

## Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 7 mit Fred Weber-Liel

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.

Fred hat die Idee gehabt, diese Transformation, das müssen wir erzählen, das können wir nicht immer nur rational erklären. Das sind doch Geschichten. Und Geschichten bewegen Menschen. Bevor sich die Welt weitergedreht hat, lässt uns das für einen Moment festhalten. Gemeinsamer Erinnerungen sind aus gemeinsamen Geschichten gemacht. Und dann war der Gedanke „Lass uns doch mal wieder Storytelling machen! Wie zuletzt 2016“. Und damit ist auch klar, dass wir uns kennen. Wir müssen kein Eis mehr brechen. Wir sehen uns hier gemeinsam in einem Video scheitern. Diese ganze Strecke, die das ist von heute aus betrachtet, also von der Phase. Es ist eine Idee, irgendwie auf der Wartburg, einer Bar über so eine Phase von. Ja, wir. Wir versuchen das jetzt wirklich. Wir versuchen das einfach. Und dann der Moment, als das wirklich Gestalt angenommen hat, dass sie euch tatsächlich gesagt haben „Ja, machen wir, können wir machen.“ Und der Euphorie und dann ja auch ist ja viel Zeit ins Land gegangen. Und jetzt gibt es ja so was wie ein Zwischenergebnis und gleichzeitig lebt das Ganze weiter.

Wenn wir jetzt erst mal den ganzen Bogen angucken. Kannst du den beschreiben? Ja, meine persönliche. Die Transformation auf meine persönliche Zeitrechnung gesetzt. Okay. Also wenn ich die Transformation auf meine persönliche Zeitrechnung abbilde, dann fängt sie erst vor elf Jahren an, als wir uns auch kennengelernt haben. Zumindest kurz danach. Das ist nämlich die Stelle gewesen, wo wir diese beiden großen Bereiche versucht haben, zusammenzubringen, die Plattform Betriebsführung, die Betriebsführung und ich, dann dieses Veränderungsmanagement Team aufgebaut habe mit drei, vier Leuten und wir versucht haben, für die eine gemeinsame Kultur zu machen. Das war jetzt eigentlich noch nicht Transformation, aber de facto haben wir da viele Dinge getan, die auch Vorläufer vielleicht schon von Transformation waren, zumindest von der Idee. Das ist so der Beginn dieser Kurve. Und dann ist ja ganz viel passiert und ich habe in diesem Bereich gearbeitet. Ich habe da gar nicht so viel mitgewirkt an den Teilen, wo es dann die großen Sisters Starts gab mit sehr, sehr vielen Mitarbeitern. Nein, mein Weg durch die Transformation geht dann eigentlich erst richtig weiter, als ich Meister geworden bin und dort natürlich viele Dinge getan habe, die transformiert haben. Die Arbeit der einzelnen Leute auch Prozesse angepasst habe, mit den Kollegen und wir uns ausgedacht haben, wie wir das jetzt wuppen können, diese ganze Qualifizierung.

Und was ist da dran, was da transformiert werden muss? Und ist dann weitergegangen über 2018, der Phase, wo wir wirklich mit Andre und Arne und Ronny, eine Trauerphase gestaltet haben. Und das ist eigentlich für mich das, was so ganz intensiv in meinem Herzen mit Transformation verbunden ist. Dieses Jahr, wo wir tatsächlich viele, viele Nächte gearbeitet haben, um Inhalte zu schaffen, Formate zu schaffen, dieses voranzubringen und wirklich auf ganz andere Arbeitsweise auf die Beine zu stellen mit New Work. Und das war eine krasse Zeit. Das war richtig, richtig cool. Und jetzt sind wir wieder anders unterwegs. Also wenn ich jetzt in die Zukunft gucke, dann ist es wieder noch ein Stückchen weiter, was jetzt passiert.

Lasst uns bei dieser Trafo Phase bleiben. Was ist da passiert? Lass uns damit reingucken. In diese Zeit, wo du jetzt nur angedeutet hast, wo wir nächtelang gearbeitet haben und einfach ein Feld bestellt haben, was bis dahin irgendwie eine blanke Seite beschrieben haben, Inhalte geschaffen, Formate geschaffen. So, ich stelle mir vor, ich fabuliert so vor mich hin in so einem Pioniermodus

euch gefühlt habt. Also für uns war es so, ich glaube für dieses Mal war es anders, weil ja schon vorher ganz viel gearbeitet wurde, ganz viel Vorarbeit gemacht wurde. Aber wir haben halt eines Nachts zusammengesessen, Musik, warten auf Zeit, haben wir ein inhaltliches Thema ausgearbeitet. Und dann hat Rene irgendwann abends um 22:30 gesagt „Mir ist langweilig. Alles, was wir hier machen, ist schon klar. Es ist zwar herausfordernd, aber irgendwie ist es jetzt langweilig.“ Und wir gleichzeitig festgestellt haben, dass es eine Divergenz, eine Diskrepanz gibt zwischen dem, was wir Musik erarbeitet haben und dem, was da draußen passiert ist. Und dann haben wir gesagt „Lass uns doch mal gucken, ob wir nicht Trafo übernehmen“. Und wenn ich mal hier eine Schaffensphase gestalten kann. Und dann haben wir da nicht mehr genau bis morgens um drei dagesessen, haben das zusammengeschrieben und sind dann in die Geschäftsführung gegangen und haben gesagt, wir bieten an, dass wir ihr hier die nächste Phase übernehmen und den Rahmen irgendwie gesetzt, was wir dafür brauchen. Und gesagt, was wir uns da vornehmen, was wir erreichen wollen würden. Und dann hat uns die Geschäftsführung die damalige mit großen Augen angeguckt und haben ja gesagt. Wir auch.

Aber Moment mal, denn da ist doch aber die Bis dahin gab es also auch schon Trafo und da haben ja auch andere Leute Trafo gemacht. Und dann habt ihr euch jetzt gedacht „Jetzt Krempel mir mal die Ärmel hoch und zeigen unseren Bizeps. Und jetzt machen wir Trafo.“ Ja, kann man so sagen. Also, es ist einfach so, dass der Teil von Trafo, den wir jetzt stark mitgestaltet haben, sehr stark mit Musik verbunden war, mit der Klassifizierung. Und klar, da sind viele Sachen auch immer wieder in die Firma getragen worden. Also wenn wir da jetzt uns Gedanken gemacht haben, was Aufgaben von Mastern sind und wie wir das Leben, dann haben wir das natürlich auch wieder weitergetragen und geteilt mit der Firma. Aber ja, also da gibt es verschiedene Aspekte, die wir auch inhaltlich entworfen haben, wie wir mit dem Personal umgegangen sind, wie wir Personal Gespräche interpretiert haben, Kompetenz, Rede, Aufbau usw. Also da ist viel passiert, was wir brauchten, um wirksam die Qualifizierung vorantreiben zu können. Und diese Dinge sind auch immer wieder in die Firma geteilt worden. Das war auch eine Zeit lang schwierig, weil es dann immer hieß, ganz oft hieß es schon wieder Ähm, und genau. Und dann war aber so ein Punkt, wo wir gesagt haben, wir haben den Eindruck, jetzt wäre es gut, noch mal richtig mit Schmackes in so eine Gestaltung für die ganze Firma aufzugehen. Und das war natürlich in dem Transformationsprozess der Transformation zum Programm gut möglich.

Für mich ist noch nicht richtig beschrieben, wie ihr ihr da drauf gewesen seid. Also so, dieses es war jetzt wieder sehr, sehr sachlich. Nicht mehr alles so drucken können, gerade was du gesagt hast, aber ich spüre noch nicht richtig diese vier Typen da, die sagen, wir ziehen uns diese Jacke an, der wir trauen uns das zu und aber was das auch für eine Chemie ist zwischen euch, so ihr auch. Du hast es auch gesagt. Sag das jetzt. Nehmen wir uns diese Bühne schon wieder. Es ist auch ein bisschen gewesen und es wird wahrscheinlich auch Leute gegeben haben im Unternehmen, die gesagt haben „Jetzt schon wieder die, was soll denn das? Wie oft müssen wir uns die Weber jetzt schon wieder vorne angucken?“ Ja. Ja, das ist. Vielleicht ist es auch das, was mich so ein bisschen vorsichtig formulieren lässt. Weil natürlich, es ist wahnsinnig viel, auch vor unserer Trauerphase schon eine Transformation gemacht worden. Es gab die Initiativen, wo die halbe schon mal mit dran gearbeitet hat. Es gab die erste Phase, wo es auch Projekt artige Arbeit gab. Und so weiter. Also da ist schon viel gemacht worden. Aber für mich, in meiner, in meiner Erlebniswelt und in dem, was ich erinnere, ist natürlich ganz viel entstanden. In diesem Jahr sind wir vier, wir haben viel vorgebracht und 2018 war ja auch ein Jahr, wo schon klar war, dass das funktioniert, dass das läuft. Wir hatten schon keine Ahnung. 150 Mitarbeiter, würde ich denken, so in der Größenordnung mehr, wahrscheinlich sogar schon.

Und die Digitalisierung hat funktioniert, die lief und wir haben Strukturen aufgebaut und wir haben ganz viel experimentiert etc. Wir haben den Leuten wahnsinnig große Freiräume gegeben, haben Veranstaltungen gemacht, die völlig selbstorganisiert waren durch die Leute. Wir haben Reviews gemacht, wo die Teams wirklich Entertainment haben, indem sie die Ergebnisse präsentiert haben. Ganz unterschiedliche Geschichten. Da war eine Begeisterung, eine Aufbruchsstimmung, ein Brennen in jedem einzelnen, der da mitgearbeitet hat. Die Leute hatten total Bock und wir natürlich auch. Und wir hatten haben uns gefühlt, wie, ja, wie Entdecker kann man schon sagen,

denn wir haben viel einfach getestet und rumprobiert und es war halt auch wahnsinnig eng. Also klar, also mit meinem Bruder ist sowieso natürlich so, dass wir uns verstehen und dass das ganz oft witzig war, wenn wir irgendwie zu zweit in Veranstaltungen reingegangen sind und dann so ein Wort das andere ergab. Es gab dann also auch schon den Wunsch an einigen Stellen, dass wir bitte nicht zu zwei Veranstaltungen mitkommen mögen, um die Menschen nicht zu überfordern. Denn das ist ja, wenn du sagst, die Menschen nicht zu überfordern, gibt sicher welche auch die gesagt haben, also so überfordern. Die werden nicht gesagt haben überfordern. Ihr nervt einfach. Ja, das ist ja so diese Euphorie Packung, die man da mal abholen kann und. Du kennst das. Ja. Ich habe noch so ein Bild der Kapsel dabei darüber. Das ist ja nun schon Ewigkeiten her, wenn man das diese Geschichte zurückschaut. Bin bis vor zehn Jahren und also drehen an der Kultur damals da. Da bist du mit so einem Video angekommen, so von wegen so ein Wolkenkratzer in China. Wie schnell wird der gebaut? Hast alle erschreckt irgendwie damit. Aber das ist. Das ist was war zu sagen. Das war ein sehr enger Zusammenhalt. Und es ist natürlich auch dieses Herzblut, was da drin liegt. Und die Begeisterung und diese Leidenschaft, die haben wir halt auch geteilt. Also wir vier, die dann da losgerannt sind, wir waren alle so eng verbunden und hatten eine unglaubliche Leidenschaft für das, was wir da getan haben. Also auch eine Begeisterung für die Sache, aber auch für die Firma. Und was gibt. Es schon schon ganz viel Liebe drin für dieses Leute, das macht man nicht einfach so, dass man eigentlich aus einer 60 Stunden Woche eine 80 Stunden Woche macht. Das war schon mit Lust und Liebe gemacht und auch wirklich geil.

Verstehe ich alles, verstehe ich alles trotzdem. Gibt es aber auch so, ist so für mich, wenn ich das höre. Was sind die Sachen, die sich davon nicht so leicht erzählen lassen? Na ja, also es gab viel Rückmeldung, dass wir super arrogant sind, dass wir alles besser wissen. Also ich weiß am Anfang, dass es da wirklich persönliche Anfeindungen gab, also hinterm Rücken Geschichten erzählt worden und so was. Ich erinnere mich, dass wir da waren, wir noch keiner weiß ich, da waren wir vielleicht vier, sechs Wochen benannt als für die Tafel. Und wir sind immer regelmäßig in die Geschäftsführung gegangen, haben Status gegeben und da bin ich hingegangen und habe gesagt Ihr müsst jetzt aufpassen, dass er uns den Rücken stärkt. Denn hier gibt es eine Art von persönlichen Anfeindungen, die ich jetzt in meiner Firma, auf meinem langen Weg hier noch nicht erlebt habe. Und wir werden das Durchziehen, aber es kann gut sein, dass wir hier kommen und es wirklich ans Eingemachte geht. Da gab es auch klar waren nicht alle begeistert. Also der Doktor hat sehr schön am Ende gesagt, also als unsere Abschlussveranstaltung war, hat er sehr schön gesagt, es sind eine Menge Gänseblümchen am Wegesrand auch geknickt worden in der Phase, auch wenn das der Auftrag war, da war das nicht immer schön. Ja, das ist natürlich, ist ein schönes Bild, aber das ist ja sind ja gibt ja sowieso. Das ist ja ziemlich ein Bilder Reichtum, um zu beschreiben, was so bei der bei der Transformation passiert ist.

Was ist mit zweifeln gewesen? Gab es nicht, also kann ich nicht sagen, also ich hatte keinen jemals. Das war so, das war für mich so klar, dass das der einzige Weg ist, der gehen kann in die Zukunft und dass alles andere Quatsch ist. Also das ist auch wir haben in der Klassifizierung gelernt, dass die klassischen Arbeitsmethoden einfach nicht funktionieren. Also es gab einfach keine Alternative. Du kannst keine Qualifizierung hierarchisch durchführen, das geht nicht. Die Kommunikationswege sind zu lang, die Entscheidungswege sind zu lang. Du kommst zu keinen guten Ergebnissen. Du kriegst die Leute nicht mitgenommen. Funktioniert einfach nicht. Für mich war klar Das ist der einzige Weg. Ich hatte nie Zweifel. Das hat man fast wörtlich genauso gesagt.

Was soll man machen? Das war doch klar. Das war das Richtige. Das mussten wir machen. Also das. Das. Das war klar. War es vielleicht, vielleicht ein bisschen später klar als euch, denn es gab ja, glaube ich auch ein bisschen auch erst mal ein kritisches Nachfragen und so und. Aber das heißt ja noch nicht, dass das grundsätzlich klar ist. Ich meine, wir reden ja über Größenordnungen, wir reden über viel Geld, vor allem reden wir über viele Menschen. Da ist das ist damit nicht automatisch, heißt, wenn ich nach Zweifeln frage, dass es euch, dass es dir auch gelingen würde, also das könnte dir ja klar sein. Und gleichzeitig ist es eine, eine Aufgabe, die, die einem den Atem nimmt. Oder zum Ersten Mal im Leben, als mir klar wurde, was die Transformation bedeutet, habe ich zum Ersten Mal Panikattacken bekommen, weil zum Beispiel etwas Ähnliches wie es dir geht. Also wäre doch keine überraschende Reaktion, oder? Nur wenig überraschend, aber war nie da,

also kann ich echt nicht sagen. Also wir haben vielleicht nichts damit zu tun, dass wir viele Erfahrungen gemacht haben mit allen Arten von Mitarbeitern in der Wüste über über etc. Wir haben ja Mitarbeiter gehabt, von jung bis alt, von Erfahrenen, unerfahren, jegliche Form von Mischung. Wir sind ja unglaublich divers, von Anfang an gewesen und ich habe viel erlebt, dass auch, also Menschengruppen, keine Ahnung, aus dem Mitarbeiter aus dem Rechenzentrum 30 Jahre Berufserfahrung, totaler Gegner von diesem ganzen Kram und agiler Arbeit und das total sich beobachtet gefühlt haben und kontrolliert durch das Setting und alles schwierig fanden. Und nach so einem Bootcamp bei uns, wo wir irgendwie intensiv gearbeitet haben und Sachen auseinandergenommen, erklärt und ausprobiert haben, waren die begeistert.

So, und ich glaube, aus diesen Erfahrungen heraus ist das gewachsen, dass irgendwie ich da nie Zweifel hatte. Also vielleicht habe ich es auch einfach vergessen. Es kann gut sein, aber ich kann mich nicht erinnern, jemals in Zusammenhang mit dieser Arbeit das Gefühl gehabt zu haben Oh mein Gott, das wird jetzt nichts. Oder das geht schief. Also vielleicht ist auch die Frage, was wäre denn schiefgehen gewesen? Also ich meine, im schlimmsten Fall werden wir wieder in die alte Welt zurückgefallen. Da war mir aber klar, dass das nicht in vollem Umfang passieren würde. Aber es ist so, wenn du so sprichst, so dass das blendet, so diesen, obwohl du so sehr für das Menschliche hier zuständig bist und ja auch so viel machst in Supervision und in Coaching und so, das blendet das so ein bisschen aus. Also das ist das Bild von den Gänseblümchen. Das ist erst mal ein schönes Bild, solange es ein Bild ist. Wenn du aber selbst ein Gänseblümchen bist, dann ist in diesem Bild, dann ist es ja nicht mehr so lustig und dass in dem Moment, wo du zum Beispiel, wo du angefeindet wirst. Da ist natürlich die erste Reaktion, dass diejenigen, die einen anfeinden können, nicht recht haben. Aber dann gibt es ja vielleicht auch eine Schleife mal da drin, wo man sich sagt, irgendwie Moment mal, vielleicht bin ich in dem Moment der Blinde, der vielleicht gerade was nicht mitkriegt oder so? Das gab es. Es gab natürlich immer wieder Situationen, wo Menschen Schmerzen hatten aus der Transformation heraus. Also die Mitarbeiter im Rechenzentrum, die da jahrelang eine super Arbeit gemacht haben und dann wo klar war, die Aufgabe wird nicht mehr die gleiche sein. Bei uns ist jetzt ein gigantischer nie zur Debatte gestanden, dass Leute arbeitslos werden, aber ganz andere Aufgaben übernehmen, müssen vielleicht auch die Themen Strukturen sich ändern. Der Schmerz war schon da und das sind auch Dinge, wo ich so denke. Da hätte man an einigen Stellen auch Sachen besser machen können, gerade was Rituale und Ähnliches angeht, dass man da auch einfach ganz anders noch mal Zeit gegeben hätte, Begleitung gegeben hätte, auch zum Abschied nehmen von lieb gewonnenen Themen und Gewohnheiten. Und wir sind da eher durchgejagt, weil wir schnell erfolgreich sein wollten. Das ist schon auch was, was das mit begleitet, aber daraus ist nie ein Zweifel entstanden und. Wenn du jetzt so dir selber zuhörst, diese zu Teil dieser Es ist eine Heldenreise auf eine Art ja, da kommen wir jetzt nicht dran vorbei, denn es ist ziemlich gut gelaufen, auch wenn wir sicher noch ein bisschen drüber reden, wo, wo das eigentlich heute ist. Das Ganze.

Es ist so, es wird immer so, habe ich bisher gehört, in der sich insgesamt als etwas, was sehr weit ging und geglückt ist, verstanden. Und wenn du dann aber so beiläufig erwähnst, Ja, wir haben nächtelang durchgemacht, 60, 80 Stunden.

Die Euphorie, dass, wenn du dir da zuhörst, dieses Bild, was es vermittelt. Das mit dem Bild. Es ist eins, was du zum Model machen wolltest. Ach, um Gottes willen, nein. Also natürlich mit dem, mit dem Rückblick. Also ich sag mal 50 Jahre später ist natürlich für mich auch klar, das ist also ein so ein von der wegrennen und mit erhobener Fahne und Begeisterung schreien von weglaufen war was auch als zu schnell ging. An vielen Stellen, wo die Leute zum Teil nicht andocken konnten, weil es gar nicht so schnell klar war, weil es nicht verständlich genug gemacht wurde, weil die Verbindung zu dem, was die Menschen auch täglich erlebt haben, zum Teil nicht da war und so also, also mir ist das schon klar, dass in der Phase, wo wir irgendwie durch gepflügt sind, durch dieses Tal mit vielen Themen und Aktionen und ja, Leute, auch da nicht gut andocken konnten. Ich weiß nicht, ob ich es noch mal so machen würde. Also ich würde wahrscheinlich, wenn ich jetzt heute noch mal so was angehen würde, würde ich mir mehr Zeit nehmen, würde versuchen, die Leute stärker mitzunehmen, einzubeziehen, zusammenzunehmen. So also eher mit mehr Verbindung und in der größeren Breite das zu tun. Ja, also da war schon auch viel Augen zu und

durch dabei, also bewusst auch zum Teil, weil es war irgendwie klar, es muss jetzt eine grundlegende Änderung geben. Also wenn jetzt nicht das Gefühl war, wenn jetzt nicht innerhalb dieses Jahres wirklich grundlegende Weichen mehr gestellt werden als zu dem Zeitpunkt da waren, dann wird es schwierig, aber ich würde es jetzt rückblickend nicht. Weiß ich nicht, ob ich es noch mal so machen würde, müsste ich überlegen. Aber mir ist schon bewusst, dass das auch Schmerzen erzeugt hat. Und mir ist auch begegnet in den Gesprächen, also jetzt.

Ich habe zum Beispiel so ein Gespräch mit Jan und Michael Mohr, die, die das so betont haben, dass die so von Erklären auf Fragen umgestellt haben. Und jetzt danach nach da. Draußen zusammen in ihrem Alltag heute. Also ich würde es jetzt also schwer jetzt sagen zu können, also ich kann jetzt schwer sagen mit meinem Blick vom Herzen, wann das anfang bei denen. Aber Jan hat es ganz schön beschrieben, so dass er zurück zu seinem Büro gegangen ist und dort also seine ganzen Probleme mal hinbringen wollte und fragen hatte an denen. Und der Po hat aber auch immer lauter Fragen an ihn gehabt. Und irgendwann hat Jan gesagt „Na sag mal, du fragst mich ja nur, was du fragst ja die ganze Zeit nur.“ Und dann soll er gesagt haben „Es ist ja jetzt begriffen, dass es davon ausgeht, dass diejenigen, die die Probleme haben, auch die Experten ihrer Probleme sind“. Oder dass Michael die Leute fragt, irgendwie einen Rat von mir haben oder mit mir drüber sprechen müssen, Fragen haben oder willst du, willst du von mir meine Meinung hören, so als diese, diese zu so einer, sondern zu so einer fragenden Kultur zu kommen, die also eher nicht „Ich bin jetzt hier und muss hier alles erklären, weil ich diese Position habe“, sondern so, das ist ja ein Ausgangspunkt.

Das kommt ja in der Geschichte, die du bisher beschrieben hast, ist es ja etwas, was da noch nicht vorkommt. Nein, das ist danach gekommen. Ja, also das ist schon auch was. Was so in den nachfolgenden Reflexionen und auch in der Ausbildung, die ich gemacht habe und so noch mal ein wesentliches Element war, noch mehr zu erkennen, dass die, dass die Realität in den Köpfen der Menschen entsteht und dass auch nur dort Veränderungen entstehen. Ja, also dieses Fach, ich sag mal so schön Autopoiesis. Also das sind wirklich die Wahrheit, die Wirklichkeit nicht beeinflusst werden kann von außen. Man kann Impulse setzen, Fragen stellen, aber am Ende des Tages machen die Menschen ihre Wirklichkeit für sich. Und die Demut, die dadurch entsteht, die hatte ich damals sicher noch nicht. Als 20 absitzen. Lassen.

Ich merke jetzt den Kontrast da drin, so zwischen dem was, was du jetzt, was du jetzt beschreibst und dem, wie das Ganze losging, dass du jetzt, wenn du von der, von dieser anderen Sicht auf die Dinge berichtest, von der Supervision, der Ausbildung und was du gesagt hast, ist das so, wenn du jetzt einen Schritt zurücktrittst? Nee, also das ist für mich eher eine logische Fortschreibung, weil das ist ja so irgendwie zu dieser 18 er Phase die Wahrheit, so das, dass wir versucht haben möglichst viele Menschen anzustecken mit der Begeisterung, also wirklich, wirklich Verbindung herzustellen und richtig intensiv zu begeistern.

Und das war in Ordnung für uns in dem Moment, dass wir dabei Leute auch verlieren. Das war so und unserer Meinung nach war das auch notwendig und dann hat sich verändert. Also im Nachgang, in den Reflexion hat sich das verändert, da ist es breiter geworden. Also viel mehr Menschen mitnehmen, wir sind auch viel mehr Menschen geworden. Also ich meine, wir waren damals, weiß ich nicht, aber 3005/2 so in die Breite zu schaffen, das ist noch mal eine ganz andere Welt ganz anderer Art und das hat sich jetzt ja fortgeschrieben. Jetzt entsteht was Neues. Gerade das heißt also, wir sind jetzt in der Phase, die dich jetzt beschäftigt, wo es wirklich aus der geschützten Werkstatt raus, alles Laborsituation, alles ist weg. Jetzt geht es darum, dass das in die Breite geht und damit schlägt jetzt die Komplexität auch zurück, weil die Zahl der Menschen, die damit zu tun haben, und die, die ihr beeinflussen wollen, die aber gleichzeitig auch das Ganze beeinflussen sollen.

Das ist ja eben auch die Idee, dass nicht nur in eine Richtung geht, dass es jetzt richtig komplex wird. Genau. Also ab Mitte 2020 liefen dann so die Übergabe. Prozesse, dass die Menschen in die Struktur der Systeme aufgegangen sind, ist die neue Aufgabe. Jetzt als Kollaboration die übernommen haben bzw. kommissarisch übernommen hat, gab es ja da noch nicht in der Form und habe angefangen mir Gedanken zu machen, wie man jetzt das was wir versucht haben, da zu

gestalten, den Spirit, auch die inhaltlichen Themen, wie man das auf breitere Füße stellen kann, also wie man so die gesamte Sicht irgendwie mitnehmen kann. Und ich war ja dann auch einzeln und allein unterwegs, das heißt, es war immer die Frage, wie kann ich Multiplikator wirken? Also wo kann ich irgendwie Impulse setzen, die möglichst sich ausweiten, wo entstehen?

Wir haben damals, vor zehn Jahren von Kristallisationspunkten gesprochen, also so kleine Punkte, die dann wie Steine im Wasser sich ausbreiten. Die Wellen und neue Wellen erzeugen und Resonanzen und Interferenzen erzeugen, so dass dann da irgendwie man mit wenigen Punkten mehr bewegen kann. Und das ist jetzt die Phase, in der es weitergeht in dieses Spiel. Also wie können wir 5500 Menschen bewegen und wenn wir wachsen, noch sehr viel mehr? Und wie läuft das? Das war jetzt mal zwei Jahre sehr anstrengend, weil ich als einzelner und mit dem Anspruch, den ich an mich habe und mit dem, was ich mir wünsche, was sich ändern möge. Und mit der Ungeduld, die da drinsteckt und mit der Vorstellung, was möglich ist, da ja sehr atemlos gewesen sind über lange Zeit. Man war sowieso viel allein und zu Hause, und es war oftmals schwierig.

Was hast du gemacht in den Du hast so oft den Computer angehabt und hast da rein gepredigt. Also im Grunde genommen gerade am Anfang von früh bis spät Termin ein Termin und dann immer wieder versucht zu erklären, zu werben, ja Ideen reinzubringen, zu unterstützen, Impulse zu sehen. Ja, und wenn, wenn ich das so ein bisschen polemisch sage, gepredigt, weil das ist, ja steht im starken Widerspruch zu dem, was du vorhergesagt hast. Von wegen so man kann nicht in von der Autopoiesis, also man kann nicht in Köpfe rein operieren, man kann nicht in Systeme hinein predigen, die vom Fleck motivieren. Ich glaube, irgendjemand hat auch mal gesagt, man kann Menschen nicht motivieren, kann sie nur demotivieren und ja. Also ich glaube, da müsstest du die Leute fragen, mit denen ich gesprochen habe. Ich hoffe, ich habe eine Form gefunden, die eher dafür gesorgt hat, dass Menschen darüber nachdenken, wie sie es machen können, als dass ich ihnen gesagt hab „Mach doch es mal so“, das wäre meine Hoffnung, dass mir das gelungen ist. Das war auf jeden Fall das Ziel und auch das, was ich glaube ich gelernt habe in der Zeit und wo ich an vielen Stellen dann auch versucht habe, wirksam zu sein.

Wie ist denn die Lage jetzt? Also die, es gibt ja jetzt auch diese Gesamt-Betriebsverfassung und sind Dinge festgeschrieben. Und auf der anderen Seite höre ich aber auch so Geschichten. Man nennt die Sachen jetzt anders und macht aber trotzdem so weiter wie bisher. Oder die die Schulterstücke sind unsichtbar geworden, aber diejenigen, die sie haben, spüren sie noch.

Und wie ist die Lage neben diesen ganzen anderen Geschichten, die manchmal so sind, dass man irgendwie denkt „Sag mal, was haben die nicht genommen?“ So, so sind die verwickelt in den Laden und überzeugen begeistert mich. Ich würde sagen, daran ist vorbei. Also, wir haben eine Phase gehabt, wo sehr viel Begeisterung da war, und jetzt ist viel Arbeit und wir haben inzwischen ja sehr, sehr viele Teams. Bis Ende des Jahres gibt es dann noch alle Einheiten und Cluster, durch die die Idee und das ist, ein wichtiger Schritt, da ist viel Reife mit einhergegangen. Aber das sind natürlich jetzt auch viele Teams, die sind schon vor drei, vier Jahren durch die DVD gegangen und die haben sich nicht immer so weiterentwickelt, wie wir uns das damals vorgestellt haben. Und die Reise auf den verschiedenen Ebenen ist zum Teil nicht so, wie wir uns das gedacht haben. Es gibt viele Aspekte von Eigenverantwortung, die nicht so greifen, wie wir das dachten. Also das ist sehr schwer zu beantworten, deine Frage, weil es ist so ein bisschen ambivalent. Also auf der einen Seite würde ich mir wünschen, dass viele von den Leuten, die jetzt sagen, das ist ja alles gar nicht so toll und nicht so, wie es grenzt, man sich zurückversetzen würden in die Zeit vor der Transformation, damit sie ein Gefühl dafür kriegen könnten, was für unglaubliche Ergebnisse wir erzielt haben und wie sich das verändert hat. Und ich würde mir auch bei vielen wünschen, dass sie mal an den Markt rausgehen, die jetzt dann schon als sehr agil gelten dieser Welt. Und so weiter und sich das mal vergleichen und ich glaube da kommt dann sehr viel Realität rein und sehr viel Bewunderung und Wertschätzung für das, wo wir sind. Das ist so die eine Seite.

Die andere Seite ist aber natürlich, dass wir uns auch Sachen vorgenommen haben, die wir nicht in der Qualität umgesetzt haben, die wir noch nicht geschafft haben, wo wir noch dran sind. Und man darf auch nicht vergessen, also es sind jetzt alleine in den letzten zwei Jahren, drei Jahren und vierstellige Zahl an Menschen eingestellt worden. Die haben diese Entwicklung durch die

Transformation gar nicht erlebt. Die sind direkt eingestiegen in Systeme, die in sich schlüssig funktionieren. Und das kann halt mal weniger, mal mehr, mal weniger gut laufen. Also das ist insofern, ich finde, wir sind sehr weit gekommen, aber wir müssen auch noch viel weiterkommen und das ist so ein bisschen das, wo jetzt auch meine Ungeduld hingehört, und so wird es am Ende nichts nützen, wenn die sitzen, toll und agil ist und das alles klasse funktioniert. Und wenn man das jetzt einfach nur fortschreiben, diesen Bogen, von dem du gesprochen hast, einfach fort erzählen, das reicht nicht. Wir haben eine andere Komplexität in der Welt mit der aktuellen Situation und auch Zeitqualität, Qualität, die Abhängigkeiten der Entscheidungen sind größer und viel mehr Informationselemente, die gegeneinander abgewogen und verknüpft sind und werden müssen, um gute Entscheidungen zu treffen. Wir haben viel mehr Beteiligte Leute, viel mehr beteiligte Systeme, die miteinander interagieren und es fällt uns sehr schwer, Mechanismen zu finden und Handlungsansätze zu entwickeln, damit gut umzugehen. Und das ist aber jetzt dran und das ist das, was wir jetzt brauchen, weil wir werden diese ganze Grüne Umweltpolitik Klimawandel nicht schaffen. Wenn die Bahn nicht in einer ganz anderen Form Verkehrsträger nutzbarer Verkehrsträger wird in der Bundesrepublik und dafür braucht es Digitalisierung und für Digitalisierung braucht es diese Arbeitsmethode. Und die ist gerade die einzige, aus meiner Sicht die einzige Firma, die in dieser Qualität das reintragen kann, in die Bahn, in der gebotenen Geschwindigkeit und Intensität.

Und dafür sind wir im Moment nicht aufgestellt und vorbereitet. Aber was, was wir müssen und das ist genau jetzt die Frage, wie können wir das, was wir machen, übertragen in die Bahn, wie können wir das verbinden? Und da kann ich dann wieder an, mich wieder neu zu begeistern. Und es ist aber auch eine riesen, komplexe und aufwendige und schwierige Aufgabe und es ist so ein bisschen eigentlich wieder, wie es am Anfang der Trafo war. Man sieht so die ganzen Themen und Probleme und fängt an, ein bisschen älter bin ich geworden seitdem und der eine oder andere idealistische Kick ist auch vielleicht nicht mehr ganz so da. Wie du hast. Du hast eine Weide, du hast 111 höhere Begeisterung Schwelle. Du bist oder dein entzündet ist nach hinten verlagert oder es braucht mehr Hitze, damit du zündest.

Nicht begeistert bin ich immer noch schnell, aber ich bin inzwischen dann auch doch ganz gut in der Lage, das, was dann nach der Begeisterung kommt, an Handlung aus Ja auf Wirksamkeit und auf Möglichkeit abzuklopfen und dann schneller dabei zu sagen Das kann man zwar machen, aber das ist sehr viel Aufwand für sehr wenig Ergebnis. Lasst uns das gut überlegen, ob wir da nicht noch doch eine andere Form finden, damit umzugehen und vorzugehen. Das heißt also ein Tag ohne mindestens fünf euphorische Minuten ist ein verlorener Tag? Ja, ja, würde ich so sagen.

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