

Auf Linien.

Es ist ein funktionales Gebäude, in dem Barbara Muhrs neuer Arbeitsplatz liegt. Von ihrem Büro bei der Holding Graz hat sie nicht nur Sichtkontakt mit ihrem alten Arbeitgeber, der Steiermärkischen Sparkasse, sondern auch freien Blick bis zum Rathaus und damit zum Eigentümer der Holding, der Stadt Graz. In ihrem Sinne soll Muhr die Energie und den öffentlichen Verkehr für Graz managen – und sie will mehr erreichen als die von ihr verantwortete Umbenennung der GVB in „Graz Linien“.

VON MICHAEL THURM UND MARKUS ZOTTLER

» *Frau Muhr, ist es Ihrer Meinung nach angemessen, dass man für eine Fahrt vom Grazer Hauptbahnhof zum Hauptplatz 1,90 Euro zahlt?*

Der Preis ist absolut okay und vergleichbar. Vor Kurzem hat es eine groß angelegte Studie gegeben, die 93 Städte in Europa verglichen hat. Da schneiden wir sehr gut ab.

Wir kennen diese Studie. Aber wollen sich die Grazer Linien nur über den Vergleich messen? Nicht vorhandene Kurzstreckentarife und die Größe des Netzes wurden zum Beispiel nicht berücksichtigt.

Ich glaube, wir können uns nur über den Vergleich messen. Ihr Beispiel ist natürlich ein extremes. Trotzdem sind wir mit den Tarifen zufrieden und alleine könnten wir sie auch nicht ändern, weil wir im Netz des steirischen Verbunds fest verankert sind und gemeinsam die Tarifverhandlungen führen.

Die Ideen von Grazer Gemeinderäten, die immer wieder mal Gratistrecken und Ähnliches fordern, sind Hirngespinnste?

Also ich würde nie die Ideen eines Gemeinderates als Hirngespinnst bezeichnen. Schon gar nicht, wenn die Stadt mein Eigentümer ist. Außerdem bin ich der Typ Mensch, der dankbar für jedes Feedback und für jede Idee ist. Ich kann aber nicht jeder Idee, und wenn sie noch so öffentlichkeitsstauglich ist, sofort nachkommen.

Und welche Ideen haben Sie in Bezug auf die Zukunft der Graz Linien?

Ich hab einen dicken Ordner voll mit Ideen. Die möchte ich in den nächsten fünf Jahren angehen.

Der Ordner interessiert uns sehr, aber an welchen Dingen daraus wollen Sie sich messen lassen?

Ich möchte zunächst einmal im Unternehmen selbst anfangen. Nach fünf Jahren sollen die Leute sagen, dass sich wirklich etwas

bewegt hat. Viele Strukturen sollen aufgebrochen werden, Hierarchien flacher und Prozesse einfacher. Die Mitarbeiter müssen an ihrem Arbeitsplatz zufrieden sein. Gerade die jungen Menschen schauen heute sehr oft, was der Arbeitgeber über das Gehalt hinaus anbietet.

Wie honorieren Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter? Ist die finanzielle Entlohnung nicht wichtiger?

Ja, aber wir bieten auch andere Dinge an. Zum Beispiel setzen wir auf ein gutes Gesundheitsmanagement, weil wir wollen, dass unsere Mitarbeiter fit und gesund sind.

Wie definieren Sie Leistung für sich persönlich? Leistung ist für mich, wenn ich ein Ziel erreicht habe, der Weg zur Zielerreichung.

Und was wollen Sie für die Kunden der Graz Linien leisten?

Mir ist es wichtig, den Menschen das Gefühl zu geben, dass sie eine halbwegs kurze und angenehme Reise hinter sich gebracht haben. Man spricht sehr oft von Fahrerlebnis und ich möchte diesen Erlebnischarakter hervorheben.

Was ich mir von den Fahrgästen erwarte, sind Tugenden, die auch in meinem persönlichen Leben sehr weit oben stehen: gegenseitiger Respekt, Wertschätzung, Höflichkeit.



Barbara Muhr, 1967 geboren, wollte erst in den Leistungssport. Die angestrebte Tennis-Karriere musste aber wegen einer Verletzung ausfallen, der Sport blieb Hobby und Muhr wurde Juristin. Bei der Steiermärkischen Sparkasse war sie zuletzt als Prokuristin und Unternehmenssprecherin tätig. Mit August 2010 wurde sie zur ersten Frau im Vorstand der Holding Graz.



Uns geht es um die Leistung der Grazer Linien. Wie flexibel sind sie? Wenn ich nach einem Eishockey-Spiel heimfahren will, wird diese gegenseitige Wertschätzung in der Straßenbahn oft auf einem Achtel Quadratmeter zerdrückt.

Das ist natürlich ein gewisses Spannungsfeld. Auf der einen Seite sind wir froh über jeden zusätzlichen Kunden, auf der anderen Seite sind unsere Kapazitäten durch ständig steigende Fahrgastzahlen beinahe ausgereizt. Man darf hier auch die Wirtschaftlichkeit nicht außer Acht lassen. Wir haben Budgets und agieren zwischen deren Grenzen. Ich kann nicht sagen, dass ich jeden Tag noch drei zusätzliche Straßenbahnen haben will, nur weil mehr Leute auf uns setzen. Deswegen wird man auch in Zukunft bei Großveranstaltungen damit umgehen müssen, dass man in der Straßenbahn etwas eingequetscht wird. Es geht hier auch sehr oft um Momententscheidungen. Wie setze ich meine Kapazitäten wo ein. Ich bekomme oft in der Nacht von der Leitstelle einen Anruf, wo mir gesagt wird, dass es jetzt einen Oberleitungsschaden gibt. Und dann muss man natürlich spontan umplanen.

Dieses Umplanen müssen Sie machen? Mitten in der Nacht?

Nein, aber ich möchte wissen, wenn es solch ein Problem gibt. Ich möchte ein Gefühl dafür bekommen, wie schnell wir als Unternehmen auf so etwas reagieren.

Sie hatten jetzt schon neue Bahnen angesprochen. Mit den Variobahnen sollte genau dieses bequeme und erlebnisreiche Fahren kommen – Sie schütteln sich, wenn wir die Variobahn erwähnen, aber das Thema musste kommen –, im Moment ist das Fahrerlebnis aber noch nicht so groß.

Ich wehre mich heftigst gegen diese Pauschalierung. Alle sagen, dass die Variobahn schlecht ist, alle sagen, dass die Variobahn laut ist. Tatsache ist, dass es einen Streckenabschnitt gibt, nämlich den Bereich um die Theodor-Körner-Straße, wo die Variobahn sehr laut ist und wo es eine überschaubare Menge von Anrainern gibt, die in ihrer Lebensqualität beeinträchtigt sind. Tatsache ist aber auch, dass die Variobahn vom ersten Tag an zugelassen war. Sie erfüllt sämtliche Normen, wird von hinten bis vorn geprüft und ist rechtlich zugelassen. Trotzdem gehen wir nicht den einfachen Weg und lassen alles, wie es ist. Wir stehen in direktem Kontakt mit den Anrainern und optimieren laufend. Auch der Cityrunner hat über ein Jahr gebraucht, um auf die Stadt angepasst zu werden.

Ist Kundenzufriedenheit ein Leistungskriterium, an dem sie sich messen lassen wollen, oder ist das schwierig, weil immer irgendwer was zu meckern hat?

Es gehört zum Lauf der Welt, dass sich immer irgendwer beschweren wird und allen

recht getan, ist eine Pflicht, die keiner kann. Aber wir sind ein Dienstleistungsbetrieb und wir leben von den und für die Kunden.

Wird über öffentliche Verkehrsmittel besonders gelästert?

Ich hab das Gefühl, dass der öffentliche Verkehr mit dem Wetter oder der Fußballnationalmannschaft zu vergleichen ist. Jeder redet gerne darüber und jeder glaubt, das beste Konzept parat zu haben. Für uns ist das im Endeffekt gar keine schlechte Sache, weil wir so viel Feedback bekommen. Eine andere Sache ist die mediale Beurteilung, darunter leiden auch die Mitarbeiter. Ich meine, dass wir hier mit sehr harter Hand angepackt werden.

Woran liegt das?

Vielleicht an einem verstaubten Image, an noch nicht sehr modernen Dienstleistungsstrukturen.

Bei Ihrem Wechsel von der Sparkasse zur Holding haben Sie gesagt, dass Sie unter anderem deswegen gewechselt haben, weil Sie die Wirtschaftskrise nachdenklich gestimmt hat. Was haben Sie damit gemeint? Hat dies auch etwas mit dem Leistungsgedanken zu tun?

Die Wirtschaftskrise hat mich aus mehreren Gründen nachdenklich gestimmt. Zum einen glaub ich, dass das Geldwesen sehr wenig aus der Krise gelernt hat. Gerade





»Quote hin oder her, die Leistung muss stimmen.«

BARBARA MUHR

was den Dienstleistungsfaktor und die Kundenbetreuung betrifft. Zum anderen hat die Krise sicher gewisse Männerbünde verstärkt und damit auch Entscheidungen, wie, was, wann, wo entschieden wird.

Worin unterscheidet sich Ihre Arbeit hier bei der Holding Graz von jener, die Sie bei der Sparkasse gemacht haben?

Hier habe ich Gestaltungsfreiheiten.

Können Sie das für uns konkretisieren?

Ich kann hier im Vorstand die Prozesse viel stärker beeinflussen, verändern und neu aufsetzen, als es in einem riesigen Bankenverbund möglich ist; ohne dass ich jetzt die Sparkasse nennen will. Wenn ich hier in der Früh herein gehe, habe ich jeden Tag das Gefühl, dass ich etwas bewegen kann. Ich hab noch Kontakt zu den Kunden, ich spüre etwas. Ich hab höchsten Respekt vor der Sparkasse und auch vor der Mutter Erste Bank. Das ist ein Top-Unternehmen, das jetzt auch wieder super bilanziert hat. Es sind nur meine persönlichen Befindlichkeiten.

Wie waren die Reaktionen auf Ihren Wechsel? Sie sind die erste Frau im Vorstand der Holding.

Meine beiden Kollegen Wolfgang Malik und Wolfgang Messner haben mich sehr herzlich aufgenommen, es wird viel kommuniziert. Und ich hab nun doch schon viele Vorstandskonstellationen miterlebt und weiß, dass das nicht unbedingt üblich ist. Und natürlich: Das Unternehmen ist 51 Jahre alt, es war noch nie eine Frau im Vorstand, das hat schon einiges ausgelöst.

Hatten sie das Gefühl, dass man unbedingt eine Frau gesucht hat, oder waren Sie zur richtigen

Zeit am richtigen Ort?

Sowohl als auch. Ich bin ja unserem Eigentümer, der Stadt Graz, extrem dankbar. Auch wenn in letzter Zeit wieder die Wirtschaftsbosse auf die schlechte und unfähige Politik schimpfen, aber die Stadt Graz hat etwas Einzigartiges geschafft. Die Verwaltungsreform, von der wir im Bund immer sprechen, ist hier in Graz gelungen. Und ein Teil davon war eben, die obersten Führungsetagen auch mit Frauen zu besetzen. Wobei ich kein Fan davon bin, ausschließlich nach Geschlecht auszuwählen, es muss auch die Leistung stimmen. Aber wir sind insofern ein Vorzeigebetrieb, als dass wir in den Gremien 40 Prozent Frauenquote haben.

Das ist die interne Quote. Sind sie grundsätzlich für eine Frauenquote?

Ich bin generell gegen Zwänge. Freiheit fürs Individuum, lieber Vorbild statt Verbot. Deshalb bin ich grundsätzlich gegen die Quote. Aber ich habe selbst miterlebt, dass wir sie offensichtlich brauchen, weil wir die Gleichberechtigung sonst nicht schaffen. Und so bin ich inzwischen eine Befürworterin geworden.

Aber Quote hin oder her, die Leistung muss stimmen. Ich hab mich auch einem Hearing gestellt und mich gegen 69 andere Kandidatinnen und Kandidaten durchsetzen müssen. Da war nicht nur das Geschlecht ausschlaggebend. Wichtig finde ich aber, dass bei zwei gleichwertigen Kandidaten der Frau die Chance gegeben wird, um im System generell etwas zu bewegen.

Die Quote in den Gremien ist das eine, in der gesamten Holding ist das Verhältnis aber etwa bei 1:7. Haben Sie da auch eine Verantwortung?

Also ich kann die Zahl jetzt nicht verifizieren ...

... laut Kleine Zeitung.

Die schreiben auch nicht immer alles richtig. Aber es stimmt, dass die Relation immer noch unterrepräsentiert ist. Und natürlich ist es mir und vielen Frauen im Unternehmen auch wichtig, das zu verändern. Da bin ich sicher auch eine Hoffnungsträgerin.

Warum braucht es einen Anlass, wie den heurigen 100. Frauentag, damit ernsthaft über die zu großen Gehaltsunterschiede und Benachteiligungen gesprochen wird?

Weil es nicht viele so vernünftige Männer wie Sie gibt.

Mit dem Kompliment lassen wir Sie nicht aus der Frage ...

Ich bin überzeugt davon, das habe ich ganz ernst gemeint. Es ist ja ein Generationenproblem. Gerade Sie in der Nachfolgegeneration haben eine ganz andere Einstellung. In der älteren Generation schütteln nicht so viele den Kopf über die Benachteiligungen.

Wir waren uns nämlich nicht sicher, wie feministisch eingestellt Sie sind. Sie haben mal gesagt, dass Sie das Frauenthema auch nicht überbewerten wollen. Wo ist es denn überbewertet?

Na, wenn nur aufgrund des Geschlechtes jemand ernannt wird. Weil jemand sagt, da muss jetzt mal eine Frau hin. Darauf will ich mich nicht reduzieren lassen. Und ich will auch nicht stundenlang darüber reden, ob Frauen anders als Männer führen. Das habe ich mit überstrapaziert gemeint.

Wir bleiben trotzdem noch kurz dabei. Bekommen Sie diesen Vorwurf zu hören, dass Sie „nur als Frau“ in Ihre Position gekommen sind?

»Und ich will auch nicht stundenlang darüber reden, ob Frauen anders als Männer führen.«

BARBARA MUHR

Überhaupt nicht. Es haben sich viele mit mir gefreut. Ich bin damit nie konfrontiert worden. Es sei denn, Sie machen mir jetzt den Vorwurf ...

Nicht unbedingt. Aber uns interessiert, ob die Frau Muhr oder der Herr Malik das Sagen bei den „Graz Linien“ hat. In der Kronen Zeitung haben Sie gemeint: „Die Variobahn ist Chefsache.“ Warum haben Sie ihr eigenes Ressort an den Vorgesetzten Wolfgang Malik delegiert?

Die Anfrage der Krone kam zu einem Zeitpunkt, wo ich offiziell noch nicht im Unternehmen war. Ich hab da zwar schon viel hergesehen, aber ich hab ja noch meinen alten Job bei der Sparkasse erfüllt. Es war zu diesem Zeitpunkt einfach der Wunsch des Vorstandsvorsitzenden, der gesagt hat: „Du warst weder beim Kauf noch bei den Ausschreibungen dabei, Das Thema würde ich in der Anfangsphase gern machen“. Was der Herr Richter von der Krone daraus gemacht hat, war dann unter jeder Gürtellinie.

Nun haben Sie hier ein viel komplexeres „Autoritätssystem“ als bei der Sparkasse. Malik als Vorstandsvorsitzender, die Grüne Lisa Rucker als Verkehrsstadträtin, der Schwarze Siegfried Nagl als Bürgermeister und Aufsichtsrat und am blauen Umweltlandesrat Gerhard Kurzmann kommen Sie auch nicht vorbei. Wie schwierig ist es unter diesen Bedingungen zu arbeiten?

Es ist sehr herausfordernd. Aber es ist nicht viel anders, als ich es in anderen Unternehmen erlebt habe. Es gibt immer einen Eigentümer und der hat das Sagen. Sonst müsste ich mich selbstständig machen. Ich sehe mich aber als Managerin, die strategische Ziele der Stadt operativ umzusetzen hat. Das ist mein Rollenverständnis. In diesem Fall ist die Politik der Eigentümer, das macht die Sache sicher spannender.

Wo unterscheidet sich der öffentliche vom privaten Eigentümer?

So, wie Sie es angesprochen haben. Durch verschiedene politische Couleurs, deren Interessen und durch Taktikspiele, da verzögern sich die Prozesse manchmal.

Das ist ja nervig.

Naaa, dann hätte ich den Job nicht angenommen.

Was ist positiv an diesem „Taktieren“?

Es wird in anderen Unternehmen auch taktiert, das gibt es überall.

Versuchen wir es konkret: Es wurde jahrelang über eine Umweltzone für Graz geredet. Dann wurde Lisa Rucker Vize-Bürgermeisterin und alle gingen davon aus: Jetzt kommt's. Bis der blaue Landesrat 2010 ins Amt gewählt wurde und sagte: Nein, kommt nicht. Wie kann man da ein operatives Geschäft machen, wenn die strategischen Entscheidungen so plötzlich in eine ganz andere Richtung gedreht werden?

Da muss man flexibel sein. Ich muss mich danach richten; es ist so. Das heißt dann umdenken und die Strategie anpassen. So ist das im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie. Ich würde ja liebend gern noch viel ökologischere Akzente setzen, aber geprüft werde ich an Ziffern. Ich muss auch betriebswirtschaftlich denken und handeln.

Sind Sie zum Gewinn „verdammte“?

Verdammt fühle ich mich zu überhaupt nichts. Ich hab einen Eigentümer, der gibt die Ziele vor, und ich versuche, diese zu erreichen. Das muss man sehr professionell sehen.

Haben Sie eigene Interessen?

Es geht nicht um mich. Es geht um die Kunden. Was brauchen die? Das weiß auch die Stadt als Eigentümer, da sind wir uns einig. Eines dieser Ziele ist die Steigerung der Fahrgäste. Und die Umweltzone wäre eine Variante gewesen, diese zu erreichen, ja.

Haben Sie schon etwas im Kopf, oder in Ihrem Ordner, um diese Steigerung trotzdem zu erreichen?

Wir wissen das auch noch nicht so lang. Aber ich finde es traurig, dass die Umweltzone nicht kommt, weil uns das allen ökologisch wehtut. Aber ich versuche immer, Verständnis zu haben. Es ist ja nicht mein Job, ständig den Herrn Kurzmann zu kommentieren. Wir haben eine Stadtregierung und ich bin eingesetzt, zwei Bereiche zu managen, und das sind die Energie und die Grazer Linien. Da kann man jetzt nur schauen, dass man die Ziele bei den Fahrgastzahlen über andere Attraktionen, wie gute Anschlussverbindungen, erfüllt.

Wie viel Hoffnungen setzen Sie in den neuen Hauptbahnhof?

Schon sehr große. Das ist ein sehr wegweisendes Projekt und wenn das fertig wird, ist das eine tolle Verbesserung.

Wie visionär kann man denken, wenn die Schulden des Eigentümers bei knapp zwei Milliarden liegen und die Sparvorgabe des Landes bei 25 Prozent?

Also für Visionen muss immer Spielraum sein. Wenn man nicht mehr kreativ nachdenken darf, wird jeder Job fad. Und da sollte nicht immer sofort die Budgetkeule da sein. Es gibt ja auch, das wissen wir alle, Budgetkreativität. Aber visionäres und nachhaltiges Denken halte ich für ganz wichtig und das passiert auch in der Stadt. Ich möchte nur nicht so sehr in die Rolle der Politik gedrängt werden. Ich bin Vorstand eines regionalen Dienstleisters und will nicht nur als verlängerter Arm der Politik verstanden werden.

Frau Muhr, vielen Dank für das Gespräch. ■