

## Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 5 mit Jan Vollmering und Michael Synold

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.

Und jetzt richtig Praxis mit den beiden hier. Wie arbeitet sich New Work konkret jeden Tag? Jan und Michael, die beiden kann man fragen, wie der Laden läuft auf der Ebene, wo produziert wird. Es ist unser zweites Gespräch. Ich weiß, was ich kriege. Hier kriege ich Klartext. Ich sortiere noch die Technik mit der Schalte. Die beiden haben noch über fette Hähne und krause Glucke diskutiert und dann muss ich gleich eine Frage stellen, die den beiden zu wenig konkret ist. Ich würde gern mit euch über das Informelle reden. Also Team, Alltag, Team, Kultur. Was gibt es für was gibt es davon zu erzählen? Also nicht zu erklären, wie sind unsere Prinzipien im Team Alltag in der Team Kultur, sondern was gibt es zu erzählen? Das ist eine sehr allgemeine Frage. Habe ich überlegt, auch gerade noch informell, wie das zu verstehen ist. Dass das Informelle ist das, was nirgendwo steht, wo aber eigentlich alle wissen, wie es läuft, also wie die Regeln sind. Also genau, Regeln scheint mir bei mir auch nicht mehr so richtig nachdenken, sondern das ist genau, was du schon sagst. Das ist bei uns im Blut. Man weiß halt einfach, wie der andere tickt, wie er es gerne hätte, nach 5 bis 6 Jahren, die wir ja zusammen sind. Und da müssen wir eigentlich wenig drüber reden. Das ist interessant. Wir hatten vor Jahren, vor Jahren, vor einem Jahr das letzte Mal gemacht, den Team Kodex aufzuschreiben. Die sind bis vor Jahren gelaufen. Ja, also wir haben das am Anfang schon sehr intensiv gemacht, uns auf diese Regeln zu einigen und die auch zu dokumentieren und auch teilweise mal nachzutragen, damit man sagen kann „Ja, sorry, hier haben wir gerade mal gegen die Regeln verstoßen“. Aber wie das bei allem so ist, das läuft sich irgendwann aus und ist dann so im Unterbewusstsein angekommen. Das ist halt so in den Genen mittlerweile vom Team drinnen und man weiß halt einfach, dass bei der Story dem Kollegen sowieso das Thema wichtig ist, und dann wird es automatisch als Abnahme Kriterium aufgenommen. Also es ist so, so, so, so ein Genpool mittlerweile, der da da ist. Das sind die, die sagen wir, die Kollegen, die, die wir lieber bei uns schmeißen, programmieren und sich neue Sachen ausdenken. Man muss irgendwann mal lernen, dass das den Leuten die erste Betriebsfeier und Ecke kommen doller auf die Nerven geht, wenn all das Zeug, was sie schön neu gebaut haben, nicht dokumentiert ist. Und inzwischen funktioniert das irgendwie von ganz allein, dass zumindest das Mindestmaß an Dokumentation auch gemacht wird. Das ist, glaube ich, so eine informelle Regel bei uns, die sich die nicht mehr hinterfragt.

Oder auch die Beschleunigung der Änderungen, die von den Treibern gemacht wurden, wo dann auch einfach andere Teams entweder viel länger brauchen beim Lernen oder einfach auch nicht so verspielt sind und nicht so schnell neue Themen nebeln, dann natürlich nachziehen müssen. Und die haben das dann einfach gesagt Ich komme nicht. Ich habe Angst vor der Rufbereitschaft und das wird aber sofort vom Team adaptiert, akzeptiert und umgesetzt. Und dann müssen wir auch nicht mehr niederschreiben. Das ist dann immer so wie so ein Wunder bei uns im Team, wie die sich mittlerweile wirklich da selber finden. Und die sind also in Summe irgendwie der einen so und wir haben schon in einem Rudel Alphantiere, würde ich behaupten und die aber wirklich aufeinander aufpassen, das ist unbeschreiblich schön. Wir haben ja wirklich schon Luxusteam. Ja. Das muss man auch werden. Wir haben aber auch hier drüber geredet und ist dahin gekommen, dass jeder sagt, was, was ihm gerade gegen den Strich geht.

Das war ja nicht von Anfang an da und am Anfang musste ich das schon ziemlich allein aus der Nase ziehen. Wir haben es durch unterschrieben und er hat sich durch das viele Leben dahin entwickelt, dass jeder, wenn er irgendein Problem hat, es auch sagt, weil ja die anderen es nicht,

nicht riechen können, dass irgendwas im Argen liegt. Und er hat was hingekriegt. Zum einen darüber, dass wir es nie bestraft haben, sondern immer gelobt haben, wenn jemand was über sich preisgibt oder ein Bedürfnis geäußert hat. Und auf der anderen Seite das was, dass wir immer ein bisschen gemeckert haben, wenn es jemand nicht gemacht hat. Und du musstest das. Also da war ich noch nicht, da war ich noch in Umsetzung. Das Team, die erste Retro kannst du jetzt besser vorhin erzählen. Ich habe das aus der Perspektive des Teams. Da waren wir sehr, auch sehr unwillig, statisch und du hast uns dann mal alle nach Erfurt eingeladen. Wir mussten alle einen Zettel mitbringen, ich glaube sogar zwei Zettel mitbringen. Was stört uns bei jedem Kollegen. Aber ganz kurz Ihr wart, was ihr wann ihr wart, was ihr wart, unwillig, statisch. Na ja, am Anfang war natürlich so, er wollte mal seine Retro perspektiven machen und wollte uns genau alles rauslocken rund und ich weiß, aber wir wollten glaube ich nur arbeiten und unsere Ruhe haben, oder? Ja, was? Was wolltest du da? Micha? Was wolltest du von den anderen immer gesagt haben? Was will der eigentlich von uns? Was soll er das jetzt hier? Was wollte ich von Ihnen?

Na ja, dass die ihre Probleme lösen, die sie miteinander haben, über diese aber gegenseitig nicht reden wollten, denn sie haben nur mal alle mit mir über die Probleme geredet, die sie mit den anderen Kollegen hatten. Da habe ich sie versucht, über die Ressourcen und über ganz viele andere Sachen dazu zu bringen, dass sie direkt miteinander reden und dass sie sich so weit vertrauen, dass sie auch miteinander reden können. Und das war aber etwas, was richtig gewöhnungsbedürftig war. Oh ja, das war in mehrfacher Hinsicht gewöhnungsbedürftig, weil ja fast niemand in unserer Gesellschaft dazu erzogen ist, wirklich immer zu sagen, was er denkt. Das wird uns schon relativ früh eingetrichtert, dass es einen sozialen Filter gibt, der für bestimmte Sachen ganz gut ist.

Und der Ja, Moment mal, den sozialen Filter, den habt ihr ja auch vermutlich nicht völlig abgeschafft, oder? Feedback war halt eine Herausforderung oder ist auch heute noch eine Herausforderung. Also Feedback ordentlich zu geben, das ist schon eine große Herausforderung. Aber ich sage mal so Wir sind in unserer Arbeitswelt schon so sozialisiert, dass man mit Problemen eher hinterm Berg hält, dass man sich über den Anschein von Großartigkeit gibt, damit man möglichst schnell die Karriereleiter hinauffällt. Und je großartiger man seinen sein, seine Aura präsentiert, desto schneller passiert das. Und jetzt mal zu sagen Ich habe hier ein Problem oder die läuft gerade irgendwas nicht oder das ist kaputt oder ich habe Mist gebaut. Ist eigentlich in der Kommunikation in der Firma oder in der Arbeitswelt nicht vorgesehen. Das heißt, wir mussten uns erst mal daran gewöhnen, etwas zu tun, wozu wir erzogen wurden, es nicht zu tun.

Aber dieses, dieses Bild hat es, dass es sinnvoll ist, das zu untergraben. Wo kam denn das her? Bei dir? Das ist so ein bisschen schwierig, sich so lange zurückzuerinnern, aber ich glaube von einer tiefen Frustration, dass jeder von denen irgendetwas anderes wollte und wir kein gemeinsames Ziel hatten. Also wir hatten beim letzten Mal schon darüber geredet, dass wir so zusammengewürfelte Team wo waren, was nicht, auch was ich nicht selbst ausgesucht habe zusammen. Also, dass wir beim letzten Mal darüber geredet haben, die Bezüge auf das letzte Mal, die sind schmerzhaft. Weil. Ich muss, ich muss es ja im Einzelfall. Wenn es einzelne Podcast sind, muss ich immer erklären, worauf sich bezieht. Dann muss ich immer von meiner zerbrochenen Gegenwart sprechen und dann muss ich das Erzählen, wie das passiert ist, dieser unwahrscheinliche Fall. Da sind nur zwei so große Schrauben drin, da vordere dem Koffer. Und dass die. Diese ganz kleine nicht mal einen kleinen Finger. Ja, Postkarte. Ich muss jetzt mein Trauma verarbeiten, aber ich glaube, euch habe ich Gelegenheit dazu geübt, zuhören und Trigger Punkte zu erzählen. Da ist diese Schraube, die musste den Punkt treffen. Ist so unwahrscheinlich wie eine seltene Art von Katastrophe ist da passiert.

Also ja, komplexen Systemen ist es immer so, dass viele kleine Unglücke zusammenspielen und daraus eine große wird. Okay, aber das ist ja an dieser Stelle sozusagen fast vergessen. Jetzt und zurück. Genau. Wir waren an dieser Stelle gewesen, dass jetzt so ein bisschen zusammengewürfelt das Team gewesen seid und was sich also nicht direkt in den Armen lag und sagt „Lass uns die nächsten zehn Jahre zusammenarbeiten“, sondern das ist euch ein bisschen passiert. Und da war man stehen geblieben. Genau diese ist die die Gründung von unserem Team war ja ein bisschen

spontan und auch nicht unbedingt so, dass wir uns ausgesucht hätten, wie wir zusammenarbeiten, in welcher Konstellation wir zusammenarbeiten wollen, sondern dass uns das eher weniger vorgegeben wurde.

Und deswegen waren wir ja ein Haufen Leute mit sehr unterschiedlichen, mit sehr unterschiedlichen Richtungen, in die wir gehen wollen. Also jeder hat so seine eigene Vision von dem, was er gerne mit diesem Team machen wollte. Jan hatte eben schon erwähnt lauter Alphas. Die Rollen waren schon im Geiste vergeben. Und jeder hat sich eigentlich so eine Rolle ausgesucht, die haben wollte. Die hat er dann nicht gekriegt. Also eigentlich hatte niemand die Rolle, die er gerne haben wollte und demzufolge natürlich hatte jeder seine eigene Agenda mehr oder weniger versteckt.

Kann ich ganz kurz dazwischenfragen, welche? Vergesse deine vergessene Rede nicht? Warte mal kurz, lass mich ganz kurz Zwischenfragen. Also jeder hatte seine eigene Agenda und hatte also nicht die Rollen, die sie wollten. Das heißt, mein Sohn, die Schulterstücke waren eigentlich bei den Einzelnen schon vergeben und da wurde dann aber nichts kam und aber wie ist es dazu gekommen? Also es ist ja keiner vor die Truppe getreten und hat da Massen Degradierung vorgenommen. Also so hat sich das angefühlt. Doch, doch genauso. Exakt. So, genauso hat es stattgefunden. Ja. Da sind wir dann alle zusammen, wie das jetzt damals das war. Ja, sie hatten sich einfach eine ganze Menge Leute damals gefunden, die gerne mitmachen wollten. Das war die Service Einheit Enterprise Cloud. Also alle Leute aus der Firma, die Cloud machen wollten, hatten sich in so einer losen Gruppe gefunden und die so weit gewachsen, dass die nicht mehr ohne Organisationsform existieren konnte, weil einfach zu viel Social Networks existiert hat und dann gab es eine Veranstaltung 2016 und Bensheim und da wurde dann eine Präsentation vorne an die Wand geklatscht und da waren das neue Team zusammen Gruppierungen drin. Erstmal die Teams und erst mal nur die Teams. Man hat es vorher schon ein bisschen gewusst, es sickert ja doch immer ein bisschen was durch. Und dann hat man natürlich überlegt, wo könnte man in diesem neuen Konstrukt stehen und hat sich natürlich entsprechend eines kleinen Ortes oder eine Schulter Party, je nachdem, wo man sich schon mal vergeht, und ist mit der Erwartungshaltung dahingefahren. Das klingt total heikel. Und das war sehr heikel für mich. Ohne Tränen abgegangen. Es gab wirklich drin. Ja, das war das erste Mal, dass im Arbeitskontext gesehen habe, dass so was okay ist und auch wie damit umgegangen werden kann. Also dass es keine Katastrophe war, sondern dass sich gekümmert wurde.

Da wir dann einen Kollegen bei uns im Team, der dann wirklich uns alle an die Hand genommen hat und dann mit jedem ein Einzelgespräch geführt hat. In dem Moment lass uns das noch mal anpacken und jetzt ist Zeit. Und hier so und da haben wir versucht, das wenigstens und also da muss man schon sagen, das hat dann glaube ich, für den Start, dass wir dann erst mal in einem Raum uns gefunden haben und da miteinander gesprochen haben geholfen. Und der hat sich die Aufgabe selbst gegeben. Ja, ja Micha, wir hatten den Micha vorher noch nie gesehen, der war wirklich vom Himmel gefallen. Der Product Owner war auch vom Himmel gefallen. Da standen auf einmal wirklich zwei Leute da und alle anderen waren beim Team. Und da haben wir natürlich schon so gedacht, wir haben jetzt ein, zwei Jahre lang für Sie etc. das und das und das gemacht und hier geholfen ohne Ende. Und jetzt gibt es keinen von uns oder einem wird da kommen zwei wildfremde Dahergelaufene und mit denen haben wir uns jetzt in ein Zimmer setzen. Und dann, wie gesagt, der eine Kollege hat dann gesagt „Kommt, lasst uns in den Zimmer lassen, lasst uns miteinander reden“.

Und das war dann schon eine ganz wilde, chaotische Diskussion und nicht nur ein Meeting. Da gab es dann noch weitere in der Straße und das hat dann alles schon echt. Das war schon ein langer Weg dann. Und wenn wir jetzt mal einen Zeitsprung machen, also das ist alles, was ihr beschreibt, es klingt immer noch so und eigentlich auch heute noch so, als wäre da immer noch Honeymoon. Also so dieses, also man begegnet sich mit einer Energie und dann ist man irgendwann merkt man diese, diese neue Art, wir, wir machen da was zusammen, wir sind damit erfolgreich, man ist begeistert voneinander, man hat vielleicht so eine Euphorie miteinander. Aber deshalb sage ich Honeymoon, irgendwann beginnt ja ein Alltag damit und das ist. Also ich stelle mir vor, all diese

Dinge, auch dass man sich so wie ihr es macht, eben so offen zeigt, dass man sich zu nahetritt, dass das für eine Honeymoon Phase sicher vieles geht. Aber was? Was ist dann, wenn es alltäglicher wird? Und was ist dann mit Verletzungen? Was ist mit Kränkungen? Was ist mit Konflikten? Dann? Mit Kränkungen mussten wir immer wieder umgehen. Das ist aber immer weniger geworden, je mehr wir voneinander wissen, wie mehr man sich untereinander versteht, desto weniger intensiv sind diese Kränkungen. Also wenn heute noch mein Kollege diesen Kommentar fallen lässt, dann weiß er genau, dass der Gegenüber den vertragen kann, weil er einfach schon seit sechs Jahren ausprobiert hat. Wie viel verträgt er anderen? Diese findet er vielleicht witzig oder eben nicht. Also blöde Kommentare kriegt man bei uns ständig, aber wir wissen ganz genau, dass die nicht treffen. Das wussten wir auch am Anfang nicht.

Das heißt, am Anfang haben wir durchaus eine ganze Menge recht groß gehabt, wo es nur darum ging, wer jetzt wie von wem irgendwie verletzt gewesen ist. Das ist aber tatsächlich am Anfang sehr, sehr stark gewesen und dann über die Jahre immer weniger geworden. Das andere Thema, das du angesprochen hast, ist tatsächlich Alltag, also Langeweile. Es läuft alles und keiner weiß, was übersetzt eigentlich. Das sind alles Leute, die gerne was Großartiges machen wollen, die vorneweg laufen und plötzlich waren die Dinge Alltag. Und dann haben wir auch schon öfter mal gehabt, dass wir so eine Phase reingerutscht sind oder wo es halt einfach lief und keiner sich so richtig eine richtig schöne Aufgabe gefunden hat und weglaufen kann. Da muss man selbst weg. Überlegt. Also haben uns selber Challenges gegeben, die man erreichen kann als Team.

Eine Sache ist zum Beispiel die vier zu eins Woche. Das war Expansion. Freitag frei war das damals haben. Wir es so gehalten? Ja, aber ich nenne es lieber in einem trockenen Umfeld zu eins Woche, weil sie immer falsch verstanden. Und wenn wir die sagen Freitag frei, dann heißt das nicht, dass wir Freitag einen nach Hause schicken wollten. Aber die Vision war Wir wollen Freitag frei haben von allen regulären Tätigkeiten, damit man am Freitag das machen kann, was man schon immer machen wollte. Natürlich im Arbeitskontext. Aber alle haben irgendwelche kleinen privaten Hobbys, wo sie sich mal ausgedacht haben. Ich möchte hier gerne mal irgendwas vom Manuskript schreiben oder ich möchte gerne mal ein Buch lesen zu dem und dem Thema und mich weiterentwickeln oder nicht. Und dafür war dieser freie Freitag da. Dann ist es da und. Ich habe damals die Team Vision, also mein Team Visionen an die oder den Zustand des Teams an die Wand gemalt habe ich eine riesengroße Sanduhr gemalt. Obendrauf war ein gehetztes Team auf der Sandro und untendrunter war ein Team, was im Schaukelstuhl lag und sich gegenseitig die Leiter gehalten hat. Zum Helfen. Und dann waren oben in der Sanduhr unsere ganzen Probleme und unten waren die ganzen Lösungen. Und dann zwischen in der Sanduhr Mitte lief noch unser Produkt durch die Pipeline. So und dann hatte mich das Team am Ende gefragt Ja, was willst du damit sagen? Sag mal im Einsatz. Und dann war meine schnippische Antwort Wir machen Freitag frei. So, und das war dann wirklich so ein Team wir so und danach haben wir dann den Sprint ausgelegt. Wir haben dann geschaut, dass wir Kapazität gewinnen und so was und wir haben aber diese 20 % freie Kapazität nie im Team gewonnen. Dann hat wieder ein Kollege gesagt Wenn wir es heute nicht umsetzen, wann denn dann? Wir müssen irgendwann diesen Tag X finden. Und dann habe ich überlegt Jetzt können wir weiter, noch ein halbes Jahr nach diesen Tag XY. Und dann habe ich einfach wir haben es und exakt, wo man die Sprint Kapazität planen kann.

Dann haben wir da einfach einen Schalter eingebaut 20 % und haben den in dem Moment aktiviert und in dem Moment muss das Team 2 % weniger machen. Da haben wir in jeder weiteren Retro nachgefragt. Und habt ihr jetzt diese 20 %, dieses vier plus eins oder habt ihr das nicht? Und dann haben wir bisschen spät Jungs und wir haben das. Und ich sehe halt auch immer mehr, dass es immer wo du in diesen 20 % optimiert sich das Team. Also ich gewinne dadurch wiederum mehr Sprint Kapazität. Ich habe daraus gelernt, umso mehr Freiraum ich den geben, umso mehr machen sie tolle Sachen, die wiederum das Team besser macht.

Also wir sind mittlerweile teilweise sogar bei zweimal 20 %, weil wir immer noch die übergreifenden Aufgaben und so was ja auch erfüllen in der Einheit Cluster. Und ich habe nicht möchte, dass das von den eigentlichen 20 % wegfällt. Also wir geben den eigentlich gerade immer mehr Puffer. Die Sprints werden immer Gefühl für mich lockerer, also auch in der Planung und so,

weil die sich halt auch immer mehr selbst organisieren und so was. Ich bin aus vielen Themen raus. Manchmal fühlt man sich dann schon wir beide. Ja Micha, dass man sich dann schon bedeutungslos in dem Team fühlt, weil die einfach sich komplett selbst organisieren. Aber dann kommen sie auch irgendwann wieder um die Ecke und sagen Ah, Land und dann ich kriege das nicht mehr geregelt. Also warum fragst du mich nicht? Ich kann dir doch helfen und so, das ist mir sehr wichtig in dieser Dynamik. Ich muss jetzt aber meinen inneren Journalisten mal aktivieren an dieser Stelle. Wo komme ich jetzt mit meiner Kritik, unter meinem kritischen Geist und da also mir klingt das alles so harmonisch und ich frage mich, würden die muss es doch geben, wie Dinge immer mehrere Seiten haben und nicht nur zwei, muss es ja irgendwie auch die dunklen Seiten der Transformation geben. Also wir haben im Informellen angefangen und wenn wir uns jetzt anschauen, was sich, was ihr beobachtet, was sich für euch als Team im Unternehmen noch tut. Es gibt andere Ebenen, es gibt Partner, es gibt Einheiten, es gibt Cluster, es gibt eine Geschäftsführung, ein Team ist keine Insel. Wir haben wir waren am Anfang sehr stark wirtschaftlich getrieben und darauf haben wir uns dann auch bei der Akquise von Neugeschäft.

Wir hatten damals gar kein Geschäft. Also wir sind ja nicht nur zur DB Cargo gegangen, sind zu vielen Kunden gegangen. Wir haben zu jedem Produkt, was ankam, am Anfang ja gesagt, damit wir möglichst schnell wirtschaftlich sind. Also waren wir am Anfang getriggert und das war eine starke Herausforderung. Der Hammer viele Themen auch untergeordnet und ignoriert. Und dann kam irgendwann die Firma um die Ecke und hat dann gesagt Ja und jetzt müsst ihr aber noch eine Transformation machen und dazu gehört eine DVD, ihr müsst durch Qualität durchgehen und dann muss man natürlich noch mehr Termine mit dem Team machen, die wieder auf die Sprint Kapazität geht. Das sind die, die es in der Firma gibt, wo jedes einzelne Team durchschreiten muss, um dann zum Schluss als transformiert zu gelten und in der neuen Arbeitswelt frei in dem Rahmen, der uns gegeben wird, weil der ist, ja tatsächlich da zu agieren. Und das sind natürlich genau die Sachen, wo man immer sagt, man fühlt sich dann doch wieder gegängelt und man hat ja eigentlich das eigentlich wirtschaftliche Zielen, ist man nur noch zusätzliche Ziele, dann kommt die Security noch um die Ecke und alle erklären einem, sie sind viel wichtiger als der Kunde. Aber wir haben natürlich den Kunde in den Mittelpunkt unseres Handelns gestellt.

Und das sind dann wirklich Herausforderungen, die nicht nur der PO, sondern das ganze Team dann miteinander ausfechten muss. Und das sind dann auch so die Reibungspunkte, die entstehen so schön, dass wir die ganze Zeit das dort machen und Transformation machen. Und schön, dass wir die Kunden, die Lieferungen machen, die Releases einspielen. Aber wir machen denn mal Security und dann kommen genau die Momente, wo dann auch der Unmut im Team stark steigt und dann auch mal so 234 Wochen Beef ist, würde ich sagen. Na, der steigt dann auch gerade wenn die Automatisierung irgendwann mal runter priorisiert wird. Und das ist immer dieses Ausbalancieren, dass man dann irgendwie versucht ein Team glücklich zu machen, Security nicht zu vernachlässigen, die Lieferungen für den Kunden zu organisieren.

Das ist dann immer die Balance, die wir dann doch wieder im Team suchen müssen, wo wir dann für werben muss, warum das gerade wichtiger oder weniger wichtig ist oder wir auch schon ganze Sprints ausgesetzt haben, die gesagt haben, wir haben jetzt unsere Security Problem, wir sind eine Woche nur an diesem Thema arbeiten, dann muss ich auch zum Kunden gehen und dem Kunden erklären Lieber Kunde. Wir haben jetzt schon Security Thema, alles andere hat keine Priorität. Dann halt bei ihm dafür werben, für Verständnis. Und das sind dann schon die Momente, wo man nicht mehr irgendwo hingehen kann und sagen kann, „Geh du doch mal für mich zu unserem Partner und erkläre ihm, dass wir nichts mehr leisten sollen“. Du hast eine Verantwortung und dann kannst du noch froh sein, wenn das Team mitkommt und nicht allein dahingehen muss, wo sie das mindestens so viel Argumente mitgeben. Und da hilft unser Team zum Glück wieder auch sehr stark. Mit dem Argument ein bisschen Kritik erzählen wir uns so was, dass wir dann wirklich zum Kunden gehen können und das platzieren kann. Also da, diese Herausforderung haben wir natürlich auch fortlaufend. Das sind einfach Ansprüche. Also kein Team ist eine Insel, dass Ansprüche von anderen Seiten kommen.

Und wenn ihr euch ein bisschen zurücklehnt, Michael Und also die Bewegung innerhalb was, was beobachtest du insgesamt im Unternehmen? Dieses Problem hat man ja nicht nur beim „Ich hole mir mal Dresche vom Kunden ab und bin jetzt verantwortlich für mein Produkt“, sondern man ist ja auch verantwortlich für das, was mit den Leuten passiert. Man möchte hier gerne, dass wir ein anderes werte Konstrukt unserer Arbeit zugrunde legen und sagen man ganz salopp, man versteht jetzt hier plötzlich in der Persönlichkeit der Leute rum und sagt denen, ihr müsst jetzt anders agieren, als ich das bisher gemacht hat. Das ist eine sehr schmale Grenze, wo man dann, also wo es noch professionell Arbeit ist oder wo es dann halt in den persönlichen Bereich reingeht. Und das auszuloten, gelingt nicht immer. Also man kriegt viel mit von den Leuten, was persönlich passiert, man muss sich abgrenzen, man muss Regeln für sich und fürs Team festlegen. Wie viel Persönliches lässt man zu? Wie viel muss man dann auch? Also wo muss man die Grenze ziehen? Und das ist, das ist etwas, was man vorher leichter ignorieren konnte. Da war dann klar, dass es Arbeit und Privates und das vermischen wir allerhöchstens mal beim Grillen oder bei einem Bier, aber nicht auf einer tagtäglichen Basis oder im Prinzip ja schon mit deinen Arbeitskollegen eine fast familiäre Beziehung hast und demzufolge auch fast familiäre Konflikte. Also das ist so eine, sagen wir eine graue Seite der Transformation, weil es bringt einem unglaublich viel, wenn man all diese Sachen macht, aber es kann ja auch viel kosten.

Ja, und dann hattest du mit deiner nächsten Frage darauf, was und wo die Transformation vielleicht insgesamt so ein bisschen hapert. Da, glaube ich, haben wir in letzter Zeit zwei falsche Abzweigung genommen. Ich sage jetzt einfach mal falsch, weil es ja meine Meinung zum einen hatten wir, hätten wir die Möglichkeit gehabt, als das jetzt aufgelöst wurde, in zwei Richtungen abzubiegen. Die eine Richtung war. Wir gründen Einheiten und Cluster und organisieren uns so ein bisschen nach zusammengehörigen Teams. Die andere Idee, die leider verworfen wurde, war Wir machen einen Stream Konstrukt wo die Teams, ich sag mal, alle frei rumschwimmen und sich dann aber temporär für Zeiträume zusammenfinden, in denen sie gemeinsam an einem Produkt, also Workshops mit Ende zu Ende, Verantwortung für ein Produkt sich finden und auch wieder auflösen können. Wir haben uns damals entschieden für das starre Konstrukt Einheiten und Cluster, die nicht temporär, sondern halt dauerhaft so zusammenarbeiten und haben daher ein Konstrukt, das nicht mehr flexibel auf Änderungen reagieren kann und in dem man auch, ich sage mal ein kleines bisschen gefangen ist, wenn man, wenn man etwas anders machen will. Es gibt halt jetzt starren Regeln, die sind so und daraus auszubrechen ist fast unmöglich. Das war die eine falsche Abzweigung, die wir genommen haben und dann genau vor einem halben Jahr ungefähr noch einen Fehler gemacht, nämlich die Verantwortung von den jetzt entstandenen. Also durch diese erste falsche Abzweigung entstandenen unteren Ebenen. Und da können wir noch so oft sagen, wir haben keine Hierarchie mehr. Wir haben leider einfach nur aus Teamleiter, Amts und Boss gemacht. Wir haben aus Abteilungsleitern Einheiten und Büros gemacht und wir haben aus Geschäftsbereich dann Cluster PS1 und Boss gemacht.

Und jetzt haben wir auch noch die Verantwortung von den Teams weg in Richtung Einheiten gegeben. Das heißt, wir haben die Verantwortung, die also die die Verantwortung zur Selbstorganisation, den Leuten, die arbeiten, wieder weggenommen und haben sie wieder in eine Führungsebene gepackt. Das heißt, wir haben jetzt gerade zwei Rückschritte gemacht auf etwas Altbewährtes, wo wir uns gut auskennen, haben dort auch an sehr vielen Stellen die gleichen Leute wieder hingesetzt, die früher schon diese Macht hatten und sind jetzt gut wieder dort angekommen, wo wir mal gestartet sind. Das haben noch nicht alle mitgekriegt, aber deswegen sage ich ja. Es gibt Teams, die für uns die Bestellung durchführen. Das durften wir alles selbst bestellen, natürlich mit einem Budgetrahmen, der uns vorgegeben wurde. Wir haben, haben wir heute auch wieder, der uns vorgegeben wurde. Aber der Micha darf halt nicht mehr bestellen, sondern das geht jetzt in einem Supporter Team und das ist halt so ein bisschen eine Entmachtung. Würde mich auch nur ein Beispiel. Da gab es halt mal ein Dokument, wo dann viele Aufgaben von Michael aufgeschrieben waren und da stand halt ganz selten noch seine Rolle dahinter, sondern wirklich die vom Inhalt. Und dann fragt man sich schon Ist das jetzt gerade eine Rückabwicklung der Selbstorganisation? Die Verantwortung auf den Teams dann doch wieder in andere Ebenen zu geben? Und da, da ist schon ein gewisser Unmut Missverständnis bei uns da, weil wir halt in dem

Konstrukt wie wir gerade unterwegs sind glaube ich schon sehr verantwortlich und sehr pünktlich unterwegs sind. Und mit dieser Frage hör wir auf, einverstanden und mit einer Frage aufzuhören und nicht noch eine Schleife rumzumachen und das noch ein bisschen in rosa Papier wieder einzuwickeln, was gerade auch kritisch deutlich ausgesprochen ist. Passt.

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