



Dipl.-Ing. Peter Brandl, Salzburg; Dr.-Ing. Stephan Killich, Aachen;
Dipl.-Ing. Steffen Rothhardt, Hamburg

Systemforderungen an die Eisenbahnsicherheit umsetzen

Salzburger Lokalbahn implementiert integriertes Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsystem

Wie die meisten integrierten Eisenbahnunternehmen blickt auch die Salzburger Lokalbahn auf eine lange Geschichte zurück. Bereits 1886 verkehrte die erste Dampftramway durch die Salzburger Innenstadt und führte sogar bis an den bayrischen Königssee. Heute präsentiert sich die Salzburger Lokalbahn als moderne Nahverkehrslinie im Norden der Stadt Salzburg. Ein konsequenter 30-Minuten-Taktfahrplan 365 Tage im Jahr mit zusätzlichen, werktägigen Eilzügen auf dem 35 km langen Gleichstromnetz charakterisiert das Verkehrsangebot, das von immerhin mehr als 4 Mio Fahrgästen genutzt wird; hinzu kommt ein umfangreicher Güterverkehr. Gleichzeitig ist die Salzburger Lokalbahn für den Obusbetrieb sowie die Festungsbahn und den Mönchsberg-Aufzug in Salzburg verantwortlich. Auch die touristischen Verkehrsbetriebe des Salzkammerguts, wie die Schafbergbahn und die Wolfgangseeschiffahrt, werden von der Salzburger Lokalbahn betrieben.

Seit der Liberalisierung im Eisenbahngüterverkehr ist die Salzburger Lokalbahn außerdem in den Netzen der Österreichischen Bundesbahn (ÖBB) sowie der Deutschen Bahn

(DB) aktiv tätig. Sowohl der lokale Güterverkehr rund um das Land Salzburg wie auch der überregionale Eisenbahnverkehr zwischen München und Tarvis (I) oder Linz und Jesenize (SLO) gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft der Salzburger Lokalbahn.

Schon bisher waren Qualität und Sicherheit wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Zukünftig ist es aber zur Durchführung des Bahnbetriebs – als Verkehrsunternehmen ebenso wie als Infrastrukturunternehmen – erforderlich, eine behördliche Sicherheitsbescheinigung beziehungsweise Sicherheitsgenehmigung vorzuweisen. Voraussetzung dafür ist ein extern zertifiziertes Sicherheitsmanagementsystem gemäß Eisenbahngesetz und der EU-Richtlinie 2004/49/EG über die Eisenbahnsicherheit in der Gemeinschaft.

Ziele

Durch die klaren Vorgaben stand die Einführung eines Sicherheitsmanagementsystems im Mittelpunkt der Aktivitäten bei der Salzburger Lokalbahn. Grund dafür war im We-



Brandl



Killich



Rothhardt

DIE AUTOREN

Dipl.-Ing. Peter Brandl (35) ist Leiter des Center Betrieb Bahnen der Salzburger Lokalbahn und verantwortlich für den Betrieb von Obus, Eisenbahn und Bergbahnen. Nach einem Bauingenieurstudium war er bis 2001 in der Verkehrsberatung tätig und wechselte danach zur Salzburger Lokalbahn. Er ist Projektleiter für die Einführung des Integrierten Managementsystems im gesamten Unternehmensbereich Verkehr der Salzburg AG.

Dr.-Ing. Stephan Killich (38) ist Senior Consultant bei der ConSense GmbH, Aachen. Er studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen und promovierte dort. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Gestaltung und Optimierung der Arbeitsorganisation. Dies bezieht sich insbesondere auf die Einführung von Qualitätsmanagement- und Integrierten Managementsystemen, die Aufnahme, Gestaltung und Optimierung von Prozessen und auf Aspekte der Organisationsentwicklung und des Change Managements.

Steffen Rothhardt (41) ist Gesellschafter der S2R Consulting KG, Hamburg. Der Diplom-Ingenieur für Werkstofftechnik und Materialprüfung war ab 1990 in verschiedenen Managementpositionen bei einem Flugzeugteilehersteller sowie in einem Produktions- und Handelsunternehmen verantwortlich tätig. 1999 wechselte er in die Beratungsbranche mit dem Schwerpunkt der Managementberatung im straßen- und schienengebundenen Verkehr. Seit 2003 ist er Geschäftsführer des deutschen Standortes der S2R Consulting und verantwortet den Bereich Personal innerhalb des Unternehmens.



Abb. 1: Zug und Obus der Salzburger Lokalbahn



sentlichen die zeitliche Begrenzung der bestehenden Betriebserlaubnis für den Lokalbahnbetrieb wie auch den Betrieb auf den Strecken der ÖBB, die eine rasche Umsetzung notwendig machte.

Die Leistungen der Salzburger Lokalbahn als Eisenbahnbetrieb auch in anderen Netzen, aber auch als Anbieter mit einer eigenen Eisenbahninfrastruktur, stellte eine zusätzliche Anforderung an das zu implementierende Sicherheitsmanagementsystem dar. Bis zum Zeitpunkt dieser Systemführung konnte die Salzburger Lokalbahn bereits Erfahrungen im Umgang mit einem zertifizierten Qualitätsmanagementsystem für den Teilbereich externe Eisenbahnwerkstattleistung sammeln. Die Entscheidung für ein integriertes Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsystem wurde folglich aus den bereits bestehenden Qualitäts- und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen (ISO 9001 und OHSAS 18001) der Salzburger Lokalbahn und der Konzernmutter der Salzburg AG abgeleitet. Darüber hinaus konnten bestehende Prozessschnittstellen zum Mutterkonzern auf Grund von zentral geregelten Dienstleistungen, bei bereits zertifizierten Prozessen und Systemen, mit einfachen Anpassungen übernommen werden. Zusätzlich fanden die Qualitätskriterien der EN 13816 – Servicequalität im Öffentlichen Verkehr – im System Eingang.

Mit der Einführung des integrierten Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsystems sollen zukünftig

- die Kernprozesse zur Leistungserbringung noch besser beherrscht,
- der Informationsfluss im Unternehmen deutlich verbessert,
- weitere mögliche Verbesserungspotenziale aufgezeigt,
- Systemtransparenz für Fahrgäste, Aufgabenträger und Behörden hergestellt,
- allen gesetzlichen Forderungen (EU, Ö und D) genüge getan,
- zukünftige Expansionen „einfach“ in ein einheitliches Managementsystem integriert
- und die kontinuierliche externe Zertifizierung bestanden werden (wesentliche Voraussetzung zur Erteilung der Betriebserlaubnis).

Dabei konnte der Salzburger Lokalbahn bereits im Vorfeld des Projektes ein hohes Maß an Sensibilität in den Bereichen Qualität und Sicherheit bescheinigt werden.

Besondere Herausforderungen

Mit den vorgegebenen Rahmenbedingungen aus den gesetzlichen und vor allem betrieblichen Aspekten, musste sich die Salzburger Lokalbahn drei ganz besonderen Herausforderungen stellen:

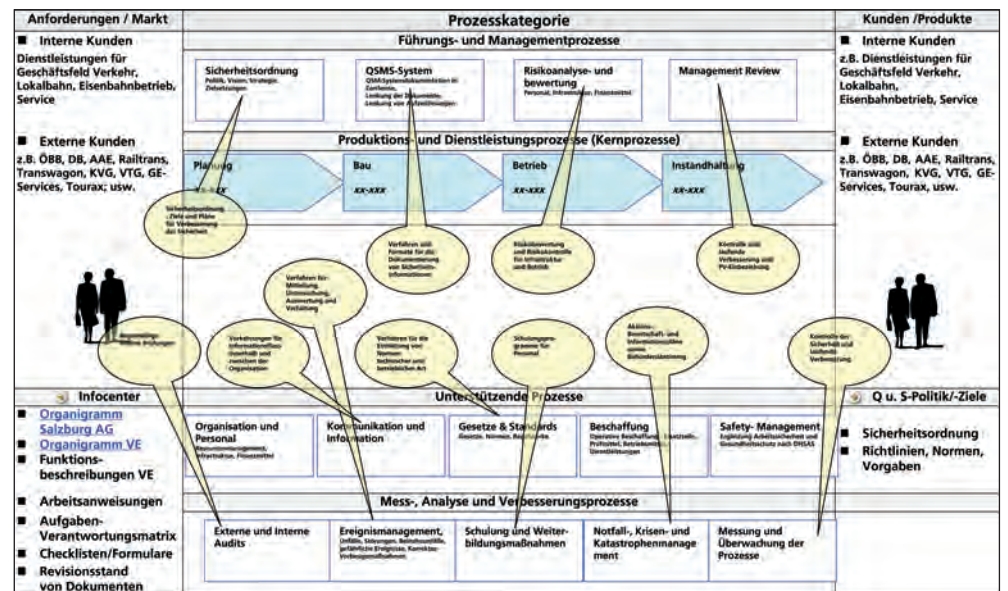


Abb. 2: Prozesslandkarte der Salzburger Lokalbahn

- Berücksichtigung der pragmatischen Strukturen und einer sehr schlank aufgestellten Lokalbahn.
- Einhaltung eines ambitionierten Zeitplans mit einer sehr kurzen Einführungszeit, da der Ablauf der Betriebserlaubnis absehbar war.
- Sinnvolle Verknüpfung von bestehenden und neu zu implementierenden Instrumenten.

Bei der Verknüpfung der Instrumente standen dabei nicht nur die technischen Lösungen, sondern auch die internen Kommunikationsprozesse im Fokus der Überlegungen.

Der eigentliche Systemaufbau erfolgte auf Basis anerkannter Methoden für die Einführung von Managementsystemen. Für den Systemaufbau und vor allem für die Implementierung der unterschiedlichen Instrumenten-

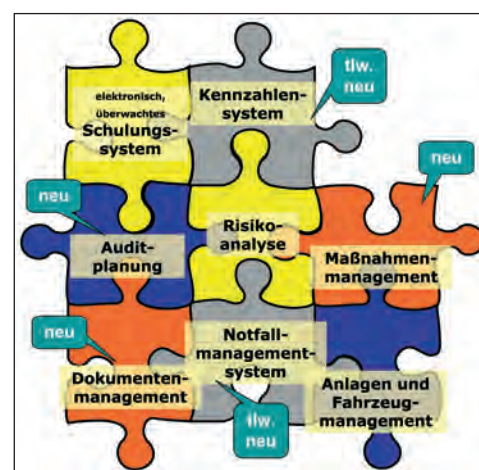


Abb. 3: Einbindung mehrerer Instrumente in das Gesamtsystem

te nutzte die Salzburger Lokalbahn das spezifische Know-how des erfahrenen Verkehrsberaters S2R Consulting. Eine wesentliche Unterstützung in der Dokumentation von Prozessen leistete die Verwendung des elektronischen Managementsystems der ConSense GmbH aus Aachen.

Die Verknüpfung und die prozessübergreifende Nutzung dieser Instrumente sorgt bei der Salzburger Lokalbahn unter anderem für

- die regelmäßige Information zum Stand von Qualität und Sicherheit im Unternehmen und direkte Einflussnahme auf Abweichungen,
- die systematische und permanente Überwachung von Fahrzeugen, Maschinen, Mess- und Prüfinstrumenten, Infrastrukturen,
- die vernetzte Überwachung von sicherheitsrelevanten Schulungen und Informationen im Bereich der eingesetzten Mitarbeiter,
- die einheitliche Lenkung und Transparenz von Dokumenten und Daten,
- die Transparenz von Kennzahlen in Bezug auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit,
- und die Nutzung des Gesamtsystems als Wissensmanagement für jeden Mitarbeiter des Unternehmens.

Schwerpunkte im Projekt

Auf die eigentlichen Anforderungen der EU-Richtlinie 2004/49/EG über die Eisenbahnsicherheit in der Gemeinschaft soll in diesem Beitrag nicht näher eingegangen werden. Der Anhang III dieser Richtlinie beschreibt die Anforderungen und die wesentlichen Bestandteile des zu implementierenden Sicherheitsmanagementsystems. Der hier vorlie-



gende Bericht soll die Erfahrungen der Salzburger Lokalbahn aus dem Einführungsprozess widerspiegeln und dem interessierten Leser Anhaltspunkte für die eigene Umsetzung liefern.

Es wurde sehr schnell erkannt, dass überwiegende Übereinstimmungen der Richtlinie 2004/49/EG mit anderen Managementsystemen wie den Bereichen Qualitäts- und Umweltmanagement (ISO 9001 und 14001) bestehen. Lediglich in zwei Bestandteilen, dem Risiko- und Notfallmanagement, weichen die Forderungen an ein Sicherheitsmanagementsystem gegenüber den bestehenden Systemen bei der Salzburger Lokalbahn ab.

Beiden spezifischen Systembestandteilen wurden in der Umsetzungsphase besondere Bedeutungen geschenkt, da das Risikomanagement vorbeugend und das Notfallmanagement nach einem Schaden die Stabilität der Geschäftsprozesse sicherstellen muss. Beispielhaft soll das Notfallmanagement in den folgenden Ausführungen einer intensiveren Betrachtung unterzogen werden.

Notfallmanagementsystem als wichtiger Bestandteil

Als zentrales Element des Sicherheitsmanagementsystems ist das Notfallmanagement zu sehen. Bislang wurde in der Regel situativ – und richtig – gehandelt. Die Vorteile waren zum einen die im integrierten Unternehmen vorhandene und ständig besetzte Zugleitung mit einem kompetenten Ansprechpartner und zum anderen die stetig gewachsenen Strukturen der Salzburger Lokalbahn samt der handelnden Personen und deren Wissen. Telefonlisten, Betriebsvorschriften und praktisches, umfassendes Know-how reichten in der Regel bisher aus.

Mit der zunehmenden Komplexität – nicht zuletzt durch den Verkehr in Fremdnetzen – einhergehend mit einem konsequent verfolgten Expansionskurs und damit mit steigender Mitarbeiteranzahl detaillierteren Regelwerken samt Verantwortungsübertragung und nicht zuletzt der gestiegenen Anforderungen durch die gesetzlichen Anpassungen, war eine systematische Neuausrichtung des Notfallmanagements unumgänglich. Der gesetzliche Zwang zur Umsetzung des Sicherheitsmanagementsystems legte die Grundlage, das Notfallmanagementsystem neu zu überdenken.

Das Notfallhandbuch muss – im Gegensatz zum Managementhandbuch – sofort und leicht erfassbar sein. Auch wenn man die Mitarbeiter in Schulungen mit der Materie ausgiebig vertraut macht, muss das Handbuch seine Bewährungsprobe im Ernstfall bestehen. Niemand kann sich ein Blättern, Suchen und Überlegen in der Krisensituation leisten. Hier hat sich ein iterativer Lernprozess be-

Wesentliche Systembestandteile bei der Salzburger Lokalbahn

Tabelle 1

	wesentliche Bestandteile beider Systeme bei der Salzburger Lokalbahn	QMS	SMS
a	Leitbild und Politik	Unternehmensleitlinien, Qualitäts- und Sicherheitspolitik sowie Sicherheitsordnung; Bewertung von Zielen, Prozesskennzahlen, Sicherheitsberichten, internen Audits, Maßnahmenmanagement, Ausbildungen, Zustandsberichten (Fahrzeugen und Anlagen), ...	
b	Ziele	Festlegung messbarer, qualitativer und quantitativer Ziele zur Erhaltung und Verbesserung der Qualität sowie Sicherheit, Planung von Ressourcen und Verfahren zur Erreichung dieser Ziele	
c	Einhaltung von Gesetzen und Standards	Verfahren zur Einhaltung bestehender, neuer und geänderter Normen und anderer Vorgaben technischer sowie betrieblicher Art	
d	Risikomanagement	keine Forderung	Verfahren und Methoden zur Durchführung von Risikoanalysen und -bewertungen
e	Schulungsprogramme	Schulungsprogramm für Personal und Prozesse, damit die Qualifikation dem notwendigen Stand der Prozessbeherrschung entspricht	
f	Information und Kommunikation	Sicherstellung eines ausreichenden Informationsflusses innerhalb der Organisation und ggf. zwischen prozessangrenzenden Organisationen (hier beispielsweise andere Infrastrukturbenutzer)	
g	Dokumentation	Prozesse zur Dokumentation von Qualitäts- und Sicherheitsvorgaben sowie -informationen, Prüfverfahren zur Sicherung der Konfiguration entscheidender Qualitäts- und Sicherheitsinformationen	
h	Abweichungs- und Korrekturmanagement	Verfahren zur Sicherstellung, dass Abweichungen, Mängel, Unfälle, Störungen, Beinaheunfälle und sonstige gefährliche Ereignisse gemeldet, untersucht und ausgewertet werden sowie die Einleitung erforderlicher Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	
i	Vereinbarungen mit Behörden, Bestellern,	keine Forderung	Notfallmanagement: Abstimmung und Bereitstellung von Einsatz-, Informations- und Alarmplänen
j	interne Audits	System zur regelmäßigen Prüfung der qualitäts- und sicherheitsrelevanten Prozesse auf deren Einhaltung	

währt. Zunächst war anfänglich wenig Greifbares vorhanden, doch mit der Unterstützung von VDV-Richtlinien, Vorlagen von Partnerunternehmen und kreativem Know-how wurden verschiedene Checklisten, Leitfäden und Prozesse für die verschiedensten Arten und Ausprägungen von Notfällen und Krisenszenarien entwickelt.

Sehr schnell zeigte sich jedoch, dass das erdachte, vielfältige System die praktische Anwendung verfehlte. In der Umsetzung waren die Mitarbeiter – und zwar alle handelnden Personen – mit den komplexen Instrumenten und Hilfsmitteln in der Notfallsituation überfordert. Deshalb wurde für alle betrieblichen Ereignisse ein zentraler Prozess entwickelt,

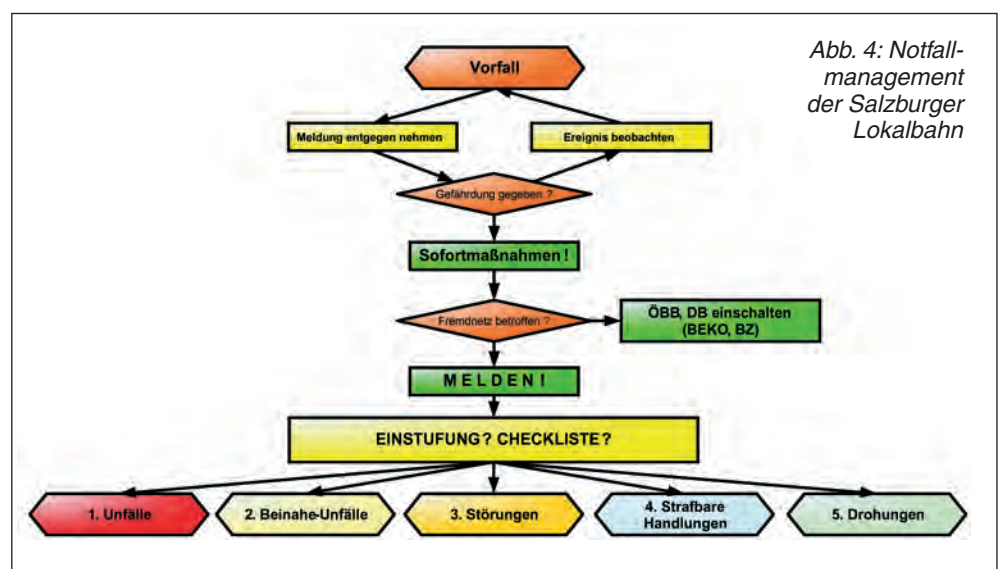


Abb. 4: Notfallmanagement der Salzburger Lokalbahn



in dem nicht nur alle Notfälle, sondern gleichzeitig auch alle Vorfälle, wie zum Beispiel von der defekten Glühbirne bis zur Entgleisung eines Gefahrengutwagens, berücksichtigt wurden. Darüber hinaus sollte dieser Prozess auch im gesamten Verkehrsunternehmen der Salzburger Lokalbahn tauglich sein, unabhängig davon ob Eisenbahn, Obus, Schifffahrt oder Bergbahn. Mit dieser Herangehensweise konnte eine klare Übersicht geschaffen werden. In einer logischen Abfolge können Abweichungen systematisch und sofort abgearbeitet werden.

In diesem Prozess wird nach der Einleitung von Sofortmaßnahmen und etwaigen Verständigungen der Vorfall gemäß fünf verschiedener Einstufungen abgehandelt:

- Unfälle,
- Beinahe-Unfälle,
- Störungen,
- strafbare Handlungen,
- Drohungen.

Entsprechende Checklisten je Einstufung fokussieren die „To Dos“ auf das Wesentliche und garantieren – auch unter Belastung –, dass der Mitarbeiter alle notwendigen Handlungen in der richtigen Reihenfolge durchführt. Darüber hinaus ist die notwendige Dokumentation mit allen geforderten Attributen zur Nachbearbeitung für Behördenmeldungen, Versicherungsbelange aber auch interne Vorfalluntersuchungen optimal gegeben.

Als Sonderform kann es bei unternehmensweiten Zwischenfällen auch zur systematischen Behandlung von Krisensituationen kommen, die jedoch von der Konzernmutter (Salzburg AG) zentral gesteuert und überwacht werden.

Pflege und Akzeptanz des Managementsystems

Die Zielsetzung, ein lebendiges Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsystem einzuführen, konnte nur erreicht werden, indem ein integriertes Managementsystem (IMS) aufgebaut wurde. Dabei werden alle relevanten Abläufe und Strukturen in einem Unternehmen – wie beispielsweise Prozesse, Dokumente und Organigramme – nur einmal beschrieben und auf Konformität zu den unterschiedlichen Anforderungen hin geprüft und, falls erforderlich, angepasst. Ziel ist es somit, parallele und voneinander unabhängige Managementsysteme, wie in diesem Fall Qualitätsmanagementsystem und Sicherheitsmanagementsystem, zu vermeiden. Der Nutzen dieser Integration liegt auf der Hand. Sie stellt die notwendige Basis für eine hohe Transparenz und Akzeptanz bei den Mitarbeitern dar und sichert gleichermaßen die zwingend erforderliche Flexibilität, um auf neue oder sich verändernde Normen, Gesetze oder Regelwerke schnell und normkonform reagieren zu können.

Im Mittelpunkt des IMS steht immer die Dokumentation, da sie eine zwingende Voraussetzung dafür ist, dass eine Überprüfung des Managementsystems etwa im Rahmen einer Zertifizierung überhaupt möglich wird. Darüber hinaus ist sie das wichtigste Medium, um den Mitarbeitern die für sie relevanten und den Normen entsprechenden Vorgaben zur Verfügung zu stellen. Das betrifft die Beschreibung von Prozessen ebenso wie die zur Durchführung einer Tätigkeit notwendigen Dokumente, wie sie für das Notfallmanagement exemplarisch beschrieben worden sind.

Die Komplexität, die im Zuge einer Dokumentation in dem Managementsystem herrscht werden muss, wächst allerdings schnell an. Dies hängt von mehreren Kriterien ab, wie beispielsweise der Anzahl der zu beschreibenden Informationen. Die Beschreibungen beinhalten darüber hinaus keinen statischen Zustand, sondern unterliegen einem ständigen Prüf- und Veränderungsprozess, der organisiert, umgesetzt und dokumentiert werden muss. Und letztendlich müssen die entsprechenden Veränderungen den Mitarbeitern transparent gemacht werden. Eine Dokumentation in Unternehmen mit mehreren Standorten erhöht diese Komplexität zusätzlich [1].

Bei der Salzburger Lokalbahn wird daher die Software ConSense IMS Enterprise eingesetzt. Diese Lösung ermöglicht es, den Aufwand für die Pflege des Systems zu minimieren und gleichzeitig sowohl die Normkonfor-

mität für mehrere Regelwerke sicherzustellen als auch die Mitarbeiter mit den für sie relevanten Informationen zu versorgen.

Die Pflege eines IMS umfasst überdies zahlreiche Aufgaben, die in der Regel von dem oder den Managementbeauftragten übernommen werden müssen. Dabei fallen Routinetätigkeiten an, die durch die intelligente Managementsoftware automatisiert durchgeführt und mit normspezifischen Funktionalitäten unterstützt werden.

Die Arbeit mit Dokumenten in einem Managementsystem bedingt beispielsweise, dass unterschiedliche Revisionsstände bei Ergänzung und Änderung der Inhalte archiviert werden müssen. Damit verbunden sind unterschiedliche Arbeitsschritte: Die Veränderung muss nachvollziehbar sein, entsprechende Personen müssen informiert und Kenntnisnahmen gewährleistet werden. Zu jedem Zeitpunkt muss ersichtlich sein, wer, was, wann verändert hat; erforderlich sind also Autor, das Erstellungs- und Änderungsdatum, die freigebende Person, das Freigabedatum. Diese Daten manuell zu pflegen ist sehr zeitaufwendig. Bei einer zunehmenden Anzahl von Dokumenten ist die Aufrechterhaltung dieser Abläufe nur schwer und selten möglich. Durch ein integriertes Dokumentenmanagementsystem übernimmt die Software sowohl die Revision aller Dokumente als auch die Aktualisierung aller notwendigen Informationen samt Protokollierung im Sinne einer Historienverwaltung. Veränderungen in Prozessen und Dokumenten zwi-

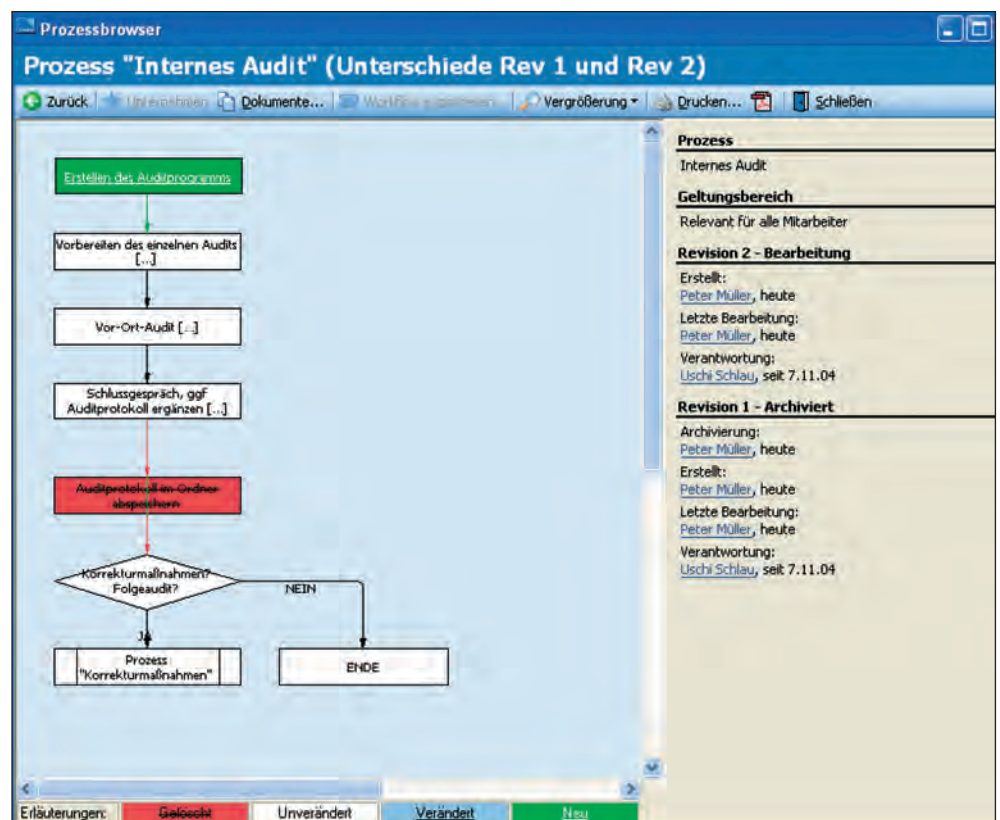


Abb. 5: Anzeige von Veränderungen zwischen beliebigen Revisionsständen



BETRIEB

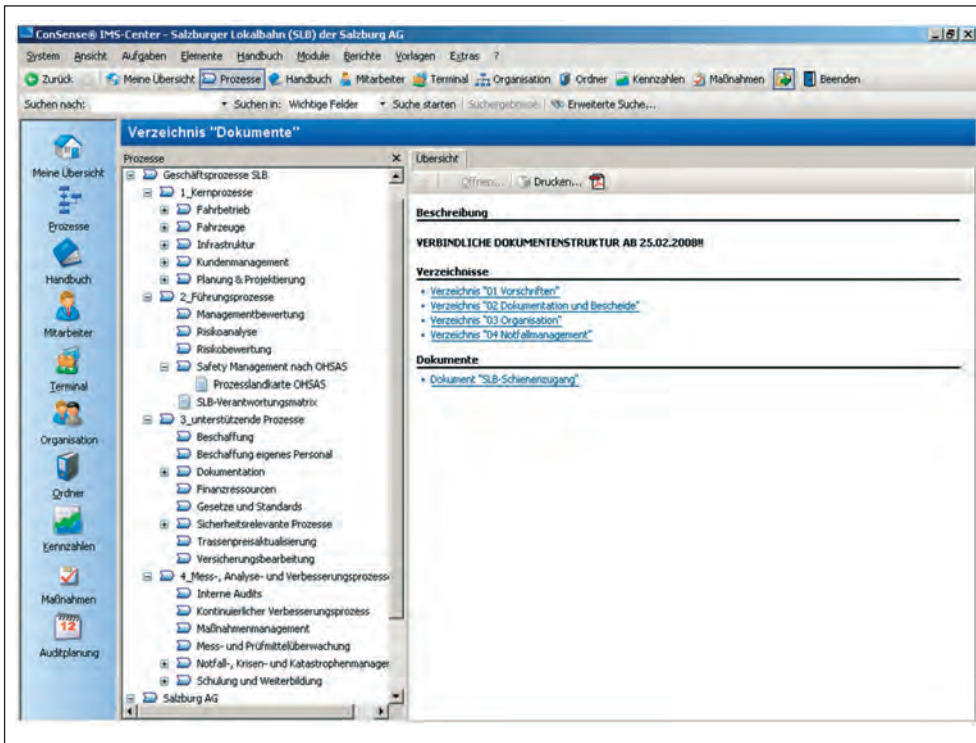


Abb. 6: Beispiel für Prozessübersicht der Salzburger Lokalbahn innerhalb ConSense

schon beliebigen Revisionsständen werden automatisch und via Knopfdruck zur Verfügung gestellt.

Damit die inhaltlichen Änderungen rechtzeitig und den Normen entsprechend in das IMS eingepflegt und somit allen Mitarbeitern transparent gemacht werden können, ist es notwendig, Verantwortlichkeiten für Prozesse und Dokumente zu definieren. Die Verantwortung kann dabei die Aktualisierung eines Prozesses oder Dokumentes sowie die inhaltliche Prüfung oder Freigabe einbeziehen. Diese Verantwortungen werden im Softwaresystem hinterlegt und die Zuweisung der aktuell anstehenden Aufgaben und Maßnahmen auf Prozess- und Dokumentenebene erfolgt für jeden einzelnen Mitarbeiter automatisch.

Neben diesen Aufgaben muss der einzelne Mitarbeiter in dem Managementsystem überblicken können, welche Inhalte für ihn relevant sind. So benötigt er beispielsweise im Rahmen seiner Tätigkeit Dokumente, die in dem Managementsystem abgelegt sind. Es kann dabei nicht vorausgesetzt werden, dass der Mitarbeiter sämtliche Prozesse des gesamten Unternehmens überschauen kann (beziehungsweise will oder muss). Auch interessiert sich der einzelne Mitarbeiter nicht primär für die Struktur des Qualitäts- oder integrierten Managementsystems. Vielmehr ist für ihn relevant, dass er in kürzester Zeit die aktuellen Informationen seiner eigenen Arbeitsprozesse und Dokumente auffindet.

Daher stellt ConSense IMS Enterprise jedem Mitarbeiter automatisch eine personalisierte Zusammenstellung seiner relevanten Informationen zur Verfügung. Diese individuelle Sicht auf das System bietet den einzelnen Mitarbeitern einen direkten Zugriff auf die für ihn relevanten Informationen und führt somit zu einer unternehmensweiten Transparenz und Akzeptanz des integrierten Managementsystems.

In dem integrierten Managementsystem sind sowohl die historischen als auch die aktuellen Informationen erfasst, welche die Tätigkeiten und Vorgehensweisen der Salzburger Lokalbahn beschreiben. Die intelligente und intuitive Managementsoftware reduziert den Aufwand für die Pflege und Verwaltung des IMS erheblich und sorgt gleichzeitig für eine hohe Transparenz und Akzeptanz der darin enthaltenen Inhalte bei den Mitarbeitern, was auch zu einer raschen Verbreitung der stets aktuellen Inhalte führt und somit ein lebendiges Wissensmanagement darstellt. Durch die Abbildung und Visualisierung von unternehmensspezifischen Kennzahlen sowie die Integration und softwaretechnische Unterstützung des vollständigen Maßnahmenmanagements stellt das IMS darüber hinaus ein intelligentes und effektives Führungsinstrument dar.

Durch einen integrierten Prozesseditor sowie die Möglichkeit zur schnellen Einbindung be-

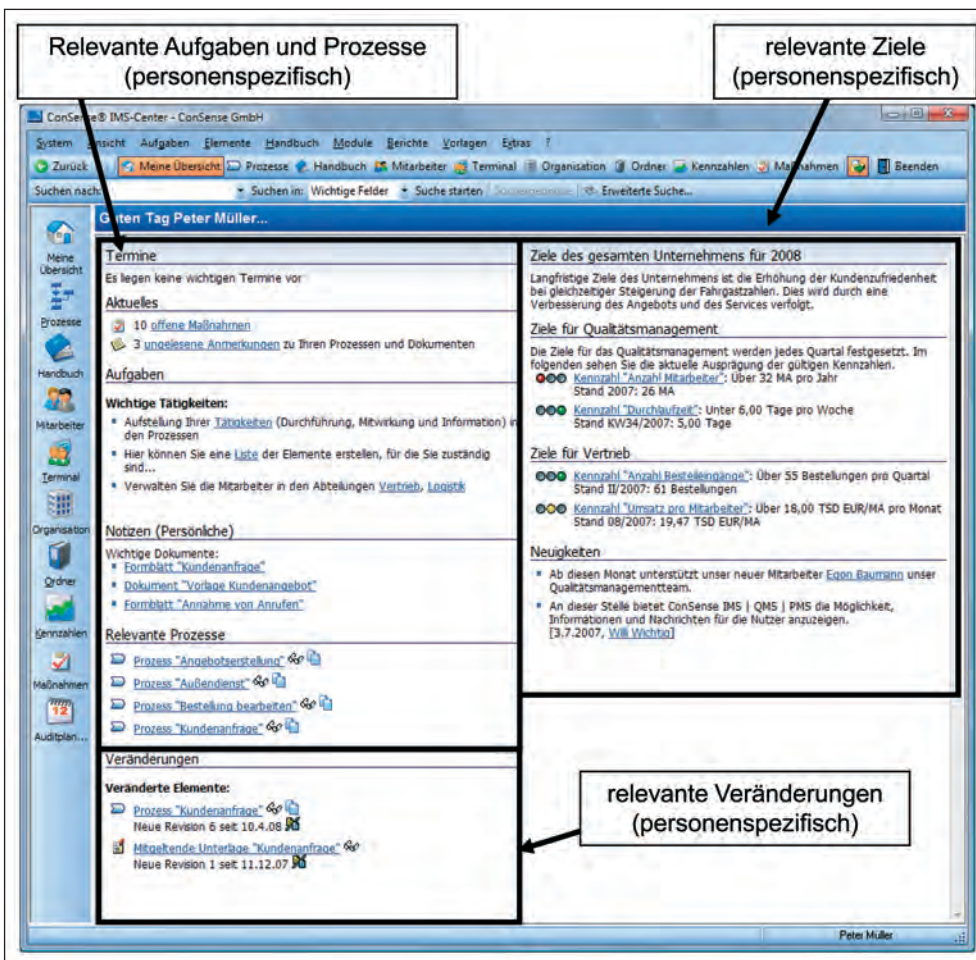


Abb. 7: Automatisch generierte personenspezifische Übersicht



reits vorhandener Dateien (jeglichen Dateiformates) war es möglich, bereits vorhandene Bestandteile eines Managementsystems einfach und schnell 1:1 zu übernehmen.

Stand im Projekt und Ausblick

Im März 2008 wurde das integrierte Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsystem der Salzburger Lokalbahn für den Eisenbahnbetrieb sowie die Eisenbahninfrastruktur durch den TÜV Süd Rail (Landesgesellschaft Österreich) erfolgreich zertifiziert. Dabei bewährte sich ein Voraudit um etwaige Schwächen im System frühzeitig erkennen zu können.

Mit dem Zertifikat inklusive der ergänzenden Unterlagen kann nun bei den zuständigen Stellen in Österreich und Deutschland um die Verlängerung der Sicherheitsbescheinigung beziehungsweise -genehmigung er-sucht werden.

Gleichzeitig laufen aber bereits erste Prozessoptimierungsschritte, da – wie oben beim Notfallmanagement beschrieben – teilweise mit großem Engagement Prozesse zu detailliert dargestellt wurden. Trotz klarer Festlegungen bedarf es auch eines gewissen Spielraums, welcher sicherstellt, dass mehrere Handlungen mit demselben Prozess abgebildet werden können. Eine Prozessbeschreibung „bis ins letzte Detail“ bedeutet eine Unzahl an Prozessen mit einer unüberschaubaren Menge an Schnittstellen.

Größter Fehler in der Prozessaufnahme war ein zu hoher Detaillierungsgrad bei Handlungen, die in Vorschriften klar geregelt sind. Hier läuft man Gefahr Dinge doppelt zu beschreiben und genau dass soll das IMS verhindern. Vorhandene Vorschriften, Dokumente und Arbeitsanweisungen werden dem Prozess hinterlegt, müssen aber nicht nochmals im Detail angeführt werden.

Der Aufwand zur Einrichtung des IMS – obwohl er nicht unerheblich war – wurde überschätzt. Allerdings wurde gleichzeitig der Folgeaufwand unterschätzt. Ein funktionierendes IMS bedarf entsprechender Mitarbeiter mit Engagement, vernetztem Denken und unternehmensweiten Durchsetzungsvermögen. Allerdings spart sich das Unternehmen sicherlich mittelfristig – bei höherer Qualität und Sicherheit – erheblichen Aufwand in allen Bereichen.

Neben der weiteren Festigung des IMS – mit dem Ziel, das System vom Unternehmensmanagement durchgehend bis zu allen Mitarbeitern konsequent zu leben – soll es zu einer weiteren Ausrollung des Systems auf andere Unternehmensbereiche kommen. Nachdem die Voraussetzungen geschaffen sind, bedarf es nur fachspezifischer Anpassungen der Prozesse, einer Integration zusätzlicher Dokumente und der Schulung und Überzeugung der Mitarbeiter. Dabei ist es



Abb. 8: Nach erfolgreicher Einführung des IMS bei der Lokalbahn folgt 2009 der Obus

das Ziel, Festungsbahn und Mönchsberg-aufzug noch in diesem Jahr zu integrieren. 2009 soll der Obus folgen. Danach folgen die Schafbergbahn und die Wolfgangseeschiff-fahrt.

Fazit

Nach anfänglicher Skepsis bis hin zur Frustration über eine Fülle von bürokratischen Erfordernissen konnte das komplexe System innerhalb eines knappen Jahres bei der Salzburger Lokalbahn eingeführt werden. Trotz der Zertifizierung müssen natürlich noch eine Reihe von dokumentierten Abläufen und unterstützenden Instrumenten beherrschbar in den Praxisalltag überführt werden. Der stetige Blick der Salzburger Lokalbahn liegt dabei auf der kontinuierlichen Verbesserung von Qualität und Sicherheit, aber natürlich auch der Wirtschaftlichkeit.

Für die Erteilung der Sicherheitsbescheinigung war zwar nur der Nachweis eines Sicherheitsmanagementsystems erforderlich, jedoch hat der ganzheitliche Ansatz bei der Salzburger Lokalbahn letztendlich zur Erfolgsgeschichte und vor allem zur Akzeptanz des integrierten Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsystems beigetragen.

Insbesondere die berufenen Betriebsleiter sowie die jeweiligen Systembeauftragten der Salzburger Lokalbahn verstehen und nutzen das System als Führungsinstrument. Aggregierte Auswertungen der einzelnen Instrumente liefern in unterschiedlichen Intervallen

den entsprechenden Organisations- und Prozessverantwortlichen die wesentlichen Bewertungsgrundlagen, um das Gesamtsystem kontinuierlich zu steuern und zu verbessern. Gerade der Betriebsleiter versteht das nun implementierte System als transparente Unterstützung, um auch zukünftig der komplexen Materie, der verdichteten Gesetzeslage sowie der immer weiter zunehmenden Verantwortungsübertragung von Unternehmensleitungen und Behörden gerecht zu werden.

Darüber hinaus kann die sehr konsequente und softwaregestützte Umsetzung der Systemdokumentation zukünftig eine deutliche Reduzierung der Nachweise an unterschiedliche Besteller (Netze) ermöglichen und entlastet somit die bisher zusätzliche Dokumentationsbürokratie.

Die kurze Einführungszeit und das stringente Vorgehen mit hoher fachlicher Kompetenz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der ohne die Hilfe von externen Spezialisten nicht funktioniert hätte. Die im Vorfeld wohl überlegten Investitionen in Systemerweiterungen und Beratungsleistungen haben sich als eine richtige Entscheidung erwiesen. Besser nachhaltige Investitionen als ein System, welches nur mit „Müh und Not“ die Zertifizierung überlebt.

Literatur

- [1] Killich, S.; Bruns, I.; Künzer, A.: Dokumentation. In: Pfeifer, T.; Schmidt, R.: Masing – Handbuch Qualitätsmanagement. Hansen-Verlag, München 2007