

Fernmeldewerk München-Aubing

## **Weichen auf Erfolg gestellt**

### **Wie sich rote in schwarze Zahlen verwandeln lassen, zeigt die Deutsche Bahn AG mit dem Fernmeldewerk München-Aubing.**

Eine heile Welt. Unweit der Bahngleise im Münchner Westen steht auf rund 40.000 Quadratmetern das Fernmeldewerk München-Aubing. Rund 150 Mitarbeiter setzen Fahrausweisautomaten, Zugzielanzeiger und Zugfunkgeräte instand oder rüsten diese Geräte um. Für Arbeit und Aufträge braucht niemand zu sorgen. Zentraler Auftraggeber ist die Deutsche Bahn. Es könnte für Jahre so weitergehen. Diese Szene gehört der Vergangenheit an und hat sich ganz anders fortgesetzt. In kürzester Zeit war das Werk gezwungen einen tiefgreifenden Wandel durchzustehen. Ein erstes Gewitter zieht am Horizont herauf als Bahnchef Hartmut Mehdorn im Jahr 1997 beschließt, das Fernmeldewerk in den Bereich der Spezialwerke auszugliedern. „Ab diesem Zeitpunkt waren wir von der Stilllegung bedroht“, so der damalige Werkleiter Ronald Kossatz.

### **Unfreiwillige Standortbestimmung**

Gewaltsam in eine Phase der Selbstfindung gestoßen, machten sich Werkleiter Kossatz und seine Führungskräfte ernste Gedanken über die Positionierung des Werkes. Fragen über Fragen tun sich auf: Wo sind Kunden und Auftraggeber? Welche Leistungen lassen sich anbieten? Wo steht das Werk im Verhältnis zum Wettbewerb? Einige positive Prognosen zur marktfähigen Preisstruktur halten das Werk zunächst über Wasser. Doch trotz „guter“ Auslastung hängen die Ergebniszahlen im „tiefroten“ Bereich. Prozesse in der Auftragsabwicklung ließen sich erheblich verbessern. Doch immer noch hängt das Werk am Tropf der Mutter Deutsche Bahn AG. Vieles läuft nicht so, wie es laufen könnte. „Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung waren niederschmetternd und zeigten große Potenziale für Verbesserungen“, gesteht Personalleiterin Annemarie Hoiß. Zwar liegt ein Realisierungsplan in der Schublade, doch die Umsetzung lässt im Jahr 1998 noch auf sich warten.

### **Glückliche Fügung**

Personalleiterin Annemarie Hoiß und Controllingleiter Josef Kugler lernen beim BWL-Colleg der IHK-Akademie München-Westerham die Geschäftsführer der Unternehmensberatung change FACTORY kennen.

Es kommt zum Auftrag und in der Folge - wie es im Beraterdeutsch so schön heißt - zur „Systembefähigung“. In Workshops eignen sich die Mitarbeiter des Fernmeldewerkes nützliches Handwerkszeug zu Themen wie Strategieentwicklung, Zielvereinbarungen, Umgang mit Konflikten oder Prozessoptimierung an.

Anfang 1999 sammeln und strukturieren die Berater in einem Kick-off-Workshop die zahlreichen Mitarbeitervorschläge für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Vier Projektgruppen mit 40 Mitarbeitern entstehen. „Veränderungswillige und notorische Nörgler bunt gemischt“, erinnert sich Annemarie Hoiß. Zu den Themengebieten Instandsetzung, Materialservice und Logistik, Führung und Strategie sowie Mitarbeiterentwicklung entstehen Projektgruppen, die sich wöchentlich treffen. „Richtiger Schwung von innen heraus“, nennt es Josef Kugler rückblickend. Eine Zeit des Umbruchs. Monatlich begleiten Holger Schaefer und Dr. Jürgen Schüppel, Geschäftsführer der change FACTORY, so genannte Reviews. „Wie ein schlechtes Gewissen tauchen sie regelmäßig auf“, so Werkleiter Kossatz, „blamieren wollte sich da keiner“. Die Mitarbeiter tragen nach und nach alle Fakten und Ideen zur Prozessoptimierung zusammen. Die Umsetzungsberater sehen sich als „kritische Stachel“. Dazu der pragmatische Werkleiter Kossatz: „Es bringt nichts, wenn Berater kommen, sagen wie etwas zu erfolgen hat und dann mit ihnen das Wissen darüber wieder verschwindet.“

### **Hilfe zur Selbsthilfe**

Geschäftsführer Holger Schaefer: „Uns ging es darum die Selbstheilungskräfte zu aktivieren.“ Entlang der notwendigen Prozessoptimierung war das Ziel der Berater nicht nur die harten Ergebnisse zu verbessern, sondern im Bereich der „weichen Faktoren“ einen „Mind Set Change“ zu initiieren. Die geistige Einstellung sollte sich grundlegend ändern. Frei nach dem Motto: Weg vom Beamten hin zum eigenverantwortlichen Unternehmer.

In diesen Monaten hängen in eigenen Projekträumen meterlange Skizzen zu den bestehenden Prozessen und Strukturen. „Vielfach wurden die frustrierenden Schleifen zu den zentralen Systemen der Deutschen Bahn bewußt“, so Chef-Controller Kugler. Hauptwiderstände für eine positive Veränderung ließen sich ausmachen: ein starres Tarifsysteem und langwierige Genehmigungsverfahren. Beispielsweise zeigte die Einstellung von Azubis ein „zentrales“ Problem.

Wollte das Werk neue Auszubildende einstellen, dauerte die Genehmigung oftmals so lange, bis die Auszubildenden in der Region bereits von anderen Unternehmen eingestellt waren. Trotz allem macht das Fernmeldewerk Aubing den KVP greifbar. „Wir waren ein Vorzeigewerk bei der Deutschen Bahn AG“, sagt Kossatz stolz über die damaligen Praxiserfolge.

### **Zukunft selbst gestalten**

Das über sechs Monate laufende Projekt zur Prozessoptimierung gipfelt im Slogan „Wir gestalten unsere Zukunft“. Bei Werkleitung und Mitarbeitern entsteht das visionäre Bild eines aufsteigenden Fesselballons. „Es soll nach oben gehen, während alle im selben Korb sitzen“, erklärt Ronald Kossatz. Im Werk keimt der starke Wille und das Bestreben die Arbeitsplätze zu retten.

Sollprozesse werden beschrieben. Werksleitung und Teamleiter stimmen Ziele ab. Sie lauten beispielsweise: Kundenzufriedenheit festigen, Kostentransparenz schaffen, Durchlaufzeiten reduzieren, Fluktuationsrate senken. Der Lenkungskreis bespricht mit der Werkleitung die Vorschläge und beschließt ihre Umsetzung. Zu den wesentlichen Lernerfahrungen an dieser Stelle gehört eine wichtige Einsicht: Motivation entsteht, wenn Mitarbeiter erstmals Vorschläge machen können, die auch umgesetzt werden. „Nörgeln ist einfacher als Lösungen zu bringen“, weiß Annemarie Hoiß.

### **Erneuter Tiefschlag**

Alles läuft nach Plan, bis im Oktober 2000 ein Blitz aus heiterem Himmel einschlägt. Produktionsleiter Ernst Maier erinnert sich: „Aus der Süddeutschen Zeitung erfahre ich, dass im Fernmeldewerk Aubing die Lichter ausgehen sollen.“ Am gleichen Tag tönt der Münchner Merkur: „Mitarbeiter auf dem Abstellgleis.“ Die Stimmung stürzt mit dem Herbstwetter in eisige Tiefen ab. „Man konnte mit fast niemanden mehr richtig reden“, so Personalleiterin Hoiß. Werkleiter Ronald Kossatz setzt alles daran, das Ruder herumzureißen. Zu Gute kommen ihm die bis dato zweifach geführten Finanzdaten: einmal für den Konzern und einmal für die angenommene Selbständigkeit des Werkes. Rechtzeitig zur Weihnachtsfeier kann Kossatz die für das Frühjahr 2001 geplante Umwandlung in eine GmbH ankündigen. Ronald Kossatz steigt zusammen mit einem Partner mit 49 Prozent Beteiligung zum 1. April 2001 ein, 51 Prozent behält die Deutsche Bahn.

## **Wende und neue Aufgaben**

Josef Kugler baut Anfang 2001 innerhalb von sechs Wochen eine komplett neue Finanzbuchhaltung auf – mit Anbindung an die Auftragsbearbeitung, das Bestellwesen und die Produktionssteuerung. Bereits im ersten Geschäftsjahr schreibt das Werk schwarze Zahlen. Das kurz „Prolöt“ genannte Problemlösungsteam arbeitet ständig an Verbesserungen. Einige Mitarbeiter erhalten neue Rollen und können verstärkt in diese Verantwortung hineinwachsen. „Teilweise wird die Kundenorientierung sogar übertrieben“, so Dr. Jürgen Schüppel, change FACTORY. Im Jahr 2001, dem ersten selbständigen Geschäftsjahr, lagen die Ergebnisse bereits über Plan, gleiches gilt für 2002. Alle Arbeitsplätze konnten erhalten werden. Tendenz steigend. Außerdem werden 22 Azubis zum Kommunikationselektroniker ausgebildet. Unter dem Strich betrachtet Controller Kugler die neue Situation so: „Seit der Selbständigkeit läuft alles viel besser.“ Betriebsrat Albrecht Wanner bestätigt die Stimmung der Belegschaft: „90 Prozent der Mitarbeiter sind zufrieden, die berühmten 10 Prozent Unzufriedenen finden Sie überall.“ An Herausforderungen für die Zukunft mangelt es nicht. Nächstes „hartes“ Veränderungsprojekt wird der Umzug des gesamten Werkes an einen neuen Standort sein. Und bei den weichen Faktoren erscheint vor allem ein neuer Auftritt nach außen als notwendig. Gemeint ist damit der Wandel vom Kollegen zum Kunden. Denn immer noch kommen viele Aufträge von den früheren Kollegen der Deutschen Bahn. „Nur mit dem Unterschied, dass sie jetzt Kunden sind“, so Annemarie Hoiß. Also wird es wieder Zeit für Veränderungsprojekte. Und im Werk Aubing ist man sich mittlerweile darüber im Klaren: Nichts ist sicherer als der Wandel.

## **Kurzportrait Fernmeldewerk Aubing**

Die Fernmeldewerk München-Aubing GmbH (FW GmbH) ist seit dem 1. April 2001 eine eigenständige Gesellschaft und gehört zur Deutschen Bahn Gruppe. Rund 150 Mitarbeiter setzen Fahrausweisautomaten, Zugzielanzeiger und Zugfunkgeräte instand oder rüsten diese Geräte um. Außer der Deutschen Bahn AG zählen auch Verkehrsverbünde sowie Partnern in der Industrie zu den Kunden.

Dabei kann das Fernmeldewerk München-Aubing auf rund 60 Jahre mit der Instandsetzung von Geräten und Systemen der Nachrichtentechnik für die Eisenbahn zurückblicken.

FW Fernmeldewerk München-Aubing GmbH

Deutsche Bahn Gruppe

Aubing-Ost-Str. 66

81245 München

Tel. 089-15902-560

Tel. 089-15902-195

ronald.kossatz@bku.db.de

www.fw-muenchen.de

Ansprechpartner: Dipl.-Ing. Ronald Kossatz, Tel.: 089-1308-6001

### **Kurzportrait change FACTORY**

Die Unternehmensberatung change FACTORY, München, versteht sich als Umsetzungsberatung für Veränderungen hin zu mehr Wirtschaftlichkeit. „An diesem Erfolg lassen wir uns auch messen“, so Geschäftsführer Dr. Jürgen Schüppel, der dafür eigens das Analysetools „Change Performance Indicator“ entwickelt hat. Berater der change FACTORY sind halb Betriebswirte und halb Psychologen und unterstützen enthusiastisch, verbindlich und mit frischen Ideen die Kunden aus großen, mittelständischen und auch kleineren Unternehmen. Die meist kombinierten Beratungs- und Trainingsdienstleistungen zielen zum einen auf die Veränderung der harten Faktoren, insbesondere auf Strategien, Prozesse, Strukturen und Steuerungsinstrumente in Unternehmen ab. Zum anderen erarbeiten die Berater der change FACTORY mit den Mitarbeitern der Kunden an den weichen Faktoren, vor allem der kulturellen Identität, der Werte, Fähigkeiten und Verhaltensweisen. „Damit schaffen Unternehmen die Basis, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die gewünschten Veränderungen umzusetzen“, sagt Dr. Jürgen Schüppel. Coachingleistungen runden das Angebot für die Kunden ab - sowohl für Einzelpersonen (Executive Coaching) wie auch für Projekte und Teams. Auch im Handlungsfeld „Work Life Balancing“ unterstützt die change FACTORY ihre Kunden, die Balance zwischen beruflichen Rollenanforderungen, eigenen Zielen und dem sozialen Umfeld spürbar zu verbessern. Der dafür entwickelte „Life Performance Indikator“ (LPI) macht auch hier Veränderungen messbar.

change FACTORY GmbH

Implerstraße 38

81371 München

Tel.: 089-767366-0

Fax: 089-767366-10

[www.change-factory.de](http://www.change-factory.de)

Ansprechpartner: Dr. Jürgen Schüppel, Tel.: 089-767366-11

Holger Schaefer, Tel.: 089-767366-12