

## Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 3 mit Arne Albrecht

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.

Arne erwische ich im Auto per Telefon mit einem Freund und dessen Eltern auf einer Reise durch Deutschland. Die vier machen Kultur Urlaub zusammen, ein paar Tage. Er hat also wirklich frei, wenn wir jetzt telefonieren. Aber in dieser Transformation hat er eine entscheidende Phase vorne mitgespielt bei denen, die voran gestürmt sind, die sich damit auch nicht nur Freunde gemacht haben. Die Telefonverbindung macht das Gespräch ein bisschen anstrengend. Dafür erwarte ich aber Klartext im digitalen Rauschen.

Die Situation ist jetzt folgende: Ich sitze hier im 17. Stock und sitze allein in dem Besprechungsraum. Daher kommt es irgendwie wahrscheinlich, die Tendenz irgendwie, dass ich jetzt hier anfangen zu flüstern, als wäre das Ganze irgendwie hier, so ein bisschen heimlich. Ist es aber gar nicht, sondern ich, ich bin alleine im 17. Stock und habe das Telefon in der Hand und habe hier die Nummer von Arne Albrecht, den... jetzt habe ich mich vertippt. Hier steht Armer Albrecht, armer Albrecht, denn den ich jetzt anrufen möchte und der jetzt also der Mitarbeiter wäre, der im Urlaub an sein Diensthandy geht. Mal sehen, ob das tatsächlich so passiert. Wir hören mal.

Okay. Gewählt bei Albrecht. Albrecht. Hallo, Carsten Tesch hier. Hi Carsten, grüß dich. Right on time hier, nicht schlecht. Wie die Bahn. Ja, wie die Bahn, we wish. Sehr gut. Ich bin gleich in Würzburg. Noch zwei Minuten bis zur Ankunft und dann kann ich mit dir auch ganz entspannt quatschen. Das heißt, ihr fahrt gerade? Ich nehme schon auf. Übrigens, Arne, weil ich ja... Kein Problem. Und ihr, ihr sitzt im Auto, wer wäre noch alles mit dabei, wer ist mit an Bord. Mein guter Freund Kevin, den ich beim Reisen kennengelernt habe, mit seiner Frau und seinen Eltern. Okay, das heißt, wir können uns fließend Deutsch unterhalten und der Rest ist sozusagen raus. Ja. Okay. Und. Aber ich habe dich auf dem Ohr und nicht im Auto. Ich habe mein Headset auf. Ja, das klingt auch so, als wenn man hört, gar keine Geräusche mehr. Als hätten wir uns das gerade ausgedacht, dass du im Auto unterwegs bist. Und ich habe jetzt eben schon gesagt, also Arne Albrecht ist jetzt der Mitarbeiter, der auch noch im Urlaub an sein Handy geht und wir reden hier über Transformation und die Früchte der Transformation und die Geschichte der Transformation.

Ist es dann so weit, dass also der allseits bereite Mitarbeiter, Du bist jetzt derjenige, der dieses Beispiel gibt. Ist es so weit jetzt mit der Trafo? Nein, würde ich nicht sagen. Tatsächlich aber sind wir auf einem guten Weg. Aber das, was ich hier mache, ist wahrscheinlich nicht das, was man tun sollte, um ehrlich zu sein. Aber da mir das Thema persönlicher einfach total wichtig ist, mache ich für mich selbst eine Ausnahme. Nun kommst du ja eigentlich aus der Beratung, was ja oft eine Unternehmenskultur ist mit Haut und Haaren. Wie groß war jetzt die Umstellung? Interessante Frage. Die Umstellung für mich als Person, als Menschen, du hast total recht aus der Beratung kommt, ist Selbstorganisation, Eigenverantwortung und so was sind keine Dinge, die da großen Stellenwert hätten oder zumindest nicht in der Form Kultur prägen, wie wir das bei der Systel haben wollen. Von daher, da das ein schleichender Prozess war, den ich auch mitgestalten konnte, würde ich sagen, wenn ich jetzt in die Firma heute reinkommen würde aus der Beratung, kommt mir das wie ein Kulturschock. Damals waren wir mit der Transformation noch ziemlich am Anfang und deswegen war das, weil es tatsächlich so ein schleichender

Prozess, wie man reinkommen sollte. Und das war ganz schön, weil man merkt, dass man sich als Mensch selbst auch total verändert dabei, während dieses Weges.

Und das war aber meine Vermutung erst mal das, also dieses, dass du so viele Stunden und immer erreichbar und so, das war etwas, was in der Beratung auch dazugehörte. Absolut Wochenende, Wochenende und gleichzeitig also Wochenendarbeit war ziemlich normal, zumindest in den jüngeren Jahren. Das war gar keine Frage, dass man das gemacht hat. Aber lange Stunden war auch völlig normal. Ja, ich sage mal Obrigkeitshörigkeit. Dinge ja im Zweifel nicht hinterfragen oder nur hinter vorgehaltener Hand auch völlig normal deswegen. Ja, ich würde sagen, da sind wir heute schon echt ganz anders unterwegs. Und sag mal was, was hast du beraten da? Also bist du also der, der der Clou wäre ja, wenn du aus so einer sehr, sehr eher traditionell organisierten Organisation kämst und dann bei der System New Work beraten hättest. So war es aber nicht. Nee, so war es nicht. Also genau die System war mein Kunde tatsächlich. Aber wir haben da ganz klassisch das strategische Programm, das große, was System 2015-16 gemacht hat, beraten und waren da in der Programm Leitung. Und das war halt klassisch hierarchisch durchgetaktet von oben bis unten. Und Teil dieses Strategieprogramms inhaltlich war eben die Transformation und der kulturelle Wandel. Deswegen war das ein ganz interessanter Mix. Wir haben das natürlich mitbekommen, was da passiert ist und was man da gemacht hat. Aber wir waren am Anfang da selbst gar nicht so involviert, sondern eher so haben wir Meilensteine erreicht, haben wir im Projektplan gepflegt, sind die im Budgetrahmen. Mit dem, was wir da kulturell machen wollen, habe ich die Pyramide und keine Ahnung, wenn legt die Organisationsstruktur auf. Wir machen ein neues Führungs-Modell. Das hat uns inhaltlich gar nicht so interessiert. Wir haben, sondern wirklich von einer Steuerungsperspektive aus. Und ja, das war sehr spannend. Und dadurch, dass ich das mitbekommen habe, was sich an diesem Unternehmen so ändern soll, muss und wird, bin ich da immer aufmerksamer geworden sozusagen und fand das einfach total spannend und wollte ein Teil dieser Reise sein.

Und war das etwas, was dann so ganz smooth irgendwie ging, dass du gesagt hast, okay, da mache ich das? Oder war das eine Sache, die für dich Auseinandersetzung bedurft hätte und wo du, also wer weiß, mit wem du darüber geredet hast? Also eine Sache, in der Firma und privat und so wie gingen da die Gedanken?

Wo seid ihr gerade? Im Hintergrund ist irgendwie noch so ein bisschen Hörspiel, gerade. Weil wir sind gerade an der Residenz in Würzburg und ich werde mich jetzt hier auf dem Parkplatz irgendwo verkrümmeln und mir ein ruhiges Örtchen suchen und mit dir sprechen. Von daher gebt mir eine Sekunde. Also ich denke, ich bin aus dem Menschen raus. Kommt. Was macht ihr da jetzt eigentlich in Würzburg? Ist das richtig so ein bisschen Urlaub mit Freunden und Weinprobe in Würzburg und was genau, so noch ein Kultur natürlich. Genau das war der erste Stopp, der Besuch der Residenz. Hier in Würzburg mal anschauen total schön, aber ich weiß gar nicht, was da drin ist. Wahrscheinlich ist auf jeden Fall wirklich klasse und genau so ein bisschen deutsche Kultur näherbringen. Wir werden wahrscheinlich heute noch mal nach Rothenburg ob der Tauber fahren und da muss man das, was man halt so macht, genau. Klassische Touri-Dinge. Und sag mal, wie hast du ein Headset gerade auf oder wie ist es? Ja, ich habe ein Headset. Das geht ganz gut. Manchmal ist es jetzt so das Wort Renaissance zum Beispiel, das habe ich nicht richtig verstanden, da sind so ein paar Schwächen in der Übertragung aber ja, aber wenn du dann so an einem ruhigen Ort vor dich hin mit mir sprichst, so funktioniert das total gut.

Und wenn wir da jetzt zurückgehen zu dieser Frage: Ja, war das einfach ein leichter Entschluss oder gab es eine Auseinandersetzung mit dir, mit anderen darum, ob du gehst, ob das eine gute Entscheidung ist. Am Ende war es für mich, glaube ich, leichter Entschluss. Also ich habe das nicht groß in Frage gestellt. Ich fand das so spannend, so attraktiv und erstrebenswert und so viel Gestaltungsspielraum oder Möglichkeiten, die man da hat, so ein Umfeld mit aufzubauen, wo man glaubt, dass es durch diese Andersartigkeit zu klassischen Arbeitsweisen einfach ein besseres Umfeld ist, um sich selbst zu entfalten, um anderen Raum zu geben, Dinge ausprobieren zu können. Und deswegen war das für mich ehrlich gesagt gar keine Auseinandersetzung mit mir selbst. Ist das jetzt? Willst du das wirklich oder nicht? Sondern ich

bin da auch eher so vom Typus, der neugierig kam und damit war das für mich klar. Ich fand das spannend. Ich habe da ja mit Fred und Andre und Rene auch viel zusammengearbeitet, also Fred weiß ich, dass du den kennst. Ja und Andre und Rene auch. Aber ich habe wirklich ein Bild mit wem in der Art zusammengearbeitet. Er kann mir vorstellen, das war so eine ganz, ganz schöne Runde, auch häufig zu viert, wo wir einfach ein Thema miteinander getrieben haben und ich eben am Anfang noch als Externer, als dieses Cloud Geschäfte aufgebaut wurde. Da habe ich mit denen schon gearbeitet und ich konnte mir das als Arbeitsumfeld mit den Kollegen auch einfach super gut vorstellen. Mit dieser Arbeitsweise, wie wir da unterwegs sind und das sozusagen reif für die Firma zu machen. Beruflich für mich wirklich die beste Entscheidung, die ich hätte treffen können. Nun, heute noch, fünf Jahre später.

Genau jetzt sind wir nämlich fünf Jahre später. Und das ist es gibt irgendwie, das hat sich kristallisiert sich so ein bisschen raus, so in den Erzählungen über die Trafo. Oder es ist so, diese Aufbruchphase gibt und einerseits eine Phase großer Widerstände auch, andererseits auch eine Phase großer Erwartungen und auch, dass es ja offenbar öfter in so einer so na ja, wie würdest du es sagen in so einer Camp Situation war oder so, so ein bisschen entrückt, einfach auch dem Alltag entrückt, in so eine Euphorie getrieben. Die ganze Kiste irgendwie mit euch. Ja, nicht jeder Eindruck und ja und jetzt sind wir aber fünf Jahre später und du bist in. Auch wenn diese Struktur viel flüssiger ist als vielleicht in anderen Unternehmen, bist du jetzt in der Struktur ganz woanders angekommen.

Haben sich da deine, deine Hoffnung auch was? Also deine, deine Vorstellung, wie verändere ich mich selber in dieser Arbeitswelt? Wie ist dein Eindruck da heute? Wie weit? Was ist so passiert bei dir? Also dieses eben mitzugestalten aus dieser Transformationsrolle heraus und das eben dreieinhalb Jahre ungefähr zu machen, war total bereichernd. Und jetzt bin ich ja seit einem guten Jahr sozusagen in der Rolle, das System aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln. Da ich jetzt eine dieser agilen Rollen, eine dieser neuen Führungsrollen ja selbst bekleide, als Agility Master und man merkt, in der Realität sozusagen, ist es nicht immer ganz so einfach wie, wie man sich das ausgedacht hat oder wie man es überlegt hat, wie man es diskutiert hat, auch abends bei einem Bier oder so, wenn du dann Teil dieses Systems bist und mit diesen neuen Mechanismen arbeitest, merkte schon, wo es seine Schwächen hat, wo es Unzulänglichkeiten hat. Und das ist dann teilweise auch schon frustrierend, wenn man denkt, na die Interpretation der Menschen ist auch immer sehr individuell. Also was heißt denn Verantwortung? Meine, meine Interpretation oder Definition von Verantwortung ist sicherlich eine andere als die eines meiner Kollegen oder Mitarbeitenden. Und das auszutarieren und da einen guten Umgang miteinander zu finden, ist nicht immer einfach. Aber und man muss auch sagen, ich weiß nicht, ob dir unser Menschenbild schonmal begegnet ist. Was wir in der System haben und proklamieren sozusagen, das ist auch richtig und da stehe ich auch dahinter. Nur wir sind uns halt nicht wirklich in jedem Mitarbeitenden so, wie wir das schreiben. Das glaube ich genau richtig. Aber nicht jeder hat das für sich so adaptiert und verinnerlicht. Und an den Stellen, wo das sehr weit auseinandergeht, da merkt man schon, dass es einfach wahnsinnig viel Konfliktpotenzial brennt. Gib mal ein Beispiel. Um zum Beispiel Verantwortung zu übernehmen. Also ich finde man, egal in welcher Rolle als Product Owner, ich bin wirtschaftlich für mein Produkt verantwortlich und ich versuche es wirtschaftlich so aufzustellen, dass das ein cooles Produkt ist, das heißt, ich schaue auf die Kosten, ich schaue auf die Umsätze, ich schaue auf den Kunden oder als Teammitglied. Ich bin verantwortlich dafür, dass wir hier in der Qualität das bestmögliche Produkt abliefern. Und das ist halt auch nicht immer gegeben oder wird so gemacht. Und deswegen, und da entstehen diese Konflikte, dass ich eine andere Erwartungshaltung habe an diese Rollen, an diese, an die Menschen, auch die die Rollen bekleiden. Und deswegen klappt das halt nicht immer und das ist dann wirklich sehr frustrierend.

Also das sind die Sachen, so die, die im wirklichen Leben einfach auch passieren, dass Sachen eben geschludert werden oder dass Menschen eben auch keine Lust haben oder ein Ding auf der halben Backe absitzen, weil sie gerade was anderes interessiert oder sie auch keine Lust haben, vielleicht genau auf diesen Product Owner so richtig stimmt die Chemie nicht. Oder sie finden den irgendwie und haben irgendwie einen anderen Blick auf die Arbeit, oder? Also das sind so

die Sachen, so auf Eigenschaften zurückgerechnet. Und dann gibt es ja auch noch die Möglichkeit, dass man irgendwann sagt, na ja, das sehe ich alles gar nicht einig, ich habe ein ganz anderes Verständnis von Qualität. Und es gibt ja auch fachliche Möglichkeit, die Dinge anders zu sehen. So was wie die gibt es ja nun, solange Menschen zusammenarbeiten und die gibt es auch nach wie vor.

Ja, total. Und ich weiß auch nicht, ob das überhaupt erstrebenswert ist, das rauszubekommen oder das gleichzuschalten. Und aus diesem Konflikt kann ja auch wieder was entstehen. Aber ich nehme es nur häufig als sehr ermüdend und langwierig und langsam auch wahr. Und deswegen bin ich auch selbst nicht immer bereit, diesen Konflikt auszutragen bis zum Ende. Und beide Seiten sozusagen die Möglichkeit hatten, ihre Argumente vorzubringen, haben und das sinnvoll auszutarieren. – Was machst du? Was machst du da? Dann entscheidest du in alter Manier? Nein, es geht nicht zwingend darum, dass ich dann entscheide, sondern es geht eher darum, oder mir geht es dann darum, Konsequenzen aufzuzeigen. Was bedeutet das, wenn wir jetzt hier nicht das gleiche Verständnis haben, was beispielsweise unser Kunde braucht, was wird das in der Konsequenz bedeuten? Also was ist meine Interpretation dessen und um eher darüber zu sprechen, weil entscheiden kann ich am Ende des Tages in der Form gar nicht. Also ich kann ja auch nicht die Verantwortung übernehmen oder entreißen, das Produkt, also Software oder Betriebsführung oder was auch immer. Das müssen die Leute selbst tun. Und dann kann man höchstens in der, ja in der Retrospektive halt schauen und gucken, was ist denn jetzt eingetreten, also welchen Weg hätten wir sinnvollerweise gehen können? Und daraus entsteht dann wieder etwas.

Aber die, die eigene Instrumente eben dann, dann mache ich dem mal Angst. Oder dann mahne ich den mal ab oder so, diese Hände, die stehen ja nicht mehr zur Verfügung. Ja, bedingt. Also wenn sich jemand da komplett verweigert, gibt es schon das Mittel der Abmahnung. Das existiert nach wie vor, aber das wird ja total selten gezogen. Wann hast du das zuletzt erlebt? Abmahnung? Ich würde sagen, im Juni hatte ich eine und Anfang des Jahres hatte ich zwei Fälle. Und ich hätte gedacht, dass es deutlich seltener wäre. Und kannst du, ohne irgendwie jemandem zu nahe zu treten und irgendwie Persönlichkeitsrechte? Kannst du andeuten, was eine Abmahnung in dieser neuen Arbeitswelt, was einem eine Abmahnung einbringen kann? Ja, tatsächlich, das kann ich nur als allgemeingültig jetzt. Im Einzelfall wurde die Verantwortung in der Disziplin Führung verletzt. In einer Konfliktlösung Situation oder in einem Konfliktfall, der in einem Team aufgetreten ist, hat sozusagen die Person, die die disziplinarische Verantwortung trägt, also qua Rollen Beschreibung verletzt oder nicht, in der Form wahrgenommen, wie es niedergeschrieben ist in der Rollenbeschreibung. Und das hat dann zur Abmahnung geführt, weil da Dinge passiert sind, die gegen einen einzelnen Mitarbeiter gerichtet waren. Und da eben diese Schutzfunktion nicht gegriffen hat durch die disziplinarische Führung, das war der eine Fall, dafür gab es eine Abmahnung.

Kann man das noch ein bisschen umgangssprachlicher ausdrücken, also dass jemand da jemand gemobbt hat, damit, weil er mit dessen Arbeit nicht zufrieden war oder? So in der Art Mobbing. Mobbing ist dann schon ein ganz gefährliches Pflaster. So weit ist es noch nicht gegangen. Aber ziehen tatsächlich um das Anprangern von schlecht Leistungen, wenn man so möchte? Ein Mitglied hat aus den Augen des restlichen Teams nicht das an Leistung oder Performance gebracht, wie man sich das vorstellt. Und das ist in recht unschönen Konflikt gemündet, der eben nicht durch die disziplinarische Führungskraft oder Führungsrolle ausgelöst wurde oder begleitet wurde bzw. der einzelne Mitarbeiter eben nicht ausreichend geschützt wurde. Und das hat dazu Abmahnungen geführt in dieser disziplinarischen Führungsrolle.

Und das andere, ganz anders gelagert war Anfang des Jahres Pflichtverletzung eines einzelnen Mitarbeiters. Da wurden ganz schnöde die Pflichtschulungen, die auch teilweise gesetzlich vorgeschrieben sind, wurden nicht absolviert, auch nach mehrmaliger Aufforderung. Und so weiter. Und auch, dass das Abmahnung nicht nötig und das ist immer so ein das eine spannende Sache. Diese Pflichtschulungen haben wir glaube ich jedes Jahr so um die drei bis vier Stück, die wir machen müssen, also jeder einzelne und das kann man gebetsmühlenartig vorbeten, dass das

wieder ansteht und man sich hier und da die halbe Stunde dafür nehmen soll während des Jahres. Und das passiert nicht. Man kann sich das natürlich anschauen: Wer hat das absolviert und wer hat das absolviert?

Wie geht das praktisch? Ihr habt dann auch irgendwie so Online-Verfahren, wo man so was wie irgendwelche Videos angucken und dann zeigen, dass man, dass man da ein Häkchen dran macht, dass man die auch wirklich bis zu Ende geguckt hat. Also ganz genau. Also IT Security, als Beispiel wie gehe ich mit meinem Laptop am Arbeitsplatz um, dass ich den immer den Bildschirm sperre, wenn ich mir einen Kaffee holen gehe. Solche Geschichten sind da und ja, genau per Video sind alles online Formate mittlerweile, oder das meiste, von daher wirklich einfach zu absolvieren. Im Zweifel sogar nebenbei. Wie auch immer. Aber es geht ja darum, das Gedächtnis wieder aufzufrischen. Und es gibt immer wieder Leute, die es einfach nicht hinbekommen. Und das ist einfach. Schade. Dass du verstehst. Aber ich meine alleine, dass ich das so merke ich jetzt, wenn ich mir gerade selbst zugehört habe, dass ich das ein bisschen lustig finde, mich ein bisschen lustig drüber mache, ist ja die Frage danach so, ob es unterschiedliche Typen der Selbstorganisation gibt, also solche. So jetzt der der Typ wie ich, der sich über so Videos lustig macht, der steht weit eher so auf der Seite, so sehr so die Unabhängigkeit und die kreative Arbeit und so zu schätzen. Und dann gibt es vielleicht auf der anderen Seite des Spektrums diejenigen, die, die eher eine Vorstellung haben von na ja, so eine, so eine gewisse Grundordnung hilft mir überhaupt dabei, dass eine Kreativität möglich ist.

Wie würdest du sagen, gibt es da Typen der Selbstorganisation? Ich glaube, das gibt es absolut. Also ich nehme schon sehr unterschiedliche und ich will noch nicht mal sagen Reifegerade, aber sozusagen eigentlich, wie du es beschrieben hast, bei gerade der Selbstorganisation, nicht in dem schon war in meinem direkten Wirkungsbereich, dass da einige Leute sind, die brauchen deutlich mehr Struktur in Führungszeichen, Führung und Teilen. Und dann gibt es welche, die wollen in Führungszeichen, in Ruhe gelassen werden und jede Interaktion ist gefühlt schon sozusagen ein Eindringen in den persönlichen Bildraum. Und so im Sinne von Ich sage mal, ich bin doch selbstorganisiert, was praktiziert der dort auch? Wer erlaubt mir das denn? Wir sind doch hier in der Transformation also immer schön zurück. Kommt auch immer wieder vor. Ja und daher das ist total unterschiedlich. Und was hier glaube ich auf dem Weg nicht stark genug betont haben, ist tatsächlich, dass Selbstorganisation Führung braucht. Und das haben wir uns so ein bisschen abtrainiert, dass man da auch durchaus klare Botschaften und klare Erwartungshaltungen auch senden kann oder anbringen kann. Und da also die Rollen geben das her, aber wir sind da im Moment drinnen, wenn ich mir das Pendel so anschau, sehr stark auf einer basisdemokratischen Seite unterwegs, und ich glaube, das muss ich noch ein bisschen austarieren. Und dafür gibt es ja auch sicher unter, also sowohl unterschiedliche Situationen als auch eben die die Unterschiedlichkeit der Teams, dass die das immer für, also nicht, nicht für jedes Team eben dasselbe passt. Ja, also genau. Passt also hier. Ich habe mit Doris Lein gesprochen, die ganz, ganz oft mit dem eben gerade einen Satz gesagt hat und dann aber auch den gleich wieder eingefangen hat. Na ja, aber für alle stimmt das eigentlich dann auch so wieder nicht. Und immer wieder das Wort so von der Passung kam. Ja, ich denke, das ist wirklich sehr unterschiedlich, je nachdem welchen Aufgaben oder Verantwortungsbereich man hat. Aber das, das nehme ich jetzt schon in meinem bereit ist für Network Services und MA nehme ich das schon extrem unterschiedlich wahr und die seitens Security Berater sind halt ganz andere Typen wie meine Netzwerk Mitarbeitenden sind einfach. Sie haben völlig unterschiedliche Aufgaben, die einen eher ich sage mal kreativ beratungslastig und Beratungsbedarf in und die anderen sind halt eher hemdsärmelig. Naja, da müssen halt Kabel gesteckt werden und die müssen halt passen und das muss richtig sein. Und da muss genau die richtige Konfiguration an den Pritschen oder Access Points vorliegen, dass Verbindungen möglich sind. Also so sehr ganz klar strukturiert null oder eins und die anderen haben da einen größeren kreativen Spielraum in ihrer Arbeit, wenn es darum geht, die Konzepte sich zu überlegen. Und da ist die Interpretation dann schon sehr unterschiedliche Interpretationen.

Viele Preise, dann wie Selbstorganisation gelebt wird, ist da völlig, völlig anders. Ich kann das auch glaube ich nicht ganz so einfach, einen Agility Master aus so einem Beratungsgremium in

einem Betrieb Führungsteam stecken. Also vielleicht schon, wenn man ein spannendes Experiment passiert, bestimmt auch in unserer Organisation. Aber das wäre auf jeden Fall ein großer Lerneffekt für alle Beteiligten, würde ich vermuten. Was bringt mir das. So eine die, die am meisten gerade aus ist eine Frage, die zu bieten.

Aber was stinkt dir gerade im Zusammenhang mit der mit der Transformation? Das ist für bestimmt für einige Sachen, aber das, was für mich glaube ich am gravierendsten ist. Es ist tatsächlich eine bei mir gefühlte Dysbalance zwischen Wir geben als Organisation wahnsinnig viel Freiheit in der Gestaltung und umgekehrt erwarten wir dafür Verantwortungsübernahme. Und das ist, glaube ich, in der Dysbalance. Also ich nehme das nicht wahr, dass überall wirklich die Verantwortung wahrgenommen wird und Themen zu den eigenen Themen gemacht werden. Aber der Gestaltungsspielraum, die Freiheiten, die man durch eine selbstorganisierte, eigenverantwortlich Arbeitswelt bekommt, die werden natürlich gerne genommen und das sehr steht für mich. Also entweder nehme ich das gesamte Paket, aber dann gehört Verantwortung auch dazu oder ich nehme es nicht. Aber dann ist man bei der System auch nicht am richtigen Platz. Und da nehme ich an einigen Stellen wahr, dass das nicht im Gleichgewicht ist, wie wir uns das vorstellen oder wie ich mir das vorstelle. Und da entstehen halt wirklich sehr langwierige Konflikte, die auch für mich gefühlt auch manchmal nicht Wertschaffend sind, weil du dir den Mund fusselig redest und da eine Abwehrhaltung ist und ein Verweigern. Und das macht mich müde, ehrlich gesagt. Und wenn solche Situationen sind.

Und der Ausgangspunkt war, was du für dich selber spürst, wie du dich verändert hast in den in den letzten fünf Jahren. Und witzig ist nämlich in unserem Gespräch oft bin ich so derjenige, habe ich jetzt mehrfach beobachtet, der hier einen Haufen Geschichten erzählt bekommt und dann irgendwann sagt Jetzt Moment mal, wie das klingt, das ist eigentlich fast zu schön, um wahr zu sein. Jetzt, jetzt, hier, also jetzt, sagt mir was, jetzt? Ja, eigentlich habe es so zugespitzt, oder was jetzt? Ja, eigentlich die dunkle Seite von dem Ganzen. Und jetzt ist es so, dass du aber das Gespräch sofort in eben nun nicht gerade die dunkle Seite, aber natürlich schon die, die die konfliktreichen Aspekte des Ganzen und die sind ja ganz offensichtlich erheblich und damit also direkt, deine Antwort ging in diese Richtung und mich würde aber noch interessieren, was in diesen in diesen fünf Jahren mit dir passiert ist. Also ob es irgendwas gibt, wo du, wo du auch sagst, mit Fred zum Beispiel, weil das Gespräch hat auch so ein bisschen diese Richtung. Dann am Ende habe ich insistiert, das rauszukriegen, so was dir selber mit dir selbst und den Menschen, die dir da besonders nah sind, auch in dem Laden so unter die Haut geht. Vielleicht in deiner Entwicklung also wirklich, was auch gut sein kann. Wir sind jetzt hier nicht völlig Defizit-orientiert hier.

Ich genau, ich weiß nicht. Wir haben, glaube ich, am Anfang häufig die Transformation auch auf ein sehr hohes Podest gestellt. Und wie geil das alles ist und das ist es auch. Und ich merke, dass ich so in den letzten ein, zwei Jahren auch immer wieder die die andere Seite mehr und mehr betrachte. Vor allem jetzt, wo ich noch mal einen anderen Blick in das System bekomme und wie Transformation gelebt wird. An einigen Stellen. Genau, was hat es mit mir gemacht? Also ich habe glaube ich einen sehr hatten oder ein Beispiel, dass das glaube ich gut verdeutlicht. Also für die Transformation in der Verantwortung übernommen habe ich 2018, meine ich, Anfang 2018 oder Ende 2018, ich weiß gar nicht mehr genau und Andre und Fred und Renee rausgegangen sind und sich wieder um ihr ich habe mal Liniengeschäft in Führungszeichen gekümmert haben, was ja daran. Okay und was steht jetzt? Was sind die Ziele der Transformation? Wie will ich das weiter gestalten? Welchen Weg wollen wir einschlagen? Was sind die Themen, die wir dann in 2019 und 20 bearbeiten wollen? Wo, wo müssen wir uns weiterentwickeln? Was fehlt noch, um die Transformation erfolgreich im Unternehmen breit weitreichend zu etablieren? Und da bin ich natürlich so natürlich, aber da bin ich sein bester Berater Manier rangegangen, hab mir meine Gedanken gemacht, die aufgeschrieben, hab das als User Story verpackt und mit Akzeptanzkriterien und allem pipapo. Und habe da ein paar Folien dazu gemacht. Ich habe der Geschäftsführung vorgestellt haben sie gesagt ja wunderbar. Genau so hat das dann den Trafoteam, das sind 35 40 Leute mal gewesen, vorgestellt und da kann man was haben. Dann kritische Fragen, ein bisschen Gegenwind und was ich in diesem ersten Jahr

oder im ersten halben Jahr dann nicht geschafft habe. Diese Story, diese Themen, die Handlungspunkte so zu transportieren, dass sie nicht nur mein Handlungsleitbild waren, sondern dass von dem Trafo-Team in Summe. Also diese Übersetzung habe ich nicht wirklich gut hinbekommen.

Und dann ein halbes Jahr später habe ich sozusagen mein eigenes Vorgehen total geändert. Ich gesagt habe, okay, so, ich kann mir die tollsten Sachen ausdenken, wenn die Leute es nicht fühlen, wenn sie es nicht mitentwickelt haben, dann wird das nicht ihr Thema werden. Oder sie werden es in der Form nicht mittragen, ausgestalten, weiterentwickeln. Und so weiter. Und habe dann sozusagen diesen Entwicklungsprozess. Was müssen wir denn im nächsten halben Dreivierteljahr Jahr machen? In einer viel größeren Runde gemacht, also davor war es eben eine kleine Runde weiter, Leute, wunderbar. Sah alles toll aus, hat sich gut angefühlt. Übersetzungstätigkeit null gefüllt und dann später viel Größeres Set-Up. Alle mitgenommen, alle beteiligt. Natürlich viel langwieriger, aber ein ganz anderes Commitment, ganz andere Verantwortungsübernahme. Und das war so ein absolutes Aha Erlebnis, weil damit kriege ich viel mehr Power auf die Straße und meine Gedanken sind ja trotzdem da drin. Also die Leute hören einem ja zu, nur das im stillen Kämmerlein zu machen, dann zu glauben, sag ihr, ich habe den Stein der Weisen gefunden, ihr müsst nur noch machen, das funktioniert halt nicht.

Und das ist ein Gedanke. Noch dazu, dass alle mitgenommen oder auch so eine so eine Vokabel ist ja irgendwie. Also alles schön abgeholt und so, das ist es das eigentlich? Also ich, ich höre so raus, wenn du sagst, meine Gedanken sind da immer noch drin, aber in dem Moment, wo du dich mit anderen auseinandersetzt, verändern die sich doch auch. Diese Gedanken total. Der nicht nur eine andere Taktik, aber irgendwie durch die kalte Küche irgendjemand dann doch zu indoktrinieren, sondern...

Genau. Nein, ist es nicht. Du bietest da natürlich etwas an und das wird verändert. Es wird verbogen, ist etwas brandgefährlich, es wird etwas weggenommen und am Ende ist es aber vielleicht sogar ein ganz anderes Gebilde oder ganz andere Handlungsstränge, die rauskommen, die aber in Summe irgendwie besser sind und vor allem, wo alle sagen Das ist es. Und ich glaube, diese unterschiedlichen Blickwinkel helfen da auch total. Ich bin ja in meiner in meiner Weitsichtigkeit auch begrenzt. Also ich bringe auch nicht alle um, auch was Themen, die mir wichtig sind, die Eigenschaften, die ich als Mensch habe. Und wenn ich das einfach anreichern durch andere Menschen, viele andere Sachen mit dem Tisch bring, Ideen am Ende ein komplexeres Bild, wie wir uns mit den Themen auseinandersetzen, wann was wirklich dran ist. Was ist wichtig, was wir vielleicht nicht richtig sagt, mir als recht strukturierte Mensch ist, wo sind da wahrscheinlich andere Dinge wichtig als jemand, der sagt, wir brauchen gerade mehr kreativen Raum, da müssen wir uns darum kümmern, dass wir die Leute entlastet bekommen, dass sie ihren Job machen können. Ich sage Nein, wir brauchen noch ein neues Quality Geld, um da irgendwie den Knopf reinzubekommen.

Na ja, weil ich meine, das ist natürlich in dem Moment, wo man stärker so kollaborativ arbeitet, das kostet natürlich ein Stückchen narzisstischen Ertrag am Ende. Ja, ist so, muss man ganz klar sagen. Eine gute Zeit zusammen auf den Spuren der mit. Der deutschen Kultur. Kultur? Genau. Andreas, guck mal hier. Danke. Im Herzen müssen wir das.

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