

# Ganzheitlicher Ansatz für zukunftsorientiertes Anlagenmanagement

Management-View

Dirk Sikora  
Bereichsleiter Infrastruktur  
Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH

# Agenda

Die LVB

Der Weg

Die Veränderung

Die Zukunft

Meine Sicht

Unsere Erkenntnisse

# Die LVB in Zahlen

## Zahlen, Daten, Fakten:

Elektrische Kreuzungen:	293
Anzahl Unterwerke:	45
<b>Netz (km) insges.</b>	305 km
Bahngleis:	135 km
Rasengleis:	7 km
Offener Eisenbahn Standard:	68 km
<b>Haltestellen insges.:</b>	1.635
Straßenbahn	522
Bus	1.113
<b>Fahrgäste (Mio.):</b>	156,0*
<b>Mitarbeiter (LVB-Gruppe):</b>	2.502*

(Angaben im Jahresdurchschnitt)

\*Stand: 31.10.2017



# Auslöser/Woher kommen wir

Basis:  
Restrukturierung 2014

Wir kommen aus folgender Struktur:

- **Ein Chef**, der sagt und entscheidet (streng hierarchisch)
- **Keine Eigenverantwortung** des Mitbetreibers
- **Ausreichend Kapazitäten**, Zeit und Geld
- Mitarbeiter = Sachbearbeiter

Ziele:

- Bedarf nach Effizienzsteigerung Exkurs
- Reduzierung von 13 IT-Insellösungen zu einem zentralen System + SAP
- Aufbau **Berichtswesen** als **Management-Tool**
- **Durchgehende Dokumentation** aller Vorgänge (Betrieb, Störungen, Wartung, Neubau, Rückbau)
- **Zukunftssicherheit**
- **Transparenz** = Sicherheit

Lösung:

- Konsequente Digitalisierung der Prozesse („weg vom Papier“)
- Einführung eines bewährten, zentralen IT-Systems

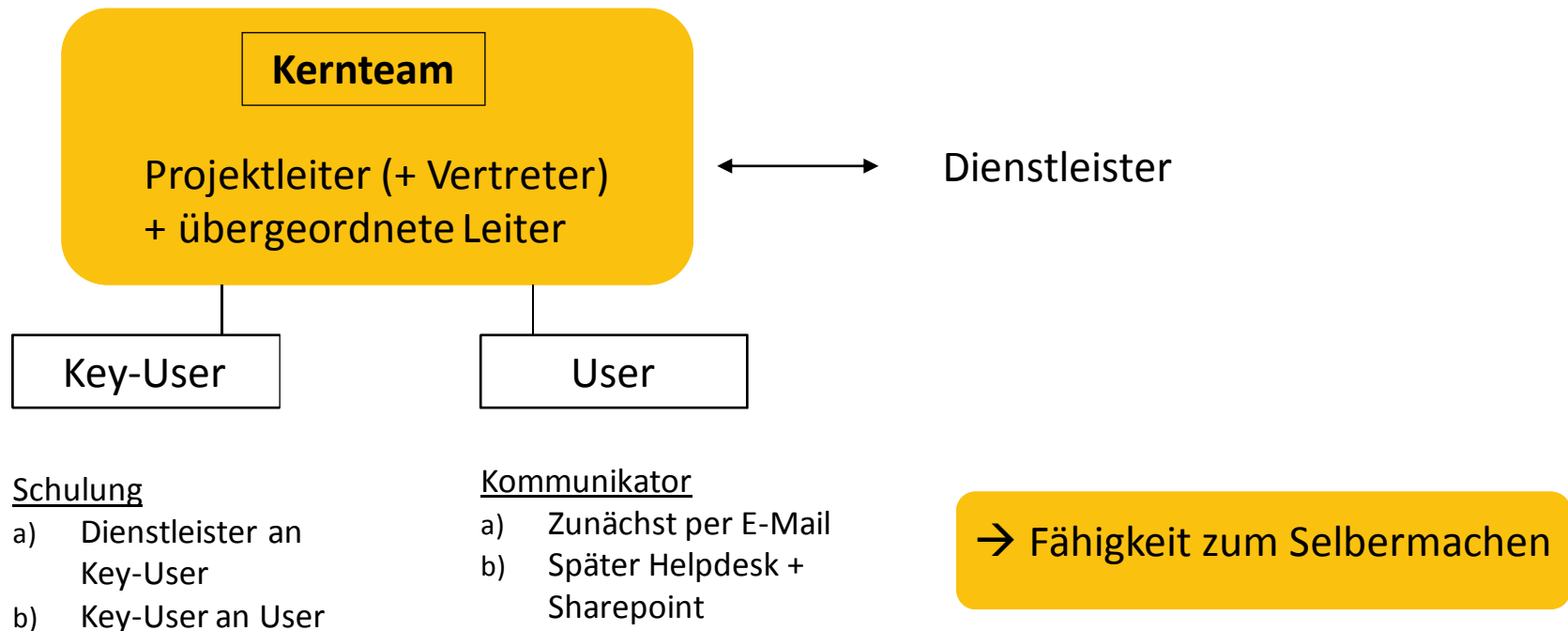
# Der Weg



## PROJEKTMANAGEMENT

- 1 Analyse der bestehenden Systemlandschaft (was soll abgelöst werden?)
- 2 Grobbeschreibung und Präqualifikation
- 3 Exakte Beschreibung und Erstellung Pflichtenheft
- 4 Bildung Kernteam  
Steuerung, Weiterentwicklung, Benennung von Key-Usern als erste Ansprechpartner
- 5 Arbeitsgruppen mit frühzeitiger Einbeziehung aller Beteiligten

# Phase 1 – Aufsatz + Implementierung



## Phase 2

### Koordinationssteam

Administrator, wesentliche Nutzergruppen  
Leiter der Nutzergruppen

Koordinieren der Bedarfe  
Kommunikation  
Steuern Ausbaustufe II

# Zeitschiene der Umsetzung

		2016				2017					2018				
		01	02	03	04	01	02	03	04	31.12.	01	02	03	04	31.12.
Analyse + Konzept	02/2016		■												
Entscheidung	03/2016			■											
Ausschreibung / Verhandlung / Vergabe	04/2016				■										
Pflichtenheft + Beginn Arbeit mit Usern	01/2017					■									
Chancemanagement	02+03/2017						■	■							
Implementierung + Pilot	03+04/2017							■	■	■					
Rollout	31.12.2017									◆					
Vorbereitung Stufe II	01/2018										■				
Lasten-/Pflichtenheft	02+03/2018											■	■		
Rollout	31.12.2018														◆





# Changemanagement

1

**Bewertung der Risiken** durch unzureichendes Veränderungsmanagement

- Gespräch mit anderen Verkehrsbetrieben
- Keine zweite Chance!!
- Verantwortung für die Mitarbeiter

2

Entscheidung zur Einbindung einer **externen Unterstützung** zur Begleitung des Veränderungsprozesses

3

Auswahl des Dienstleisters nicht rein nach Referenzen sondern **nach „Bauchgefühl“!**  
Der Dienstleister muss **authentisch rüberkommen** und Vertrauen aufbauen können!

4

Veranstaltung als Zwischenplattform (Blick Zurück und Auswertung/Blick nach Vorne mit Erwartungen und Veränderungsbegleitung)

5

½ Jahr Pilotphase mit Fokus auf Routine, Veränderung und Optimierung

6

**Sorge der MA**, dass die eigene Arbeitskraft weniger benötigt wird → Focus darauf legen, dass eine Verbesserung der Qualität erreicht werden soll

7

**Sorge der MA vor Überwachung** → **offener Umgang mit Fehlern**, keine Schuldigen Suche, sondern Chance der Verbesserung für Alle (Fehlerkultur)

# Leitfragen in der Umsetzung des Change



Wie kommuniziere ich **mit wem wann, worüber?**

Welche **Kernbotschaften** zum Projekt haben wir?

Wie wird sichergestellt, dass alle **das gleiche verstehen?**

Wie wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter **den gleichen Stand haben?**

Über welche **Kanäle** wird kommuniziert?

Man darf nicht davon ausgehen, dass alle gut informiert sind und alle dasselbe verstanden haben!

# Storyline der Veränderung



Wie ist **das Ziel** beschrieben?

Wie soll **die Veränderung** aussehen?

Wie sieht **die Arbeit** zukünftig aus?

Wie wird **das Bewusstsein** geschaffen, dass das was wir tun gut und richtig ist?

# Umgang mit dem „Tal der Tränen“

## 8 Phasen der Transformation



Gibt es möglicherweise in den alten Routinen auch gute Dinge, die es zu bewahren gilt?



# Leitfragen der Qualitätssicherung

- **Gemeinsames Werteverständnis** schaffen
  - was ist wichtig, was weniger?
- Wie wird das Wissen angewendet?
- Wie wird sichergestellt, dass alle gleichzeitig loslaufen und loslaufen können?
- Wie wird sichergestellt, dass in den neuen Rollen gearbeitet wird?
- Wie erfolgt der Kontrollprozess , **woran wird er Erfolg festgemacht?**
- KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Kontinuierliche Führungsaufgabe!

# Organisation Arbeitsanweisung

Konzernarbeitsanweisung 1431

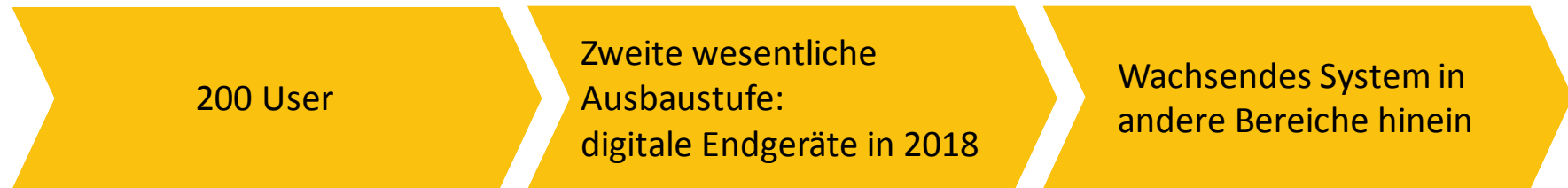
Umgang mit und Arbeiten im System ZEDAS

Inhalt	
1	Zweck.....
2	Geltungsbereich.....
3	Prozesse und Verantwortlichkeiten.....
3.1.1	Mitglied Koordinationsteam ZedAs.....
3.1.2	Bearbeitung von Systemänderungsanträgen.....
3.1.3	Weiterentwicklung des Systems.....
3.1.4	Aufgaben Administratoren ZEDAS.....
3.2	Bearbeitung von Fehlermeldungen.....
3.2.1	Umsetzung des Rollenkonzeptes.....
3.2.2	Pflege der Benutzerberechtigungen.....
3.2.3	Überprüfungsverfahren.....
3.2.4	Update-, Releasehandlung.....
3.2.5	Aufgaben Anlagenverantwortliche ZEDAS.....
3.3	Mitgeltende Unterlagen.....
3.4	Antragsverfahren.....
4	Mitgeltende Begriffe.....
5	Definitionen/ Begriffe.....
6	Schlussbestimmung.....
7	Anlagenübersicht.....



Verantwortlicher Fachbereich: BIM  
Erstfassung:  
Diese Änderung tritt mit Wirkung vom ... in Kraft.  
Die Veröffentlichung erfolgt ohne Unterschriften. D  
Fachbereich Qualitätsmanagement.  
Ansprech

## Status heute



# Was war mir persönlich wichtig?

Ziel: Verantwortungsübernahme und Qualität der Arbeit



## Attraktiver Arbeitgeber

ist heute **wichtiger denn je**

definiert sich auf über die  
**Modernität des Arbeitens**

## Eigenes Engagement:

Ich habe mich ganz viel **selbst eingebracht** und habe selber viele Gespräche geführt

**Wichtigkeit des Themas**, glaubwürdig verkörpern

**Wertschätzung** gegenüber den Mitarbeitern



## Lessons learned/ Erkenntnisse



### Verantwortung

- liegt nicht jedem
- macht vielen auch Spaß
- übernehmen kostet Überwindung

Kulturveränderung braucht Zeit (insbesondere Fehlerkultur)

**Es ist wichtig schnell zu sein!** Zumindest sollte man sehr schnell auf 80 % kommen

- alles andere braucht ohnehin mehr Zeit

**Abhängigkeiten vom System** → zunehmende Abdeckung im Unternehmen schafft Risiko

Arbeiten 4.0

Verantwortung

Digitalisierung

Managementaufgabe

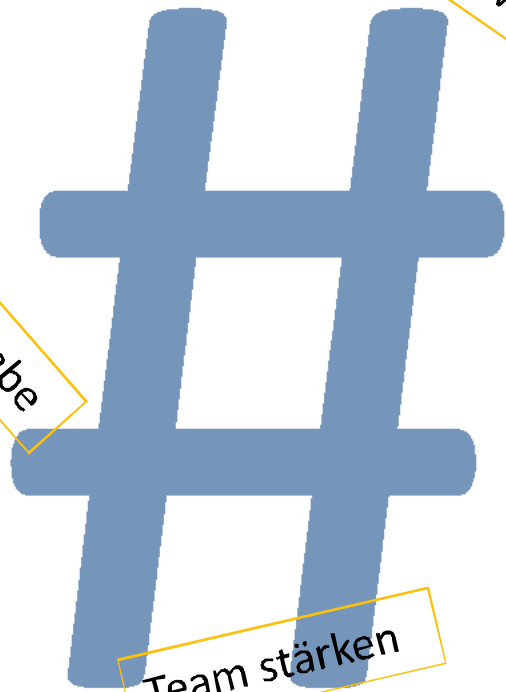
Assetmanagement

Fehlerkultur

Attraktiver Arbeitgeber

Vertrauen

Team stärken



# Kontakt

Dirk Sikora  
Bereichsleiter Infrastruktur  
Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH

Telefon: +49 341 942 2100  
dirk.sikora@L.de

[www.L.de](http://www.L.de)



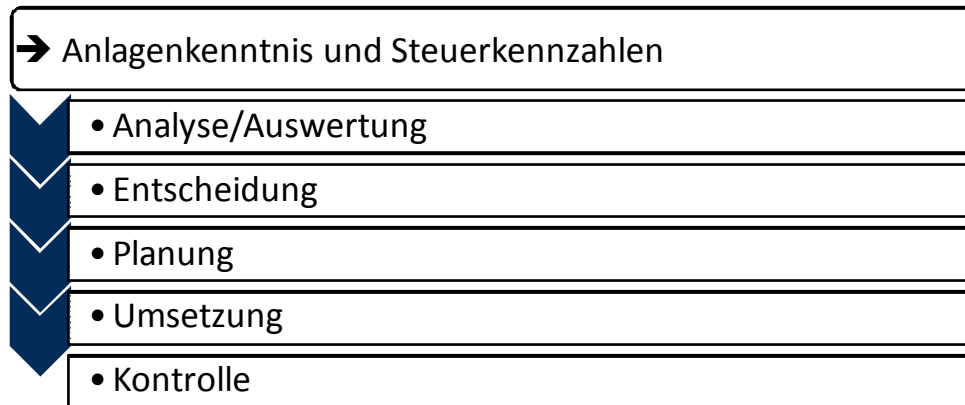
# Exkurs

Optimierung Instandhaltung Infrastruktur

Grundsatz: Nur noch das machen was nötig ist – und davon nur noch ein Teil

Frage: „Was ist nötig?“ - Beispiel

Wie auch immer man definiert + entscheidet:



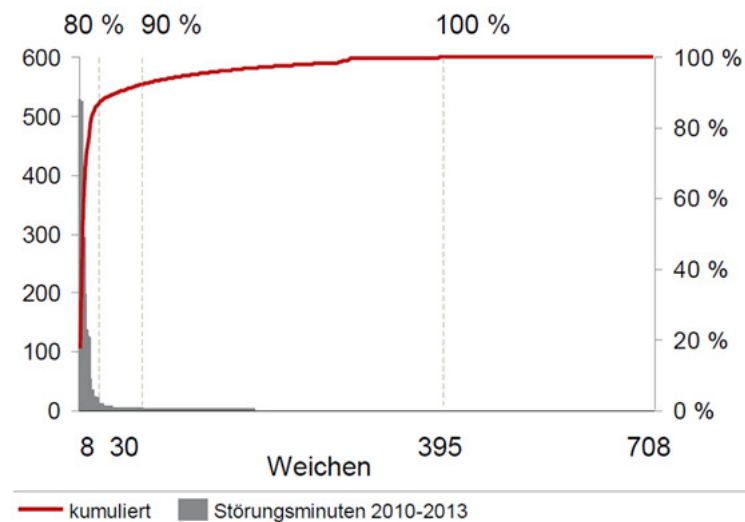
# CIVITY

Fast die Hälfte der Weichen ist von mechanischen Fehlern gar nicht betroffen

## Ausgangssituation

### Mech. Weichenstörungen 2010-2013 – alle Klassen

Tsd. Minuten



### Erläuterung

- Störungen an mechanischen Weichenteilen sind an 395 der 708 Weichen festzustellen
- 8 Weichen verursachen 80 % der Störungsminuten
- Die Top-30-Weichen sind für 90 % der Störungsminuten verantwortlich
- Für 313 Weichen sind keine Störungsminuten angefallen

[zurück](#)