

SheDrivesMobility 64 - Frank Gäfgen

speaker_SPEAKER_00 (0:16)

Hallo, schön, dass du wieder reinschaltest. Alle 14 Tage gibt es hier Neuigkeiten rund um die Mobilität der Zukunft. She drives mobility, führt ExpertInnen, aber manchmal auch Menschen, die so gar nichts mit Mobilität zu tun haben, zusammen. Mein Name ist Katja Diehl. Ich versuche wirklich, relativ breit auf dieses Thema zu schauen, weil ich glaube, wir verändern die Zukunft der Mobilität im Jetzt und hier und müssen da manchmal auch mit Umständen arbeiten, die wir vielleicht Jahrzehnte vernachlässigt haben. Wenn wir so schauen auf 49 Millionen Pkw, die wir gerade in Deutschland privaterweise haben, und dann darauf, wie das öffentliche Verkehrssystem, Bahnsystem und so weiter nicht wirklich gut gepflegt wurde in den letzten Jahrzehnten, dann gibt es da einiges, was aufzuholen ist und dennoch müssen wir vorangehen, denn der Verkehrssektor hat immer noch 20 Prozent Anteil an den Emissionen von klimarelevanten Abgasen, Emissionen, wie auch immer. Plus, was mich sehr enttäuscht hat, selbst im Corona-Jahr, wo ja eigentlich die Welt stillstand, haben wir es geschafft in Deutschland, dass 2020 die Ziele gerade mal eben so erreicht worden sind im Verkehrssektor, will heißen 2021, und das zeigt sich auch in den aktuellen Statistiken, holen die Leute ja nochmal wieder nach, will heißen, sie fliegen mehr, sie reisen mehr, sie verursachen mehr Emissionen. Und deswegen versuche ich, diejenigen sichtbar zu machen, die jetzt schon sehr gut unterwegs sind in Sachen neue Mobilität. Deswegen habe ich heute Frank Gäfgen zu Gast, einen der Geschäftsführer von Stadtwerken Münster, der euch, finde

ich, ein super Blaupausenbild zeichnet. 45 Minuten haben wir uns unterhalten über die Zusammenarbeit mit der Stadt Münster, über die Zusammenhänge zwischen der eigens erstellten Elektromobilität, weil ein Stadtwerk hat natürlich nicht nur Mobilität, sondern auch die Energie für die gleiche liefern. Es geht um den Loop Münster, zusammen mit Door2Door ist hier ein Unimog-Drivepooling-System entwickelt worden. Das Fahrzeug, das dort fährt, ist das sogenannte London Taxi, also gleichzeitig auch barrierearm und teilelektrisch unterwegs. Ganz viele Details sind Teil des Gespräches, aber auch, das merkt man auch sofort, Frank Geffken ist Busfahrer, er hat das gelernt. Er ist auch nicht gerade der BWLER, der Klassische, sondern als Geschäftsführer hat er einen sozialwissenschaftlichen Hintergrund. Ich finde, das ist eine gute Mischung, die den Verkehr nach vorne bringen kann, weil er den Menschen sieht, zum einen diejenigen, die er als Kunde und Kundin gewinnen will, also kennt die Bedürfnisse von Menschen nach Mobilität, aber er spricht auch mit den Menschen, die diese Mobilität gestalten und das Lenkrad momentan auch in der Hand halten. Ich glaube, wir geben da ganz viele Hinweise, die ihr euch alle mal mitnehmen solltet und eurer Bürgermeisterin, eurem Landrat oder auch PolitikerInnen, die ihr kennt, weitergeben. Schaut nach Münster, da passieren schon so einige Dinge, macht es doch einfach nach, denn in dem Bereich ist Copy und Paste auf jeden Fall erlaubt. Und jetzt wünsche ich euch viel Spaß bei dem, wie ich finde, sehr kurzweiligen Gespräch über den Verkehr und die Mobilität in Münster. Lasst mir gerne Bewertungen und Sternchen da, gebt mir gerne auch Feedback zu den jeweiligen Folgen, ich freue mich sehr. Und jetzt viel Spaß mit Frank Gäfen für den Stadtwerken Münster. Heute bin ich in Münster zu Gast. Ich habe ja lange Zeit bei den Stadtwerken Osnabrück gearbeitet. Da waren wir auch immer eng

mit den Stadtwerken Münster in vielen Projekten verbunden. Deswegen freut mich, dass man so in die alte Heimat zurückzublicken, vor allen Dingen zu jemanden, der die Stadtwerke Münster sehr innovativ führt und auch sehr viele innovative Dinge bereits vorangetrieben hat. Bevor wir da aber zu kommen, möchte ich gerne mal, dass Frank Gäfgen sich als Person vielleicht mal ein bisschen vorstellt. Woher kommen Sie, wie sind Sie zu den Stadtwerken Münster gekommen?

speaker_SPEAKER_01 (4:06)

Ja, hallo Frau Diehl, guten Morgen, das mache ich sehr gerne. Mein Name ist Frank Gäfgen. Ich bin dieses Jahr 50 Jahre alt geworden. Da bin ich auch sehr stolz drauf und freue mich drüber. Und ich hatte vor zehn Jahren, hätte ich gesagt, ich habe Diesel im Blut. Ich glaube, heute sage ich, ich habe Strom im Blut, weil wenn man innovative Projekte macht, braucht man da auch ein bisschen Elektrizität. Ja, ich bin von Hause aus gelernter Kaufmann und Sozialpädagoge und nach meiner bisherigen beruflichen Erfahrung kann ich sagen, das sind die idealen Kompetenzen, um ein Stadtwerk mit innovativen ÖPNV-Projekten zu leiten. Denn es hat immer was mit Menschen zu tun, mit Menschen und Menschengruppen und die haben bestimmte Verhaltensmuster. Und wenn man da ein ganz gutes Gespür für hat, dann kann man eigentlich in dem Sinne alle möglichen Tätigkeiten machen. Nein, das war mit ein bisschen Augenzwinkern. Ich bin seit 21 Jahren im ÖPNV tätig und habe auch einen Busführerschein gemacht. Ich habe während meines Studiums der Sozialpädagogik mit Spätdiensten mir Geld verdient. Ich fand das eine sehr angenehme Art und Weise zu jobben. Man hatte einen Neun-Stunden-Dienst und konnte dann demzufolge gleich richtig Geld verdienen. Das ist was anderes, als ir-

gendwo zwei, drei Stunden zu arbeiten. Und bin dann aber eigentlich im ÖPNV geblieben. Meine erste Tätigkeit war 2008 die Aufgabe, sozusagen eine menschliche Komponente in einen Busfahrdienst zu kriegen, also eine Abteilungsleitung zu übernehmen und den Versuch zu starten, über Gruppenleiter ein individuelles Betreuungsmodell für Busfahrer aufzubauen. Das Ziel war, dass jeder Mitarbeiter im Fahrdienst einen festen Ansprechpartner hat. Und das ist für Schichtdienstmitarbeiter absolut nicht selbstverständlich. Und die Herausforderung hat halt auch dahingehend bestanden, zu sagen, okay, was brauchen diese Menschen? Und ein Thema, und jetzt ist Sozialpädagogik wieder eine ganz gute Kompetenz, ist, wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, in einem Schichtdienst relativ hilflos ausgeliefert zu sein, dann wirkt sich das auf keinen Fall gesundheitsfreundlich aus. Und so haben wir dieses Thema individuelle Urlaubsplanung, individuelle Dienstplanung versucht zu starten. Das hat ein paar Jahre gedauert, aber im Prinzip mit großem Erfolg. Das scheint ich nicht so schlecht gemacht zu haben, sodass ich dann diverse Leitungstätigkeiten übernommen habe, von Tochter- und Schwesterfirma, Fahrdienst, auch für teilweise innovative Produkte, und habe dann gemündet, dass ich 2017 Geschäftsführer in Wiesbaden würde und dort dann gleich das Thema emissionsfreier ÖPNV mit vorangetrieben habe und auch die Umsetzung des Masterplans für die Abwehr des Dieselfahrverbots. Aber SW Verkehr war ein reiner Busbetrieb. Also die Trennung zwischen Verkehr und Energie hat schon Anfang der 2000er Jahre stattgefunden. Und als dann diese Anfrage aus Münster kam, dieses Gesamtstadtwerk zu sehen, Energieerzeugung, Energievertrieb, Mobilität, also über eine Grünstromerzeugung, Grünstromvertrieb, die eigenen Elektrobusse laden bis zur Ladesäule für den Pkw-Kunden, das war total faszinierend zu sa-

gen hier kann man Energie- und Verkehrswende insgesamt sehen, hier kann man Sektorenkoppelungen leben. Und das hatte dann natürlich meinen Wunsch bestärkt, zu sagen, ich wechsle. Und jetzt bin ich seit 1. Oktober 2019 hier. Und ich sage immer wieder gerne, wenn ich so in der täglichen Arbeit bin, habe ich das Gefühl, ich bin schon ewig hier. Wenn ich mich aber versuche zu orientieren, und hier hat natürlich auch die Pandemie ihren Teil gemacht, dann brauche ich doch noch das Navi und den Stadtplan und merke, oh, ich bin doch erst noch ganz kurz hier in Münster.

speaker_SPEAKER_00 (4:19)

Ja, schön. Das finde ich ganz interessant. Weil Birgit Hebein, ehemalige Vizebürgermeisterin von Wien, die in der Pandemie autofreie Straßen in, ich sage mal, Problemvierteln, das ist ein doofes Wort, aber man weiß, worum es geht, gemacht hat, war ja auch Sozialarbeiterin, bevor sie ihren Job da angetreten hat. Ich glaube tatsächlich, das merkt auch unsere Branche, diese Homogenität der Karriere, die es zum Teil gab, relativ klassisch BWL, VWL und dann natürlich Geografie für die Planer. Das aufzubrechen, das tut gut. Da wir jetzt schon beim sozialen Bereich sind, würde ich auf ein Thema zurückkommen. Innovation ist ja so etwas, was den Menschen aus der Komfortzone bewegt. Wo wir immer wieder merken, wir wollen das irgendwie alle, aber fang du erst mal an. Sich selber zur Innovation zu bringen, heißt ja, sich selber zu bewegen und auch ein bisschen das Ungewisse einzugehen. Jetzt haben Sie in Münster ja relativ viele Dinge schon vorangetrieben, die wir gleich vertiefen werden, aber wie gehen Sie denn als jemand, der in einer Fachrichtung anders auf Innovation blickt, auf dieses Bedenkenträgertum ein, dass Menschen immer vermeiden

wollen, Innovation wirklich auf die Straße, im wahrsten Sinne zu bringen?

speaker_SPEAKER_01 (8:58)

Ich habe mir eins in den letzten Jahren angewöhnt. Das ist auch so ein bisschen gewachsen. Das war nicht von Anfang an da, über die Umsetzung der einzelnen Projekte. Es fängt alles an mit einem Bild, einer Vision. Ich muss überlegen, was ist die Gesamtgeschichte, die drübersteht? Wenn ich jetzt sage Verkehrswende, dann muss ich den Blick eben von meinem eigenen Feld im Unternehmen weglenken. Man muss gucken, was ist eigentlich der Mehrwert für die Stadt? Was ist der Mehrwert für die Bürger? Was ist der Mehrwert für die Entscheidungsträger? Was hat die Verwaltung, die ja letzten Endes auch umsetzt und Beschlüsse vorbereitet als Mehrwert und wo können wir die entsprechend unterstützen und einbinden? Das ist also sehr, sehr viel persönliche Überzeugungskraft, persönliches Netzwerk. Aber ich habe gemerkt, wenn man eine überzeugende Gesamtgeschichte erzählt, wenn man ein Gesamtbild hat, dann wird es schwierig für andere, das Bild kaputt zu machen. Da traut sich keiner, wenn die Geschichte zu groß ist. Also wenn wir sagen, wir wollen im Süden von Münster beispielsweise wie unser Lob im bedarfsgesteuerten Verkehr ausprobieren, dann ist das was anderes, als wenn ich sage, wir haben in unserer Vision fortgeschrieben, wir machen Münster grün. Mit allen Maßnahmen, die wir tun, treiben wir die Verkehrswende und die Antriebswende voran. Und ein Beispiel, um dieses zu tun, ist eine neue Art der Stadtteilmobilität sicherzustellen, um die Lebensqualität der Menschen, die dort wohnen, zu erhöhen, um Verkehrsräume zu entlasten, wenn wir mit kleinem bedarfsgesteuerten Verkehr arbeiten, um neue Tangentialverbindungen zu schaffen.

Wenn ich ein Bild mache, ein Bildzeichen, eine Überschrift, ich sage immer bei jedem Förderantrag, ihr müsst eine Einleitung machen, die muss deckungsgleich in allen Förderanträgen gleich sein. Derjenige, der das Projekt bearbeitet, soll nicht das Gefühl kriegen, wenn er drei Anträge liest, da kommt jedes Mal was Neues, sondern es sind immer einzelne Bausteine der Gesamtgeschichte. Und das ist jetzt mal vereinfacht gesagt, so mein Erfolgsrezept und dann aber auch mutig die Entscheidung treffen und nicht beginnen mit Plan A, Plan B, vielleicht Plan C, sondern es gibt da nur einen Plan A, aber der muss vorher gut überlegt sein und auch Mut zur Lücke. Ich kann nicht 100 Prozent haben, dann komme ich damit nicht weiter. Also mir reichen immer für die Vision 80 und zum Start 90 Prozent. Das ist so die grobe Richtung.

speaker_SPEAKER_00 (9:36)

Viele Verkehrsunternehmen sind ja in den letzten Jahren angetreten, haben auf einmal riesige EntwicklerInnenteams eingestellt, um Eigenleistung in dem Sinne auch von Software zu machen. Sie haben jetzt den Loop Münster zum Beispiel genannt, da haben sie sich ja für einen Partner entschieden, mit Dot2Dot zusammenzuarbeiten. Heißt Innovation auch anzuerkennen, wo die eigenen Kernkompetenzen enden?

speaker_SPEAKER_01 (11:35)

Ja, absolut. Wir haben ganz bewusst in unserer Strategie gesagt, dass wir auf Kooperationen setzen. Wir sind ziemlich breit aufgestellt und haben viele Spezialisten und können ganz kleinteilig bestimmte Themen bearbeiten. Wir haben aber auch unsere Grenzen. Wenn es darum geht, einen bedarfsgesteuerten Verkehr mittels eines Algorithmus in dieser Komplexität zu steuern, dann gibt

es kompetente Partner. Und wir haben ja auch Fördermittelgeber überzeugen können, also das Land Nordrhein-Westfalen und die Stadt Münster, die entsprechenden Mittel uns als Stadtwerke Münster zur Verfügung zu stellen. Demzufolge haben wir ja auch eine gute Ausstattung, zu sagen, wir müssen gar nicht versuchen, diese Kompetenz selbst zu erlangen, sondern wir machen eine Ausschreibung und bedienen uns dann dem bestmöglichen Partner, den wir kriegen können. Den haben wir gefunden, es hat funktioniert. Nur um vielleicht eine Zahl zu nennen. Wir hatten ja im April bereits die 100.000 Fahrgäste erzielt. Wie kann man das ins Verhältnis setzen? Das ist die Zahl, die Fahrgastanzahl, die in der Machbarkeitsstudie prognostiziert war, ohne Corona. Da war davon ausgegangen, dass viel gefahren wurde. Wir haben es erfolgreich geschafft, dieses Ziel in der Pandemie zu erreichen. Mit eingehalten, das liegt natürlich auch darin, sich starke Partner reinzuholen, an der Stelle, wo man eben selber das Know-how nicht hat.

speaker_SPEAKER_00 (12:53)

Heißt aber auch, tolles Stichwort, trotz Pandemie gestartet, könnte man ja sagen. Weil viele Leute stehen ja jetzt gerade auf der Bremse und nutzen, glaube ich, auch manchmal insgeheim Corona so ein bisschen für eine Ausrede, so nach dem Motto, man weiß ja nicht, was kommt, als ob man anderweitig wüsste, was kommt. Das weiß nämlich auch keiner. Ist ja auch ein starkes Signal. Will heißen, diese Vision zieht ja auch anscheinend. Also da das Bild, was Sie skizzieren, auch mit der Stadt Münster zusammen, scheint ja auch etwas zu sein, auf das man zusteuern kann. Auch dafür scheint es ja eine Orientierung zu geben. Mögen Sie das mal ein bisschen skizzieren, was Sie da genau zusammen mit der Stadt Münster auch vorhaben in Sachen Verkehr?

speaker_SPEAKER_01 (13:32)

Ja, ähm... Sie haben eben gesagt, Corona wird gerne als Argument vorgeschoben. Und das ist zum Teil auch richtig. Bestimmte Dinge machen im Moment wenig Sinn. Wir haben zum Beispiel Loop gestartet und setzen es erfolgreich um, haben aber die wissenschaftliche Begleitforschung erst sechs Monate später gestartet. Ich kann das eine tun, erfolgreich als Dienst für den Bürger, und das, wo ich Erfahrungswerte ableiten will, kann ich zum späteren Zeitpunkt machen. Aber wir haben mit der Stadt ein starkes Commitment hinbekommen. Münster möchte klimaneutral werden im Jahr 2030. Jetzt kommen wir wieder zum Bild. Das ist eine tolle, große Überschrift. Wenn ich mir diesen Rahmen anschau, ist jegliche Kreativität gefragt, welche Maßnahmen denn für geeignet, passend und finanzierbar gehalten werden, umzusetzen. Und im Bereich Verkehr haben wir die gemeinsame Erkenntnis, dass heute auf fast allen Straßen der Verkehr morgens in eine Richtung einfährt und der Verkehr abends wieder raus. Und das mehr schlecht als recht. Und jetzt die Frage, wie können wir das auflösen? Wir befinden uns aber in einer gewachsenen Struktur. Ich sage immer, die Operation am offenen Herzen. Überall, wo wir heute eine zusätzliche Busspur probieren, hat das Auswirkungen auf die anderen Verkehrsträger. Und das gilt sich offen anzugucken. Und mit dem bedarfsgesteuerten Verkehr, wir reden über ein Projekt, das über drei Jahre acht Millionen kostet. Das ist schon wirklich ein sehr, sehr großes... Hier in NRW ist es das größte Verkehrssystem. War aber klar, wir wollen uns konzentrieren in den nächsten Jahren auf starke Busachsen. Weil eine Straßenbahn innerstädtisch zu bauen, das ist illusorisch. Die Schienen wurden vor 60 Jahren abmontiert, die kann man nicht mehr einfach installieren. Aber um

die Wohnviertel besser anzubinden, wir fahren ja heute mit den 12- oder 18-Meter-Fahrzeugen nahezu in jede Wohnsiedlung rein. Da sind andere Verkehrsformen gefragt. Und in diese Lücke ist eben dieses Thema On-Demand-Verkehr, wie unser Münster-Loop, ein absolutes Beispiel dafür, wie man es machen kann. Es kostet eine Menge Geld. Ja, es ist nur mit Fördergeld zu machen. Ja, wir erbringen aber heute den Beweis, dass eben der Verkehr, das, worüber viel philosophiert wird, dass es funktioniert. Der Bürger braucht in erster Linie ein Angebot. Da ist nicht die Frage, was kostet das Ticket, wie ist das eingebunden, mache ich einen Komfortzuschlag, einen Sonderzuschlag, berechne ich einen Kilometer? Diese Fragen stehen momentan gar nicht im Vordergrund. Sondern wenn ich ein gutes Angebot habe, und wir machen die gleiche Bedienzeit bei unserem bedarfsgesteuerten Verkehr wie bei unserem Busverkehr, also eine Verlässlichkeit für den Bürger, viel Informationen am Anfang, eine telefonische Bestellung. Wir haben vielen Seniorinnen und Senioren diese App selber installiert. Also diese Mischung aus absoluter Information, Sichtbarkeit und einem permanent verfügbaren Angebot. Das sind die Punkte, warum die Akzeptanz so hoch ist. Die Münsteranerinnen und Münsteraner haben den Loop lieb. Und ich muss eher Fragen beantworten, wie geht es denn jetzt weiter? Und wann wird ausgedehnt als kannst du mal statistische Zahlen liefern, wie es eigentlich läuft?

speaker_SPEAKER_00 (14:42)

Heißt aber auch, dass es wichtig ist, so ein Produkt auffällig zu gestalten. Das ist auch etwas, glaube ich, wenn da jetzt ganz normale, ich weiß es nicht, sagen wir mal Bullis, die kennt jeder, gefahren werden. Das haben sie auch auf diese Fahrzeuge richtig knallig draufgebracht, das ist das London Taxi. Das muss man mal anskiz-

zieren, dass in Deutschland solche Fahrzeuge noch nicht existieren. Da sehe ich persönlicherweise die Chancen für unsere Autoindustrie. Eigentlich, jenseits des privaten Pkw, diese Zwischenform zwischen ÖPNV und privaten Pkw zu bauen. Heißt aber auch, sie fahren barrierefrei. Nicht so wie hier in Hamburg der Moya, der leider für bestimmte Bevölkerungsgruppen nicht zu nutzen ist. Wir kommen aus einer Szenerie der Experimente. Das Personenbeförderungsgesetz ist jetzt seit 10 Tagen oder so endlich reformiert, die Tür ist auf. Wie nehmen Sie das denn jetzt wahr, im Vergleich zu anderen Verkehrsunternehmen schon mal in diesem Experimentierstadium gewesen zu sein? Wie ist Ihre Vision, mit so einem neuen Katalog der Rahmenbedingungen umzugehen?

speaker_SPEAKER_01 (17:50)

Das ist auf jeden Fall ein sehr positives Zeichen. Sie haben es gerade gesagt, es geht darum, dass wir bisher unser Loop über eine Experimentierklausel gemacht haben. Das zeigt die Realität im Jahr 2020. Alle Forderungen und schöne Bilder, die gemalt werden, müssen erst mal im entsprechenden Genehmigungsrahmen abgebildet werden. Deswegen finde ich das, wie es gemacht wurde, jetzt im PBEFG, im Neuen, sehr gut. Jetzt ist eine Basis geschaffen, dass eine Kommune wählen kann und sagen kann, wie möchte ich es gestalten? Und kann dann aber diese Leistung als ganz regulärem ÖPNV kennzeichnen. Das ist vielleicht der stärkste Punkt. Dass jetzt dieses Fahren mit kleinen Autos, wir mussten uns als ÖPNVler vor zwei, drei Jahren rechtfertigen, ihr wollt euch jetzt auch noch auf den Straßen bewegen, obwohl ihr sagt, PKWs raus, und schickt jetzt selber PKWs. Dass wir jetzt einen Rahmen dafür bekommen haben, in dem wir sagen können, nein, das ist ÖPNV, das ist öffentliche Daseinsvorsorge einer Kommune, einer

Stadt, eines Aufgabenträgers. Das ist eine fantastische Perspektive. Das kann auch die Kreativität anregen, zu sagen, wenn das geht, was könnte denn noch gehen an dieser Stelle? Das sind letzten Endes genau die Punkte, denen wir uns stellen müssen. Nur, wir bewegen uns in einem rechtlich extrem komplizierten Feld. Wir haben einmal eine europäische Vergabe von Linienkonzessionen, mit der 1370, dann haben wir ein deutsches PBEFG. Und die Digitalisierung, die sich zwischendrin eigentlich in ihrer Innovationsgeschwindigkeit potenziert. Da kann eine deutsche Gesetzgebung und schon gar keine europäische Gesetzgebung mit Schritt halten. Deswegen sind bestimmte Dinge... Man muss sie einfach machen. Ich habe auch mit Fachjuristen gesprochen, die sagten, das ist natürlich nicht ganz so leicht, das bei euch in einem abzubilden, in anderen Städten auch nicht. Aber ihr macht es ja sowieso. Na klar, machen wir es, weil es eine politische Forderung ist. Manchmal muss man in die Umsetzung gehen, und der Gesetzgeber zieht nach. Ich glaube, dass das bei diesen Themen auch viel besser ist. Wenn der Gesetzgeber merkt, die Menschen nehmen es an. Wenn auf kommunaler Ebene heißt, das ist der Beitrag, den wir wollen.

speaker_SPEAKER_00 (19:36)

Dann kommen Sie ja von der Rolle auch in so einem Momentum von der Rolle des Verwalters in die Rolle des Gestalters. Das ist ja etwas, wo wir auch ganz ehrlich sein müssen, dass es nicht jedem in Kommunen oder auch Stadtwerken gegeben, das anzuerkennen, weil ich glaube, das ist ja schon auch eine Art von Unternehmenskultur, die sich da verändert. Wie gehen Sie damit um, also sowohl in der Zusammenarbeit mit der Stadt, aber auch intern mit Ihrer Mann und Frauschaft? Wie bereitet man diesen Weg, dass es

auch wirklich ernst gemeint ist, wie geht es in die Gestaltung? Und es hat auch immer eine Nuance von Ungewissheit vielleicht.

speaker_SPEAKER_01 (20:42)

Also intern war das gar keine große Herausforderung, weil das Innovationspotenzial, wir sind jetzt als Stadtwerk in einer über 100-jährigen Geschichte und Münster hat nun mal über 68.000 Studierende und demzufolge ist der Akademisierungsgrad bei uns sehr hoch. Also wir haben viele junge, pfiffige Ingenieure, die mit ganz vielen tollen Ideen kommen und eigentlich das Problem eher hatten, sich ausgebremst gefühlt zu haben. Also Ideen, warum kann man das denn nicht machen? Das waren Themen, die waren, müssen wohl unter der alten Geschäftsführung nicht ganz so opportun gewesen sein. Also ich habe diese schöne Situation, genau genommen mein Kollege hat es auf der Energieseite genauso, dass wir eigentlich nur Anti sein müssen, um dieses Potenzial freizusetzen. Unser Auftrag in erster Linie intern hat bestanden, dass wir im letzten Jahr einen riesen Strategieprozess aufgesetzt haben. Wir haben also gesagt, wir müssen drei Stoßrichtungen festlegen. Wer sind wir für Münster, wer wollen wir vor dem Kunden sein und wie verstehen wir uns? Und da haben wir so drei Überschriften gemacht. Das eine ist, wir sorgen für den Herzschlag Münsters. Und das heißt so als Bild, die Buslinien, die Versorgungsleitungen, Stromleitungen, Wasserleitungen, das sind die Lebensadern, die durchziehen sich durch Münster und die halten wir mit unserer Leistung am Leben. Das impliziert aber eine ganz besondere Rolle. Nicht wir als Stadtwerke wissen, wie man es macht und ihr als Verwaltung muss es umsetzen, sondern wir sind der aktive Dienstleister. Politik hat eine Vorstellung und da trifft ein Beschluss, Verwaltung wird beauftragt, es umzusetzen. Und wir sind der aktive

Dienstleister, der unseren Teil unterstützt. Und alleine das umzudrehen, hat das Verhältnis zum Planungsdezernenten, zum Oberbürgermeister auf ganz neue, konstruktive Füße gestellt. Dann aber gesagt, mit uns wird ein Haus zum Zuhause und ein Unternehmen erfolgreich als Überschrift. Also alle Maßnahmen, die kreiert werden, müssen sich an diesem Thema orientieren. Und wie schaffen wir das intern? Das ist auch wieder eine lustige Geschichte. Wir hatten dann gesagt, wir gewinnen gemeinsam. Und dann kam sofort das Strategieteam und wir verlieren gemeinsam. Und dann sagte ich so, nein, wir verlieren nicht. Und dann, ja, aber was heißt das? Sag ich, wir verlieren aber nicht. Und wir haben es geschafft, das Verständnis im Unternehmen zu implementieren. Ja, wir werden nicht alles umsetzen. Wir werden auch nicht 100 Prozent an allen Stellen erfolgreich sein. Es werden auch nicht alle mitziehen. Aber wenn wir eine Gesamtstrategie haben, davon abgeleitete Bereichsstrategien, und jeder Mitarbeiter weiß, welchen Beitrag er an seiner Stelle leisten kann, ja, dann gewinnen wir. Dann können wir gar nicht verlieren. Und dieser Gedanke, der hat sich hier richtig durchgezogen. Und es ist auch dazu ein ganz anderes Führungsverständnis notwendig. Wir haben also klassische Leistungsbeurteilungsgespräche abgeschafft und haben Feedback-Gespräche eingeführt. Da muss man natürlich einen entsprechenden Leitfaden machen, Leute an die Hand nehmen. Man muss auch bereit sein, unbequeme Entscheidungen zu treffen. Also eine erste, zweite, dritte Chance zu geben, aber auch sagen, da, wo es keinen Sinn hat, auch auf Führungskräfteebene sagen, du bist hier im falschen Job. Du passt nicht von deiner Führungsphilosophie rein, so wie wir das hier verstehen. Auch das gehört eben zu einer Tradition dazu. Und dann würde ich jetzt auch die Verwaltung, auf den Aufgabenträger und die Politik gerne benen-

nen. Das ist vielleicht so jetzt so mein Frank-Effen-Blick immer. Ich versuche zu sagen, was ist der Mehrwert für beispielsweise unseren Dezernenten? Was ist der Mehrwert für die entsprechenden Amtsleiter? Was ist das, was Sie bei dieser Arbeit oder bei diesem Auftrag berücksichtigen müssen? Und das führt dann dazu, dass wir auch, was das Schreiben von Sitzungsvorlagen, was das Beraten und das Unterstützen von Formulierungen angeht, heute eine ganz andere Abstimmungsqualität mit der Verwaltung erreicht haben. Also wenn wir ein Werk vorlegen und es wird vom entsprechenden Stadtrat unterschrieben, dann ist es trotzdem ein Gemeinschaftsprodukt von uns. Und wir wissen genau, wie wir es im Prinzip umsetzen können. Das ist aber ein anderes Selbstverständnis. Es ist das Selbstverständnis, trete ich auf und sage, ich weiß, wie es geht. Und ihr müsst jetzt, sag mal, da müsst ihr halt Busbots schaffen. Und wenn ihr keine Busbots schafft, dann bleibt der ÖPNV halt eben langsam. Oder ob ich sage, okay, wie können wir es denn gemeinsam hinkriegen? Und wenn ihr ein Konzept habt und sagt, ihr könnt euch das so vorstellen, was ist unser Part, den wir dazu beitragen? Das ist ein ganz anderes Herangehen, wo ich aber gemerkt habe, damit kann man ganz viel umsetzen. Und wir haben ja jetzt in dieser kurzen Zeit in Münster, krieg ich immer gesagt, wir haben den Reformstau von acht bis zehn Jahren aufgeholt.

speaker_SPEAKER_00 (22:32)

Wir kommen ja aus einer Zeit, da ist man in den Bus gestiegen und da durfte man mit dem Fahrer oder der Fahrerin in dem Sinne reden, dass sie uns oder er eine Fahrkarte verkauft. Ansonsten wurde auf das Schild getippt, nicht mit dem Fahrer reden während der Fahrt. Jetzt gehen sie in kleinere Gefäße wie den Loop. Und

das ist ja etwas, glaube ich, wo ganz viel mehr Interaktion stattfindet. Also ich habe das beim Launch vom Loop schon gemerkt, die Leute sind ja total neugierig, sowohl die FahrerInnen als auch die BürgerInnen. Heißt, ich habe bei den Stadtwerken Osnabrück nebenberuflich einen MBA gemacht und unter anderem eine Arbeit geschrieben zu Markenintrinsischer Unternehmensführung und bin dann auch an den Punkt gekommen, dass eigentlich der oder die FahrerIn der Punkt ist, der wirklich die Marke ist, weil natürlich der Kontakt zu den Menschen da draußen da stattfindet. Ändert sich das auch? Also dass man sowohl, ich muss jetzt mal ganz ehrlich sagen, in der Wertschätzung dieses Jobs, die ja auch nicht immer die beste war in der Vergangenheit, als auch in dem Ermächtigen von zumindest den Menschen, die das Steuer in der Hand haben und Lust darauf haben, dass sie auch das nach außen tragen. Weil sie müssen das ja bis ins letzte Fitzelchen nach unten bringen, in die Basis. Ohne die Basis läuft wiederum der Betrieb nicht. Also wie ändert sich auch diese Rolle von den Menschen, die den Job machen sozusagen?

speaker_SPEAKER_01 (26:31)

Sie müssen anfangen, und das ist eine ganz schwierige Aufgabe, Sie müssen anfangen, das Denken in den Köpfen zu verändern. Wie es jetzt bei mir hier oben im Büro aussieht, das weiß ich und die Leute, die hier zu mir kommen. Das sind aber nicht die Stadtwerke Münster, wie sie von unten wahrgenommen werden. Das müssen Sie aber erst mal beim Busfahrdienst versuchen, vorzuleben und in das Denken reinzubekommen. Ich stehe morgens auf, wenn ich in Richtung Verkehrsbetrieb bin, lasse ich keine Gelegenheit aus, um mich für die Erbringung des Tagesgeschäfts zu bedanken. Denn das Tagesgeschäft, die Beförderungsleistung,

wird als selbstverständlich angesehen. Die ist aber die Grundlage für alles. Wenn da draußen Ausfälle sind, wo wir eine erhöhte Krankenquote, Streiks oder Ähnliches haben, dann haben wir im Unternehmen ganz andere Sorgen, als uns über innovative Projekte Gedanken zu machen. Dann geht es darum, wie ich es schaffe, die Leistung sicherzustellen. Als wir das Schneechaos hatten, hatten wir eine Woche lang damit zu tun, über alle Mitarbeiter im Verkehrsbetrieb zu gucken, wie wir das Geschäft hinkriegen. Das ist der Punkt. Wenn ein Busfahrer versteht, mein Job, den ich mache, der ist so extrem wichtig dafür, dass beispielsweise ein Förderantrag erfolgreich abgeschlossen wird. Wenn ich das transportiere von der Meta-Ebene zur Arbeitsebene runter, dann passiert genau das, was momentan in Münster passiert. In der Kanda Kundenbarometer wurde die Zufriedenheit unseres Fahrpersonals als Nummer eins - Freundlichkeit des Fahrpersonals auf den ersten Platz geholt. Das ist das Schöne, dass Sie das neue Denken verstehen. Da macht jemand was anderes im Unternehmen, das ist viel wichtiger und toller als das, was ich mache. Nein, ich bin an der Stelle genau richtig, wo ich bin. An der Stelle muss ich meinen Beitrag leisten. Das klappt nicht flächendeckend und zu jeder Zeit. Aber wenn man mit diesem Anspruch rangeht und dann sagt was sind eure Bedürfnisse, was braucht ihr, wo können wir euch unterstützen, damit ihr euren Teil wahrnehmen könnt, dann ist an der Stelle viel erreicht. Ich glaube, das ist etwas, wo ganz viel, gerade in den ersten 2000er-Jahren, kaputtgemacht wurde. Als der Wettbewerb um ÖPNV eingetreten ist. Es wurden Tochter-, Schwester- und Enkelfirmen gegründet. Außerhalb des öffentlichen Tarifes. Es wurde überall an den Fahrerlöhnen gespart. Das hat nicht dazu beigetragen, dass der Beruf die Wertschätzung und die Beachtung gekriegt hat. Das ist, ganz ehrlich, ein Knochenjob. Sie müs-

sen einzelne Mitarbeiter*innen überzeugen. Auch ich hatte es noch nicht lange her. Da hatten wir den Tarifabschluss. Ich habe mich auch mit Fahrerinnen und Fahrern hingesezt. Ich kann das nur in begrenztem Maße machen. Aber es ist wichtig, in diesen Dialog zu kommen. Wenn das als Unternehmen gelingt, dann ist die ideale Basis geschaffen, um zu sagen, jetzt lasst uns die Handbremse lösen um auf die Überholspur zu gehen.

speaker_SPEAKER_00 (29:00)

Manchmal habe ich das Gefühl, dass Leute, die Mobilität gestalten in Politik und auch an anderen Stellen, sehr gerne in der Zukunft von 20 Jahren sind und von Hyperloop, Drohnen, Flugtaxen, wie auch immer reden und das Doing im Jetzt - das Morgen beginnt ja heute, so ein bisschen vermeiden, weil sie von Ihnen ja skizziert eine Vision brauchen. Wie beurteilen Sie denn als Führungskraft oder als jemand, der wirklich diesem ganzen Unternehmen vorsteht, auch die Entscheidung, das jetzt nicht zu tun? Es gibt ja eine Wasserstoffstrategie. Es wird auf einmal wieder diskutiert, E-Fuels in Neuwagen, Wasserstoff in Neuwagen, Ähnliches gibt es auch für die öffentlichen Verkehre. Also es ist ja so, dass man das Gefühl hat, Candy Shop. Wie sagen Sie denn dann auch, das machen wir jetzt nicht? Das ist ja das Umgekehrte. Es geht ja nicht nur die Entscheidung in diese Richtung, gehen wir jetzt, sondern auch das machen wir jetzt nicht, sondern wir fokussieren uns.

speaker_SPEAKER_01 (30:32)

Ja, das ist dann das Ergebnis eines Abwägungsprozesses. Und wenn Sie jetzt sagen, autonome Flugtaxi, ja, finde ich total spannend, kann ich mir überlegen, ist aber überhaupt keine Option, weil ich mir noch gar nicht vorstellen kann, wie ich sowas über-

haupt regulieren lassen kann. Wenn ich jetzt das Beispiel Wasserstoff bedienen darf, dann gehen wir da auch mit sehr angezogener Handbremse dran. Na klar, das kann eine Lösung werden. Das kann vielleicht auch was ganz Tolles werden. Möglicherweise könnte das was werden. Nur wenn ich darüber philosophiere, glauben Sie mir, vor Corona, ich hatte Einladungen, wirklich viele, zum Thema Wasserstoff zu sprechen. Und ich habe gesagt, Leute, ladet mich doch mal ein, zum Thema Batteriebetrieben zu sprechen. Ja, das ist doch ein alter Hut. Nee, da geht jetzt gerade Tempo und da gibt es jetzt gerade Musik drauf auf dieses Thema. Das ist der Punkt. Also wir haben uns zum Beispiel natürlich auch damit beschäftigt, weil wir uns ja überhaupt nicht davon lösen können, von dem Thema Wasserstoff. Wir haben für uns entschieden, wenn wir unsere Strategie, so wie wir sie jetzt haben, mit den Batteriebussen konsequent umsetzen, dann können wir zum jetzigen Zeitpunkt 70 bis 75 Prozent unseres Stadtverkehrs damit betreiben. Ja, das ist eine fantastische Quote. Dann haben wir einen ganz tollen Förderrahmen. Wir haben ja jetzt 80 Prozent der Mehrkosten gefördert bekommen. Und das Land NRW hat uns die Ladeinfrastruktur mit 90 Prozent gefördert. Ja, wir produzieren den grünen Strom selber. Das ist ein Pfund, dann muss ich da Vollgas drauf reingeben und entsprechende Fahrzeuge beschaffen. Wir haben eine garantierte Laufleistung von 250 km bei Batteriebussen. Wenn wir unterwegs auf der Strecke nachladen, können wir damit den ganzen Tag fahren. Allerdings verschließen wir uns nicht Wasserstoff. Wir haben ein paar Pkws und einen Wasserstoffbus im Einsatz. Weil wir wollen ja technologieoffen sein. Aber wir versuchen nicht, um jeden Preis Wasserstoffbusse zu kriegen oder eine eigene Tankstelle oder sonst was in der Form zu machen. Nein, das ist uns momentan ein Gedanke, den wir auf keinen Fall weiterverfolgen wollen. Ich

glaube, das ist der Punkt, wo auch der Unternehmensleiter gefragt ist. Weil die guten, fitten Mitarbeiter könnten uns jetzt Konzepte schreiben. Und sie könnten auch sagen, wenn wir in die Richtung gehen, dann pushen wir mehr Wasserstoff oder wir pushen einen überlageren Bus. Oder auch, wir verbleiben bei der Strategie, die wir haben. Aber die Entscheidung, die Orientierung, die Richtung, die muss vom Unternehmensleiter vorgegeben werden. Und da wünsche ich mir manchmal auch noch bei uns in der Branche, auch wenn der ein oder andere mich dafür verbal prügelt, vielleicht ein bisschen mehr Mut. Denn wir haben die Zeitkapazität nur einmal, wir können auch das Geld nur einmal ausgeben. Aber dann muss ich eine Entscheidung treffen und sagen, was will ich eigentlich? Ich merke ganz oft, gerade bei den innovativen Antrieben immer noch, ja, ich weiß nicht. Aber dann frage ich mich dann, auf was wartet ihr? Wir haben eine Clean Air Hegel Directive, die vorschreibt, es sind so und so viele Prozent zu beschaffen. Wir haben jetzt die Förderprogramme. Und ich verschaffe mir auch als Unternehmer, wie wir das auch gemacht haben, mit dem Wasserstoffkurs Luft. Weil ich ja auch den Druck von meinen politischen Entscheidungsträgern nehme. Wenn die sagen könnten, bei uns wird Wasserstoff und Elektro, da wird beides. Wir haben aber noch keine abschließende Meinung. Ich vertraue denen und lasse die mal in aller Ruhe arbeiten. Und das sind die Punkte. Aber diese Entscheidung muss auf Unternehmensleitungs-Ebene getroffen werden.

speaker_SPEAKER_00 (33:29)

Ich renne ja immer mit meinem Schild durch die Gegend und will vermeiden, dass wir, wie man so schön neudeutsch sagt, nur auf Convenience achten. Also es ist mit manchmal, natürlich stecke ich

und stecken Sie auch tiefer in manchen Themen drin, aber man kommt ja schnell zum Thema Daten und man kommt schnell zum Thema, wie gestalten wir auch Mobilität in der Zukunft? Dafür braucht es Daten. Wir kommen aber auch schnell zu dem Thema, bekommen wir ein Amazon der Mobilität in Europa oder Deutschland oder lassen wir es weiterhin die, denen ich gerne vertrauen würde, die kommunalen Unternehmen machen? Also wenn wir jetzt auf Münster schauen, ein Stadtwerk ist immer auch ganz klar Dienstleister in Sachen Lebensqualität einer Stadt. Also da geht es ja darum, ja einfach auch diesen Wettbewerb zu gewinnen, Fachkräfte zu binden, dass die Leute nicht weggehen, weil es woanders schöner ist. Ich würde das letzte, der letzte Drittel sozusagen des Gesprächs gerne nutzen, dass wir einfach mal auf Münster schauen. Sie haben jetzt den Loop genannt als etwas, was Feindverteilung macht, aber auch Mobilitätslücken schließen kann. Sie haben gesagt, es gibt starke Hauptachsen, wo andere Gefäße fahren werden. Aber natürlich ist eine Stadt mehr als nur das. Also wenn man da jetzt auf ihren Faktor Mobilität schaut, Sie haben auch schon gesagt, der Strom kommt ja auch von uns, was ja auch nicht ungeschickt ist. Welche Dinge sollen da zukünftig noch mit rein spielen? Also wie soll die Mobilität der Zukunft in Münster aussehen?

speaker_SPEAKER_01 (35:26)

Wir haben mittlerweile an der Stelle schon eine Offenheit mit der Stadt hingekriegt, was das Thema Parken angeht. Wie soll es aussehen? Wir stellen uns vor, schnelle, beschleunigte Hauptachsen, wenige Hauptachsen, aber schnell und beschleunigt, die die Menschen in die Stadt rein und rausbringen. Dann findet die Verknüpfung, dafür haben wir einen aktuellen Beschluss, an den sogenann-

ten Mobilstationen, Mobilitätshubs. Das ist ein Begriff, der wird inflationär für alles benutzt. Den haben wir aber in unserem Ratsbeschluss so gefasst, dass natürlich die Stadt der Eigentümer der Flächen und der Stationen sind, aber der Betrieb von den Stadtwerken Münster gemacht werden soll, weil er der Mobilitätsdienstleistung ist. Dort haben wir jetzt schon im eigenen Unternehmen Busleistungen, On-Demand-Verkehre und wir haben eine Beteiligung einer Carsharing-Gesellschaft. Dann gibt es in Münster schon diese Roller von zwei verschiedenen Anbietern, diese E-Roller. Und in der Planung ist eben auch ein Fahrradverleihsystem, wo wir als Stadtwerke auch der Betreiber sind. Und ein Fahrradverleihsystem in der Fahrradstadt macht Sinn, wenn man es entsprechend groß dimensioniert und wenn man es entsprechend flächendeckend dimensioniert. Dann kriegt man auch einen Einstieg in das Thema betriebliche Mobilität, beispielsweise mit Arbeitgebern, die aus der Region ihre Pendler auch, die kommen nach Münster und sind gestresst vom Fahren und dann finden sie vielleicht noch keinen Parkplatz. Wenn die aber eine Alternative haben, eben nicht sagen, du kommst dann an einen Bahnhof an und musst dann zweimal umsteigen, sondern wie kann dann eine Bedienung von diesem sogenannten Mobilitätsstation dann mit verschiedenen Angeboten, ob Fahrrad, On-Demand, Carsharing oder auch klassischer ÖPNV zu den Arbeitsplatzschwerpunkten gemacht werden? Und das ist im Prinzip so dieser eine Aspekt. Das zweite für die Menschen hier vor Ort zu sagen, wir brauchen eine viel kleinteiligere Stadtteilerschließung und wir brauchen viel mehr Tangentialverbindungen. Denn heute ist es ja doch so, dass die meisten Linien Durchmesserlinien sind. Sie müssen einmal durch die Stadt fahren oder zumindest in Richtung Stadt, wenn Sie einen anderen Außenstadtteil erreichen wollen. Mehr Tangen-

tialverbindungen, auch das reduziert den innerstädtischen Verkehr. Und das Thema Parken muss neu gedacht werden. Und es muss aber auch in der Strategie mit dem städtischen Parkraummanagement. Und dazu zählen ein Ausbau von Park and Ride an der Peripherie. Ja, das ist ein langfristiges Thema, aber auch das haben wir an der Stelle im Prinzip mit angenommen. Und es ist auch eine Beziehung der Parkhausstrategie innerhalb des Gesamtkonzernes mit dem ÖPNV gemeinsam. Und auch das ist ja bisher in dieser Form noch überhaupt nicht weitergedacht worden. Und wir haben es ja schon mal ausprobiert und haben gemerkt, wie erfolgreich es funktioniert hat. Da muss ich meine Anfangszeit zitieren. Oktober 2019 angefangen, im Dezember hatten wir den Nulltarif an den vier Adventssamstagen. Und es geht jetzt nicht um einen Nulltarif-Propaganda. Das möchte ich ausdrücklich vorwegschicken. Wir haben aber ein zusätzliches Parkhaus, was nicht für den öffentlichen Personenverkehr zur Verfügung steht, für privates Parken mit 1.000 Stellplätzen an einer strategischen Stelle als Parkhaus freigegeben. Und haben dort einen Fünf-Minuten-Verkehr an dem Samstag in Richtung Stadt sichergestellt. Wir haben sogar Servicepersonal dort hingestellt, die dann gezeigt haben, wie man vom Parkhaus zur Haltestelle und auch in der Innenstadt, wie sie wieder zum Parkhaus kommen. Der Effekt war, dass das Parkhaus nahezu voll war. Und natürlich war es, den Fahrpreis zu sparen, ein Argument. Aber in der Hauptsache haben wir die Rückmeldung bekommen, es war so einfach, es war so problemlos. Ich habe geparkt, ich bin in den ÖPNV gestiegen, ich war ein paar Minuten von der Stadt, es war entspannt. Und der Verkehr in der Stadt hatte sich total entzerrt. Wir hatten an den vier Adventssamstagen die höchste Pünktlichkeit aller unserer Samstagfahrten in den Bussen. Also jeder hat gesagt, das war eine tolle Sache.

Wir hatten 40 Prozent Fahrgastzugang. Aber letzten Endes, ob ich diese drei oder vier Euro oder fünf Euro für die Familie gespart habe oder nicht, das war nicht der Punkt. Denn wir haben ja auch mit der Ordnungsbehörde gesprochen und auch die haben gesagt, dass in den Außenstadtteilen, dort wo zum Beispiel ein Bahnhof ist, das auch verstärkt geparkt wurde. Es war einfach leicht verfügbar und die Zugangshemmnisse, die Barrieren, gerade zum Beispiel Ticketing, gab es an dem Tag nicht. Und das ist die digitale Herausforderung, der wir uns ja hier auch in Nordrhein-Westfalen dank Minister Wüst ganz klar stellen, dass wir hier die Zugangshemmnisse abbauen. Wenn Sie ein Seminar besuchen müssen oder drei, um sich einen Fahrschein zu kaufen, dann ist der ÖPNV nicht attraktiv. Ob ein Euro oder fünf Euro. Also das sind so an der Stelle die Herausforderungen. Ja, und so kommen die Puzzlesteine im Prinzip zusammen. Und wenn wir das halt eben weiter so fahren wie bisher, dass wir ein Gesamtbild haben, aber einzelne Elemente, einzelne Facetten ausprobieren, einzelne Nuancen mal ein bisschen verändern und das auch über einen repräsentativen Zeitraum, nicht drei Tage oder fünf Tage, dann werden wir hier eine ganze Menge verändern. Ob das dann nachher so aussieht, wie ich es mir jetzt vorstelle oder wie wir das auf Bildern gemalt haben oder ähnlich, das wird man sehen. Aber ich habe die Erfahrung gemacht, ich muss bei meiner Vision mit mindestens 100% rangehen oder wenn ich 100% habe, muss ich mit 120% rangehen. Wenn ich nur mit 50 rangehe, Sie kennen den von der Welt.

speaker_SPEAKER_00 (35:26)

Ich finde das auch richtig. Ich will immer nicht sagen, dass es deutsch ist, aber irgendwie kenne ich ja nur Deutschland so gut. Es geht immer gleich darum, wo kann es schief laufen. Ich sehe

wirklich im ländlichen Raum z.B. nur Chancen, überhaupt keine Risiken, weil es scheiße ist. Und die Leute sich freuen werden, wenn da was passieren wird. Dann habe ich immer meinen Papa, der mit 81 Parkinson, der hat im Emsland keine Mobilität mehr. Für den ist das doch nicht ein 10-Minuten-Takt. Für den ist das mit der App, meinerwegen sogar am Tag vorher was zu bestellen. Und er hat selbstbestimmte Mobilität. Das sind manchmal so Dinge, glaube ich, da helfen solche Projekte, auch die eigene Mobilität mal zu reflektieren. Also was brauche ich überhaupt an Mobilität? Ich gebe als erstes zu, 2019 meine Bahncard 100. Ich bin so viel durch die Gegend gefahren, wo ich jetzt nach der Pandemie nicht, das mache ich nicht noch mal, sondern da werde ich auch schön gucken, was kann ich denn mal virtuell erledigen? Und ich finde, was sie gerade auch gemacht haben, ist ein echtes Werbeplakat aufgestellt haben für die Branche. Weil das ist ja auch etwas, wofür wir Sorge tragen müssen, dass die Leute zu uns kommen und diese Diversität. Ich habe gestern wieder mal ein Panel gesehen. Sie wissen, wie die aussehen bei uns in der Branche. Und da braucht es einfach viele Leute. Und da können auch viele Leute kommen mit ihren Ideen. Und das ist ein toller Arbeitsbereich. Und das hat man, glaube ich, gerade an ihrer Begeisterung ja auch gemerkt, wie facettenreich das mittlerweile ist, oder?

speaker_SPEAKER_01 (42:17)

Ja, absolut. Nur wir müssen um die Talente kämpfen. Also wir stehen natürlich im Wettbewerb, aber wir müssen darum kämpfen. Und so Produkte wie Loop, den wir jetzt gemacht haben, oder eben eine App für Check-in, Be-out und ähnliches, das sind dann so Punkte, wo wir plötzlich eine ganz andere Mitarbeiterschaft ansprechen als bisher. Ich kann mich echt noch erinnern, vor vier,

fünf Jahren war das Goldschürfen. Man, einen Ingenieur für emissionsfreien ÖPNV zu finden, ein Referent für innovative ÖPNV-Projekte, das waren Menschen, die ins Unternehmen gekommen sind. Für die hätte ich gar nicht gewusst, 2014, 2015, was ich denen zu arbeiten gebe, wenn sie denn überhaupt den Weg in unser Unternehmen gefunden hätten. Und da verändert sich gerade massiv was. Und deswegen müssen wir auch vorangehen und müssen es auch im Prinzip wirklich propagieren und sichtbar im Stadtbild machen. Das ist eben auch die Frage, wie verkaufe ich meine Marke? Wenn Sie zu uns nach Münster kommen, Sie sehen auf die Entfernung, da kommt ein Elektrobus. Sie sehen aber, da kommt ein Wasserstoffbus und der Wasserstoff-Pkw ist genauso gebrandet. Und LUB Münster ist eingebunden in die Strategie, steht aber auch als eigene Marke. Das sind Punkte, ja, das ist nicht einfach nur eine Beförderung oder eine Werbefläche, sondern Sie müssen gucken, wie Sie das im Prinzip in die Gesamtgeschichte mit rein erzählen. Und plötzlich tauchen Ladesäulen im öffentlichen Raum auf, die ähnlich gebrandet sind, sodass der Wiedererkennungswert da ist. Aber das ist auch das, was wir tun müssen, weil wir sind eine städtische Gesellschaft. Wir stehen aber auch im Wettbewerb. Auch von uns wird erwartet, dass wir ein vernünftiges Jahresergebnis bringen, dass wir an die Stadt was abführen und dass wir hier eine ordentliche Wertschöpfung in der Region erfüllen. Also es ist ja jetzt nicht nur Daseinsvorsorge, sondern es ist auch noch ein betriebswirtschaftlicher Anspruch dahinter. Und das alles zu orchestrieren, ist eine ganz tolle Aufgabe. Da brauchen wir richtig viele, wirklich viele gute Leute. Aber wir müssen uns auch einen Weg machen. Also, dass Sie den Weg zu uns von alleine finden, ich glaube, da sind wir noch eine ganze Ecke von weit weg. Achso, Tarife, ja, sind die wettbewerbsfähig oder nicht?

Wir haben in der Pandemie allerdings auch festgestellt, dass wir doch wieder eine sehr hohe Arbeitgeberattraktivität haben. Weil gesichert das Geld am Ende des Monats zu haben und Urlaub über einen 12-Monats-Zeitraum zu planen, weil man die Gewissheit hat, dass man nur noch einen Arbeitsvertrag hat, der dann gilt, das sind plötzlich Dinge, die dann auch wiederum ein sehr hohes Gut sind. Denn wir haben schon Menschen gefunden, die bei zwei, drei Start-ups waren und gesagt haben, ja, jetzt nach drei Monaten ist Schluss. Aber da haben wir auch super Leute bei uns in unserem Personalmanagement, die eben gucken, wie sie das auf die Reihe kriegen. Aber was ich damit sagen will, und das ist ja auch, denke ich mal, zielartig, es läuft nichts automatisch. Ich glaube, wir kommen aus einer Historie, wo wir früher Abnehmer hatten, das waren unsere Stromkunden, und dann hatten wir Beförderungsfälle oder selbstladendes Stückgut, man kann es ja bezeichnen, wie man will. Ja, und das war das Verständnis vom Stadtwerk. Das hat sich total gewandelt. Und vielleicht hat man bei dem einen oder anderen Internetauftritt noch das Gefühl, da ist das Denken noch nicht so angekommen. Aber wenn man sich eben auf den Weg macht, kann man auch merken, wie unglaublich befriedigend das ist, so zu arbeiten. Also einen Mehrwert zu generieren und vor allem täglich im Doing zu sehen, wie sich das verändert.

speaker_SPEAKER_00 (42:37)

Liebe Herr Gäfgen, das war ein sehr kurzweiliges und mutmachendes Gespräch. Ich danke Ihnen sehr, vor allen Dingen für die sehr konkreten Einblicke. Also das, das so Sachen wie schneller Hauptachsen und so weiter, das ist für manche Leute nicht sexy. Für mich ist es sexy, weil ich darin die Lösung sehe, das Kerngeschäft einfach zu digitalisieren und besser zu machen. Und ich

glaube, wir haben geschafft, dass man da zeigt, dass diese Branche auf dem Weg ist und viel mehr als andere weiß, weil das ist auch was Kund*innen umtreibt. Das ist ja auch nochmal was, diese Bürger in der Nähe, die sie mitbringen. Und jetzt wünsche ich Ihnen noch eine tolle Woche und ja, bleiben Sie gesund!

speaker_SPEAKER_01 (46:06)

Ihnen auch einen schönen Tag. Danke fürs Gespräch. Tschüss.