

## Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 1 mit Karlheinz Martin

Hinweis: Die Transkripte werden automatisch generiert und sind hinsichtlich Worterkennung und Orthographie teilweise noch fehlerhaft.

Zunächst war es eine kleine Gruppe, die 2016 von der großen Transformation bei der DB System angefangen hat. Wie ein paar Geisterfahrer im Betrieb. Warum ist es nicht bei einem Joke in einer späten Bar geblieben? Wie konnte das passieren, dass kurz darauf eine ganze Firma in Bewegung gekommen ist? „Wir nennen es Trafo“ – Die Podcast-Serie mit Geschichten von der Transformation bei der DB System. Von Carsten Tesch.

Wo hat dieser Mann seinen Chef Ego gelassen? Wer mir hier gegenüber sitzt, Karlheinz Martin. So aufgeräumt, aber nicht abgeklärt. Ich möchte etwas loswerden zu diesem Thema Transformation. Wahrscheinlich gerade in diesen Tagen, wo er sich auf seinen Abschied vorbereitet. Wo er mir ein Foto von sich mit Hund am Meer in Holland geschickt hat. Von seiner Frau aufgenommen. Die sehen so glücklich aus zusammen, da geht es hin. Aber heute ist er noch mal hier, um von dieser Trafo zu erzählen.

Sie haben sehr viel in diesem Arbeitsleben erlebt, was Organisationen angeht, wie sich Organisationen ändern und jetzt eben diese, diese Transformation. Wie wird die Ihnen in Erinnerung bleiben. Tatsächlich so als Highlight. Ich war ja von Anfang an engagiert bei dem Thema Transformation angegangen. Das haben Sie ja sicherlich in einem anderen Interview schon erfahren mit dem Thema Initiativen. Und da hat es eine Initiative gegeben Mitarbeiterführung, Kultur und da war Herzblut dabei. Zusammen mit Gerhard Andres hat man die ins Leben gerufen und da hat sich, da hat sich, da ist was entstanden, da, das geht einem nah und das ist auch mir sehr nahe gegangen. Und wenn Sie mal mit miterleben können, wie Menschen aufblühen, weil sie auf einmal ein Thema machen, das ihnen Spaß macht, wo persönliche Betroffenheit dabei ist, wo, wo auf einmal eine ganz andere Art, wie man im Beruf und Berufsleben erfahren kann, mitkriegt und mitgestalten kann, dann fasziniert das. Und da stecken sich die Menschen dann auch gegenseitig an, da ist was entstanden, ich habe was mitgebracht, damit ist nämlich alles, damit hat alles angefangen. Wir haben aus der Initiative vier, damals Mitarbeiter in Führung und Kultur, so ein Booklet. Genau das. Und das war, das sind so ein paar Thesen drin, die so richtig provozieren sollten. Also zum Beispiel mein Chef ist mein Dienstleister, ich bezahle ausschließlich das Gehalt von meinem Chef. Also solche solche Themen sind mit hochgekommen. Und da hat man gemerkt, dass da steckte Menschen an, und zwar Menschen, die vorher gar nicht so in Erscheinung getreten sind im Unternehmen. Und das war, das hat richtig Spaß gemacht. Wenn man dann so über die Zeit mitkriegt, dass man war vor sieben Jahren, was da so entstanden ist, das macht schon Spaß.

Und wieso hat Sie dieses Thema gejuckt? Es gab ja eine Reihe von Initiativen. Warum sind Sie auf Führung und Kultur gestiegen? Eingesprungen? Also für mich war es so ein bisschen Erinnerung in die Anfangszeit meines Berufslebens. Und zwar hatte ich, als ich in der IT angefangen habe, hatten wir ein Projekt vom Vorstand. Ich war damals noch in Nürnberg. Vorstand der Bahn, war in Frankfurt und die hatten sich überlegt, für den kombinierten Verkehr ein IT-System zu machen, weil da ist nichts voran gegangen und die Idee war mit damals Force Generation Languages bis so Endanwender selbst zum Programmieren zu bringen und die sollen es dann selber umsetzen. Das war so die Idee. Vorstand war in Frankfurt, die ganze Truppe war in Nürnberg. Dementsprechend konnten wir selbstorganisiert selbstbestimmt arbeiten und immer, wenn man eine Entscheidung haben wollte, ist gekommen Ja, wir können ja selbst entscheiden. Ja, wir würden so machen. Wieso fragt man dann ja, macht es doch dann einfach so? Und das war so eine Zeit, wo ich gemerkt habe, da ist, da ist was entstanden. Wir haben ein System aus der Taufe gehoben, eigentlich mit relativ wenig IT-Know-How, hatten natürlich IT Support erhalten und haben, da ist was entstanden. Ja, das hat über 20 Jahre gehalten und ist auch Unternehmenswelt ausgerollt worden. Und die Art und Weise, wie es entstanden ist, die hat mich an das, was wir so als Leitsätze in der Transformation gedacht haben, ganz, ganz stark

da dran erinnert. Damals war es eigentlich so, da konnte man noch eigentlich ausprobieren, kann man noch einmal versuchen und da hat sich so ein Steinchen im anderen gegeben.

Wie, wie waren Sie, diese, diese Zeit damals, wie waren Sie damals drauf, hatten sehr lange Haare. Auf jeden Fall längere und noch mehr als jetzt. Das einfach, weil ja. Also 70er Jahre Vokuhila war damals so ganz bekannt, ja, Vokuhila. Also vorne hin kurz nach vorne, kurz hin. Genauso rum. Und Ihre persönliche Situation, also Sie, waren Sie schon verheiratet? Hatten Sie irgendwie schon Familie, oder was? Was war es für eine Zeit? Haben Sie in einer WG gelebt oder wie war die Situation? Da war ich, war ich schon verheiratet. Meine Frau ist auch bei der Bahn. Wir haben uns, wir haben uns bei der Bahn auch kennengelernt. Von daher gesehen ist auch viel Verständnis für die Gegenseite da, weil man weiß, okay, das Unternehmen tickt sowieso nicht, also macht es einfacher. Aber zur damaligen Zeit hatten wir noch keine Kinder oder kein Kind. Ein Mädchen, die ist übrigens auch bei der DB System. Also von daher gesehen als Eisenbahner Familie. Ähm ja, war eine spannende Zeit, weil meine Frau hat zur gleichen Zeit was komplett anderes gemacht und die Bahn auch von einer komplett anderen Seite kennengelernt. Nämlich sie war damals im Finanz Dienst und hat so spröde Zahlen und ja so Controlling Tätigkeiten und sie sind immer so ein bisschen glühend nach Hause gekommen und haben erzählt, was so ein Team mäßig läuft. Hat man ja. Wie. Damals schon gesagt, Datenverarbeitung. Datenverarbeitung war das damals ja, wobei meine Frau genauso geblüht hat von den Zahlen, na ja, das kann man auch, kann man auch, habe ich auch immer in meinem Berufsleben dann gelernt, dass man das tatsächlich auch kann. Ja. Also blöd klischeehaft gewesen, ist ja klar, so begegnen natürlich.

Wir hatten ihn über sie, was sie gefragt haben, die Beziehung. Wir hatten ganz am Anfang, in dem Projekt, das wir damals machten, da waren wir komplett Außenseiter. Also es hat eine Datenverarbeitung gegeben und es hat einen Vorstand Ressort außerhalb von der Datenverarbeitung gegeben, der sich aber um so neue Technologie auch gekümmert hat. Und aus diesem Ressort heraus ist dieses Projekt entstanden. Wir waren aber in Nürnberg nahe an der Datenverarbeitung, und das hat uns damals noch ein Rechenzentrum gegeben. Und da war man komplett Außenseiter, die wollten natürlich was, was wollen die Daten Verarbeitung ist man dort ganz strikt nach Regeln Wasserfall Vorgehen vorgegangen und wir waren da die ja völlig Querdenker für die damaligen IT-Leute und so was ähnliches uns hier auch in der Transformation ganz am Anfang passiert auch so eine Parallele. Wir hatten, wir hatten einen externen Berater damals und mit denen hatte ich am Anfang ein Gespräch. Der hat mir gesagt, na ja, also wenn ihr tatsächlich das durchziehen wollt, du bist, du bist, du bist am Anfang ein Geisterfahrer. Ich habe gesagt, da ist man also, ist mir nicht unbekannt und hat gesagt, es gibt nur eine einzige Devise – Erhöhe die Anzahl der Geisterfahrer. Und wenn ich jetzt dann am Anfang von der Initiative denkt, da war man als Mann gestartet, so zehn, zehn Leute und das, das ist innerhalb von einem halben Jahr ist das gewachsen, auf, auf, auf über 100 Leute und auch 100 Leute wirklich aktiv dabei und ganz tolle Ideen entstanden. Und das ist genauso das Thema. Erhöhe die Anzahl der Geisterfahrer, also wenn es du schaffst, Menschen zu begeistern von der Idee und die mitmachen, dann potenziert sich das auf einmal und so was. So einen ähnlichen Prozess haben wir ja auch im Rahmen der Transformation erlebt.

Also wir hatten so den Team Effekt und sie hatten dann auch diese Reminiszenz an den völligen Anfang ihrer Arbeitszeit, der auch sicher auch so ein bisschen, na ja, den Glorienschein der Jugend hat und so, das ist ja die schöne Erinnerung an die Zeit. Genau. Also die nimmt man natürlich dann auch mit. Und ist noch eine Parallele. Ich habe ganz am Anfang, wir mussten uns nach Studium entscheiden, mussten zwei Jahre Außendienst machen, bevor wir, bevor man in eine Führungsposition gehen konnte. Was hatten Sie studiert? Ich hatte von der Bahn aus studiert, als ich bin Diplom Betriebswirt. Also ein Studium, das von allen Bundesverwaltungen damals war. Ja, damals noch nicht privatisiert. Noch staatlich und also das Ganze nennt sich Diplom Verwaltungsbetriebswirt. Das war ein Studiengang, da waren wir auch die ersten damals. Wo die Bundesbehörden versucht haben, mal im Beamtentum und ich bin auch als Beamter eingestiegen. Attraktiver zu machen und deswegen auch so einen Studiengang anzubieten. Dann hatte ich damals auch mitgemacht und dann in der Außendienst-Zeit muss man sich entscheiden, will man Betriebsdienst, also das, was heute so eher so DB Netz Fahrdienstleiter und so die

Themen sind oder Station & Service, Bahnhofs Management oder Finanz Dienst oder den sogenannten Verkehrs Dienst, also Güterverkehr oder Personenverkehr. Fahrkarten verkaufen. Aber Lokführer nicht. Lokführer nicht, weil Lokführer waren technische Berufe. Ich bin nicht ich habe eine nicht technische. Oder schade, oder? Ja, aber in dieser Außendienst Zeit. Das ist auch eine tolle Erfahrung. Zwei Jahre lang muss hat man die Möglichkeit und muss man dann auch in der Sparte. Ich habe mich natürlich für Betriebsdienst Eisenbahn entschieden und da durfte man alle Positionen durchlaufen, die so den Verbund Prozess Bahn ausmachen. Da bin ich auch zwei Wochen mit einem Lokführer mitgefahren. Das war auch ein einschneidendes Erlebnis. Also wenn Sie mal früh um 2:00 eine Stunde Pause in Würzburg, da sind wir von Frankfurt nach Würzburg gefahren, das hat geschüttet, es war Nebel und um 3:00 ging es dann weiter, einen Schnellzug, der nach Schöndingen weiß ich noch wie heute. Und der Lokführer hat dann gesagt Na, du bist ja jetzt schon zwei Wochen mit, wo du kannst, du kannst, kannst du kannst du. Setz dich mal drauf und fahr mal, ich setze mich daneben, dann kannst du nichts sagen, kann ja nicht viel passieren. Und du fährst dann so mit 120, 100, 140 Stundenkilometer dunkel. Du bist komplett übermüdet, du fährst gegen, gegen eine Nebelwand und es regnet. Ich war nach einer halben Stunde, habe ich gesagt: Sorry, aber ich kann nicht mehr. Ich kann die Augen aufhalten. Ich kann mir nicht mehr konzentrieren. Ich habe keine Signale mehr gesehen. Dann habe ich gemerkt, was solche Berufe tatsächlich auch ausmacht. Also das sind persönliche Erfahrungen, die muss man tatsächlich mal machen. Dann kriegt man ein Gefühl, was dieses, dieses Verbundsystem Bahn, was es ausmacht, wo, wo früher so die Stell- Hebel eigentlich das das des Betriebes auch sind. Da habe ich damals im Betrieb angefangen, da höre ich jetzt auch auf. Also von daher gesehen auch wieder so ein Kreislauf.

Nur jetzt können wir in zwei Richtungen überlegen. Wir können nämlich einerseits überlegen, aber wie viel hat denn das, was Sie heute hier Ihr Arbeitsalltag ist? Wie viel Bahn spüren Sie da noch? Das wäre die eine Frage, oder? Aber wir bleiben eher bei der Erzählung, dass sich für sie wie so ein Kreis schließt, also die Art, wie Sie angefangen haben, sich dann also zum Ende Ihres Arbeitslebens, dann ist noch mal so was aufgetaucht, so, so eine wilde Zeit oder so aufgetaucht. Kann man beides machen. Also ich habe, ich habe die Bahn. Ich habe die Bahn aus völlig unterschiedlichen Perspektiven kennengelernt, die einzige, der einzige Bereich, wo ich nie war, war tatsächlich der Holding Bereich. Aber ansonsten kenne ich den Fernverkehr, den Güterverkehr, kennen die Infrastruktur natürlich. Und wenn man mal merkt, dass man auf ein und das gleiche von verschiedenen Blickwinkeln drauf guckt und die einen über die anderen schimpfen und du bist dann auf der anderen Seite und sagst: Nee, dann verstehst du es erst richtig. Und wenn man mal dieses Verständnis für dieses Unternehmen kriegt, wie komplex es ist, aber auch wie, wie gut es Unternehmen oder die Menschen agieren, wenn es tatsächlich darauf ankommt. Und auch da wird so eine parallele Selbstorganisation. Ich sage immer, dieses Unternehmen funktioniert definitiv am besten in Krisensituationen, wenn alle Vorschriften in Führungszeichen außer Acht gelassen werden. Also natürlich nicht die Sicherheitsvorschriften. Logischerweise. Aber wenn es nur darum geht, kommen jetzt alle, packen an und wir fahren den Karren aus dem Dreck. Dann funktioniert das Unternehmen und deswegen funktioniert das Unternehmen dann so gut aus. Aus meiner Sicht aus zwei Gründen. Der erste Grund Die Menschen, die sich kennen, wo ich weiß, der Meier, Müller, Huber, Schulze, da kann man da am besten helfen. Da greife ich zum Telefon, ruft den an und sag: Hey, pass mal auf, haben eine Notsituation. Kannst du mir mal helfen? Das Netzwerk aktivieren? Und das zweite ich frag nicht kriege ich jetzt da die Freigabe von meinem Chef oder was meint der? Oder soll der doch entscheiden? Sondern da haben wir überhaupt keine Zeit dafür. Das machen wir einfach so, wir entscheiden das, wir machen das gemeinsam und das sind für mich zwei solche so, so, so Kern- wie Grundprinzipien auch nur selbstorganisierten Organisation. Du brauchst das Netzwerk, du musst auch dieses Netzwerk leben lassen und dann auch nutzen. Logischerweise. Und gib den Leuten die Möglichkeit, über das, was sie am besten können, selbst zu entscheiden. Und Sie haben solche Krisen erlebt, weil das klang jetzt so, ja. Solche Krisen hat es immer gegeben, sowohl außerhalb von der IT. Also ich bin ja nicht von Anfang an in der IT, also.

Wann waren Sie mal richtig in der Bredouille? Ganz, ganz simpel Wir hatten in Nürnberg Hauptbahnhof da war ich zur damaligen Zeit Fahrdienstleiter bzw. in der Betriebsaufsicht, Betriebsüberwachung. Hatten Sie eine Uniform. Äh nee, als Fahrdienstleiter und in der Betriebsaufsicht nicht, die Uniformen haben tatsächlich die, die Betriebsaufsicht machen, also die dann am Gleis das sind die mit dem damaligen Mitglied. Merkt bei mir kommt voll das Kind durch wenn sie davon. Gehört, aber wenn sie da Situation Unfall am Güterbahnhof. Der Güterbahnhof ist ferngesteuert worden vom Hauptbahnhof die Ausfahrt zumindest also der Container Bahnhof es genau zusammen und da ein Unfall. Und du bist eigentlich gar nicht vor Ort. Du siehst es nicht. Du kannst dich eigentlich nur drauf verlassen, was du hörst, aber du bist eigentlich verantwortlich dafür, dass der Zug Betrieb weiter läuft und da geht dann Stress los. Also da gibt es, da ist dann Krise, weil du bist dann nur noch am organisieren kann und dann geht es genauso los. Kannst du mal bitte runtergehen da? Da scheint es auch mit dem Lokführer irgendwas zu geben. Der, der da redet, redet wirres Zeug also. Und dann kommen auf einmal Stimmen, bist du ja gar nicht im Betrieb verantwortlich. Aber du hast natürlich, du magst ja mit dem, mit dem mit, mit der Person, mit dem Menschen. Passiert dir was? Das ist doch eigentlich viel wichtiger. Also dann lass uns da mal schnell die Züge stehen und schauen mal, was mit dem ist. Und solche Dinge passieren dann. Und dann merkst du auch Na ja, das lernst du nicht in der Dienstvorschrift oder in der Ausbildung. Das ist dann eben der gesunde Menschenverstand. Und natürlich auch ich habe jetzt die Verantwortung, ich mach das jetzt fertig. Da frage ich jetzt gar nicht lang. Und das sind dann so, so Situationen, die prägen. Und wenn Sie an IT Krisen denken, da gibt es ja ganz, ganz bekannte WannaCry damals, wo bei uns natürlich auch öffentlichkeitswirksamen Zuganzeige ausgefallen und und und. Da ist natürlich dann was los, wenn es auf einmal in den Nachrichten das Bild siehst von einem von einem Zuganzeiger, der dann immer funktioniert und dann natürlich auch deine Freunde und Kollegen fragen Sag mal, was stellt ihr da gerade an?

Und wo waren sie da in dem Moment mit den Zuganzeigen? Mit den Zuganzeigen, da war ich, da war ich schon in der IT. Das war jetzt noch nicht so lange her, da war ich auch in die in dieser Position schon, allerdings nicht in der in der ersten Reihe, um die Störung zu beseitigen, sondern eher, um halt mal die Kontakte ins Management auf Kundenseite und Service eben als die da alle mit betroffen waren, um herzugehen zu sagen okay, wo kommen jetzt die Leute, die eigentlich Ahnung haben, die jetzt die Krise bewältigen, wo kann man die noch unterstützen? Was kann man noch tun war, wo kann man noch Menschen dazugeben? Aber immer mit dem Fokus: Ey lasst die arbeiten, die wissen es besser und frag nicht ständig nach. Das hält die nur ab vom Arbeiten. Also das sind dann eher solche, solche.

Ist Ihnen das schwergefallen? Überhaupt nicht, nein. Aber das kommt jetzt wieder genau aus der Erfahrung, die ich damals gemacht habe. Also am Anfang habe ich auch gedacht, so mit dem Projekt, wo ich am Anfang von meinem Berufsleben. Da war ich. Der Vorstand, da muss, die müssen doch jetzt sagen, was man machen müssen und wie es genau funktioniert. Und bis die gemerkt hatten: Nö, die Dinge, die wissen sie eigentlich gar nicht besser.

Das war das Projekt, wo Sie schon für Hierarchie versaut wurden. Da ging es. Vermutlich ja vermutlichen und das kommt natürlich dann aus der Zeit, da kommt dann auch wieder super die Erinnerung Du wolltest jetzt nicht, dass sich da irgendjemand einmisch, also halt bitte auch die Klappe und misch dich auch selbst nicht ein, wenn du in dieser Position bist. Also das ist dann immer, immer die diese unterschiedlichen Blickwinkel auf ein und das Gleiche. Die Krise ist die gleiche gewesen, aber was ist deine Funktion? Und die Funktion ist dann eher Rücken freihalten, beste Voraussetzungen schaffen zum Arbeiten. Und wenn es darauf ankommt, dann holt es eben die Pizza oder den Kaffee oder sonst was. Und das ist dann viel, viel wichtiger. Und da merkt man dann auch, okay, da ist dann auch, du hast dann auch das Gefühl, okay, ich habe jetzt was Sinnvolles geleistet, weil die sitzt jetzt da, acht Stunden haben noch nichts zum Futtern, endlich mal eine Pizza. Also das sind Kleinigkeiten, aber die machen es aus. Sozusagen als Agility Master in der Krise in die. Da würde ich überhaupt nicht auf eine Rolle gucken, ob das da der Agility Master, PO oder sonst irgendwie immer, das ist völlig egal.

Und wenn wir diesen Moment noch mal zurückgehen, der der Initiative Führungskultur. Ich hatte ja nach dem Schmerz gefragt. Da sind Sie mit der Geschichte von der Erinnerung, die für Sie eine initiale Geschichte ist, wo Sie sagen, dass das hat diese Erfahrung, die hat mich schon stark beeinflusst. Aber dazwischen liegt ja viel Arbeitsleben und viel Arbeitsleben im Konzern und offenbar ja der Wunsch, als es dann diese Initiativen gab, etwas zu ändern. Ja, was hat Sie da beschäftigt? Also ich benutze dieses Wort Schmerz, weil ich gemerkt habe, dass es im System-Jargon so eine, so eine Bedeutung hat. Ja. Dass plötzlich. Schmerz. Programmierer über ihren Schmerz sprechen. Es hat ja hier einen eigenen Sinn. Es hat einen eigenen Sinn. Aber bleibt man bei dem, bei dem, Wort Schmerz. Ich hatte schon auch einen Schmerz, und zwar nie, wenn du oder eine Du, sondern ich als ich in die Führungspositionen kommen und je höher du in der damaligen Hierarchie in eine Führungsposition kommst, desto weiter weg bist du eigentlich vom operativen Geschehen. Aber desto mehr sind Entscheidungen von dir verlangt worden, die eigentlich das operative Geschehen noch viel, viel stärker beeinflussen. Also größere Entscheidungen oder Entscheidungen mit größerer Tragweite. Sagt man so und das, das, das war dann immer so, dieser, dieser, dieser Moment, wo ich dieses Thema rauf skalieren, die, die, die, die Eskalationsleiter hoch skalieren und das zurück delegieren von oben nach unten und dieser Prozess hautnah gespürt habe. Ja, wieso fragen die mich eigentlich nach der Entscheidung? Ich habe es dann so gemacht, wie damals der Vorstand gesagt: Hey, wie würdet ihr entscheiden und wie? Wieso fragt ihr dann, macht's doch, ihr wisst es doch besser. Ja, wir brauchen aber dein Go, ja okay, mein Go habt ihr, da soll ich euch fürs nächste Mal unterschreiben? Go im Voraus. Ja, also solche. Solche Diskussionen.

Und wie waren sie da in der Hierarchie? Das war, da war ich schon Geschäftsbereichsleiter, also das war direkt vor oder vor der Transformation, oder wir hatten ja als oder aus der Hierarchie, also in dieser Rolle, noch dieses Thema angestoßen, also wir haben uns als Führungskräfte ja selbst abgelöst und wenn Sie so wollen, aber das ist genau dieser Schmerz und sagen, nein, das ist es muss nicht sein. Also wir. Und ist das etwas gewesen, was für Sie? So hat es mehr, weil es mehr theoretisch? Oder war das etwas, was Ihnen, also was an Ihnen genagt hat, was Sie unzufrieden gemacht hat? Also mich es eher so betrachtend, na ja, so könnte ja auch schöner sein. Nee, also man muss den Schmerz erst mal spüren, damit man nachdenken kann. Was sind eigentlich die Ursachen des Schmerzes? Und dann kommt man dann eher in das Theoretische. Also ich habe das tatsächlich gespürt und gesagt, wieso fragen die mich über ein Thema, wo ich viel zu wenig dran bin? Also muss ich mich erst mal wieder schlau machen.

Das heißt, Sie haben richtig auch eine eigene Unzulänglichkeit gespürt? Ja, klar. Also Sie haben selber auch gemerkt, ich bin da nicht so gut, wie ich eigentlich sein möchte. Nein, eigentlich würde es anders formulieren, also nicht so gut wie ich sein möchte, sondern von mir sind Dinge verlangt worden, wo ich sage, die haben doch gar nichts mit meiner Rolle jetzt zu tun. Aber ich soll jetzt trotzdem Entscheidungen, inhaltliche Entscheidungen treffen, ohne die nötigen Voraussetzungen zu haben. Und ich treffe doch keine leicht, nicht leichtfertig so eine Entscheidung. Also mache ich mich schlau. Wenn ich mich aber versuche schlau zu machen, dann bin ich Micro Manager, dann. Also ich werde nie der bessere Experte sein. Und das ist dann aber dieser, dieser Denkprozess, der dann einsetzt, wenn Sie, wenn Sie denn Schmerz empfinden, sagen.

Aber was ist es denn für ein Gefühl? Haben Sie sich dann hilflos gefühlt oder genervt oder provoziert und? Eigentlich eher genervt. Also weder provoziert, weil ich habe keinem unterstellt, dass er das jetzt macht, um mich zu ärgern oder zu provozieren, sondern das System ist ja so gebaut. Also Entscheidungen, Entscheidungen, Größe haben wir ja heute auch noch, solche Prozesse, Budget, Verantwortung, Größe. So und so viel Euro trifft bitte die nächsthöhere Instanz, also der nächsthöhere Rolleninhaber. Ganz klar da ganz klassisch. Game of Command. Na klar, logisch. Führt aber dazu. Na ja, wenn man nur die Budgetgrenzen sieht, hat er seine Daseinsberechtigung. Aber das führt halt über die Zeit auch dazu, dass es immer mehr aufgeweicht wird. Also immer mehr Entscheidungen gehen zum Chef. Der soll es doch bitte entscheiden. Brauch ich doch nicht machen. Das führt dann letztendlich zu diesen, zu diesen. Ich bin nicht verantwortlich. Ich will vor allem nicht Schuld sein.

Und dass das Sie für Sie persönlich, dass Sie genervt waren. Sie sind nach Hause gekommen. Ihre Frau versteht ja, was Sie machen und immer wieder dieselben Geschichten erzählen. Oder wie denn Ihre Frau genervt? Da sieht man Na, dann sieht man natürlich Parallelen. Und dann kann man natürlich die Diskussion und sagen mal, wieso war das damals anders, was? Und dann kommt natürlich auch viel: Hey, du bist doch damals gar nicht nach Frankfurt gefahren. Ihr habt doch dann gesagt: Mach mal Halt in Nürnberg, damals. Also, dass man an die Diskussionen und sagt, du hast recht, wieso macht man das nicht?

Also das war schon über ihr ganzes Arbeitsleben hin. Das ist auch etwas, was sich durchzieht, dass sie die, dass sie sich gegenseitig für den Alltag, den ihre Frau hat bzw. sie sich für ihren interessiert hat. Ja auf jeden Fall auch heute noch. Also das ist das ist. Also es gibt ja immer 2 Meinungen. Der eine, der eine Meinung sagt, also Beruf und Privatleben muss man komplett auseinanderhalten. Das Schlimmste, was die passieren können, wenn beide in dem gleichen Beruf sind. Also wenn wir nur über Eisenbahn reden würden, wäre es tatsächlich so, das glaube ich, würde auch keiner von uns verkraften. Aber es ist halt was anderes, wenn man Verständnis hat und das hat bei uns eigentlich überwiegt.

Also Ihre Frau ist noch bei den Zahlen? Die ne, die hat mittlerweile auch gewechselt, die ist jetzt, die hat ja eigentlich Techniker, also Ingenieure. Die Ingenieure, die jetzt richtig technisch draußen überprüfen, müssen, ob die Baumaßnahme tatsächlich auch korrekt umgesetzt wurde gegenüber dem Plan und dem Plan, dann auch verändert und und und. Also die hat da auch gewechselt, aber hat natürlich auch immer noch mit Zahlen, Daten, Fakten zu und hat bei den Baustellen zu tun. Ja, also die Macht, Instandhaltung Management im regionalen Bereich mit dem bei der DB Netz. Okay, also kann man ja als Bahnkunde auch eine Menge von erzählen. Eine Menge, ja. Aber das ist ein anderes Thema. Und auch da auch da vor allem von den Kreisen gesprochen haben, da merkt man dann auch, wie komplex dieses Thema ist. Aber wenn ich heute im Zug sitzt und da hat Verspätung, weil da eine Baustelle ist und sage ich ja, können die die Baustellen besser planen, es ist viel komplexer. Also das. Ist ja auch nicht nur eine zu planen, da kann man also. Ganz.

Gut, dann haben Sie sich in dieses Thema gehalten, dann ist das mit dieser ganzen Transformation losgegangen, dann haben Sie diese Reminiszenzen gehabt, so wie war das früher, jetzt also in dieser entscheidenden Situation, jetzt, heute gab es irgendwo eine Stelle, wo Sie, weil bisher klingt das alles so, dass Ihnen das von Anfang an das, was die Transformation gebracht hat, vertraut war und dass Sie dahin wollten und dass Ihnen das nahe war. Aber wo waren die Stellen, wo sie gemerkt haben, oje, und was haben wir uns denn hier eingebrockt? Also solche hat, hat es mehrfach gegeben. Das ist jetzt mal das erste Erlebnis. Wir hatten eine Führungskräfte-Veranstaltung initiiert, die ich dann auch durch die Geschäftsführung eingeladen worden. Alle Führungskräfte mit der Botschaft. Wo war das noch mal, das ist dann legendär? Das war, das war hier in Frankfurt. Ich glaube, ich glaube, das waren, bin mir nicht mehr ganz sicher, aber das war auf jeden Fall hier in Frankfurt, glaube aber in der Nähe vom Flughafen. Wenn man aber da ehrlich gesagt immer ganz überall, wo die Location war, da waren so viele Veranstaltungen. Und die Hotels erinnern sich. Genau. Das war aber eine so ein bisschen, da ist es. Erste Mal macht man das Richtige, weil die Führungskräfte dort erfahren haben, dass jeder seine Rolle verliert. Weil wir keine Führungskräfte mehr haben werden. Und die Zusicherungen, die damals Klaus Ruffler gemacht hat, aber Leute, macht euch mal keine Gedanken. Jeder, der Lust hat, wird auch eine neue Rolle finden. Das war schon klar. Das war die Zusicherung vom Personal. Da stand genau trotzdem die erste Pause. Da kann ich mich schon noch an die Gespräche erinnern, dass seid ihr verrückt? Was, was macht ihr da? Bist du auch selbst Führungskraft? Schießt uns da alle ab. Solche Themen sind natürlich dann hochgekommen. Sagt auch, macht mir, da machen wir da das Richtige. Also Du bringt sie ja Menschen in eine Situation, die sie selbst auch sich nicht ausgesucht haben. Und da kommt jetzt ein Stein ins Rollen, der wird aber ganz schön groß damals. Solche Themen, solche Situationen hat es, hat mehrfach gegeben, die gibt es auch jetzt ganz, ganz klar. Also wir hatten ja damals unter anderem als Fokus, dass man Silobildung vermeiden wollen, aufweichen wollen, deswegen auch das Abschaffen der Kästchen. Da haben wir ja runde Kreise gemacht, auf Augenhöhe agieren,

keine Hierarchien oder möglichst flache Hierarchien. Gut, Einheiten und Cluster sind auch so was ähnliches wie Hierarchien. Wir haben es versucht über, über, über andere Rahmenbedingungen zu managen. Trotzdem stellen wir fest und naja, anscheinend neigen Menschen trotzdem dazu, aus einer Heimat immer wieder einen Silo zu machen, weil eine Heimat braucht jeder. Also wir hatten aber immer gedacht, die Heimat ist das Team und die Teams wollen möglichst. Sie sollen sich ein Thema aussuchen, wo sie brennen dafür, wo sich umsetzen. Und wenn das dann fertig ist, dann suchen sie sich ein anderes Thema, agieren mit anderen Teams zusammen und bilden dann neue Einheiten. Aber das alles kommt alles von den Teams heraus. Aber na ja, die Feststellung ist die Heimat wird aber ganz, ganz schnell zum Silo, weil ach nö, das ist doch ganz gut, funktioniert doch alles gut. Weswegen sollten wir jetzt was anderes machen? Also suchen wir uns doch lieber Beschäftigung, dass man hier in der Konstellation so weitermachen können. Und dann hat man aus Kästchen Kreise gemacht, die gleichen Silos wie vorher. Die Gefahr ist sehr hoch. Wir haben auch, das ist auch dem Unternehmen und vielen Menschen bewusst, das ist klar.

Aber das kann man ja in der Organisationstheorie ja wirklich überall nachlesen. Operative Schließung ist echt was? Also das ist aber ein permanenter Prozess. Da muss man sich aber bewusst sein und auch permanent zum einen die Rahmenbedingungen schauen, dass die auch eingehalten werden. Wir hatten auch immer gesagt, Führung, so eine Organisation, die Organisation ist nicht führungslos, die Führung ist nach wie vor da und die Führung ist deutlich komplizierter. Ich kann immer über Macht führen, kann immer bei Order de Mufti. Hat es durchaus auch gegeben. In der Krisensituation wird es sogar akzeptiert. In Krisensituation ist völlig in Ordnung, wenn dort Krisenmanager hergeht und da wird drüber diskutiert. Da wird das gemacht, was der Krisenmanager sagt, auch in der Zeit auch akzeptiert, aber das ist kein Thema, was permanent in der Organisation so sein sollte. Dann kommt wieder das Gleiche. Was umweltgerecht zu werden. Also genau. Na ja, die Tendenz halt frei zu drehen. Genau solche, solche Situationen oder so, das erlebt man jetzt auch.

Und das würde auch bedeuten, dass das auch das fast das Ende ist vom Traum, dass da mal was fertig ist, im Sinne von jetzt haben wir die Transformation so weit. Und dann gab es ja auch diese Transformationsstrukturen. Jetzt hat man gesagt, okay, die sind, die sind jetzt mal zu einem Ende gekommen und dann aber festzustellen, fertig ist was anderes. Also den Traum hatte ich tatsächlich auch nie. Was aber schon fertig sein sollte über einen begrenzten Zeitraum ist so ein Projekt oder so was anzustoßen. Also wenn ich wie wir hatten ja diesen, diesen Prozess, dieser Quality Gate, wo jedes Team durch so einen Quality Gate Prozess geht, weil es klar, Selbstorganisation braucht einen festen Rahmen und eine feste Führung. Man muss aber auch sicher sein, dass die Menschen, die dann die Verantwortung übernehmen, auch dazu in der Lage sind. Das heißt, haben die auch genug Know How- ist ihnen auch bewusst und klar, damit sie auch solche Entscheidungen treffen können, aber sehr sehr viel Wert darauf gelegt. Aber das muss auch irgendwann ein Ende haben. Also irgendwann ist die Organisation auch reif genug, um zu sagen, wir brauchen jetzt nicht noch ständig wieder diese Definition of Done und Definition of Ready Termine um. Genau diese nicht. Aber ich meine, wir brauchen vielleicht eine andere Lösung, weil genau. Das Thema, das Thema Transformation und Veränderung und natürlich auch Qualitätssicherung in der Veränderung, das wird nie aufhören. Gott sei Dank. Und wenn Sie nun gehen, so also Sie, Sie geben Ihre Position oder Ihre Rolle demnächst schon auf. Zum 01.10. Und wenn Sie nun nicht, ob jetzt Ihr ganzes Arbeitsleben, sondern eben tatsächlich auf diese letzte Phase, die, wo ja deutlich zu spüren ist, dass die Ihnen alles andere als egal ist. Aber wenn Sie jetzt gehen, mit welchen Gefühlen gehen Sie da wirklich? Mit dem sehr guten Gefühl. Ich habe mich in den im letzten halben Jahr im Umsetzung bei uns im Cluster schon fast unsichtbar gemacht und das funktioniert. Es braucht mich als Person nicht. Die Rolle eines Product Owners, die braucht schon, überhaupt kein Thema, aber mich nicht als Person. Das gibt mir das Gefühl, na ja, für das, was du gebrannt hast, was du, was du wolltest. Und wenn ich wieder zurückblickt, ganz, ganz am Anfang. Die Menschen sind in der Lage, selbst zu entscheiden, die machen es auch. Es macht ihnen Spaß. Wir haben eine wirklich klasse Umsetzungsteam, da herrscht nicht nur gute Stimmung, da wird auch, da wird auch mal

angepackt, wenn es darauf ankommt. Da gönnt man einem auch Leerlaufzeiten oder Ruhephasen, das ist alles. Das funktioniert super gut. Und von daher gesehen gehe ich mit einem wirklich guten Gefühl. Ich glaube, das Schlimmste ist, du gehst und gehst mit dem Gefühl: Ja, jetzt hinterlässt aber eine riesen Baustelle oder ein Loch. Das würde ich nicht wollen. Alles Gute. Danke.

Wir nennen es Trafo. Die Podcast-Serie mit Geschichten von der Transformation bei der DB System von Carsten Tesch.