

An den Aufsichtsratsvorsitzenden der FBB GmbH
Herrn Klaus Wowereit
Regierender Bürgermeister von Berlin
Jüdenstr. 1
10178 Berlin

Berlin, den 24. April 2014

Situation FBB / Stellungnahme zum Antwortschreiben des Herrn Mehdorn vom 10.04.2014

Sehr geehrter Herr Aufsichtsratsvorsitzender,

auf das mir bekannt gewordene Antwortschreiben des Herrn Mehdorn vom 10.04.2014 muss ich im Interesse der sachgerechten Information des Aufsichtsrates erwidern. Das scheint mir insbesondere mit Rücksicht auf die unmittelbar bevorstehende Sitzung des Finanzausschusses geboten. Wegen der damit verbundenen Eile leite ich eine Abschrift dieses Schreibens allen Aufsichtsratsmitgliedern direkt zu.

Die akute Gefährdung einer Inbetriebnahme des BER im Jahre 2016 mit allen Folgewirkungen war unmittelbarer persönlicher Anlass meines Schreibens vom 27.03.14. Im Ergebnis der AR –Sitzung vom 11.04.2014 ist leider festzustellen, dass sich diese Diagnose erhärtet:

So offenbarte die Befragung von Siemens, dass die FBB noch immer nicht alle Planungsgrundlagen zur Verfügung gestellt habe und die vielzitierten 18 Monate Bearbeitungszeit noch nicht begonnen haben. Auch die behauptete Kabelmontage von Siemens musste dementiert werden. Nebenbei wurde bemerkt, dass es vielleicht auch schneller gehen könnte wenn alles „optimal läuft“. Dafür gab und gibt es freilich keinerlei Hinweise, nachdem z.B. nach mehrjähriger Bearbeitungszeit die Entrauchungsanlage nun – surprise- als „ein Monster“ identifiziert wurde, das noch nie funktionsfähig gewesen sei, entgegen allen vorherigen Beteuerungen, der Flughafen sei „praktisch zu 95% - fertig. Siemens obliegt freilich nur die Sanierung / Neubau der Entrauchungsanlage als mutmaßlich schwierigstem Teil. Wenn die Leistungen von Siemens abgenommen sind ist der Flughafen natürlich noch nicht fertig. Es ist „nur“ der größte Brocken abgearbeitet. Die drängenden Fragen nach dem weiteren konkret belegbaren Kapitalbedarf, tatsächlichen laufenden Kosten, verbindlichen Terminen und die Bewältigung des weiter rasch wachsenden Passagieraufkommens sind weiter unbeantwortet. Es gibt damit keine Anzeichen auf Besserung der Situation.

Im Herbst 2016 laufen, wie bereits dargestellt, die Baugenehmigungen aus und müssen durch neue Anträge nach Maßgabe der baurechtlichen- insbesondere brandschutztechnischen Anforderungen des Jahres 2016 ersetzt werden. Durch die neuen Baugenehmigungen und die damit wiederum verbundenen neuerlichen Umbauarbeiten ist auch eine Eröffnung zum Flugplanwechsel Mai 2017 unwahrscheinlich. Im Frühjahr 2016 endet mit Ablauf von drei Jahren bekanntlich auch der Vertrag von Herrn Mehdorn. Was passiert dann und wie ist bereits heute darauf zu reagieren? 2016 werden die Berliner Flughäfen einen weiteren Passagierzuwachs von ca. 2 Mio. Passagieren zu bewältigen haben, ohne dass der BER zur Verfügung stände. Der Flughafen in Tegel wird keinen weiteren Zustrom bewältigen können, weil nicht nur schlicht der Platz in / an den Gebäuden fehlt sondern auch die technische Infrastruktur für die Bewältigung des Flugverkehrs überaltert und überlastet ist. Im Hinblick auf die drohende Nichteröffnung des BER in 2016 sind daher bereits heute Lösungsszenarien und Handlungsalternativen zu

entwickeln um im schlimmsten Falle eine Situation vermeiden, in welcher Berlin in Umkehr ehemaliger Westberliner Gegebenheiten nur noch auf dem Landwege zu erreichen ist – wenn Sie mir diese Zuspitzung erlauben. Mit Ausnahme eines Weiterbetriebs des Altflughafens Schönefeld SXF, für dessen Planung der AR keine Mittel bewilligt hat, gibt es nach meiner Kenntnis keinen Plan „B“. Liegt Ihnen ein solcher vor? Wie bewertet der Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang die Aussage von Herrn Mehdorn, vornehmste Aufgabe eines Flughafens sei es, „Flugzeuge sicher in die Luft und auf den Boden zu bringen“? Für mich klingt das nach einer Vernachlässigung des mindestens gleich „vornehmen“ Bodenbetriebes und damit der Gebäude und Gebäudetechnik.

Saper Aude- Wie konnte es so weit kommen? Die Ursachen dieser Fehlentwicklung sind in drei sich wechselseitig induktiv verstärkenden Wirkungskreisen zu finden, die ich in meinen Schreiben vom 08.12.13 und 27.03.14 (ff) bereits dargestellt habe:

1. Wirkungskreis 1: Organisation, Schnittstellendesign und Know how / Personalressourcen, daraus resultierend entsprechende Qualität / Quantität des Managementoutputs, fehlende Schutzwirkung gegenüber Überraschungen („Surprises“) bzw. der Steuerungsleistung (Termine, Kosten u.a.). *Dazu Fragen zum messbaren Management-output:*

- 1.1. *Sicherlich hat die FBB Terminpläne...* Liegt dem Aufsichtsrat jedoch ein realistischer und professionellen Ansprüchen gerecht werdender Steuerungsterminplan des Projektes BER vor, der die verschiedenen Aktivitäten nachvollziehbar darstellt, die werkvertraglichen Vereinbarungen zuverlässig mit Terminangaben versorgt und nicht zuletzt den kritischen Pfad ausweist? Ist der Aufsichtsrat zuverlässig informiert, was mit Siemens im Hinblick auf Termine und Leistungsumfang verbindlich vereinbart wurde und wie diese Leistung in den Gesamttablauf eingebettet ist?
- 1.2. Weiß der Aufsichtsrat als elementare Kenndaten, was das Projekt pro Monat nach Maßgabe von Finanzierungskosten, brutto oder netto, unter Berücksichtigung von Erlösausfällen bzw. laufender Erlöse aus TXL und SXF kostet? Betragen diese Kosten 17 Mio., 25 Mio. oder 35 Mio. Euro p.m.?
- 1.3. Welche Mittel werden „sofort“ bzw. zeitnah benötigt? Was sind die prognostizierten Gesamtkosten („need to complete“)?
- 1.4. Was ist der materielle Wert der bisherigen Bau- und Planungsleistungen gemäß Punkt 10.4 meines Schreibens vom 27.03.14?
- 1.5. Wie werden offene bzw. erwartete Forderungen von bisherigen Auftragnehmern nach VOB / B (insbes. §2, Abs. 5/6, §4, Abs. 3, §6 und §15) methodisch erfasst und wirtschaftlich bewertet?
- 1.6. Wie können (über Brüssel) die notwendigen Mittel gesichert werden?
- 1.7. Hält der Aufsichtsrat auf dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen die Berufung eines Expertengremiums für Projektmanagement gemäß Punkt 10.1 meines Schreibens vom 27.03.14 weiterhin für entbehrlich?

2. Wirkungskreis 2: Entscheidungsfindung / Entscheidungsmanagement, damit verbunden diverse Umbauarbeiten in der Aufbauorganisation. *Nach meiner Kenntnis hat der Aufsichtsrat die beabsichtigten Veränderungen der Aufbauorganisation in der Sitzung vom 11.04.14 zur Kenntnis genommen. Fragen:*

- 2.1. Wie bewertet der Aufsichtsrat die Sorgfalt und Systematik bei der Entscheidungsvorbereitung und - Entscheidungsfindung?
- 2.2. Eine funktionierende und marktgerechte Aufbauorganisation mit entsprechenden „checks&balances“ ist elementare Voraussetzung für das Wohl eines Unternehmens. Im Dezember 2006 hat der Aufsichtsrat daher entsprechende Beschlüsse (FBS 2006/77) für die Aufbauorganisation gefasst, die nun revidiert werden. Für die nun von Herrn Mehdorn beabsichtigte Veränderung der Aufbauorganisation hat der Aufsichtsrat nach meinen Informationen auf eine Beschlussfassung verzichtet und nur eine Kenntnisnahme vorgenommen?
- 2.3. Hat sich der Aufsichtsrat unter Einbindung von Expertenwissen davon überzeugen können, ob die von Herrn Mehdorn eingeleiteten organisatorische Umbauarbeiten wirklich auf einer systematischen Analyse und transparenten Schlussfolgerungen beruhen und „modern“ i.S. einer strukturellen Verbesserung und Effizienzsteigerung sind oder nicht ggf. vielmehr auf überkommenen und anderswo aus guten Gründen längst verworfenen Rezepten und ggf. emotionalen Motiven beruhen?
- 2.4. Hat sich der Aufsichtsrat davon überzeugen können, dass die beabsichtigte Gründung zahlreicher Tochtergesellschaften für ein In- oder Outsourcing von Leistungen auf einer ausreichenden strategischen Klärung angemessener Fertigungstiefen und tatsächlicher Marktchancen- und –risiken erfolgen wird?
- 2.5. Konnte der Aufsichtsrat sich davon überzeugen, und wenn ja anhand welcher Kriterien, dass ein weiterer Abbau interner Sicherungsmechanismen i.S. des Vieraugenprinzips in Verbindung mit vorwiegend passiver Revision und Rechtsabteilung die richtige Organisationsmaxime ist?

3. Wirkungskreis 3: Unternehmenskultur / interne Kommunikationsstruktur.
Fragen:

- 3.1. Ist der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der Darstellung der Arbeitnehmervertreter der Auffassung, dass die von Herrn Mehdorn gepflegte Unternehmenskultur eine offene „open minded“ Ansprache und eine vorausschauende Identifikation von Problemen ermöglicht? Wir sprechen nicht von Stilfragen und gelegentlich forschendem Auftritt.
- 3.2. Ist der Aufsichtsrat ferner der Meinung, dass diese Unternehmenskultur eine methodisch-systematische Lösungskompetenz unter Verwendung von Lösungsszenarien, eine vorausschauende Planung, eine systematische Generierung und Evaluierung von Handlungsalternativen / Optionen (Plan B, Plan C) fördert bzw. ermöglicht? Gegen eine solche Auffassung sprechen aus meiner Sicht nicht nur die bisherigen geringen Fortschritte in der Projektarbeit, sondern auch meine weiterhin aufrecht erhaltene Kündigung.

Beispiele:

- 3.3. Im Vorfeld der letzten Aufsichtsratssitzung wird unter den Anlagenteilen der Ent-rauchung plötzlich die Anlage 14 als „Monster“ ausgemacht, die angeblich noch nie habe funktionieren können (s. Artikel Berliner Morgenpost vom 10.04.14). Diese plötzliche Erkenntnis ereilt die Öffentlichkeit 3 Jahre nach geplanter Inbetriebnahme (IBN).
- 3.4. Die fehlerhafte Montage und Überlastung der zentralen Kabelkanäle wurde vielfach erörtert. Dazu sind acht Problemfelder identifiziert worden, u.a. zu hohe

Durchschnittstemperatur, statische Überlastung, lokale thermische Überlastung („Wärmenester“), Mischbelegung (elektromagnetische Unverträglichkeit), Unterschreitung von Biegeradien u.a. Bei der Wärmeberechnung wurden, wie der internen Notiz der Arbeitsgruppe vom 08.01.14 zu entnehmen, Gleichzeitigkeitsfaktoren von 0,2 bis 0,7 angesetzt. Die Aussage von Herrn Mehdorn im Schreiben vom 10.04.14, dass bei den Berechnungen Vollast (Faktor 1,0) angesetzt worden sei, ist also falsch: Niemand hat unterstellt, dass alle Maschinen und Anlagen gleichzeitig unter voller Last laufen.

In meinem Schreiben vom 27.03.14 habe ich indes weniger nochmals auf die Probleme selbst hingewiesen als vielmehr beispielhaft auf den höchst problematischen Umgang mit Denselben: Technische Probleme bzw. Aufgaben stellen sich fortlaufend und müssen schlicht gelöst statt aufgelistet werden. Im seinem Schreiben vom 10.04.14 weist Herr Mehdorn energisch darauf hin, dass es gelungen sei, im Sprint alle Mängel zu erfassen, zu clustern und um 30.000 auf 73.000 Mängel zu reduzieren. Dies widerspricht den Aussagen des von ihm benannten Gesamtprojektverantwortlichen und Leiter Sprint, Herrn Hörmann, im Sonderausschuss BER des Brandenburger Landtags vom 17.03.2014, dass es *keine* signifikante Reduzierung der Baumängel gäbe.

Die im Falle der Kabelkanäle drei möglichen Lösungsansätze sind so einfach wie naheliegend und im Herbst 2013 auch bereits beschrieben worden:

- Erstens: Redundantes Kühlsystem im zentralen Kabelkanal einbauen,
- Zweitens: Installations- bzw. Leitungsdichte verringern durch Nutzung alternativer Wege außerhalb des zentralen Kabelkanals,
- Drittens: Leitungen im Kanal ersetzen bzw. reparieren....

Dennoch wurden einige Monate lediglich die Überbringer der schlechten Nachrichten desavouiert aber keine vertiefenden Untersuchungen der Lösungsansätze angestellt. Für die Kühlung hat man nun ein System gefunden, aus meiner Sicht aber verspätet, denn die Verifizierung der Berechnungen hätte unproblematisch parallel betrieben werden können. Gleiches gilt für das Thema der Raumnummerierung, Auch hier wurde nunmehr mit erheblichem Zeitverlust wohl ein vertretbarer Kompromiss gefunden, nachdem zwischenzeitlich auch die Firma Siemens von Seiten der FBB ein nutzbares System eingefordert hatte.

Aus diesen einzelnen Beispielen wird deutlich, welche Hürden bestehen, die eine behende und beherrschte Lösung anstehender Aufgaben und Probleme massiv erschweren.

In seinem Antwortschreiben vom 10.04.14 hat Herr Mehdorn mir gefährliches Halbwissen, fehlende Kenntnis über die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen im Sprint, Rückwärtsorientierung bzw. fehlenden Modernisierungswillen, „Silodenken“ und unangemessene Betonung der Bedeutung eines Immobilienbereichs Real Estate unterstellt.

Auf dem Hintergrund meiner langjährigen Managementenerfahrung bei Planung und Bau von mehr als 100 Großprojekten und den bisher gezeigten Leistungen nehme ich dies zu Kenntnis. Ergänzend dazu folgende Feststellungen:

- Für eine bestmögliche Verzahnung des Sprintprojektes mit der Arbeit in der Linienorganisation Real Estate fand unter meiner Leitung jeden Freitag ein Regel – Jour Fixe von 2 Std. statt. Ergänzend habe ich zwei Koordinatoren in die Sprint-sitzung entsandt. Beide organisatorischen Maßnahmen habe ich unmittelbar nach Gründung des Sprintprojektes, also Mai / Juni 2013 getroffen. Da einer meiner Abteilungsleiter zugleich die Aufgaben eines Modulleiters im Sprintprojekt wahrzunehmen hatte, waren die Sprintthemen auch Gegenstand der Abteilungs-Jour Fixe. Auf diesem Wege war ich über das Sprintprojekt hinreichend informiert. Anlassbezogen habe ich selbst natürlich immer wieder auch an Sprintsitzungen teilgenommen, z.B. dann, wenn es galt, meine Mitarbeiter/innen im Hinblick auf die Belange der Eigentümerfunktion zu unterstützen oder gar gegen unangemessene und ungerechtfertigte Einwände zu schützen. Aus letztgenanntem Grunde habe ich am 21.11.2013 die Probleme in den Kabelkanälen auch selbst vorgetragen.
- Die Organisationsstrukturen entwickeln sich unzweifelhaft weiter. Die Geschäftsführung ist gehalten, die erwartete Effizienzsteigerung nachzuweisen. Liegen Ihnen solche Nachweise vor? Wenn nicht, bleiben die Verweise auf allfällige Erneuerungen und Modernisierungen nur unverbindliche Allgemeinplätze. Was hält der Aufsichtsrat vom rein operativ ausgerichteten Führungsstil des Herrn Mehdorn, der vom Manager Magazin als „Missmanagement Methode Mehdorn“ (Ausgabe Dez. 13) und vom Spiegel als „Management by Terror“ (Ausgabe 05.03.14) beschrieben wurde? Eine solche Bezeichnung hätte ich nicht gewählt, sie fordert aber eine Überprüfung.
- Eine Überbetonung der Aufgaben von Real Estate liegt mir fern. Als Fachmann für Planung, Bau und Projektmanagement habe ich Respekt vor Leistung und Können anderer Fachleute und Aufgabenbereiche. Real Estate ist nicht „wichtiger“ als andere Bereiche. Seite 18 meines Schreiben vom 27.03.14 ist daher folgende Passage zu entnehmen („Zitat“): *„Aus Anlass zu diesem Schreiben wurde eingangs die Rolle und Aufgaben eines Bereichs Real Estate im Gesamtgefüge einer Flughafengesellschaft hervorgehoben. Dabei habe ich naturgemäß auch die Erfolge meines Bereichs dargestellt. Natürlich kann auch Real Estate „nicht über Wasser laufen“ bzw. ist reiner Flugbetrieb auch ohne Real Estate denkbar. In einer zeitgemäßen funktionierenden Gesamtorganisation sind wir aber ein wichtiger integrierter Teil, der in vielfältigen Dienstleistungs-, Auftragnehmer- und Auftraggeberverhältnissen zu den anderen Bereichen, insbesondere Betriebsbereichen steht. Die Zerschlagung von Real Estate erzeugt schlicht zahlreiche weitere lose Enden.“* Insgesamt habe ich den Eindruck, dass Aufgaben und Rolle dieses Bereichs weiterhin schlichtweg nicht verstanden wurden.

In meinem Schreiben vom 27.03.14 hatte ich ferner das Vieraugenprinzip sowie die Eigentümerfunktion nochmals erläutert. Beide Punkte sind Merkposten valider Organisationslogik, keine empirischen Feststellungen. Die Antwort im Schreiben vom 10.04.14, dass im Sprint nicht nur vier Augen, sondern gar 30 Augen auf die Unterlagen gerichtet seien, ist sicherlich Christoph Lichtenberg (1742- 1799) entlehnt und geht an dem Kern meiner Kritik vorbei, bestätigt dafür deren Richtigkeit. Vier Augen bedeuten nämlich die Übernahme von unbestreitbarer persönlicher Verantwortung, 30 deren Atomisierung, also Beseitigung.

Eigentümergefunktion meint eine delegierte Aufgabe bzw. Verantwortung, denn Eigentümer der FBB sind natürlich weder Geschäftsführung noch sonstige Mitarbeiter/innen der FBB. Beide sind lediglich Angestellte. Eigentümer ist letztlich die öffentliche Hand bzw. die Steuerzahler.

Abschließend in eigener Sache:

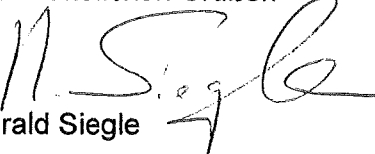
Auch ich habe mit dem Amtsantritt von Herrn Mehdorn und dem Start des Sprint-Programmes die Hoffnung auf eine deutliche Verbesserung der Gesamtsituation und bessere Transparenz im Projekt gehofft. Gegenwärtig erkenne ich jedoch eine weitere Verschlechterung der Gesamtsituation, die das Gesamtprojekt gefährdet.

Als leidenschaftlicher Ingenieur und Planer und als erfahrener Manager habe ich mich daher am 27.03.14 nochmals schriftlich an Herrn Mehdorn und zugleich Sie und Mitglieder des Aufsichtsrates gewandt um Abhilfe zu schaffen. (Vereinzelt wird kolportiert, nur profane Sorge um den eigenen Arbeitsplatz wäre Auslöser der Schreiben gewesen. Dies trifft nicht zu: Die FBB hatte mir bekanntlich bei gleichem Gehalt eine andere Aufgabe angeboten....) Die Briefe habe ich persönlich am 27.03.14 nachmittags im Büro von Herrn Mehdorn, dem roten Rathaus, der Staatskanzlei in Potsdam und im Verkehrsministerium abgegeben. In den Tagen zuvor habe ich die Schreiben mit Mitarbeiter/innen der FBB sachlich abgestimmt, um nicht nur meine persönlichen Wahrnehmungen in die Gesamtdarstellung einfließen zu lassen.

Leider blieb mein Schreiben an Mitglieder des Aufsichtsrates unbeantwortet. Die angesprochenen Vorlagen der FBB- Geschäftsführung haben den AR offenbar weitgehend unbeanstandet passiert. Stattdessen habe ich von der FBB am 04.04.14 eine fristlose Kündigung erhalten, am 09.04.14 ergänzt mit einem weiteren Schreiben, das ich als Aussageverbot werte.

Nach meiner Kenntnis soll in Kreisen des Aufsichtsrates eine Beschlussfassung über die „Bestrafung“ meiner Kritik unter dem Gesichtspunkt diskutiert worden sein, man wolle das Recht der Unternehmensführung, einen Kritiker zu entlassen, nicht bestreiten. Abgesehen davon, dass ein solches „Recht“ nach Auffassung des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte gegen das europäische Grundrecht auf Meinungsfreiheit verstößt, geht von meiner Entlassung ein verheerendes Signal auf alle die Mitarbeiter des Unternehmens aus, auf deren offene Information ein Aufsichtsrat angewiesen ist. Spätestens aber seit dem Kündigungssignal können Sie mit einer solchen Offenheit nicht mehr rechnen. Bitte tragen Sie deshalb dafür Sorge, dass dieses verheerende Signal vermieden und meine Kündigung aufgehoben wird.

Mit freundlichen Grüßen


Harald Siegle

Architekt