



Susanne Schaub, Projektleiterin Business Excellence, SBB Personenverkehr Operating

## «SBB Personenverkehr Operating» stellt die Weichen für den ESPRIX-Award

Das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule unterstützt Organisationen auf dem Weg zum ESPRIX-Wettbewerb, so auch die «SBB Personenverkehr Operating». Die Zwischenbilanz ist positiv: Die Organisation gehörte zu den drei Finalisten des ESPRIX-Wettbewerbs 2011 und zeigte damit, dass sie ein überdurchschnittliches Leistungsniveau erreicht hat.

Interview: Rebekka Kurz und Libero Delucchi



**Rebekka Kurz**  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
Kompetenzzentrum  
Qualitätsmanagement  
rebekka.kurz@bfh.ch



**Prof. Libero Delucchi**  
Dozent  
Kompetenzzentrum  
Qualitätsmanagement  
libero.delucchi@bfh.ch

Die Stiftung ESPRIX führt jährlich einen schweizerischen Qualitätswettbewerb durch. Organisationen, die am ESPRIX-Wettbewerb teilnehmen, erhalten eine umfassende Standortbestimmung auf Basis des EFQM-Modells (vgl. Kasten) und werden mit den anderen Teilnehmenden verglichen. Das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement unterstützt Unternehmen bei der Einführung und Anpassung des EFQM-Modells an die eigene Organisation, so auch seit 2008 die «SBB Personenverkehr Operating» (P-OP). Susanne Schaub, Projektleiterin des Projekts Business Excellence bei P-OP, wollte ihre Organisation systematisch und kontinuierlich mit Hilfe des EFQM-Modells weiterentwickeln. Das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement hat diesen Prozess begleitet, indem es interne Assessorinnen und Assessoren ausbildete, das Kader in seiner Führungsrolle sensibilisierte und bei der Erstellung der ESPRIX-Bewerbungsbroschüre Unterstützung bot. Der grosse Aufwand hat sich für die P-OP gelohnt: Als ESPRIX-Wettbewerbsfinalist 2011 zeigte sie, dass sie unter den Schweizer Firmen eine Spitzenposition einnimmt.

**Frau Schaub, Ihre Organisation hat sich Business Excellence zum Ziel gesetzt. Nun gehören Sie zu den ESPRIX-Finalisten 2011. Wir gratulieren Ihnen herzlich. Wie definiert P-OP Business Excellence?**

Susanne Schaub: Business Excellence heisst für uns, ein Unternehmen zu sein, das überdurchschnittlich gut ist. Das Unternehmen besitzt exzellente Fähigkeiten, mit denen es Nachhaltigkeit sichern kann und dadurch wettbewerbsfähig bleibt. Das Managementsystem wird von der Führung getragen und die Mitarbeitenden sind befähigt, exzellente Leistungen zu erbringen.

**Wie sind Sie vorgegangen?**

Im Jahr 2006 kam der Wunsch zur Weiterentwicklung auf, deshalb wurde ein Projekt mit entsprechendem Ziel gestartet. Mit dem Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement holten wir uns 2008 externe Unterstützung. Zunächst wurde die Leitung in eintägigen Workshops zu den acht Grundkonzepten geschult. Danach wurden für die interne Standortbestimmung rund 40 Mitarbeitende aus dem Kader als Assessorinnen und Assessoren ausgebildet. Diese wur-

den anschliessend in verschiedene Teams aufgeteilt. Jedes Team erhielt ein Befähiger- und ein Ergebniskriterium, bei denen es eine Bewertung nach Punkten vornahm. Nach der Standortbestimmung mussten die Teams Verbesserungsmaßnahmen finden, formulieren und deren Umsetzung begleiten. Zur methodischen Unterstützung wurden den Teams jeweils noch erfahrene Assessoren als Moderatorin oder Moderator zur Seite gestellt.

### **Was war die Motivation der Leitung für dieses Projekt?**

P-OP hat ein integriertes Managementsystem, das seit 2004 nach ISO 9001 und seit 2007 nach OHSAS 18001 und ISO 14001 zertifiziert ist. 2007 hat P-OP darüber nachgedacht, die Anforderungen aus dem Leitfaden ISO 9004 ins System zu integrieren.

Aufgrund meiner persönlichen guten Erfahrungen mit dem EFQM-Modell in einem deutschen Nahverkehrsunternehmen habe ich die Leitung Operating darin unterstützt, den Business Excellence Weg einzuschlagen. Die Integration von EFQM in das eigene System bietet der Unternehmensleitung ein praktikables Instrument, um komplexe strategische Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

P-OP befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen intelligentem Wachstum und gleichzeitiger Kostensenkung. Die steigende Komplexität der Fahrzeuge und der Fahrzeugtechnologie sowie das Weiterführen der bestehenden Technologie sind für uns auf der kostentechnischen Seite eine Herausforderung. Darüber hinaus wachsen die Mobilitätswünsche der Bevölkerung. Die von den Kundinnen und Kunden wahrgenommene Qualität wie z.B. Sauberkeit, Pünktlichkeit und Sicherheit wollen wir steigern. Beides zu meistern ist eine echte Herausforderung. Die Nutzung der EFQM-Werkzeuge hilft uns dabei.

### **Was würden Sie heute anders machen?**

Wir entschieden uns damals für einen «Bottom-up»-Ansatz. Das heisst, wir haben zu Beginn alle Mitarbeitenden einbezogen. Heute würde ich von Anfang an stärker mit der Leitung zusammenarbeiten.

### **Was waren die grössten Schwierigkeiten auf dem Weg zum ESPRIX-Finalist?**

Die interne Kommunikation: Was wird wem zu welcher Zeit wie kommuniziert? Unsere Mitarbeitenden sind in der ganzen Schweiz verteilt. Diese merkten, dass in Bern etwas passierte, wussten jedoch nicht, was das für sie jetzt bedeutete. Die zweite Herausforderung bestand darin, die Mitarbeitenden für unser Ziel zu gewinnen.

### **Was hat sich seither verändert?**

Unsere Organisationseinheiten sind unter dem Dach von P-OP zusammengefasst, arbeiten jedoch sehr autonom. Wenn nun jemand im Bereich Zugführung beschäftigt ist, hat er mitunter wenig Vorstellungen davon, was im Bereich Zugvorbereitung passiert und umgekehrt. Dennoch gibt es wichtige Berührungspunkte: die Zugvorbereitung stellt den Zug zusammen, die Zugführung übernimmt ihn für den Einsatz im Betrieb. Hier muss die Kommunikation funktionieren. Das Projekt hat vor allem geholfen, das Bewusstsein füreinander zu schärfen. Viele unserer Mitarbeitenden fühlen sich jetzt als Teil der P-OP.

### **Wo sehen Sie den grössten Nutzen für Ihr Unternehmen?**

Als grossen Gewinn sehe ich, dass der Prozess uns unsere Stärken bewusst gemacht hat. Wir sehen jetzt, was wir alles können und gut machen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess war lange Zeit Sache der einzelnen Organisationseinheiten, jetzt ist alles besser aufeinander abgestimmt.

### **Welche Tipps können Sie Unternehmen geben, die sich Business Excellence als Ziel setzen?**

Führung, Führung, Führung! Business Excellence muss bei der Leitung angesetzt werden und diese muss die Grundkonzepte des EFQM-Modells verstanden haben. Wir wurden lange dafür kritisiert, dass wir uns den ESPRIX-Award als Ziel gesetzt haben. Der Preis hat jedoch den grossen Vorteil, dass man klar kommunizieren kann, wohn man will. Dadurch wird den Mitarbeitenden ein messbares, herausforderndes und terminiertes Ziel kommuniziert.

Unternehmen sollten den Weg zu Business Excellence nicht zu technisch umsetzen, sondern bei den eigenen Zielen bleiben, diese evaluieren und auf ihre Nachhaltigkeit hin prüfen. Der Prozess muss ins Alltagsgeschäft eingegliedert sein, und die technischen Aufgaben sollten einem Kernteam überlassen bleiben.

### **Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement?**

Was mir gefallen hat, ist die Flexibilität und Zuverlässigkeit der Mitarbeitenden des Kompetenzzentrums Qualitätsmanagement. Ich bin von der Zusammenarbeit begeistert. ■

Das Interview mit Susanne Schaub hat vor der Verleihung des ESPRIX-Awards vom 10. März 2011 stattgefunden. Der ESPRIX Swiss Excellence Award 2011 ging an den Geschäftsbereich Schaden Zurich Schweiz. Weitere Informationen zum Wettbewerb finden Sie unter [www.esprix.ch](http://www.esprix.ch).

## **Das EFQM-Modell**

Seit Ende der neunziger Jahre stellt die Europäische Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM) ein umfassendes Managementmodell zur Verfügung. Mit Hilfe des Modells sollen sich Unternehmen stets weiterentwickeln und wettbewerbsfähig bleiben. Mehr Informationen finden Sie unter [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

## **SBB Personenverkehr Operating**

Der Geschäftsbereich «SBB Personenverkehr Operating» (P-OP) wurde am 1. Oktober 2003 gegründet und besteht aus fünf Bereichen und zwei Stabstellen. Mit 6800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von CHF 1.8 Milliarden ist P-OP der Full-Service-Anbieter für SBB Personenverkehr, also für den Fern- und Regionalverkehr. Die Organisation gliedert sich die Zugführung (Bereitstellen des Lokpersonals, inkl. Schulung und Bewertung), die Zugvorbereitung (Reinigung der Fahrzeuge, Rangieren, Instandhaltung der Flotten), die Supply Chain und Beschaffung (Beschaffung der Flotten, des Materials und Dienstleistungen) und das Rollmaterialmanagement (Planung und Organisation der Verfügbarkeit der Flotte, Arbeitsvorbereitung).

## **Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement**

Das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule unterstützt und berät Organisationen und Unternehmen aus allen Branchen in Fragen der Unternehmensentwicklung und des umfassenden Qualitätsmanagements.

### **Kontakt**

Prof. Philipp Schneider,  
Leiter Kompetenzzentrum  
Qualitätsmanagement  
T +41 31 848 36 50  
[qm@bfh.ch](mailto:qm@bfh.ch)

Weitere Informationen ab Seite 70 und unter [www.qm.bfh.ch](http://www.qm.bfh.ch)