

## Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 8 mit Christa Koenen

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.

Christa Koenen ist in den letzten Wochen für DB Schenker in der Welt unterwegs gewesen. Es gab genau einen Time Slot in drei Wochen für eine Stunde bei mir im Büro für das zweite Gespräch. Es ist ja das zweite Mal, dass wir miteinander sprechen. Das erste Gespräch im 17 Stock vom Turm, das ist verloren. Ich hatte die SD-Card mit acht Interviews geschrottet. Sie hat gerade aus dem Taxi getextet, dass sie eine halbe Stunde später kommt. So sind 45 Minuten übrig. Dann muss sie zum Potsdamer Platz, zum nächsten Termin. Während Christa Koenen Mikro und Wasserglas sortiert, was man auch hört, geht es gleich noch mal um die in drei Teile zerbrochene SD-Card. Echt im Boden versinken können. Das war mir so fatal und in der IT-Firma alle immer sagen: hier Daten. Ja. Das ist genau die Firma. Passiert ja nie irgendwas. Da ist noch nie jemanden irgendwas passiert. Was peinlich ist. Ich habe jetzt auch eine Menge Geschichten gehört, weil also mehrere davon, mit denen ich dann noch mal gesprochen habe, hatten dann irgendwie auch das Bedürfnis, mich zu trösten und zu sagen Ja, wir haben auch schon mal eine Datenbank gelöscht irgendwie. Fünf Tage Arbeit vom Kunden. verstehe ich es haben auch Leute schon bei dem Rückbau des Rechenzentrums einen ganzen Server hatte einer aus Versehen den falschen Server abgeschaltet und damit waren dann operative Systeme betroffen, der also, schon sehr merklich. Den mussten wir heimschicken, weil er so fertig war. Also okay, und damit hatten sie indirekt auch zu tun. Persönlich sagen wir so: Es kommt ja immer bei mir an, wenn es eine Krise ist. Genau, wenn. Wenn es eine größere Eskalation ist. Sehen Sie, das ist keine Eskalation, weil Eskalation, dann würde ja der Kunde anrufen. Ja, ja, wenn es eine Krise ist. Das war vorher Wissen.

Wo kommen Sie jetzt her? Aus Frankfurt. Und Sie sind geflogen? Aus Frankfurt. Ich bin aus Frankfurt geflogen. Oh. Frau, Koenen? Von unserem zweiten Gespräch kommen? Plötzlich die Untiefen da. Ich fliege morgen Abend weiter nach München. Und das. Ist. Aber Sie sind doch eine Bahn Frau immer noch, oder nicht im Herzen? Ja, und manchmal ist es trotzdem praktischer.

Bei unserem letzten Gespräch klang das Ganze so mit der Transformation so leicht im Sinne von, das war unausweichlich. Ich habe immer. Leicht und unausweichlich sind zwei unterschiedliche Dinge. Das ist, Sie haben die Goldwaage hier heute mit. Ja, aber es ist. Es sind zwei unterschiedliche Dinge. Das klang auf jeden Fall so wie das musste sein. Und weil es sein musste, habe ich ganz wesentlich mit vorangebracht und vor allem auch verantwortet. Ja, und da können wir, müssen wir jetzt nicht versuchen, noch irgendwie noch ein Drama drum rumzustricken, weil die Dinge lagen auf der Hand und dann sind sie entschieden worden. Es war auch in weiten Teilen so, das heißt ja nicht, dass nicht eine große Unsicherheit dabei war. Das heißt ja nicht, dass wir nicht mehrere Täler der Tränen durchschritten hätten. Aber das Ziel und was wir machen wollten, lag auf der Hand. Also war für uns klar, dass es sein musste. Ob das klappen würde, wussten wir natürlich nicht. Wie groß war das Risiko? Keine Ahnung. Manchmal ist es besser nicht zu wissen, wie großes Risiko ist. Aber ich glaube, es war beherrschbar. Zu jeder Zeit war es beherrschbar. Vorhanden? Wir haben nicht innerhalb von zwei Monaten eine ganze Firma umgestellt. Wir haben uns die Zeit, die wir gebraucht haben, gelassen, um auszuarbeiten, wie es aussehen sollte und dann auch den Teams Zeit gelassen, um zu lernen, sich zu finden, neu arbeiten zu lernen. Und so weiter. Was hätte denn schiefgehen können? Hätte einiges schief gehen können? Der Konzern hätte plötzlich aufwachen können und merken

können, was wir da machen und nicht einverstanden sein. Und zwar zu einem Zeitpunkt, wo wir schon so weit fortgeschritten waren, dass ein Rücktritt ganz schlechte Konsequenzen gehabt hätte. Sagen wir mal so. Was hätte noch schiefgehen können, wir hätten schlecht, also wir haben selbstverständlich bei manchen Sachen mehrere Anläufe gebraucht, gebraucht und hätten zu viele Menschen dadurch frustriert hingeschmissen. Hätte das auch eine Welle auslösen können? Also solche Sachen hätten schiefgehen können. Aber wir haben erstens eine super Mannschaft gehabt und zweitens haben wir schon drauf geguckt, dass wir nicht alle operativen Bereiche gleichzeitig anfassen.

Und Sie haben eben gesagt, wenn der Konzern aufgewacht wäre. Korrekt. Das heißt, der Konzern hat...? Wir haben, oder ich habe, sehr offen dem Konzern immer wieder dargestellt, was wir vorhatten oder was wir dabei waren zu machen. Aber wir haben ja unser Ergebnis abgeliefert. Von daher. Und das. Haben die zugehört, aber nicht einordnen können. Ich bin keiner, der nicht damit befasst ist, kann wirklich einordnen, was es bedeutet, was wir da gemacht. Haben, also dass die tatsächlich im Konzern ist ja dann auch eine gewisse Ebene gewesen, auf der Sie berichtet haben, dass sie im Konzern, also was, was werden Sie sich gedacht haben, was, okay, was redet die Koenen da? Im Zweifel so, dass sie irgendwas in die Richtung gedacht haben. Kommt die jetzt mit dieser ganzen hippen Sprache so gar nicht? Gar nicht, dass, sondern ich glaube, überwiegend hören die Leute IT und schalten ein klein bisschen ab, weil es hat ja mit deren Kerngeschäft, mit deren Job nur so insoweit was zu tun, dass sie die IT Systeme nutzen oder einen Computer benutzen, aber auseinandergesetzt oder verstehen tun die meisten in den Ebenen IT nicht. Interessiert die auch glaube ich gar nicht wirklich.

Und aber die Stellen, wo die Zahlen stehen, da haben die Zahlen gestimmt und insofern gab es da nicht irgendwelche, gab es da keine Reibungen und so konnten sie davon berichten, was sie da alles gerade umbauen. Und das war aber, klang irgendwie unspektakulär. Weiß ich nicht. Da müssten Sie die Person interviewen, ob das unspektakulär klang. Und da hatten Sie eine taktische Wortwahl dabei, weil Sie im Auge hatten. Sie stellen sich das glaube ich, falsch vor. Es ist nicht so, dass ich jede Woche mit irgendjemand im Konzern gesprochen habe. Wir hatten Aufsichtsratssitzungen zweimal im Jahr und ansonsten hatte ich dann wechselnde Konzern-Vorstände als Chefs, denen ich das halt erklärt habe und erzählt habe in regelmäßigen Jour fixe, aber regelmäßige Jour fixe heißt vielleicht alle zwei Monate, und dann sind wir nicht immer in dieses Detail reingegangen. Von daher, ich glaube, Sie haben eine falsche Vorstellung. Ich bin bei diesem Punkt, dass Sie ein Bewusstsein dafür hatten, dass das heikel sein könnte, was Sie da machen. Aber ist denn nicht jede große Veränderung heikel? Jede große Veränderung kann total schiefgehen. Die Verlässlichkeit einer solchen großen Veränderung kann furchtbar schiefgehen. Deswegen gibt es ja, muss man ja auch gucken, dass man aus dem Tal der Tränen wieder rauskommt. Das ist doch das Spannende, weil so oft ist es doch in, das ist mein Bild von großen Organisationen, dass jeder oder viele erst mal gucken, wie komme ich mit einem, wie heißt es so schön, mit dem Arsch an die Wand? Oder wer? Wie kann ich mich noch mal absichern? In dem ganzen? Und für mich klingt es aber so, dass sie eine Idee hatten, Plan hatten, etwas, was sie verfolgt haben, von dem sie glaubten, dass es richtig ist. Und dann haben sie eben die Formulierung benutzt, es hätte sein können, dass der Konzern aufwacht. Und das heißt also, dann. Wäre ich mit dem Konzern dann damit umgegangen. Na ja, denn wie gesagt, wir haben ja nicht den. Also ich habe schon geguckt, dass wir so radikal wie möglich denken, weil wenn man eine Veränderung macht, dann muss sie auch was bewirken und nicht nur kleine Trippelschritte. Aber die eigentliche Umsetzung war ja nicht von heute auf morgen, die war ja verstanden. Deswegen gab es, also haben wir viel ausprobieren können und testen können, bevor wir am Point of no return angelangt sind.

Haben Sie irgendjemand um Erlaubnis fragen müssen, dass Sie das machen? Nein. Wieso? Das ist der Punkt. Danach frage ich. Also um Erlaubnis. Ich meine, ich habe diese Firma geleitet, mit meinen Kollegen zusammen. Andere Formulierung, haben Sie sich irgendwo bei der Größe, bei der Dimension der Entscheidung irgendwo abgesichert? Bei der technologischen Entscheidung? Ja. Aber es ging ja um viel mehr als Technologie. Selbstverständlich. Und bei den anderen? Das ist eine gute Frage. Also wir haben, bevor wir endgültig das umgestellt haben, durch Juristen

prüfen lassen, ob wir immer noch den Grundsätzen der der Ordentlichen, weiß der Kuckuck was Unternehmensführung und so weiter entsprechen. Mit dem Steuerungssystem, was wir aufgestellt haben, dass ja, weil ich war in GmbH Geschäftsführer. Man sollte das im Blick haben. Ist klar, das ist, das ist die die juristische Verantwortung. Das leuchtet mir ein.

Und aber merken Sie, wonach ich frage? Weil das ist. Ja, aber das ist doch ein Teil, das vorstellen, wie ein Konzern funktioniert. Deswegen der Punkt gerade, was den nicht geben kann. Sie haben ja keine Ahnung. Nein, überhaupt nicht. Aber ich frage mich nur gerade, was Sie glauben, wen ich hätte um Erlaubnis fragen sollen. Und was denn Erlaubnis denn genau bedeutet? Ich meine, ich bin ein Konzernführungskraft. Es gibt, also hätte ich, ich weiß gar nicht, ob ich den Vorstand, in dem ich Bericht habe, um Erlaubnis hätte fragen müssen. Ich habe mit dem darüber gesprochen, was wir vorhaben, dass wir Sachen ausprobieren, dass das die moderne Art und Weise ist, in der IT zu arbeiten. Und gut, wir haben es etwas weiter getrieben als nur das, aber trotzdem. Also Erlaubnisse wofür wollen um Erlaubnis. Nennen mir Erlaubnis Metapher. Mir geht es um den Punkt, dass absichern, sich absichern und die Verantwortung noch ein bisschen streuen. Die Verantwortung noch jemand anders noch ein bisschen wenigstens ein bisschen mitgeben. Dass, wenn es. Meine drei Kollegen haben die Verantwortung mitgetragen. Ist, klar. Aber auf einer anderen Ebene, es gibt ja gab ja noch eine Ebene. Ich habe ja informiert. Ja, und wenn es aber mit dem Gedanken, wenn es schiefgeht, das ist nicht komplett gewesen sind, so dass ich glaube. Das geht doch gar nicht, ich bin doch verantwortlich gewesen. Nein, aber jetzt mal im Ernst, ich bin doch CEO dieses Unternehmens gewesen. Wie soll ich es denn nicht komplett gewesen sein, auch wenn andere mit die Verantwortung treffen? Das ist interessant, dass in dieser, dass Ihnen sogar dieser Gedanke fremd ist, weil es etwas ist, wenn wir jetzt mal von Ihnen absehen können, dass wir da auf einen gemeinsamen Nenner kommen, das ist ja etwas. Sie haben lange Geschichte in Organisationen. Ihnen wird das begegnet sein, dass Menschen Entscheidungen treffen und sich lieber noch mal absichern. Ja, aber die bringen es nicht weit und die bringen auch keine großen Veränderungen auf die Straße. Und in der Transformation geht es ja wesentlich auch darum, Menschen zu ermutigen, dass sie sich nicht noch durch die ganze Geschehen auf Kommando absichern, sondern selber Entscheidungen treffen. Und deshalb frage ich so intensiv. Ich habe innerhalb der Rahmenbedingungen meines Erachtens selber die Entscheidungen getroffen und Sachen, die der Konzern mitentscheidet, wie beispielsweise die Bewertung, Systematik, verstellen und Ähnliches. Selbstverständlich über Monate, wo diese Stellen ausgearbeitet und diskutiert. Und wir haben im Aufsichtsrat berichtet, regelmäßig von der Transformation. Wir hatten unser Betriebsrats Gremium an unsere bei uns an unserer Seite, also nicht wegen, sondern an unserer Seite. Ganz wesentlich, von. Daher also soll dann irgendein Konzernvorstand, der weit weg ist, sich ein Urteil erlauben, ob das jetzt richtig oder falsch ist? Wie denn?

Und ist das nicht genau der Spirit, um den es geht? Aber wenn ist, frage ich mal Sie, wenn ich diese Einstellung nicht hätte, glauben Sie wirklich, dass wir eine Transformation angestoßen hätten? Das soll jetzt nicht arrogant klingen. Sondern es ist einfach nur weg. Da kann sich ja jeder, der unser Gespräch hört, eine Meinung bilden. Es musste einen Grund geben, bei dem Ganzen. Das Viertel, die das hören, kennen mich im Zweifel und haben schon eine Meinung. Darauf will ich auch gerade hinaus, dass ich mehrfach gehört habe, dass Menschen, mit denen ich gesprochen habe, Männer, mit denen ich gesprochen habe, dass die gerne so die haben Christa gerne so, obwohl die nicht alle mit ihnen per Du sind, gerne Christa gesagt und die Christa. Und ich kann nicht genau erklären, was da emotional im Gange ist, aber es war zu spüren, dass die Christa denen nicht gleichgültig war, dass sie ihnen was bedeutet hat. Und wenn sie jetzt sagen, na ja, für mich war das eher jetzt eher selbstverständlich, habe gemacht, was zu tun war. Ich habe gemacht, was zu machen war. Ich war im Rahmen der Situation angemessen mutig. Jetzt sagen wir, bauschen Sie das Ding mal nicht so auf Herr Tesch. Sagen wir so: Ich habe mich ja nicht vorne hingestellt und gesagt, Ich bin heute Morgen aufgewacht und hatte diese brillante Idee. Und jetzt rennt mir mal alle nach. Wir haben ja gemeinsam mit vielen hochintelligenten Menschen diskutiert, ausgearbeitet, probiert, wieder verworfen. Da war ja eine unglaublich engagierte, große Mannschaft dabei und ein paar Individuen, die besonders, die

besonders wirklich einfach darin aufgegangen sind, dass mit für uns und mit uns auszuarbeiten, zu diskutieren, voranzutreiben. Und so weiter. Ohne das wäre das niemals gegangen. Und klar, dass ich natürlich, ich meine die ich habe mich für dieses Unternehmen verantwortlich gefühlt, das war mein Unternehmen, die Schulter breit gemacht und geguckt, dass wir die Themen, von denen ich überzeugt war, dann auch machen konnten und durch getrieben haben und dass ich auch, ich meine, das war ja eine Phase, so wie wir es gemacht haben, haben wir ja viele Menschen über Jahre im Ungewissen gelassen, weil wir nicht aufgezeigt haben, wir haben beschrieben, wie die Organisation sich anfühlen wird und aussehen wird. Wir haben aber keine Kreise statt Kästchen gemalt. Das haben wir sehr, sehr spät erst gemacht und zusätzlich haben wir in dieser Zeit auch die Technologie komplett verändert. Das heißt, wir haben sehr, sehr viel Unruhe in dieses Unternehmen reingebracht und wir haben viel mit meinen Kollegen diskutiert. Was braucht es denn an Stabilität, um auch durch diese Phase durchzukommen? Deswegen haben wir auch die alte Organisation lange bestehen lassen und haben am Anfang bestimmte Führungskräfte ausgewechselt. Aber haben andere Führungskräfte absichtlich sehr lange in den Positionen gelassen und sowohl für unsere Kunden als Stabilitätsfaktor als auch nach innen. Und wir waren auch der Stabilitätsfaktor, wenn wir nicht eine so große Transformation gemacht hätten. Vielleicht hätte ich ja schon seit nach drei vier Jahren gedacht okay, war jetzt spannend, aber vielleicht suche ich mir mal einen anderen Job, aber hätte ich nie gemacht, weil ich erst diese Transformation relativ, zu Ende ist sie nie, aber zu einem sehr stabilen Punkt bringen wollte und das begleiten wollte. Bevor ich eine andere Herausforderung annehme, denn mir war schon bewusst, dass ich mit ein Sinn, eine Leadership Rolle in dem ganzen hatte.

Das ist ja sowieso auch ein Paradox dabei, dass es also eine Umstellung auf ganz viel Selbstorganisation, aber diese Leadership Funktion bleibt. Ist es ein Paradox, denn es gibt zumindest ein Buch, das heißt glaube ich, irgendwas wie Selbstorganisation braucht Führung. Ich glaube nicht, dass es ein Paradox ist, weil Leute zu empowern und denen, die die Möglichkeiten, aber auch die Rahmenbedingungen zu geben, wirklich auch selber zu treiben und zu entscheiden. Dazu braucht es ja auch die Rahmenbedingungen und die Vision und Strategie. Geber und Leadership und Management sind zwei unterschiedliche Dinge. Aber auch in einer Selbstorganisation gibt es bestimmte Management Aufgaben, die ja verteilt sind, die zum Teil vom Team selbst gemacht werden. Das Team steuert und kontrolliert sich ja selbst damit, managt das Team ganz. Also gemanagt im traditionellen Sinne auch mit andere, zwar mit anderen Mitteln und einer anderen Einstellung, aber managt ja auch. Und die die anderen beiden Rollen, die Agility Master und Product Owner haben ja auch andere Teile dieser Management Rollen. Das heißt, nur weil es selbstorganisiert ist, heißt es nicht, dass es keiner Führung bedarf. Aber die muss ganz anders aussehen. Und ich glaube, das ist das, was viele jetzt ja in jeder Veränderung so das Pendel schwingt immer in Extreme und das schwingt dann erst mal ins zu große Extrem. Und dann wird Selbstorganisation zu sehr damit verwechselt, dass alle sich selbst verwirklichen können. Darum geht es nicht. Wir sind ja kein Spaß Verein, sondern ein Unternehmen, das Teil eines großen Konzerns ist und eine sehr wichtige Aufgabe innerhalb dieses Konzerns zu erfüllen hat. Von daher geht es ja wirklich um Selbstorganisation, um wirklich wert zu schaffen für das Unternehmen, für die Kunden dieses Unternehmens, die täglich in den Zügen fahren oder die Güter erhalten oder wie auch immer. Von daher also das braucht Leadership. Aber Leadership ist ja nicht begrenzt auf die 1 2 3 4 Personen an der Spitze des Unternehmens.

Aber da haben wir jetzt miteinander reden möchte ich. Ich weiß es ja, ich wollte sagen, aber deswegen Leadership ist wichtig. Aber Leadership ist wichtig überall in dieser Organisation mit verschiedenen Fokus Punkten. Das heißt, meine Leadership Rolle ist eine andere als die eines Team eins Teammitglied als die eines POS oder AMS auf Team Einheit oder Cluster Ebene. Und meine Rolle ist selbstverständlich übergreifend zu gucken, was tut dem Unternehmen gut? Wie positionieren wir dieses Unternehmen? Wie treiben wir es voran, andere vor uns her, wie auch, was auch immer es ist, wie verteidige oder wie positioniere ich das Unternehmen im Konzern, in der Öffentlichkeit? Und so weiter. Und wie? Wie gehe ich auch darauf ein? Wenn ich sehe, wir sind gerade im Tal der Tränen, wie spreche ich dann mit einzelnen? Meine Tür war immer offen.

Wer einen Termin haben wollte, hat einen Termin bekommen. Immer. Und wie? Wie entscheide ich dann auch irgendwann für die? Weil klar, diese Rahmenbedingung, die wir dieser Selbstorganisation gegeben haben, hatten ja den Zweck, dass erstens wir immer zusammenhängend nach vorne gehen, aber zweitens auch damit diese Entscheidungsfreiheit da ist, weil man ja weiß, wo die Grenzen in Führungsstrichen sind. Und Entscheidungen mussten trotzdem irgendwann getroffen werden. Und viele Entscheidungen kann man dahin geben, wo die Verantwortung ist. Aber manche Entscheidungen werden halt dahin gegeben, wo meine Verantwortung war und das waren dann halt die Rahmengebenden oder großen Entscheidungen, weil das ja auch nicht fair ist, jede Entscheidung dann in Führungsstrichen nach unten zu bringen.

Wie sehr hat die Transformation Ihr eigenes Führungsverständnis beeinflusst, wie Sie persönlich es machen? Das ist sehr spannend. Ich meine, da haben wir, ich habe viel drüber nachgedacht und natürlich auch mit einigen darüber diskutiert. Und ich glaube, es hat es selbst selbstverständlicher, dass das verändert. Es geht gar nicht anders, aber ich glaube, es hat Aspekte dessen, wie ich eh schon geführt habe, verstärkt und andere, die ich auch früher schon als nicht so positiv oder angenehm empfunden hat, dann in den Hintergrund gedrängt, das heißt verstärkt hat es eher dieses Ich vertrau erst mal, dass die Leute Ahnung haben und wissen, was sie tun. Ich habe überhaupt nicht den Anspruch oder den das Bedürfnis, irgendjemand managt, zu führen. Wenn ich das tue, kann ich den Job auch selber machen. Das ist überhaupt nicht mein Ding. Von alten, von einem alten Chef habe ich mir sehr was abgeguckt. Gelernt, wie man es nennen möchte. Je mehr Informationen man teilt, je transparent das ist, desto besser können die Leute auch ihren Job machen. Das heißt auch so ein Empowerment. Und so weiter. Also es gibt viele Aspekte, die dadurch auf jeden Fall verstärkt wurden. Auf der anderen Seite haben wir auch viel Zeit damit verbracht zu diskutieren. Wir sind trotzdem eine GmbH gewesen oder ist es immer noch. Und GmbH Geschäftsführer haben bestimmte Pflichten und Aufgaben. Die kann man nicht einfach ignorieren, nur weil man insgesamt das Unternehmen anders aufstellt. Und diese Pflichten sind einmal natürlich die legalen Pflichten, aber auch dem Konzern gegenüber, weil der Konzern hat uns eingesetzt und hat uns jeweils für einen bestimmten Themenbereich eingesetzt. Von daher, wir haben auch viel diskutiert. Können wir denn auch mit agilen Methoden arbeiten als Geschäftsführung und ich meine, in einzelnen Bereichen hat das geklappt? Wenn die Einzelne von uns mit unserer Mannschaft das versucht haben, hat das ein bisschen geklappt. Aber wir als Geschäftsführung haben nicht den Weg gefunden, das zu tun im Sinne von tatsächlich mit einem Kanban Board oder sonst was. Dazu waren aber glaube ich auch unsere Aufgaben nicht geeignet. Aber wir haben durchaus sehr intensiv und ich glaube am Anfang unbewusst, sondern eher aus wir möchten, wir wollen zu einem richtig guten Team werden und nicht so sehr als Retro nennen oder sonst was. Aber wir haben sehr intensiv eine Feedback Kultur gelebt innerhalb der Vierer-Geschäftsführung zum Beispiel und dass das aus der Notwendigkeit, die ich, aber meine Kollegen auch gesehen haben, dass wir ein starkes, einheitliches Team sein mussten, wo kein Blatt dazwischen passt, weil sie sonst in so einer großen Veränderung auseinanderdividiert werden und dann so eine Veränderung ins Wanken kommen kann.

Und für Sie ganz persönlich gab es etwas, wo Sie gedacht haben in den Feedbacks und so? Darüber freue ich mich, dass es etwas war mir nicht so klar, dass ich das so ganz gut kann oder mache, so dass es etwas, was sie wollen, sie sagen wollen. Das hat sie bestärkt. Und auf der anderen Seite die zweite Frage gleich hintendran etwas, wo Sie in den Feedbackrunden gemerkt haben, War das eigentlich unangenehm, dass ich da, dass Sie mich jetzt darauf wieder ansprechen. Meine Kollegen, meinen Kleinen, ach wissen Sie, jetzt bin ich ja nun auch nicht mehr 20 und das waren jetzt auch nicht die ersten Feedback Runden, die ich in meinem Leben gemacht habe und auch nicht im Team gemacht habe. Ist das schöner über die Sachen zu reden, die neu waren für sie und nicht die Dinge, die sie sowieso schon wussten. Ganz ehrlich so. Da war nichts neu. Vielleicht in einer anderen Sichtweise, aber neu? Nein. Also wenn man mit Mitte 40 Feedback kriegt und da was total Neues dabei ist, dann hat man sich vorher nicht mit sich selbst auseinandergesetzt. Jetzt sag ich jetzt mal. Ist es so? Ich glaube schon, weil also ich

glaube nicht, dass auch nur einer von uns wirklich neues Feedback bekommen hat, weil man hat bestimmte Verhaltensweisen, die brechen manchmal wieder durch, im Positiven wie im Negativen. Also ich hatte nicht den Eindruck, dass einer von uns was Neues gelernt hat. Es ist ja dann einfach nur wie wirkt diese Verhaltensweise auf eine neue Gruppe und wie kriegt man dort das gut zusammengewürfelt? Das, dass wir uns gut ergänzen und kommunizieren.

Sich mit sich auseinandergesetzt? Ist es etwas, wo Sie sagen, und jetzt können Sie wieder sagen Das ist toll, aber ist das etwas, was für Sie ein großes Thema gewesen ist über die Jahre, die Auseinandersetzung in dem Ganzen. Aber ich könnte mir auch vorstellen, bei dem Job, den Sie haben, bei dem Workload, den Sie haben und bei dem, was auf dem, was ich auf dem Platz, auf dem Sie sitzen, hat auch Robert Habeck zum Beispiel hier in meinem Büro schon gesessen. Und wenn ich mir Leute angucke, die also sehr stark große Räder drehen, dann ist ja immer die Frage dabei, wie viel Platz ist überhaupt für Selbst-Auseinandersetzung und Selbstreflexion? Ist der Hintergrund der Frage. Ist das ein Thema, was Sie über die Jahre immer das Sie viel beschäftigt hat? Selbst Auseinandersetzung? Im Alltag natürlich nicht so viel bzw. Wir haben uns als Geschäftsführung offsites, also weit weg aus dem Büro genommen, in regelmäßigen Abständen, so zwei Mal im Jahr oder so, um wirklich die Zeit zu haben, anderthalb Tage sich damit auseinanderzusetzen und dann aber die Feedbackrunden natürlich im Alltag. Von daher sind große Anteile sicherlich nicht aber Anteile. Ja, und am Ende des Tages ist es ja auch wichtig, weil man ab einer gewissen Position, sagen wir so, kriegt man nicht mehr so viel Feedback, was nicht gut ist. Und ich hatte Gott sei Dank ein paar Leute, die auch in meinem Team, die mir auch Feedback gegeben haben. Und da muss man natürlich sich auch dann entscheiden, glaube ich, denen oder nicht? Das schlechte Feedback ist leicht zu glauben, das Gute, weiß ich nicht so genau, ob man das wirklich ganz glauben kann. Und dann ist es hilfreich, wenn man dann mit, mit seinem quasi in dem Fall Geschäftsführungsteam dann wirklich auch Feedback richtig mit auch Anleitung in Führungsstrichen. Also wir haben die auf Slides mit Moderation gemacht, weil das hilft und dann kommt man dann auch in das intensivere Feedback.

Sie haben gesagt, Sie sind auch deshalb so lange geblieben, weil Sie wollten nicht aus der System weggehen in dem Moment, wo die Transformation noch völlig im Schwimmen war. Also Sie hatten Verantwortung und Sie wollten da so lange als Anker auch sein, auch dem Konzern gegenüber, als Anker, dass das Ganze wirklich Form annimmt und nicht gleich beim nächsten Widerstand irgendwie in irgendwas verläuft. Ja, nun sind sie weg und ja, wo sehen Sie Risiken? Ich sehe Risiken darin, dass dieses System, was wir als wir uns ja nicht nur ausgedacht haben, sondern ausprobiert und langsam gebaut haben, zu einer neuen Hierarchie versteift und zu neuen Silos versteift und nicht mehr sich langsam Richtung adaptive Netzwerk, das wir angestrebt haben, weiterentwickelt. Ich sehe Risiken, natürlich immer Risiken, dass das jetzt die Hälfte der Geschäftsführung diesen Prozess nicht mitgemacht habe und nicht viele der Nuancen versteht und viele der Diskussionen noch irgendwo im Hinterkopf hat, auch nicht mehr die Geschäftsführung ist die, die formuliert hat, warum das notwendig ist, was, was uns da antreibt, dass wir das tun und das mit im Blick hat. Auf der anderen Seite hoffe ich, dass dafür ein anderer Blick mit reinkommt, also dass die Offenheit da ist, dass das ein guter und richtiger Weg ist und dass ein neuer, offener Blick da ist, um die Sachen, die natürlich vielleicht noch mal angepasst und doch noch mal ein bisschen in die richtige Richtung geschubst werden müssen, dann angeht, weil man wird natürlich irgendwann betriebsblind, sozusagen dann, wenn man da tief drin ist, dann hat man ja alles einmal diskutiert und dann sieht man nicht sofort bzw. wie gesagt, dass ja das Pendel schwingt und man muss immer wieder gucken, dass das Pendel in die Mitte wieder bringt und das geht auch in Phasen dieses Schwingen. Und wenn man frischen Blick drauf guckt, kriegt man bestimmte Themen, zu denen wir keine Zeit hatten oder keine Lust hatten. Das ist ja auch so ein Job ist, dass man bestimmte Themen immer wieder hinten anstellt oder wie auch immer oder zu tief drin ist emotional, dass man die nicht mehr angegangen kriegt oder nicht getan hat. Und da ist dann wiederum die Chance drin, das weiterzuentwickeln. Mit einem frischen Blick.

Mit einem frischen Blick und nicht mit vertrauten traditionellen Methoden. Bzw. traditionell halt im neuen Sinne, dann aber ja. Im Sinne der neuen Tradition. Die bildet ja. Deswegen also

Chancen und Risiken. Aber Risiken sind natürlich bei, jede Organisation wird träge und das ist ein Risiko für etwas, was wir für das, was wir dort erreichen wollten und das, was nicht das Ziel war, waren Silos. Also wir wollten die Silos eben aufbrechen und nicht mehr in Silos arbeiten, sondern in Netzwerken. Aber es ist ja so, so menschlich, sich abzuschotten und abzukapseln und ein Silo zu bilden. Und das ist halt ein beständiger Kampf, gegen den muss man immer wieder gehen, immer wieder aufrütteln, immer wieder Impulse geben, denn das erfordert schon einen hohen Reifegrad der Organisation. Nicht wieder in Silos und Hierarchien reinzugehen. Ich glaube, das Hierarchische ist noch nicht mal so sehr das Risiko, weil wenn die Kultur ausreichend eher auf Augenhöhe und eher auf, ja auf andere Arten sich zu begegnen, zu arbeiten getrimmt ist. Was ja nicht heißt, dass man respektlos ist, aber wo ganz klar ist, welche Art von Entscheidungen wo getroffen werden und wie viel Mitspracherecht wer hat. Aber auch klar ist, dass wenn was kurz davor ist, komplett an die Wand zu fahren, man natürlich eingreift aus der Überblicks Position.

Weil da sagen sie die nicht die Hierarchie ist das größte Problem, sondern eher diese wieder Silos versteifen sich zu versteifen, zu sagen wir sind hier Team für uns und wir grenzen uns gegen die anderen ab und das auf unterschiedlichen Ebenen. Ja, okay. Wäre so meine Einschätzung. Und Sie haben ja tatsächlich sehr deutlich auch gesagt, da hängt viel davon ab, was auch mit der neuen Geschäftsführung ist, die den Prozess ja nicht mitgemacht hat. Zum Teil. Sowieso. Also es ist viel davon im Sinne von was zu verändern. Was in die ganze Firma ausstrahlt, ist immer ein Risiko. Das ist immer ein Risiko mit verbunden, aber genauso auch eine Chance mit verbunden. Ich glaube, dass die, die die Kultur so weit gediehen ist, dass jetzt nicht ein einzelner oder eine einzelne das komplett zurückdrehen kann, weil dann verliert die System ganz viele Menschen. Aber nichtsdestotrotz ist es, dauert es glaube ich, eine ganze Weile, bis jemand, der von außen reinkommt, egal wie viel man vorher sich damit beschäftigt hat, wirklich versteht, warum welche Sachen wie sind, wie man, wie man ja auch sein. Ich meine, wir mussten alle lernen und es halt manchmal besser und manchmal nicht so gut geklappt anders, anders miteinander umzugehen, anders, gegebenenfalls auch anders mal Sachen laufen zu lassen, zu gucken, wo die Entscheidungen getroffen werden sollen. Und so weiter. Das ist ja ein Lernprozess, der sehr lange dauert und der mit Sicherheit auch, als ich gegangen bin, bei mir nicht abgeschlossen war. Und das ist natürlich noch schwieriger, wenn man diesen Prozess nicht mitgemacht hat.

Und es war eine wilde Zeit für sie. Und das war, als wir uns da in Frankfurt gesehen haben, vor meinem kleinen Daten-Unfall, da war es so, da haben Sie ja noch mal in Ihr altes Büro reingeguckt und ich weiß nicht, ich hatte das Gefühl, es war ihnen alles andere als egal. Da durch die Scheibe nochmal zu gucken auf dem Platz. Das ist überhaupt nicht egal. Das waren großartige Jahre, auch mit allen anstrengenden und. Wirklich. Also wie gesagt, wir hatten Tal der Tränen, aber wir hatten auch wirkliche Höhen. Also was wir alle gemeinsam die gesamte System geleistet hat in den letzten Jahren, ist schon großartig. Wir haben in dieser Firma, wir haben die gesamte technologische Basis verändert, die gesamte Art zu arbeiten verändert, alles unterm laufenden Rad, haben die gesamten Konzern in die Cloud gebracht, haben tausende Menschen umgeschult und drin behalten haben, haben unglaublich viele neue Menschen dafür begeistert bei der System zu arbeiten und diese Kultur mitzuentwickeln und zu prägen. Das soll ja nichts Statisches sein, es soll ja sich weiterentwickeln. Ganz viele, wirklich tolle Leute, die, die einfach mit so viel Herzblut, die jeweils ihr Thema getrieben haben, sei es die Transformation selbst, sei es Strategie, sei es Blockchain, Innovationen, sei es, die die Leute ich meine, es gibt ja auch Leute, die sich begeistern für, die alten Systeme und wie man die für alles, für Infrastruktur, für Netzwerk, also ganz tolle Leute und dann, was ich auch so umwerfend fand, war, wie sich alle drauf eingelassen haben und ihren Platz, auch wenn es wirklich schmerzhaft für manche war, ihren Platz gefunden haben, der eben nicht mehr dem alten hierarchischen Verständnis von Ich bin hier Bereichsleiter hab ein Auto, drei Fenster und Parkplatz vor der Tür entsprochen hat, sondern ganz anders aussah und wie viele über sich hinausgewachsen sind, die es wahrscheinlich bis heute gar nicht richtig gemerkt haben, dass sie über sich hinausgewachsen sind und dass also

ich glaube, das ist einfach einmalig, so und so eine Phase mitzuerleben und mitgestalten zu dürfen.

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