

Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 4 mit Wieland Lemke

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 Systel 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 Systel. Von Carsten Tesch.

Der Mann, der von der Seite kam, gibt es einen unwahrscheinlichen Seiteneinsteiger. Wieland ist ein Agility Master von zwei Teams. Bis er das geworden ist, hat er Theater gemacht. Er ist ausgebildeter Bariton, Opernsänger, Dirigent, hat in Weimar und Leipzig studiert, hatte eine durchaus solide Karriere, freiberuflich auf deutschen Bühnen. Und dann hat ein Freund ihn gefragt „Hast du nicht Lust auf ein Praktikum bei uns, bei der DB Systel?“ Und damit hat sein neues Leben angefangen. Kurz vor Corona. Was für eine Geschichte. Hast du eigentlich irgendwelche Anfragen von Magazinen, Zeitungen, Fernsehen?

Inzwischen weiß ich wenigstens, dass die DB Systel meine Geschichte kennt. Ich warte immer noch, dass der Hassler mal anruft und sagt „Herr Lemke, ...“. Nein, gar nicht. Ich glaube, es kennt auch einfach keiner meine Geschichte. Die ist einfach, glaube ich. Ich habe es auch als Künstler immer geschafft, komplett unter dem Radar zu bleiben. Ist eigentlich nie irgendjemand aufgefallen, was ich gemacht habe? Es ist ein geheimes Talent, glaube ich. Und selbst die die Unternehmenskommunikation von der kam noch nicht an und hat gesagt, das ist so eine schräge Geschichte, ne. Hat sich noch gar keiner gemeldet. Also um im Umkreis alle, die es kennenlernen, denken, aber das ist auch ja.

Also das heißt, wenn ich dich jetzt so auch frage, dann fällt dir schon auch auf, dass das also jetzt nicht das Titelblatt von DB mobil wäre, aber ein Artikel da drin, der ja, man könnte natürlich auch sagen, na ja, das ist ja kein Wunder, ja, ja, wenn da schon die Dirigenten jetzt die Software bauen, dann ist. Das mit der Bahn so! Also könnte man sagen, na ja, IT ist auch nur eine andere Art von Partitur. Im Nachhinein, also nach ungefähr einem Viertel oder halben Jahr, nachdem ich angefangen habe, würde ich, hätte ich das schon unterschrieben. Ja, es ist nah ist eine andere Art, die Dirigenten Tätigkeit lässt sich ziemlich nah damit zusammenführen. Also in den Grundzügen, was die Grundlagen der Dirigenten Tätigkeit sind, das mache ich jetzt in einem anderen, komplett anderen Zusammenhang genauso. Das heißt, welche Grundlagen wären. Meine Grundlagen als Dirigent hätte ich daran gesehen, dass du ein Ensemble zu einer Performance führst, mit denen eine Vorbereitung erarbeitet ist, die sowohl fachlich als auch sozial auf einen Moment vorbereitet ist, den du dann irgendwo ablieferst und dann vor Publikum abspielt. Und mit Glück sind die, die dann dahingehen, alle froh. Und die, die dabei sind, performen auch so. Ja, nur dass die Leute eben nicht vor Publikum performen, so genau dazwischen. Die haben ihr Produkt, was genau zwischen ihnen und dem Publikum ist. Das Publikum wäre dann der Kunde und das Ensemble ist dann schon das Team. Das kann man schon irgendwie ähnlich vergleichen. Also ich würde sagen, da gibt es gibt es auf jeden Fall Parallelen, von denen ich sagen würde, das ist ein ähnlicher Ablauf.

Und du hast inzwischen auch Erfahrungen damit, dass das Produkt zwischen dem Kunden und dem Team steht? Manchmal ja, ja, auf jeden Fall. Gewisse Abläufe sind anders und man kann nicht einfach. Wenn man sich verbeugt hat, kann man nicht einfach gehen und sagen Das war's für heute, sondern man bleibt mit noch ein bisschen länger dabei. Genau. Man hat auch eine andere Garantie, also eine Gewährleistung bei dem Ganzen.

Du bist überhaupt länger verbunden, also des Dirigenten in der Musik und das Performancemäßige ist ja einen Moment, das ist ja ein Blitzlicht, einen Sonnenstrahl oder auch nicht oder eine Regenwolke. Und jetzt bin ich in dem Betriebsteam die fahren tagein tagaus den Laden so damit da draußen die Züge fahren. Das ist halt eine komplett andere Liefern-Mentalität. Und eine andere

Verbindlichkeit für dich. Also du warst es gewöhnt, irgendwie mit wechselnden Menschen, wechselnden Ensembles und dann das Projekt fertig war Take the money and run. So ungefähr genau das. Ja, exakt. Es stimmt. Und es ist jetzt. Es ist auch jetzt. Mit kleineren Gruppen hast du natürlich als Ensemble, als Dirigent hast du locker 20, 30 und mehr und 50 Leute mal schnell in der Arbeit zusammen. Das ist eine Anforderung. Jetzt in kleineren Formaten zu denken, ist auch manchmal ein bisschen schwieriger, weil man sich natürlich schneller auf den Keks geht. Das passiert auch in so einer großen Gruppe nicht so schnell.

Man, mein Bild wäre hier auch das, das ihr euch gerade auch als Team, dass ihr euch einfach auch stärker verwickelt. Ja total. Viel besser kennt. Du kennst dich besser. Ihr könnt euch viel weniger aus dem Weg gehen, weil die Dinge gehen. Ja, sind ja quasi unbefristet. Die Verbindung ist unbefristet, nur noch mit einer mit einer Ehe zu vergleichen. Es ist genau das. Und früher hatte ich zumindest die Musik immer als Mittel dazwischen. Wir konnten vieles über die Musik dann klären, ob man sich kennt oder nicht kennt und versteht oder nicht versteht oder wie es läuft. Das kannst du jetzt nicht. Also bist du vor allen Dingen für die, würde ich auch sagen, für die Beziehungs- und die Kommunikationswege verantwortlich. Da ist nichts mehr dazwischen. Du hast sofort das Gegenüber und wenn da was nicht läuft, dann musst du genau das mit dem Klären und ich kann mich auch nicht mit denen über die Technik unterhalten, weil dann habe ich keine Ahnung. Wir können auch nichts übers Programmieren klären. Wir müssen es dann wirklich miteinander austragen. Das ist was anderes. Das habe ich zweimal verrückt auf der auf der Zunge nämlich einmal verrückt, dass also es bei dieser, bei dieser Konstellation so ist. Das also, da das Team ist, was also produktiv arbeitet. Und dann gibt es richtig einen Einzelnen, der freigestellt ist, um sich um die Kommunikation zu kümmern, um das Wohlbefinden des Teams zu kümmern. Ja, natürlich, nicht nur Wohlbefinden, das kommt dann immer schneller. Die Schiene, die die Schiene des Feelgood-Managers, das ist glaube ich gefährlich.

Was wäre dann schlecht daran? Na ja, ja, gut ist. Es ist nicht schlecht. Es ist sicherlich ein Teil der Aufgabe, aber der der Job an sich ist noch weiter gefasst. Du hast natürlich noch mehr Verantwortung über das Wohlbefinden. Du hast noch den eben die ganze Lieferfrist in den Kunden gegenüber und die Zusammenarbeit. Puh, das sind ja du hast ja zwei Leute, die eigentlich nicht produktiv sind. Also hast du alle Leute, die ihre Arbeit machen und sagen, dass der Betrieb läuft. Und dann hast du zwei, die das von oben, nicht von oben, sondern von daneben. Im günstigsten Fall Hierarchie frei steuern. Und zwar einer, der sich maßgeblich um die personelle Verantwortung kümmert und um die Hindernisse, die es zu behindern und die, die es zu beheben gilt. Und der andere, die Wirtschaft, die Verantwortung, das ist dann der PO. Der programmiert ja auch nichts, der hat noch mehr den Fuß am Kunden als ich. Aber für die Verbindung zum Kunden und für die Verbindung zu den Leuten ist auf jeden Fall da sehr mit stark tonangebend verantwortlich.

Ja, da haben wir wieder eine musikalische Metapher. Gerade noch die Kurve. Gekriegt und das ist auch mein zweites verrückt gewesen, nämlich mit dem das Bild des Dirigenten, das ist es nicht eins, was nur eine sehr bedingte Reichweite hat, weil also in meinen Augen ist es so mein Bild von der klassischen Musik ist so, dass es wenige Bereiche gibt, in denen es auf jeden Fall noch hierarchischer zugehen kann. Also das ist, das ist ein geliebtes Glied. Gezögert, weil sich das gerade auch verändert und so bei den Orchestern. Es gibt also auch gibt ja viel mehr an Dirigentin, denn jetzt ist die Frage, ob die den Stil tatsächlich verändern, ist noch mal ein ganz anderes Thema. Aber klar ist das also bis heute kann man ganz klar noch sagen klassische Musik ist da einfach ein Refugium. Geradezu noch für eine sehr traditionelle Struktur, wo ganz klar ist für das langsame wo vorne ist. Das ist eine gelebte Monarchie, das ist Feudalismus pur. Das, das ist mein Hintergrund.

Ja, und ich würde, wie du es allerdings auch schon angedeutet hast, auch da schon unterscheiden, wer ist wie drauf. Ich habe alles erlebt von Dirigenten und auch aus meiner Schule heraus. Was weiß ich, ob du mit dem 70er Jahre Kreuzchor Mentalität ran gehst, ob du alte russische Schule hast oder ob du heute dabei bist. Es geht nicht darum, der Größte und Beste und Wichtigste zu sein und alles zu entscheiden, sondern es geht mir darum, dass wir eine Verbindung haben, die funktioniert und dann macht ihren guten Job. Es gibt ja auch Dirigenten, die von vornherein

ziemlich antiautoritär, also antiautoritär ist ein blödes Wort, aber ziemlich wenig hierarchisch oder autoritär leiten, sondern jetzt ganz speziell gefragt sind, ob du dir nicht eine Frau was sagt der GMD von der Metropolitan Opera in New York ein ganz entspannter Typ hoch qualifiziert, unglaublich fähig, mit seinen Armen und vor allen Dingen mit seiner Art und Weise zu kommunizieren. Und das ist ein Typ, bei dem stehst du im Chor, das mit dem stehst im Projekt und denkst, es ist überhaupt nicht wichtig, dass du da vorne die Krone aufhast, weil die hast du eigentlich auch. Wir sind auf einer Augenhöhe, wir haben Spaß zusammen und du lässt mich ein, das Beste, was ich kann zu machen. Und das ist schon irgendwie vielleicht auch eine Art und Weise, wo ich denke, das ist eher eine moderne Führungsart, die ich mir wünsche oder die ich auch so sehe, wo ich gerne denke, das könnte eine Art und Weise sein, wie auch ich meine Arbeit mit dem Team verstehe. Und es ist ja, ich bin ja keine Führungskraft, ich bin eine Führungsrolle. Das ist ja noch mal ein Unterschied davon. Ich habe zwar Führungsverantwortung in Teilen, aber an sich sind wir alle auf einer Ebene in diesem Team. Wir sind alle stehen alle auf dem gleichen Fußboden.

Bis in dem Einstellungsgespräch gelaufen, gab es ein Assessment Center. Fertig? Das gibt es morgen. Das Assessment Center ist morgen. Diese Prüfung. Das ist deine. Prüfung. Das ist das, was ich nächste Woche nach zwei, 1/4 Jahr nach der Einstellung. Ungewöhnlich, weil eigentlich wäre ja das Assessment, also die Frage ist ja also Einstellungsgespräch und welche Hürden hattest dir? Welche Hürden hatte die DB System ansonsten noch aufgebaut? Ich glaube da habe ich einen ungewöhnlichen Einstieg gehabt, weil ich nicht wirklich mitten im Interview reingekommen bin, sondern mit dem Praktikum. Ich habe halt 2019 im November angefangen, im Rahmen eines Praktikums das Team zu betreuen. Was ich immer noch betreue. Das Team hatte einige Probleme und es hieß, interne Kommunikation zu klären. Es hieß, die Rollen zu klären. Wer macht was und wer ist denn was? Wie verstehen die sich miteinander? Wie verstehen sich meine Kunden? Das ging alles ziemlich mies. Die haben einfach viele Probleme gehabt und standen so bisschen vor der Auflösung.

Und was für Probleme? Worum ging es? Also, was ich mitgekriegt habe, war zum einen konnten sie die Sachen, die der Kunde wollte, nur in Teilen liefern, weil die Arbeit einfach nicht gut strukturiert war. Das heißt, die haben viel Überlastung gehabt, die hatten keine Rufbereitschaft, die Kunden jetzt. Normalerweise musste eine Firma sechs Leute im Team haben, die Rufbereitschaft machen, um so was anzumelden. Und dann kannst du Betrieb führen. Die hatten vier oder fünf und hatten schon vom Betriebsrat mehrfach die rote Ampel gekriegt. Wenn er nicht bei Personal aufbaut und mehr wäre, dann können wir das nicht genehmigen. Dass ihr diese Rufbereitschaft macht, genauso die reine Programmierarbeit, die zu tun war. Dafür waren nicht genügend Leute, glaube ich. Uns war vor allen Dingen nicht gut verteilt. Also es gab einerseits wirklich so Wirtschaft, also rein Arbeitsausführung Problem, es gab wirtschaftliche Probleme, das Team war nicht, hatte keine roten schwarzen Zahlen geschrieben, war im -1 bisschen und hatte konkrete, sagen wir so Herausforderungen. Sie waren mit anderen Namen, von vorher haben sie sich gekloppt und gezofft und sind nicht klargekommen, wollten mit dem nicht mehr reden. Der wollte mit denen nicht mehr reden, die hatten alle keinen Bock mehr aufeinander. Und dann hatten sie drei Leute. Ein PO hatten sie gerade nicht, weil sie aus dem Team kamen und hatten drei Leute im Team, die alle die Tätigkeiten gemacht haben. Und da wusste keiner, wer ist denn so was und was macht denn wer? Und der eine wollte nicht, der konnte nicht und so also gab es einige grundlegende Ordnungsstrukturen zu klären.

Und dann kamst du. Da kam ich mit dem ganzen Hals, hab den Schal nach hinten geworfen und meine Mähne nach hinten gestrichen. Ich glaube, ich hatte Glück, dass ich mit Jan zusammen in dieses Team gekommen bin, weil ich habe natürlich keine Ahnung, nie gehabt von Business oder von Wirtschaft, wie so was läuft, wie produktive Prozesse abgehen, das ist einfach was komplett anderes. Das war eine komplette Fremdsprache, das war ein bisschen Chinesisch. Lernen, wovon ich Ahnung hatte oder was ich mitgebracht habe, war, wie Gruppen funktionieren, wie miteinander funktioniert, wie Kommunikation so funktioniert, dass man zum Ende kommt, was erfolgreich ist

mit ein bisschen Glück. Und Jan daneben war halt ein absolut alter Hase in dem ganzen wirtschaftlichen Bereich. Wie ein Team läuft, wie man das zu strukturieren hat, wie man Business Case schreibt und wie man eine Arbeit so Kapazitäten mäßig einteilt, dass ein Team gut klarkommt. Und zusammen hatten wir einen guten Drive miteinander, ich hatte einen guten Drive oder wir alle hatten haben irgendwie ein guten, ein gutes Gespür einander gefunden, wo ich gemerkt habe, wir können miteinander reden, wir haben Draht zueinander. Mir geht es zu schnell. Also ich bin immer noch bei dem Moment, mit dem Schal über die Schulter. Dein erster Auftritt und das Team guckt dich an und du kommst. Einer an der, der also sich nicht mal irgendwie, nicht mal dadurch auffällt, dass er irgendwie das neueste iPhone irgendwie hat und der und. Ich kann, ich kann sogar wahrscheinlich.

Die schönste Geschichte, die mir immer dazu einfällt, ist noch mal die die Stufe, noch bevor ich zum Team gekommen bin. Es gab damals ein SEK Gesamt Meeting Gesamt Treff im Ende Oktober 2019, das war in Erfurt und da bin ich da gewesen, da stand ich vor der Tür in der Schlange, kannte den Michael Knoll, den du vorhin schon gehabt hast und wir haben ein bisschen geschwätzt. Und dann kam jemand dazu, den ich nicht kannte. Guckt mich an, ich gucke ihn an und wir quatschen eigentlich zwei Minuten lang nur Quatsch, machen irgendwelche blöden Scherze, irgendwelche was man so lassen Sprüche runter, wie man das im blödesten Fall tut, wenn man sich noch nicht kennt, aber sich irgendwie sympathisch ist. Hinterher hab ich gemerkt, habe ich erfahren okay, das war ja in vollem Ring. Der ist nach diesem Gespräch zu seinem Kollegen Rene gegangen, die schneller gesagt Was auf mit dem kann ich mir das vorstellen, mit dem würde ich das gerne machen. Daraufhin habe ich mit Reini und Andrea gesprochen, weil ich eben wusste, ich will hier ein Praktikum machen. Die sagten „Wir haben da eine Möglichkeit, da könnt es passieren.“ Und dann habe ich denen gesagt, was bei mir geht und was, wenn ich geht. Ich kann Musik, ich kenne Gruppen, ich kenne Leute, ich kann quatschen und dann hört so ein bisschen auf für den Bereich Bahn. Alles andere habe ich bis jetzt im Zug erlebt. Ich bin Zug gefahren. So, und dann sagten die mir eigentlich und das fand ich extrem gut, das brauchen wir alles gar nicht. Wir brauchen keinen Typen, der Management oder sonst was oder Business kann. Das haben wir auch alles. Wir brauchen konkret einen, der, der mit den Leuten kann, mit einer ganz anderen Perspektive reinkommt, weil die Perspektiven, die wir bis jetzt in der Firma hatten, haben da schon nicht funktioniert.

Die wollten einen komplett anderen Einstieg und mein Haupt Einstellungskriterium war GMV. Ich gesagt, was soll ich denn mitbringen? GMV ist das, was du brauchst, was ist in jedem Fall gesunder Menschenverstand. Das heißt, die Entscheidungen, die du triffst, einfach möglichst nach einem gesunden Hausverstand. Wie meine Frau aus München einfach so sagt „Das war was man was, was ich halt als sinnvoll geeignet oder was man so als sinnvoll erachtet.“ So was machen und nicht irgendwie in der Wissenschaft raus oder mit irgendwelchen sonst was für Strategien oder Methoden herankommen. So einfach wie möglich, so klar wie möglich und am Ende auch ein bisschen aus Intuition oder aus dem Bauch heraus probieren. Probleme mal anders zu lösen, würde ich fast sagen. Und das ist das, was wir gemacht haben. Das ist gut, das ist es ist so die märchenhafte Zeit.

Aber zu jedem Märchen gehört ja auch ein Antagonist, also der Protagonist tritt auf. Wir brauchen. Gab's irgendjemanden in der Runde, in dem Team? Wo wären die anderen? Dich vielleicht irgendwie freundlich bis neutral, desinteressiert irgendwie. Na mal gucken.

Und so gab es irgendeinen, wo du feuchte Hände gekriegt hast, wurde ein bisschen eingeschüchtert, war es, wo du dachtest, da ist gar keins? Vielleicht. Hagen Ich würde sogar sagen, es gab genau genommen Passagen, wenigstens zwei. Es gab ein Teil von Leuten, mit dem habe ich sofort, habe ich gemerkt, okay, du kannst zu den eine Verbindung führen. Wir können schnell quatschen, wir können schnell miteinander in Verbindung kommen. Die, die ich als belastbar erachte. Die eben ja auch erst mal den Kredit. So genau. Ich hatte mich, ich hatte die, ich hatte nur die Telefonnummer von ein, zwei von den gekriegt. Und dann hieß es ja, triff dich doch mal mit denen.

Habe ich die irgendwie alle angerufen und mit denen im Rahmen des halben Tages ein Meeting organisiert, zu sagen, ich komme dann und dann so, wohin eigentlich? Ich war in Berlin, Mahlsdorf, damals im Büro, und da hatten die mir hinterher gesagt, ja, waren sie schon völlig begeistert, weil einer, der die Leute nicht kennt und einfach anruft und sagt, dann und dann passiert es und dann kommen alle zu dem Meeting. Das war schon mal ein guter Einstieg und es hat funktioniert. Und dann habe ich aber gemerkt „Okay, erstens gibt es wenigstens einen in der Truppe, mit dem musst du klarkommen. Wenn du mit dem hier nicht klarkommst, wird der Laden schnell vorbei sein.“ War aber auch einer, wo ich gemerkt habe, wir haben einen Draht, aber der ist auf einem, auf einem Berg grad, der kann auch mal abrutschen, so das zum einen. Und dann habe ich, würde ich mal, wir sagen auch wenigstens noch einen im Team kennengelernt, den ich am Anfang nicht identifiziert habe und den am Ende, wie sich herausgestellt hat, noch keiner identifiziert hatte. Mit dem gab es, da wusste keiner, was macht der, wie tickt der, was will er eigentlich? Was arbeitet so? Also schon auch so einer von den Fällen, wo man na ja, was zumindest nicht transparent war, wo man keine richtige Verbindung herstellen konnte. Und im Nachgang war es ja meine Aufgabe zu sagen. Das rauszufinden. Was rauszufinden, und auch irgendwie anzusprechen, damit offen zu werden. Und dann gibt es ja schon den Moment, wo sich das Team entscheiden muss, Wollen wir den als Namen haben oder nicht? Und ich hatte das damals auch mit derjenigen, die das betreut hat, besprochen. Ja, wie gehen die da vor?

Also ich weiß, eigentlich würde ich den gerne ansprechen, sagen Wie, was passiert bei dir und was machst du den ganzen Tag und wie siehst du deine Position im Team? Und dann habe ich aber auch gleich dazu gesagt „Ja, aber pass mal auf, in zwei oder drei Wochen haben wir ein Meeting da und da in Leipzig war, das da soll, nicht an deinem Willen, wenn ich jetzt schon anfang.“ Also jetzt mal ehrlich gesagt nicht unbeliebt zu machen. Und dann kann ich mir die Wahl doch auch gleich schenken. Ja, na ja, aber das nützt nichts. Du musst den Job machen. Scheiß auf die Wahl. Leg los und geh rein damit. Habe ich auch eigentlich genau gemacht und habe mir auch sofort die Schnauze verbrannt. Die Wahl ist komplett gescheitert. Die Wahl vom Team geht ja nur, wenn alle den Daumen hoch sagen oder den Stellen sagen „Ich mache eine Gegenstimme.“ Winke, winke und genau die habe ich kassiert.

Und auch mit damit war's war es erst mal wurde es schwierig, es gab aber im Nachgang dann über diese Wahl relativ, hat sich das Team noch mal erst ein bisschen gekloppt und dann aber auch geeinigt und gesagt Okay, aber wenn wir den jetzt nicht nehmen und nicht kriegen, dann stehen wir komplett ohne da. Und dann wird es wird einiges hier noch schwieriger werden. Und was dazu geführt hat, dass im Nachgang noch mal gewählt wurde. Und dann waren sich alle einig und dann war das auch cool. Aber es war auf jeden Fall ein Moment, wo du gemerkt hast, es gibt schon sehr viele Aufstiegsmöglichkeiten aus dem, dass es geklappt hat, hat schon sehr viel mit Glück und mit Fügung. Führung weiß ich nicht zu tun gehabt in sehr unkonventionell Einstieg in das Ganze. Und dass dieses, dieses vermutlich dieses Hochstapler Gefühl in dem Ganzen besonders, dass das, gerade wenn es das, dass das irgendwann mal wegging, vielleicht ist es hat es abgenommen oder so gab es im Moment.

Was ist denn mit dem, mit dem man mit dem schmalen Grad geworden? Also es hat auf jeden Fall abgenommen, sobald ich erst mal gemerkt habe, wie es hier läuft. Am Anfang war es natürlich okay, du kennst dich, du kannst dich auf der Bühne bewegen, dann kannst du dich auch hier bewegen. Aber du kennst halt alle anderen Umgebungsluft. Wie sagt man? Parameter? Dankeschön. Kennst du nicht? Hast du keine Erfahrung damit? Das hat eine Weile gedauert, bis ich mich erst mal an so ein Büroalltag gewöhnt hatte.

Darf ich mal unterbrechen? Weil, du saßt auf der Bühne. Da kenne ich mich aus. Mir fällt dazu gerade ein: Wir haben festgestellt, dass wir beide ein Theater Hintergrund haben. Bei mir liegt er halt ein bisschen länger zurück. Aber als Schauspieler am Theater und die, die können bis heute noch kommen. Diese Träume sind die, auf der Bühne zu sein und eben diese Absurdität zu spielen. Nicht zu wissen, was ist das eigentlich für ein Stück hier? Was machen wir? Wo bin ich? Ich muss hier irgendwas machen. Ich habe doch gar kein Text gelernt, wie das ist. Was ist das hier

eigentlich? Ja, was? Was wollen die jetzt hier von mir? Aber gleichzeitig. Alle sind voller Erwartung, so dass daran, da muss ich gerade wieder. Drei Monate konstant. Dieses Gefühl.

Die ersten drei Monate waren genauso also ich hatte schon total Bock, weil ich es auch total spannend fand, wie ich ja Theater spannend finde. Es war irgendwie ein anderes Theater, aber es war genau das, das so eigentlich komplett lang ist und jeden Moment neu gucken muss. Worum geht es hier eigentlich und wie ticken denn die anderen? Was wird von dir erwartet? Was erwartest du? Und daneben noch eine neue Sprache sprechen? Also es war ja das Chinesisch lernen war ja nicht nur, nicht nur im übertragenen Sinne, sondern IT-Sprech zu lernen, zu kapieren, wie alt zu sprechen ist. Ja schon. Auch Anglizismen sind ja für mich ein totales No go. Also das ist ja musst du erst mal als Sprache kapieren und dann als das, also als ich, als ich mich mit der Sprache angefreundet hatte, als ich mich mit Büro und Ablauf es geht um einen Kunden, wir haben ein Produkt, wir müssen irgendwas liefern und wir haben dazu irgendwelche Kommunikationswege zu bedienen, von denen ich nicht wusste, was. Was passiert denn, wenn ich da so und so agiere?

Darüber hinaus habe ich dann langsam eben die Leute so ein bisschen kennengelernt und habe jetzt, wenn du gerade den sagst, wo es um den Grad ging, ich glaube, das war dann so nach zwei, drei Monaten. Wir sind regelmäßig essen gegangen in Mahlsdorf und haben dann um 12:00 gesagt „So, jetzt hier zum Griechen oder einmal zum Thailänder da.“ Das war irgendwie so ein Donnerstag oder Freitag irgendwie. Und es waren nur relativ wenige. Wir waren zu dritt oder zu viert da und das sind dann Momente, die ich schon genossen habe. Okay, jetzt kommen wir so ein bisschen aus diesem Business Alltag raus und jetzt lerne ich die Leute mal kennen und kann auch mich anders zeigen und lernen, die auch mich anders kennen und vielleicht meinen Hintergrund ein bisschen mehr. Und das war ein Moment, da hat der dann irgendwie wir saßen da, haben gegessen. Der Antagonist, der Antagonist. Wenn du so willst. Einer von den Antagonisten. Wenn du sagst, es gibt ja am Ende. Aber einen, der der Einflussreichen. Der eine einflussreicher für den für den Moment allein, weil er auch im Team geblieben ist, aufgemacht. Der hat irgendwann, nachdem wir hatten gegessen und dann war für mich immer nicht so richtig fassbar. Es hat so eine dunkle Seite gefühlt, hat so ein paar Blitzlichter mal blicken lassen, was in Kindheit und sonst so ist, wo muss ich aufpassen, das was ist. Also ich habe an seinem, an seinem, an seinem Verhalten gemerkt. Er hat eine extrem hohe Erwartung, wie Team zu funktionieren hat und die sollte man irgendwie mal vorher mal kennengelernt haben, wenn man hier in diesem Team arbeiten will, dass man die vielleicht auch bedienen kann. Und dann hat er eigentlich aus der kalten was hat mich total gefreut, hat mich extrem berührt, angefangen plötzlich zu erzählen Pass mal auf, meine Geschichte sieht so aus Ich habe in der Kindheit das und das erlebt. Ich bin irgendwann da abgehauen.

Ich habe den Kontakt größtenteils ausgespart und habe aus vielen Sachen, die echt mies waren, die und die Schlüsse gezogen am Ende. Was sich für mich transportiert hat, war Warum bist du so wie du bist? Und warum habe ich das Gefühl, dass ich noch so ein bisschen auf Eierschalen laufe? Und dann waren plötzlich die Eierschalen weg und ich stand auf einem Grund und wusste, habe gesagt sind okay du, ich kann ja sagen, ich dich so und das ist.

Ihr wollt auch was von dir wissen, oder? Ich weiß nicht. Ich kann es jetzt nicht mehr so, so klar sagen, ob in dem Gespräch ich so ich so sehr Thema war. Es war schon erst mal eins, wo ich gemerkt hab, der packt aus und da wollte ich mich auch gar nicht so rein. Da war ich einfach extrem dankbar, wenn sich jemand mir öffnet in so einem Halt. In dem Bereich, wo ich wirklich um jeden Strohalm dankbar war und der mir gezeigt hat, wo der nächste Schritt liegt. Übrigens da und das funktioniert hier so und die Leute sind so drauf. Und weil der übrigens so tickt, macht er das. Das war ja für mich alles ein komplettes Schwarz, weil die noch nie kennengelernt hatte, und der hat sich so gelichtet und da kam irgendwann hat da die Sonne geschienen und dann wusste ich so bisschen wie es läuft. Und das war einer dieser Momente, wo ich gemerkt habe, ich bin so dankbar, wenn von außen jemand mir so eine Hand reicht und einen ziemlich großen Richtungsruf gegeben hat und gesagt hat „Okay, was man oft bei mir sieht es so aus und deswegen brauche ich das und das kann ich super mit leben.“ War mal ein super Einstieg, um zu sagen cool, danke dafür sein gehe ich mit. Das und das passt für mich wir vielleicht nicht. Da finden wir andere Lösungen.

Und insofern war es für dich persönlich eine total tiefgreifende, gravierende Transformation. Andererseits konntest du die Transformation, die das Unternehmen gemacht hast, kaum ermessen, weil du das vorher nicht kennst. Genau dich ist. Naja, würde ich jetzt eben anders sagen, weil ich komme wie du mit dem Theater aus einer Monarchie. Ich kenne das vorher, also ich habe den, ich habe den Moment gerade als freier Künstler oder als Ausländer beim RIAS oder sonst wo im Opern Studio, im Theater Erfurt, Weimar und Gera Nordhausen Gera war es nicht Nordhausen an drei, an drei Häusern als. Also quasi nach dem Studium in diesem Zwischending. Bevor du jetzt richtig Engagement gehst für extrem wenig Geld, extrem viel Arbeit unter extrem beschissenen Bedingungen. Auf Deutsch gesagt es war und in einem System zu arbeiten, in dem es als allerletztes von irgendeinem Interesse ist, wie es dir geht und was du sagst. Im Gegenteil. Also, wo ein wesentliches Schmiermittel in dem Ganzen ist, dass das eine gewisse Unsicherheit. Herrscht, exakt. Das Gegenteil gibt. Denn so dieses Konzept von psychologischer Sicherheit in Organisationen, was wesentlich auf eben. Na ja, die üblichen Sachen, ob Wertschätzung und der zu wissen, was man tut und sich dazu auch in der Lage fühlen und so dazu damit zu tun hat. Und eben der Aspekt, dass der andere, dass sich das deckt, was der andere wohl sieht in dir und was du selbst dir vorstellst und so und das ist ja in so einer Organisation das Gegenteil, dass es also immer diese, diese Ungewissheit gibt, ob du noch in der Gnade bist. Genau.

Und die ist ja eigentlich sogar institutionell gefördert durch diese Hierarchien, weil dann da oben irgendeine ominöse an den und ihre ankommt, entscheidet irgendwas über dich mit dir, also seltenst mit dir. Und das war ein Moment, den kannte ich sehr gut. Den habe ich auch 20 Jahre erlebt und nicht immer nur genossen. Das war sicherlich der Teil des Berufs, der mir, der mich auch viel gekostet hat. Und da habe ich sehr schnell kapiert, dass das hier anders läuft. Und das war der Moment, den ich sehr schnell genossen habe, ich gemerkt habe, okay, auch wenn ich, wenn ich die das Doing, um das es hier dreht, wenn das nicht mehr die Musik ist, was damals meine Herzensentscheidung gewesen war, wenn es um ganz andere Sachen geht, die Grundlage, über die wir uns hier unterhalten, nämlich eigentlich ein miteinander, was auf Vertrauen, was auf Offenheit, was auf Klarheit und was auf dem Jetzt brüten miteinander was miteinander wo, das ist wirklich eins, wo wir sagen, wir entscheiden zusammen, wir reden zusammen und was wir daraus beschließen, ist das, was passiert und es gibt. Dein Wort ist nicht mehr wert als meins. Das war ein Moment, den habe ich immer extrem vermisst.

Wo ich immer gedacht, okay, das müsste man da drüben machen, denke ich heute immer noch. Was würde glaube ich einen, wenn du so wissen, agiles Theater gibt es noch ganz viel, was oder ein agiler Rundfunk? Da gibt es noch ganz viele Möglichkeiten, die die, die der Gesellschaft noch offen sind. Da sind wir aber noch nicht, glaube ich. Aber von daher würde ich schon sagen, ich war nicht ganz unvorbereitet. Ich konnte das schon. Ich hatte einen Background, der sich zumindest übersetzen ließ. Und gibt es auch so Insider Dinge, die also wenn du also einem Kulturschaffenden Unternehmen Kultur, einem IT unternehmen erklären wolltest, was so Insider-Dinge sind am Theater ist ganz einfach. Also auf der Bühne wird nicht gegessen, darf es nicht mit Mantel und Küssen genau gibt es so ein paar so zu die die also die Sache jetzt nur nicht um das weitere Theater zu strapazieren, sondern das gibt Regeln, die nirgendwo stehen. Aber alle kennen. Sind mir sagen wir mal so konkret wie diese schönen Beispiele diese gemacht, dass nicht begegnet. Es ist mir aber, was mir sehr viel begegnet ist, und da bin ich natürlich schnell auch einer, der da sehr auf die Nase geht.

Du hattest so einen, so einen, unausgesprochenes, keine Ahnung, so eine unausgesprochene, so eine, so eine, so ein Etikett, wie man die im Theater hat, wie man miteinander ist. Wo du natürlich auf der einen Seite sagst, okay, du traust keinem, du darfst keinen weiter trauen, als den werfen kannst, aber du bist trotzdem irgendwie freundlich und probierst irgendwie. So gab es für mich gefühlt in der Firma schon so einen unausgesprochenes Vielleicht nennt man es Schlipsträgertum oder so was. Also eine Art zu kommunizieren, die ich jetzt aus meiner Herkunft her als extrem dröge empfand zu dem Sprechen über fachliche Sachen. Und wir müssen dabei irgendwie ernst schauen und dann darf aber auch keiner irgendwas sagen mit einer Formulierung, die so ein bisschen nach Alltag klingt und da, das ist mir sowieso sehr schnell sehr langweilig. Und da habe ich das Gefühl, da war mein Team relativ leicht zu knacken und drum rum die, die, die unseren

Speckgürtel, den wir um ein Kommunikationsunternehmen um uns rum haben konnten wir auch relativ schnell auflockern, erwärmen, dass man mal irgendwie von Mann zu Frau zu Frau zu Mann auch mal wie auf der Straße oder einfach mit ein paar Sprüchen und ein paar Witzen einfach das ist, dass du anfängst von so einem wir sind sehr wichtig, weil wir eine sehr wichtige Aufgabe haben und die machen wir ganz trocken und daneben.

Wenn wir ein fachliches Meeting beendet haben, sagen wir kurz Tschüss und dann gehen wir. Das ging mir total auf den Keks am Anfang und ich würde sagen, das haben wir relativ schnell hingekriegt, dass man anfängt, miteinander persönlich zu werden und so eine Art leicht Leichtigkeit, Direktheit und schneller ehrlich wird schneller miteinander auch Klartext spricht so pass mal auf, das geht mir auf den Keks und das finde ich übrigens super gut.

Und habt ihr euch denn in letzter Zeit mal, um all diese Dinge zu machen? Also alle sitzen in ihrem Homeoffice ist ja furchtbar. Das haben wir jetzt zwei Jahre ausgetrieben. Also die die Home seit war hat sehr viel Anspruch gehabt. Die Zeit war sehr anspruchsvoll. Und seid ihr euch jetzt irgendwie mal wieder begegnet, habt ihr Sachen unternommen. Wir haben, wir haben. Das ist das fand ich auch sehr gut. Es gibt, gab es am Anfang schon. Als ich angefangen habe, hieß es Pass auf, ihr könnt auch einen super Sprint machen. Na ja, was ist ein super Sprint? Ich habe das mal nicht kapiert, wie die ganze Sache mit diesen Sprints funktioniert. Also Sprints ist ein Sprint ist ein Arbeitszyklus in dem irgendeinen Takt mal eine Woche zwei oder drei, der man die Arbeit macht, die man sich da vorgenommen hat. Und dann guckt man hinterher drauf, wie ist es gelaufen? Und dann gab es das als Format schon zu sagen, du, wir machen das nicht im Büro, sondern wir packen die Koffer und fahren in irgendeine Ferienwohnung, wo es uns gerade hinzieht, wo wir hinwollen. Und sind da 345 Tage oder sagen, wir wollen zusammen und machen halt die ganzen Tage wirklich arbeiten zusammen und dann machen wir daneben, trinken wir ein Bier oder erleben was Schönes. Ins Museum gehen wir nicht, aber machen vielleicht irgendwas anderes. Und das hatten wir auch immer vorgehabt.

Aber dann kam, wie gesagt, ich bin im November gestartet, im Februar 20 war ich fest eingestellt und im März ging Corona los. Dann war das also auch Geschichte und die Zeit war vorbei. Dann kam es zu dem Wort, was ich totale Pickel kriege, wenn ich es höre, eigentlich Remote Teambuilding. So soll es dann also Teambuilding, also was auch meine Aufgabe mit war, dann remote machen vom Computer, was ich total eklig fand. Aber was auf der einen Seite auch wo ich sagen muss, es hat ziemlich gut funktioniert. Wir konnten uns schon auch immer noch, konnten persönliche Beziehungen pflegen über den Rechner, aber das hat echt seine Grenzen. Und nach einem Jahr merkst du, okay, du musst mal wieder. Ich habe das jetzt vor einem von vor einer Woche gemerkt, als ich zum Ersten Mal wieder hier war und Leute gesehen habe, die, mit denen ich eigentlich wöchentlich über Teams oder sonst was spreche, die ich sehe. Ich stehe vor denen und brauche drei Sekunden, bis die erkenne und dann merke ich Moment mal, das ist ja gar nicht nur dieser Ausschnitt ohne Beine, den ich jeden Tag sehe, sondern das ist ja, guck mal hier, das ist der Axel, der sieht so aus, der tickt ganz anders als nur den kleinen Ausschnitt, den ich sehe, ist viel größer. Das ist im Moment, den haben wir jetzt dringend auch wieder gebraucht und die haben uns besorgt. Wir haben noch so nach Passau gefahren, haben eine Ferienwohnung gemietet und bei Leipzig und haben dort eigentlich probiert, eine Runde weniger fachliche, scharfe Ergebnisse zu erzielen. Tolle Arbeitsergebnisse rauszuholen, sondern zu sagen „Jetzt sind wir mal hier und wollen uns mal wieder nur verbinden“. Wir müssen mal wieder uns sehen, Sachen miteinander erleben, die uns Spaß machen. Und das, das war der Plan.

So, den haben wir zum größten Teil geschafft und am Ende noch ein bisschen geschrottet und wie geschrottet. Ja, also die Geschichte. Nur ganz kurz. Ganz wenige schreiben. Viele gute Erlebnisse. Wir waren singen, haben Segelboot am Cospudener See, wir waren, haben indisch gekocht, haben Spieleabende gehabt. Es war richtig cool und am Ende haben wir wieder auch wie es dran ist agil, wenn man Retro sagen. Kurz was, was nehmen die mit? Was von der gut, was ist gut gelaufen und da kam schon ja, das und das ist gut gelaufen, aber und dann kam etwas raus, die ich, die mich kurz auf die Palme gebracht haben, weil die das, was wir gerade gehabt haben, nämlich ein wirklich gutes Miteinander in einer Art und Weise sowohl miteinander zu sein als auch miteinander zu

kommunizieren, wie ich mir das für das Team echt immer gewünscht hab. Dann kam aber halt noch so Kritikpunkt, dass ein paar Mal manche Leute sind zu spät gekommen. Ich hatte mal immer meine Kinder mit dabei und was weiß ich. Ich würde mal sagen kleiner Scheiß so egal, egal Sachen, aber die wurden bei ein paar Leuten waren, die dann sehr groß und hinterher sind wir dann doch irgendwie bisschen auseinandergegangen. Sagte die letzte Stunde hätte ich mir gern gespart. Ich hätte gerne nur das wir, aber es war am Ende auch wieder gut, weil da haben sich ein paar Sachen gezeigt wie okay, da haben wir einfach noch Aufholbedarf, bestimmte Sachen, da können wir auch alle noch lernen, sozusagen unseren Fokus auf die Sachen zu legen, die cool sind und das mitzunehmen und die Sachen, die nicht cool sind, die regelmäßig auftauchen in so einem agilen Ding. Noch viel mehr als bei denen zu sagen „Gut, wir sind mal großzügig ineinander“, das war das, was jetzt ging. Wir schauen uns in die Augen, sagen jeder hat sein Bestes gegeben. Das war gut. Beim nächsten Mal geht vielleicht mehr, wenn wir das noch anders vorbereiten. Es war ja alles sehr spontan geschossen, soll ich sagen, oder man kann da noch ein paar Trainings mit rausnehmen und das ist so das Ende, wo ich denke, habe ich auch gleich oder fürs nächste Mal, wo man sagt, man kann noch andere Sachen im Team dazu noch lernen.

Das nächste Mal ist schon ausgemacht. Wir fahren am 28. nach Frankfurt. Völlig öde, aber wir treffen uns mit einem Team, mit dem wir zusammenarbeiten, unser Entwicklungsteam und machen mit dem Anti Meeting seit zwei Jahren das erste wieder. Und das war auch eine Kommunikationsbeziehung mit denen, die oft echt schwierig war. Das letzte Jahr haben wir da sehr viel aufgefangen und es ist sehr viel freundlicher geworden.

Aber so und jetzt ist es so zum Ersten Mal, dass man sich immer wieder sieht, und das sind Leute, die habe ich in meinem Leben noch nie gesehen, die kenne ich bis jetzt nur aus dem Computer, aus dem Computerspiel. So und so geht es, glaube ich, einigen anderen auch, weil da haben sich viele Besetzungen geändert in den letzten zwei Jahren und mal gucken, was dann passiert. Wir werden vor allen Dingen sicherlich irgendein Meeting zusammen haben und abends die Kneipe gehen. Das ist das meiste, was das das klärt schon viel, wenn wir mal wieder in Frankfurt sind.

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