Führungsinformationen für die strategische und operative Gesamtführung sowie für Bereichs- und Projektabschnittsverantwortliche.

## Einführung der Balanced Scorecard

Für die Einführung der BSC stellte die Geschäftsleitung hohe Vorgaben an das

## Spezifische MIS-Zielsetzungen

Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung des Management-Informationssystems



## Balanced Scorecard: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

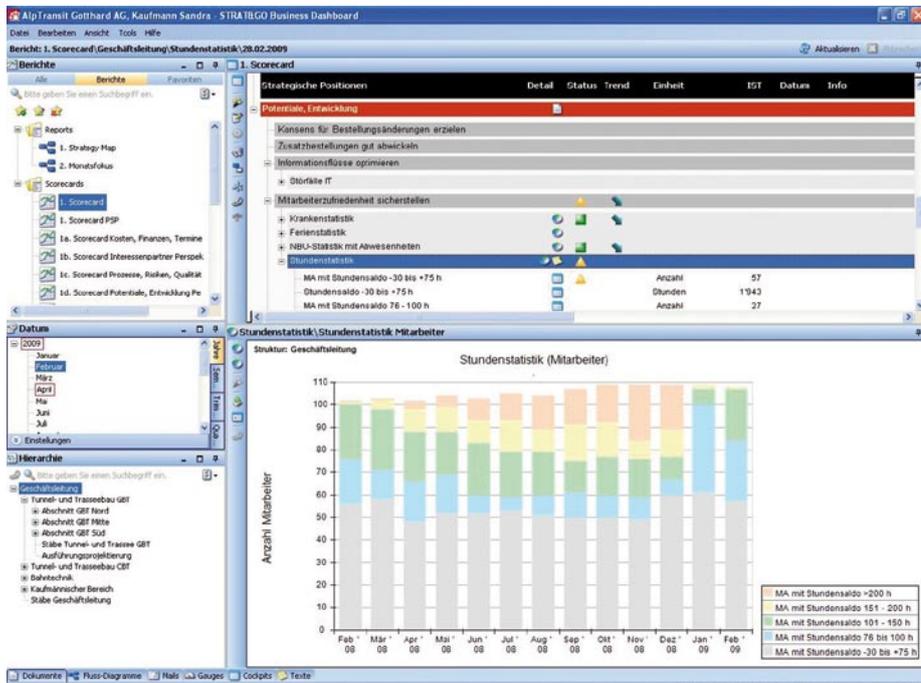
Grossprojekte zeichnen sich durch eine lange Dauer, viele Beteiligte, enge Termine, hohe Qualitätsansprüche, Änderungswünsche, viele Risiken und hohe Kosten aus. Genau deshalb eignet sich die BSC vorzüglich als Führungssystem in GU-/Bau-/Planungs- und Ingenieurunternehmen. Dies aus einem einfachen Grund: 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 Geschäftsleitungsmitglieder 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 wird 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.

Managementinformationssystem MIS-ATG: Wirkungsgefüge.



Managementinformationssystem MIS-ATG: Mitarbeiter-Stundenstatistik.

(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.
- Ampeln und Trendanzeigen zur Visualisierung der Geschäftsentwicklung.
- Verknüpfung operativer Kennzahlen mit den strategischen Zielen.
- Verknüpfung der BSC-Systematik mit den Mitarbeiter-Gesprächen.

### Realisierung der Lösung

In einem Top-down-Ansatz wurde das Netzwerk der Wirkfaktoren mit der Geschäftsleitung in einem Workshop dis-

kutiert 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 hat sich bewährt. Für die Einführung der BSC hatten das Projektteam und die Software (STRAT & GO von PROCOS) unter anderem folgende firmenspezifischen Herausforderungen zu bewältigen: Ablösung des umfangreichen Monatsberichts durch konzise BSC-Reports und Auswertungen nach PSP-Elementen und -Knoten (Parallelhierarchie).

### Erste Erfahrungen und Ausblick

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

Wie geht es weiter? Ein BSC-Fachteam tagt zukünftig quartalsweise, um Ausbau- und Verbesserungswünsche zu diskutieren, zu entscheiden und deren Realisierung zu beauftragen. 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. ■

\*Toni Bächler, Betriebsökonom HWV Executive MBA, ist Leiter des Kaufmännischen Bereichs und Stellvertreter des Vorsitzenden der Geschäftsleitung ATG Luzern. (www.alptransit.ch)

\*Andreas D. Baumann, lic. oec. HSG (andreas.baumann@consultingworld.ch) ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG Zug (Tel. 041 727 76 54). Er berät seine Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Führungsinformation, Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Firmenkultur. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Gastdozent zhaw, HSW, ZFU. Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien. (www.consultingworld.ch)

Dieser Artikel wurde erstmals in der «Schweizer Bauwirtschaft» publiziert.

Links: Managementinformationssystem MIS-ATG: KV-Situation aus Sicht PSP.

Rechts: Managementinformationssystem MIS-ATG: Meilensteine Rohbau.

