



Wolfgang Weinkauf, Geschäftsführer der VVR-Berek GmbH, bei der Einweihung des Denkmals für seinen Vorgänger Ernst Litfaß.

## Der Erbe von Ernst Litfaß weist den Weg

**FÜHRUNG.** Der Betrieb steht zum Verkauf, die Investoren sichten eingehend die Bücher, doch die Mitarbeiter bleiben Wolfgang Weinkauf treu. Wie macht er das?

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**W**er Wolfgang Weinkauf als „Nachfolger von Ernst Litfaß“ bezeichnet, hat nicht unrecht. Denn nachdem der Erfinder der legendären Litfaßsäule 1855 die ersten Prototypen mit den neuesten Nachrichten aufstellte, entwickelte sich rasch eine ganze Werbeindustrie. 1869 kam Werbung auf Pferdeomnibusen dazu, ab 1914 Schnellbahnreklame und 1933 entstand aus vielen kleinen Unternehmen die Vereinigte Verkehrs-Reklame (VVR), die ein Jahr später in die Berliner Verkehrsbetriebe eingegliedert

wurde. Wolfgang Weinkauf wandelt als Geschäftsführer der heutigen VVR-Berek also wahrlich in illustren Fußstapfen.

Doch Wolfgang Weinkauf wandelt auch auf schmalen Grat. Er leitet ein Unternehmen, das gerade zum Verkauf steht. Eine heikle Situation für die meisten Firmen. Der Geschäftsführer, der in Personalunion auch für das Personalmanagement zuständig ist, hat es jedoch geschafft, durch gezielte und offene Kommunikation die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen hoch zu halten. Auch in der unsicheren Zeit der Übernahme sind weder Fluktuations- noch Krankenquote gestiegen.

83 Mitarbeiter arbeiten derzeit für das Unternehmen. Und nur eine Mitarbeiterin hat gekündigt – weil sie zu ihrem Partner nach München zog.

### Nur noch Monate bis zum Verkauf

Zunächst die Fakten: Alles fing damit an, dass die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) Ende 2003 ihren kompletten Außenwerbebereich ausgliederten, um sich – wie so viele Firmen – künftig auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Daraus entstand die VVR-Berek GmbH. Und da die VVR-Berek nicht in die Produktpalette der BVG passt, die in Berlin alle U-Bahn-, Straßenbahn- und Buslinien sowie eini-

ge Fähren betreibt, entschied man sich, dieses Unternehmen zu verkaufen. Die europaweite Ausschreibung erfolgte Anfang 2006. Jetzt erwartet Wolfgang Weinkauf, in wenigen Monaten einen Käufer präsentieren zu können.

Von Anfang an war dem Geschäftsführer bewusst, dass es zunächst darum geht, das Geschäft zu restrukturieren, um anschließend als attraktives Unternehmen auf Partnersuche zu gehen. Das gelang ihm, indem er bereits von Anfang an den Prozess offen kommunizierte und auch den Betriebsrat aktiv mit einband. Das Besondere: Bei VVR-Berek wird der Betriebsrat nicht als „notwendiges Übel“ angesehen, sondern als Managementfunktion, die in den gesamten Informationsprozess eingebunden ist.

### Mit dem Betriebsrat beim Rechtsanwalt

So haben Wolfgang Weinkauf und der Betriebsrat auch partnerschaftlich einen Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen. Partnerschaftlich heißt, dass sich beide an einen Tisch setzten und die Inhalte erarbeiteten, und dass beide gemeinsam einen Rechtsanwalt aufsuchten und die juristischen Rahmenbedingungen abklärten. „Und nicht, wie das so häufig der Fall ist, sich zwei verschiedene Rechtsanwälte bekriegen“, so Wolfgang Weinkauf.

Der neue Tarifvertrag bietet für beide Seiten Sicherheit während des Verkaufsprozesses. Die Belegschaft sichert zu, offen für weitere Restrukturierungen zu

sein, auch einen anderen Firmensitz zu akzeptieren und Einbußen finanzieller Art und bei den Urlaubstagen hinzunehmen. Dafür sagt das Unternehmen eine Beschäftigungssicherung zu. Vier Jahre lang haben die Mitarbeiter Zeit, sich in der neuen Gesellschaft zu integrieren.

### Gemeinsam ein Bier trinken

Der enge Kontakt zum Betriebsrat war ein Erfolgsfaktor. Welche weiteren Faktoren haben dazu beigetragen, den Mitarbeitern die Ängste zu nehmen und ihre Motivation zu erhalten? „Das waren die offene Kommunikation und vertrauensbildende Maßnahmen“, sagt Wolfgang Weinkauf. „Eine integre Geschäftsführung, die ihr Wort hält, trägt viel zur

keine einsamen Entscheidungen in der Chefetage zu fällen, sondern Feedback einzuholen und zu geben, damit sich alle als ein Teil des Prozesses fühlen.“

### Alle sind jetzt kribbelig

Anfang 2006 ist das Unternehmen in die heiße Verkaufsphase eingetreten. Aber wenn Wolfgang Weinkauf erst dann mit seinen Maßnahmen begonnen hätte, wäre es deutlich zu spät gewesen. „Jetzt sind alle gespannt und kribbelig, welchen neuen Partner wir bekommen“, sagt er. Da war es wichtig, schon den Boden für die heutige Situation bereitet zu haben. Heute hätte er auch gar keine Zeit für Mitarbeitergespräche oder Betriebsvereinbarungen, denn heute ist er

## Es sind nicht die großen Führungstheoretiker, die Wolfgang Weinkauf inspiriert haben. Er zehrt von seinen Erfahrungen bei der Bundeswehr.

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei.“ Zum Beispiel sollten die Mitarbeiter immer früher informiert sein als die Medien, damit keine Gerüchte oder Ängste aufkommen.

Weitere Maßnahmen während des Verkaufsprozesses: Es wurden aubertarifliche Verträge eingeführt, Mitarbeitergespräche und ein Personalentwicklungsprogramm durchgeführt. Neue Mitarbeiter und vorhandene Beschäftigte in neuer Funktion nahmen an Trainings und Coachings teil, Investitionen wurden nicht gestoppt und neue Dienstkleidung und Autos im Corporate Design für den Außendienst angeschafft. Und: Wolfgang Weinkauf geht auch mal gemeinsam mit seinen Leuten ein Bier trinken. „Zum einen geht es darum, zu signalisieren, dass es weitergeht. Zum anderen geht es um eine offene Kommunikation auf allen Ebenen“, fasst er zusammen. „Denn eine Grundangst bei Veränderungsprozessen gibt es bei jedem Mitarbeiter. Daher ist es wichtig,

bis über beide Ohren mit dem Verkaufsprozess beschäftigt.

Stellt sich nun noch die Frage, welche Führungsphilosophien den Maßnahmen zugrunde liegen. Die erstaunliche Antwort: Keine der heute als modern geltenden. Es sind nicht die großen Namen wie Drucker oder Sprenger, die Wolfgang Weinkauf zu seinen Maßnahmen inspiriert haben, sondern er zehrt von seinen Erfahrungen bei der Bundeswehr: „Dort ist ein Personalaustausch wie in der freien Wirtschaft nicht möglich. Vielmehr muss man mit den vorhandenen Mitarbeitern das Bestmögliche machen, indem man seine Vorstellungen vermittelt“, erklärt er. Diese Erfahrungen habe er auf die Wirtschaft übertragen. „In einigen Fällen ist es zwar nötig, in bestehenden Teams Mitarbeiter auszutauschen oder zu ergänzen. Aber durch geeignete Motivations- und Kommunikationsmaßnahmen ist es möglich, ein vorhandenes Team zur gewünschten Leistung zu führen.“ ■

### Wolfgang Weinkauf

ist Geschäftsführer des Außenwerbeunternehmens VVR-Berek und übt gleichzeitig die Funktion des Personalleiters aus. Die administrativen Aufgaben werden über die bisherige Muttergesellschaft, BVG Media Holdinggesellschaft, erledigt. Führungserfahrungen sammelte er in seiner zwölfjährigen Bundeswehrzeit sowie in HR- und Geschäftsführungsfunktionen.