

MIT INTERIMS-MANAGEMENT GEGEN SCHEUKLAPPEN IM ÖPNV

MEIN JOB IST DIE BEWEGUNG, ERKLÄRT DEM BAHN MANAGER DAAN BREUKHOVEN. DER 36-JÄHRIGE DEN HAAGER HILFT ALS INTERIMSMANAGER ÖFFENTLICHEN VERKEHRSBETRIEBEN, NICHT DEN ANSCHLUSS AN DIE NEUEN ZEITEN ZU VERLIEREN.

Interimsmanager tragen ein Etikett: unfreundlich, schroff, altmodisch, das sind alte und graue Männer. Ein Kollege von mir hat dazu ein Buch geschrieben. Seine These: "Der Interimsmanager hat einen Auftrag, den andere nicht ausführen können oder wollen. Er erledigt seine Aufgabe schnell, schmerzlos und genau. Und geht wieder. Zur nächsten Aufgabe. Obwohl es Viele gibt, betrachtet er sich als einzigartig in seiner Art, außergewöhnlich in seiner Erfahrung, außergewöhnlich in seiner Herangehensweise, herausragend in seinem Beruf."

Da ist was dran. Geboren wurde ich 1983 in Rotterdam. Roterdamer sind bei uns bekannt als direkt, konflikt-suchend, furchtlos. Vielleicht ist das der Grund, warum es mich zu meiner jetzigen Beschäftigung zog... Ich sage immer resolut: Mein Angebot ist gleichzeitig mein Abschiedsbrief. Ich bin kurz da, nutze mein Management-Knowhow und bin nach meistens zehn bis 16 Monaten wieder weg. Ich hinterlasse eine Dauerlösung für das Management des Unternehmens, das mich gemietet hatte.

Ich bin, so höre ich es von Auftraggebern des C-Level, einer der jüngsten Interims-Manager der Niederlande für Sanierung, Restrukturierung und Prozessoptimierung im Verkehrsbereich für Bus, Bahn und S-Bahn. Das tue

ich seit 2006. Mein Vater war U-Bahn-Fahrer, meine Mutter Lehrerin. So bekam ich den ÖPNV über meinen Vater ins Blut, glaube ich. Ab und zu nehme ich auch einen Auftrag außerhalb der Verkehrswelt an, um begeistert zu bleiben für Neues.

Änderungen oder neue Prozesse implementieren ist keine Raketenwissenschaft, sage ich immer, das ist keine Neurochirurgie. Wir können teure Consultants mieten. Oder stundenlang konferieren. Das wichtigste ist, Gesprächspartner zu sein für alle Ebenen der Organisation. Schauen Sie nur, welche Herausforderungen wir jetzt haben wegen des Corona-Virus. Stadt und Land sind im "lock down". Doch der ÖPNV ist vital: für das Personal im Krankenhaus, für den Weg zur Arbeit, für Sondereinsätze der Regierung oder einfach das Einkaufen.

Warum werde ich oft engagiert? Ich bin Psychologe und bei Gericht zertifiziert als Mediator: Ich höre zu, evaluiere, suche Lösungen. Von Topmanagement bis zum U-Bahn-Fahrer über alle Zwischenebenen – notwendige Veränderungen müssen verstanden und mitgetragen werden. Dafür brauche ich von meinem Auftraggeber aus dem C-Level (CEO/CFO/COO) Mandat und Rückendeckung. Dann kann fast alles erledigt werden. Wir Interimsmanager fangen Engpässe auf und verschaffen dem C-Level-Auftraggeber Flexibilität, externes Knowhow. In den Niederlanden sehen wir, dass Probleme vielleicht zu 75 Prozent durch akuten Mangel an qualifizierten Management-Kapazitäten bedingt sind, welche die steigenden Flexibilitätsanforderungen mitbringen.

Ich war mal in einer Taskforce für die Tarifstruktur der ÖV-Karten in den Niederlanden. Als einziger konnte ich mir erlauben, gegen den Strom zu schwimmen. Es ging um ein Sonderprodukt für Sehbehinderte und Blinde.

Das Team wollte, sicher aus bester Absicht, ein Spezialprodukt entwickeln für diese Zielgruppe. Ich dagegen sagte: Blinde oder Mobilitätseingeschränkte möchten keinen „Sonderstatus“, sie möchten normal behandelt werden. Auf meiner Volksschule hatte die Hälfte der Kinder ein Handicap, so komme ich zu dieser Meinung. Die Diskussion war dann wie ein Krieg am Tisch. Doch am nächsten Tag kam der Vorstand der Zielgruppe, des Blindenbunds, und meinte: Wir wollen kein spezielles ÖV- oder Preisprodukt. Wir möchten wissen, wo die richtigen Gleisauflage sind, und 100 Prozent barrierefrei reisen!

Ein ÖV-Karte aufladen mit Geld konnte man 2015 nur beim „Trafik“, einem Verkaufskiosk 200 Meter entfernt vom Bahnhof. Man braucht ja kein Unistudium, um zu wissen, dass Trafiks um 17 Uhr schließen! Gleichzeitig fragt die gesamte Abteilung Marketing und Sales, wieso am Abend weniger Leute S- und U-Bahn nutzen. Und das niederländische Statistikbüro errechnet: Zur Arbeit fahren 70 Prozent mit dem Auto, 12 Prozent mit der Bahn, 7 Prozent mit dem Rad, 3 Prozent mit Bus, S- und U-Bahn, und 8 Prozent der Leute geht zu Fuß.

Interventionen waren also dringend nötig. Meine Sicht war klar: Die Lademöglichkeiten der ÖV-Karte am Standort und weiter draußen müssen erweitert werden. Das automatische Laden der Karten muss angeboten werden, neue E-Mobility-Lösungen sind zu initiieren, und den gesamten Betrieb muss man „mitnehmen und dafür begeistern“. Das letzte war das Schlimmste. Ich stoße oft auf institutionelle Neinsager. Ich beziehe mich hier auf alle Signale einer Art inneren Widerstands gegen unorthodoxe Schritte. Es scheint, dass Menschen instinktiv davor zurückscheuen, unbekannte Richtungen einzuschlagen. Während ich instinktiv auf verlassenen Wanderwegen in den Österreichischen Bergen den richtigen Weg gehe.

Vielleicht ist es einfach so: Der ÖPNV beruht, auch im Management und Operationellen, auf einer Familienkultur. Leute arbeiten schon seit Jahren für den Betrieb. Nehmen wir nur meinen leider 2018 mit 68 Jahren an Krebs gestorbenen Vater: Seit seinem 23. Lebensjahr war er bei RET in Rotterdam als S- und später U-Bahn-Fahrer. Oft war ich begeistert über seine Kollegen, die schon so lange dort arbeiteten. Die neue Generation ist einfach nach drei bis sieben Jahren weg. Das ist auch so am Hauptsitz. Leuten wachsen durch die Organisation und können möglicherweise Scheuklappen tragen und beschränkt bleiben. Mein Vater hatte eine Passion: U-Bahn fahren. Keine Karriere machen. Einfach kleine Dinge genießen, seine Fami-

lie und seine Passion zu arbeiten. In den Niederlanden hat das renommierte Gallup-Institut festgestellt, dass nur 9 Prozent aller Mitarbeiter in Betrieben engagiert sind. In Deutschland 15 Prozent. Kannst du dir vorstellen, dass man 15 Jahre und mehr beim ÖPNV-Betrieb X in der Stadt Y arbeitet und von allen 2000 Mitarbeitern nur 180 Kolleginnen und Kollegen engagiert sind? Wie sollen wir so die Zukunft gestalten?

Ich empfehle jedem neuen top level-Manager die Offenheit eines Anfängers („Bleib begeistert!“). Aber auch monatlich einen Tag mit den Mitarbeitern zu verbringen. Ich habe während meiner Interimsaufträge oft gearbeitet als Service-Mitarbeiter, Zugchef, einem S-Bahn-Fahrer zugesehen oder einem Fahrradtechniker zugehört. Es ist wichtig zu vergessen, was Sie wissen. Nur dann können Sie wirklich neue Lösungen finden. Wenn nicht, ist es Zeit für einen Interimsmanager. ■■■



DAAN BREUKHOVEN

Schlechte Qualität: ungeduldig. Nebenaktivitäten: Inhaber der Breukhoven-Mediation. Auch (unbezahlt) in Kunst und Kultur tätig, einschließlich persönlicher Assistent bei Golden Earring (seit 2001). Dreisprachig: Niederländisch (Deutsch & Englisch C2). Studienhintergrund: Psychologie.