

Vermessungsamt des Kantons Bern: Kundenorientierung durch Quality Management

Seit einigen Jahren feiert Qualitätsmanagement (QM) nach den ISO-Normen 9000 ff. in der Privatwirtschaft einen unaufhaltsamen Siegeszug. Immer mehr Unternehmungen führen QM-Systeme zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ein. Diese Entwicklung dürfte über kurz oder lang auch öffentliche Verwaltungen auf breiter Front erfassen. Spardruck und die Forderungen nach betriebswirtschaftlicher Orientierung staatlicher Leistungserbringer (New Public Management) begründen einen Handlungsbedarf, zu dessen Erfüllung die Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems wesentlich beitragen können. Zahlreiche öffentliche Verwaltungen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene beschäftigen sich bereits mit QM.

Eine Pionierrolle in seinem Bereich nimmt dabei das Vermessungsamt des Kantons Bern ein: Seit Dezember des letzten Jahres verfügt dieses Amt der kantonalen Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion über ein offizielles ISO-Zertifikat - Grund genug für ein Interview über Beweggründe und Erfahrungen zweier Verantwortlicher.

Redaktion: Aus welchen Gründen haben Sie sich für die Einführung eines QM-Systems entschieden?

Alfred Schneeberger (Amtsvorsteher und Q-Beauftragter): Die amtliche Vermessung - und damit unser Tätigkeitsfeld (vgl. nebenstehenden Kasten Nr. 2) - befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen und technologischen Umbruch. Neue Weisungen des Bundes sowie Personal- und Finanzknappheit zwingen uns, unsere Aufgaben zu überdenken und neu zu definieren. Letztlich ist es unser Ziel, leistungsfähig, qualitätsbewusst und kundenorientiert zu arbeiten. Kam dazu, dass sich im Kreis unsere Partner, d.h. bei den privaten Ingenieurbüros, die Einführung von QM-Systemen durchzusetzen begann. Zu Recht führte dies unsere Partner zum Schluss, dass unter diesen Voraussetzungen von Qualitätsarbeit auf ihrer Seite ausgegangen werden kann. Dadurch ergab sich ein Grund mehr, unsere Kontroll-

aufgaben einer genauen Prüfung und Definition zu unterziehen. Nicht zuletzt sollten die Schnittstellen zu unseren Partnern optimal funktionieren. Alle diese Gründe haben uns bewogen, die Einführung eines QM-Systems anzupacken.

Konrad Wysser (Leiter der Triangulation und Q-Leiter): Zu diesen äusseren Faktoren kam bei uns die Erwartung auf betriebsinterne Verbesserungen. Wir gingen davon aus, dass die Schaffung eines Führungsinstrumentes über alle Tätigkeitsbereiche mehr Sicherheit und Effizienz gewährleisten würde.

Redaktion: Wie ist die Einführung Ihres QM-Systems konkret vor sich gegangen?

Schneeberger: Das Projekt startete mit einer Schulung aller Mitarbeiter durch ein externes Büro. Ziel waren einerseits die Vermittlung des ersten Grundlagenwissens, andererseits der motivationsfördernde Einbezug der Belegschaft von der ersten Stunde an. Auf dieser Basis nahmen wir im Jahr 1995 gemeinsam mit einer externen Firma das Vorprojekt - eine umfassende Ist-Analyse - in Angriff. Diese Arbeit wiederum war Grundlage für die Evaluation verschiedener Offerten für Beratungsdienstleistungen bei der Erarbeitung des QM-Systems. Der

Entscheid fiel zugunsten der Berner Firma Qualinet aus. Bereits im Juli 1996 war unser QM-Handbuch erarbeitet und das QM-System eingeführt, d.h. unser ganzes Personal „lebte“ danach. Nach einem internen Audit im September des gleichen Jahres liessen wir unser QM-System am 10. Dezember 1996 von der Firma SGS-ICS, Zürich, zertifizieren.

Redaktion: Die Zertifizierungspraxis lässt verschiedene Varianten beim Aufbau eines QM-Systems zu. Wie sind Sie vorgegangen, und welche Erfahrungen haben Sie bei der Erarbeitung gemacht?

Schneeberger: Es gab ein Kernteam, bestehend aus den Abteilungsleitern, unserem Informatiker und mir als Amtsvorsteher. Kernstück und Grundlage unseres QM-Systems ist die Definition unserer Produkte - ein happiger Brocken Arbeit, der uns zwei Monate lang beschäftigte. Auf dieser Grundlage bestimmten wir die Prozesse und beschrieben diese detailliert in Verfahrensanweisungen (unser System ist prozess- und nicht elementorientiert gestaltet; vgl. auch nebenstehenden Kasten Nr. 3).

Wysser: Im Laufe der Erarbeitung unseres Handbuchs haben wir die positive Erfahrung gemacht, dass wir bei der Definition der Prozesse verhältnismässig frei waren. Von Einengung konnte keine Rede sein. Den Detailliertheitsgrad der Bestimmungen haben wir individuell unterschiedlich festgelegt. Angesichts dieser Flexibilität zerstreute sich unsere anfängliche Furcht vor einem starren Normenkorsett relativ rasch.

Redaktion: Ihr Amt beschäftigt 21 Personen und definiert 15 Produkte. Mit wieviel Aufwand war die Einführung Ihres QM-Systems insgesamt verbunden?

Schneeberger: Wir hatten den Vorteil, schon auf früher erarbeiteten Grundlagen aufbauen zu können: Es gab ein Leitbild, ein Organigramm und Pflichtenhefte. Gleichwohl beziffern wir unseren

internen Aufwand mit eineinhalb Mannjahren. Dazu kamen die Kosten für externe Beratung und Zertifizierung.

Redaktion: Jetzt lebt Ihr Amt bereits mehrere Monate mit bzw. nach einem zertifizierten QM-System. Hat sich der Aufwand gelohnt? - Wo sehen Sie den Nutzen?

Schneeberger: Machen wir uns keine Illusionen: Man kann auch ohne QM-System leben. Aus unserer Sicht jedoch hat sich die Investition in hohem Masse gelohnt. Der „Return“ fällt intern und extern an: Im Amt selber profitieren wir von einer sauberen Bestandsaufnahme, vor deren Hintergrund wir uns nun weiter verbessern können. Das Projektmanagement läuft durch die Verwendung sinnvoller Schemata effizienter ab. Überdies sind die Verantwort-



Überzeugte Regierungsrätin

„Versuche in Richtung New Public Management liegen im Interesse einer transparenten und effizienten Verwaltung. Daher habe ich dem Vermessungsamt sehr gerne grünes Licht für die Realisierung eines QM-Systems gegeben. Als erstes kantonales Amt wurde das Vermessungsamt zertifiziert. Nun stelle ich befriedigt fest, dass die ersten Erfahrungen mit dem neuen Instrument gut sind. Bei der Umsetzung profitiert das Vermessungsamt auch davon, dass an der Erarbeitung und Einführung des QM-Systems alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt waren.“

Dori Schaefer-Born, Regierungsrätin, Vorsteherin der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion des Kantons Bern.



Das QM-System des Vermessungsamtes

- Erstellt nach Norm ISO 9001
- Aufbau der QM-Dokumentation:
 1. Handbuch mit Beschreibung der Prozesse
 2. Verfahrensanweisungen (Richtlinien) für alle Prozesse
 3. Q-Formulare und Checklisten
 4. Produktdefinitionen (jede dieser Gruppen enthält 3-5 Produkte)
 - Fixpunkte/Hoheitsgrenzen
 - Leitung und Aufsicht
 - Geografische Daten
 - Spezialprodukte
- Die QM-System-Dokumentation des Vermessungsamtes findet Platz in einem handelsüblichen Bundesordner.

Das Vermessungsamt des Kantons Bern

Der Bund verlangt von den Kantonen die Bezeichnung einer Aufsicht über die amtliche Vermessung. Im Kanton Bern wird diese Funktion vom Vermessungsamt wahrgenommen. Seine Hauptaufgaben:

- Leitung und Überwachung der amtlichen Vermessung im Kanton Bern; durchgeführt werden diese Tätigkeiten von ca. 35 privaten Ingenieurbüros und von zwei städtischen Vermessungsämtern
- Nachführung von Lage- und Höhenfixpunkten und des Übersichtsplanes im Kantonsgebiet
- Überwachung der Durchführung der Baulandumlegung und von Grenzregulierungen
- Vermessungstechnische Verifikation der Güter- und Waldzusammenlegungen im Auftrag der Volkswirtschaftsdirektion
- Beschaffung geografischer Grundlagendaten; Koordination geografischer Informationssysteme in der kantonalen Verwaltung

Das Personal setzt sich aus 21 Mitarbeiter/-innen zusammen. Die Leitung obliegt dem Kantonsgeometer. Die Büros befinden sich an der Reiterstrasse 11 in Bern.

lichkeiten klar definiert. Auch das Echo von aussen ist positiv: Unsere Partner, d.h. die privaten Ingenieurbüros, begrüssen die sichere Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit an unseren Schnittstellen.

Wysser: Ich glaube auch, dass sich unsere Ergänzung der Leistungs-

orientierung durch Kundenorientierung gegen aussen hin bemerkbar macht. Zudem ist die Wirkung auf unser Team sehr wichtig: Die Leute sind - weil informiert - besser motiviert und nehmen die Möglichkeiten zur Einflussnahme rege wahr - ich denke da an die Benützung der beiden QM-Instrumente URM (Unregel-

mässigkeitsmeldungen) und VM (Verbesserungsmassnahmen).

Redaktion: Welche Tips würden Sie nach Ihren Erfahrungen vergleichbaren Organisationen für die Einführung eines QM-Systems geben?

Schneeberger: Unterschätzen Sie

die benötigte Zeit nicht! - Doch bereits bei Beachtung einiger Grundsätze lässt sich ein effizientes Projektmanagement sicherstellen. Dazu gehört die Maxime, sich bei der Erarbeitung der QM-Unterlagen nicht im Detail zu verlieren. Aber auch bereits die vorbereitende Ist-Analyse muss sorgfältig angepackt werden. Entscheidend ist ferner die Zusammenarbeit mit externen Beratern. In diesem Bereich sind dann vor allem zwei Dinge wichtig. Erstens müssen klare Zeitvorgaben gesetzt werden, die das Projekt konstant weiterbringen. Zweitens ist die systematische Schulung der ganzen Belegschaft unabdingbar. Ein QM-System bzw. seine Einhaltung kann nicht einfach „Top Down“ dekretiert werden. Ein guter Informationsstand ist Voraussetzung dafür, dass sich alle mit dem Projekt identifizieren und dann auch danach leben.

Leserdienst-No. S K R 7042/2

Dieses Projekt wurde von Thomas Reist geleitet (damals geschäftsführender Partner der Qualinet Consulting AG).