

Podcast „Wir nennen es Trafo“ – Folge 6 mit Klaus-Theo Sonnen-Aures

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 System 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 System. Von Carsten Tesch.

Vielleicht das unwahrscheinlichste unter einigen nicht alltäglichen Gesprächen. Klaus-Theo Sonnen-Aures, der ehemalige Gesamtbetriebsrat den Kapitalismus von links zu unterwandern, um ihn am Ende besser zu machen. Der Betriebsrat muss eine neue Rolle lernen, bevor in der Firma die neuen Rollen überhaupt vergeben werden können. Wie gesagt, so unwahrscheinlich diese Geschichte, die er mir dort erzählt, im 17. Stock auf der Geschäftsführung eben, wo er selbst auch viel erlebt hat.

Klaus-Theo Sonnen-Aures, Sie hätten das alles auch verhindern können? Die Transformation, ja. Ohne das Engagement und die konstruktive Mitarbeit des Betriebsrates geht so etwas nicht. Andersherum ausgedrückt eine der großen Herausforderungen für Betriebsräte in einer solchen Situation ist es, zu erkennen zu können, dass da etwas passiert, das zum Nutzen, zum Wohle der Mitarbeiter ist und sich da positiv einzubringen. Betriebsräte haben über Jahrzehnte hinweg in Deutschland gelernt, sozusagen als Stopper und als Verteidiger organisatorische Maßnahmen des Arbeitgebers zu verhindern und waren damit auch recht erfolgreich gewesen. Zuweilen, aber nicht immer. Und von der Defensive in die Offensive zu kommen, das war auch ein Bild gewesen, das wir oft gebraucht haben aus dem Fußball, aus dem Fußball leben. Das ist eine ganz, ganz schwierige Maßnahme. Wir haben uns da immer verglichen mit Jürgen Klopp, in seiner großen Zeit in Mainz und dann in Dortmund, wo er von Mauer Mannschaften, die immer nur hinten alles dicht gemacht haben und versucht haben, vorne mithilfe des lieben Gottes ein Tor zu erzielen, der denn den Wandel hingekriegt hat und sozusagen Tore werden vorne geschossen und Tore werden nicht von einzelnen Leuten geschossen, sondern von Teams. Das war das Bild. Und damit haben wir versucht, die Betriebsräte in eine offensive Position des Gestaltens hineinzubringen und nicht das Zerstören.

In welchem Moment haben Sie es selbst kapiert? Das kann ich gar nicht so sagen, weil das von vorneherein eigentlich immer meine Einstellung war. Also von vornherein war ich immer ein beißender Kritiker jener Methoden des Führens und des Leidens von Unternehmen, der organisatorischen Aufstellung, die von oben nach unten strukturiert waren. Ich war immer der Meinung, dass die Demokratisierung der Arbeitsbeziehungen zu viel, viel besseren Ergebnissen führt als das Gegenteil. Also diese Entdemokratisierung, diese Entmündigung, diese Entfremdung, denen Arbeitskräfte als Funktionsvariablen eines Gesamtsystems immer angesehen wurden. Wasser ist das lebendige, ja der Mitarbeiter im Arbeitsprozess.

Das heißt, mit der Transformation haben sich ihre linken Träume erfüllt? Na, sagen wir mal so, die sind ein Stück weit, der ist die Wirklichkeit, der Traum, Wirklichkeit nähergekommen und es ist noch viel offen in diesem Gesamtkontext. Aber der Prozess dessen, was man Empowerment nennt, also selbst Ertüchtigung der Mitarbeiter, der hat nie ein Ende. Und der nimmt auch ganz unterschiedliche Formen und Strukturen an, bei jedem individuell andere. Und sie müssen aber trotzdem in einer vernünftigen Weise geformt und zusammengebracht werden. Und wenn Sie das so sagen „Man könnte das ja alles drucken“, wie Sie das sagen.

Und wenn ich jetzt persönlich weiter Frage, wo kam das bei Ihnen überhaupt her, dass Sie, also die da dieser Arbeitswelt, die ja für viele Menschen einfach auch immer viele Jahre und Jahre, vielleicht ein Arbeitsleben lang ganz selbstverständlich ist, dass Sie die so kritisch gesehen haben. Gibt es irgendwie einen Punkt in Ihrer eigenen Geschichte, wo Sie das dahin

zurückführen können, wo Sie sagen, „Ja, ich war halt schon so ein Anti Autoritärer oder Anti-Establishment?“ oder wie würden Sie es beschreiben? Nun, meine Entscheidung, meine Entscheidung zu studieren und Soziologie zu studieren und Soziologie in Frankfurt zu studieren, war schon sehr bewusst gewesen und ist in frühen Jahren meines Lebens mit 20 etwa gefallen. Und hier bin ich dankenswerterweise in eine Struktur hineingekommen, die damals noch am Institut für Sozialforschung sehr gepflegt wurde. Die Gründer des Instituts in den 20er Jahren und dann noch, nachdem sie aus dem Exil zurückgekommen waren in den 50er Jahren hatten immer einen sehr, sehr großen Wert gelegt auf die Empirie, also auf die Untersuchung sozialer Phänomene in der sozialen Wirklichkeit. Und nicht nur Bücherlesen. Deswegen hatte das Institut zu dieser Zeit heute leider nicht mehr. Ich bedauere das sehr, einen sehr, sehr stark ausgebauten Industrie soziologischen Zweig, und da bin ich hineingeraten. Und natürlich muss man sich in der Industrie Soziologie mit den Arbeitsbeziehungen, insbesondere in Sonderheit auseinandersetzen. Und so ist tatsächlich die die Kritische Theorie in die DB in ihrer Person eingewandert eingesickert. Also das ist ein bisschen hochtrabend.

Dann lassen Sie uns doch bitte bei der bei der kritischen Theorie bleiben. Wenn ich jetzt noch mit so einem Schlagwort komme. Also das, was Sie jetzt hier hingekriegt haben mit der Transformation. Ist es nicht eigentlich die die Zuspitzung des alten Verblendungszusammenhangs? Ist es nicht der Gipfel der Entfremdung auch noch zu wollen mit ganzen, mit Haut und Haar und persönlichen Beziehungen? Was Sie hier schon alles für Geschichten gehört haben, was in den Teams passiert, wie, wie offen Menschen auch miteinander sind, wie viel, ja wie viel von ihrem Ganzen an ihrer Persönlichkeit oder ihrem Menschsein, sie mit in die Firma reinbringen, also zu wollen, was sie sollen. Ist das nicht was? Was hätte denn ihr ihr Vorfahr am Institut? Was hätte Adorno, hätte er da nicht gesagt? Das meine ich mit Verblendungszusammenhang. Na ja, um mit ihm zu beginnen. Wobei er für die Arbeitswelt nie ein wirkliches Faible hatte. Das waren andere gewesen. Aber eines seiner Bonmots in der Minima Moralia ist: Es gibt kein richtiges Leben im falschen. Berühmter Satz. Berühmter Satz, den fast jeder nachplappern kann, aber der in einen bestimmten Zusammenhang gebracht werden muss. Das falsch ist. Das, was analysiert werden muss, das war damit gemeint. Und das richtige Leben kann ich erst dann finden, wenn ich im Falschen das Falsche erkannt habe und das versuche zu verändern. Andersherum jetzt ausgedrückt: Auf unserer Situation könnte man sagen, es war insbesondere ein Verdienst, in den ersten Jahren nach der Wiedereröffnung des Instituts von sowohl Ludwig von Friedeburg auf der einen Seite wie Gerhard Brandt, meinem Ja, Dr. Ich habe zwar keiner keinen Doktor gemacht, aber mein Diplom, mein Diplom, Lehrer, die Industrie, Soziologie in den Vordergrund zu stellen. Damit entstand ein Kontext, ein Zusammenhang von Wissenschaftlern, die sich in Sonderheit mit den Prozessen, den Abläufen in der terroristischen Arbeitswelt befasst hat.

Also musste man erst einmal wissen „Was ist denn das? Was ist das Spezifische des Taylorismus?“ Und es gibt insbesondere in der jetzt aufgepasst sogenannten Computer Studie, die ist von 1973. Sitze ganz gebannt, ganz auf. Ganz, ganz interessante Erkenntnisse über die Entwicklung des Eindringens des Computers, der Digitalisierung, also das, was man heute darunter versteht. 1973, was das mit den Menschen macht, die damalige Pointe oder die damalige Analyse gab Anlass dazu zu sagen, die Menschen werden noch mehr verdrahtet, noch mehr entrechtet, noch mehr entmündigt im Arbeitsprozess. Durch die Konzentration des Wissens in der Maschine. Die wirkliche Entwicklung seit den 70er Jahren hat gezeigt, dass das tatsächlich zunächst der Fall gewesen ist. Es hat aber dann einen sogenannten Umbruch gegeben. Ich würde den ansiedeln, so in etwa mit dem Entstehen des Internets.

So Anfang der 90er Jahre, in dem die Großrechner, die großen Maschinen, diese Akkumulatoren von Wissen und die Bestimmung dessen, was dann aus diesem Wissen passiert, von einer einzigen zentralen Stelle mehr und mehr aufgelöst wurde und dezentralisiert wurde. Man sprach von der Dezentralisierung zunächst der Maschinen, aber dann vor allen Dingen im Entwicklungsprozess der Software, von einer Dezentralisierung von Wissen und Macht. Wissen und Macht gehören unmittelbar und eng mit miteinander verbunden. Und was mit der Transformation im Grunde genommen dann hier in den späten Zehner Jahren des neuen

Jahrhunderts passiert ist, das ist das im Grunde genommen durch die unendliche Diversifizierung und Verkomplizierung und Komplexität, die die Systeme hervorgebracht haben, die Übersichtlichkeit über die gesamte Systematik verloren gegangen ist und man sich nach einem neuen, nach einer neuen Synthese gefragt hat „Was könnte das denn sein?“ Also mir ist das immer wieder bewusst geworden, an den Ängsten und Nöten der Führungskräfte, insbesondere der oberen Führungskräfte, die genau wussten, dass sie wie der Frosch auf der Milch strampeln und strampeln, aber keine Butter mehr daraus wird. Anders ausgedrückt Sie konnten mit ihren Direktiven nicht mehr durchdringen. Sie waren Macht durchtränkt gewesen. Aber die Macht des Wissens war inzwischen wo ganz anders hingewandert, nämlich zu den Spezialisten in den verschiedenen Programmierstuben. Und die haben auf der anderen Seite auch ein Stückweit ihr Recht, ihre Kompetenz, nicht nur in dem engen Kreis der Wissenschaft, der wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Anwendung ihres Softwarewissens gefordert, sondern haben daraus auch ein Stück weit abgeleitet, dass sie ganz anders behandelt werden. Nicht mehr als Sachen, nicht mehr als Objekte, sondern in ihrer Subjektivität, die sie ja auch in die Software eingebracht haben. Zum großen Teil wahrgenommen werden. Dieser Widerspruch, der ist heutzutage allenthalben in den gesamten Industrien, die sich mit Softwareentwicklung befassen, oft erkennbar und spürbar. Und es gibt unterschiedliche Antworten darauf. Und damit sind wir ganz tief im Prozess der Transformation im Grunde genommen angekommen.

Das heißt also, dass in dem Prozess der Transformation, so wie Sie es schildern, die, um bei dem bei der Ausgangsfrage zu bleiben, nämlich mit der mit der alten Vokabel der Entfremdung, dass man also Dinge tut, die für einen selber undurchschaubar sind, die keinen Zusammenhang ergeben, keinen Sinn ergeben mit dem, was ich da tue, mit meinem eigenen Leben nichts zu tun habe, haben das wir, das war die Ausgangsfrage gewesen, ob nicht das, was wir jetzt haben, die dadurch, dass der Mensch viel stärker noch im Unternehmen als gesamte Person gefordert ist, ob sich das nicht vielleicht noch zuspitzen würde, weil er ja keiner, keine Kontrolle letztlich darüber hat, was am Ende die letzte Entscheidung darüber, was das Unternehmen damit macht, wird ja trotzdem noch vor allem als Folge getroffen, dass wir also damit den Verblendungszusammenhang, die Entfremdung zuspitzen würden. Und Sie sagen aber nee, wir haben eigentlich eher eine Form gefunden.

Jetzt kommt hier das Catering, was das nur kurz schildern, dass man die Geräusche versteht. Guten Morgen. Danke schön. Vielen Dank.

Wir haben eine Form gefunden, die auf eine bessere Weise einerseits dem Steuerungs dilemma der Unternehmen der Organisation gerecht wird und zum anderen aber auch den Ansprüchen des Einzelnen für sein eigenes Arbeitsleben besser gerecht wird. Ja, man könnte das in etwa so schildern, wobei ich ganz pointiert bemerken möchte: Wir stehen erst ganz am Anfang dieses Prozesses. Ich will da auch vielleicht mal ein wenig philosophisch den Begriff der Entfremdung noch einmal aufgreifen. Der kommt ja nicht von Marx, ihm wird er immer angedichtet. Marx war Hegelianer gewesen und vieles bei Marx ist bei Hegel schon angelegt. Und der Hegelsche Entfremdung Begriff meint noch einmal etwas pointierter und anders. Das, was dann später in der politischen Diskussion Entfremdung bedeutet hat, meint die Entfremdung des Menschen von sich, von der Natur und von seiner Natur. Das wäre auf die Spitze getrieben die Aufhebung der Entfremdung. Nun sind wir, wenn ich die heutige Situation damit vergleiche, sehr, sehr weit davon entfernt.

Aber ich denke, wir sind auf einem guten Weg der Aufhebung der Ultra Entfremdung, wie sie mit der Einführung der agilen Arbeitsweise in den verschiedenen industriellen Prozessen entsprechend eingeführt wurde. Dass wir davon ein Stück weit weggehen und dass das Potenzial zurückzufinden zu einer nicht entfremdeten Form des Daseins. Ich spreche jetzt ganz bewusst allgemein des Daseins da sind und dass dieses Potenzial ausgeschöpft werden kann. Das heißt Transformation. So wie wir sie heute wahrnehmen, ist ein Stück weit Aufhebung von Entfremdung. Aber erst wenn man so will, sind es die ersten zwei, drei Schritte, die weitergeführt werden müssen.

Und jetzt stelle ich mir so vor, wenn Sie also so mit den Es gibt, ja, außer Ihnen gab es ja noch eine Reihe von Betriebsräten und Sie haben das ja nicht allein zu entscheiden gehabt, wie die Position der Betriebsräte dazu wäre. Und es sind verschiedene Standorte und vielleicht auch verschiedene Kulturen an den Standorten. Und da stelle ich mir da vor, dass also das Klaus-Theo Sonnen-Aures so mit diesem leicht kontemplativen Blick aus der Theorie argumentierend vor den anderen Betriebsräten sitzt und sie mit einem ähnlichen Argumentation Strang wie jetzt, wie wir den jetzt eben geteilt haben, die für die Transformation interessieren wollen. Nein, das ist vollkommen irrig. Und das ist doch eigentlich. Ein Lernprozess für mich gewesen, dass es ganz unterschiedliche Schichten der Kommunikation, des Wissens, der kognitiven Wahrnehmung und so weiter und so fort der Perzeption gibt, und dass einer der großen Kunststücke für einen Betriebsrat meiner Art darin besteht, die Ebene zu treffen. Das ist mir nicht immer gelungen, und manchmal ist mir da auch vorgeworfen worden, zu allgemein zu argumentieren. Das ist aber jetzt gar nicht so der entscheidende Punkt. Ich glaube, man braucht, wenn man in einen solchen Prozess hineingeht, so etwas wie einen Leitstern. Und das war das gewesen. Man muss aber mit den Kollegen, die man begeistern will, ganz anders sprechen und das auf so einfache Formeln bringen, wie wir stürzen die Pyramide oder mehr Freiheit für die Mitarbeiter im Arbeitsprozess. Das ist besser als weniger Freiheit. Das versteht jeder. Und jeder fängt dann an zu fragen „Was bedeutet das denn im Konkreten?“ und dann muss man konkret argumentieren, nicht argumentieren über die allseits entfaltete Persönlichkeit oder sonst irgendwas. Ja, das ist nicht die Vorstellungswelt, in der die meisten meiner Kollegen denken, leben und auch gelernt haben, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Aber als Leitstern ist das unverzichtbar. Das hat uns auch Richtung gezeigt.

Und ist da nicht die Versuchung darin, das Ganze wirklich als eine Revolution zu verstehen? So von wegen Jetzt übernehmen wir den Laden. Aber richtig hier. Nein. Also auch da muss man Realist setzen. Die Arbeiter. Nein. Ich will. Ich will mich bewusst als Realisten verstanden wissen. Uns war immer klar gewesen, dass wir im Rahmen der kapitalistischen Vergesellschaftung ohne das Antasten des Eigentums Instituts in dem Unternehmen mitwirken wollen und wirken müssen. Weil wir uns auf der betrieblichen Ebene, noch dazu in einem Konzern, der als staatseigenen Konzern noch mal ganz besonderen Regelungen diesbezüglich unterliegt, operieren mussten. Aber wir haben uns gesagt und jetzt sage ich wieder ganz bewusst Wir nach einem gewissen Diskussionsprozess Lasst uns doch versuchen, so weit wie möglich die Grenzen auszuloten, vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle über die Grenzen hinweg zu gehen und zunächst einmal das Wesentliche des Arbeitsprozesses, nämlich die sich im Arbeitsprozess selbst ergebenden zwischenmenschlichen Beziehungen, auszunutzen, um daraus Potenzial für Empowerment, für Selbstbefreiung, für Selbstermächtigung und so weiter und so fort zu entwickeln. Das war der Grund. Und alles weitere wird sich dann zeigen. Ja. Und es hat sich gezeigt.

Aber zunächst mal muss man den Stein ins Rollen bringen. Also die Rolling Stones sozusagen. Anzuschieben. War das Ihre Band? Ja, in Zeiten von Street Fighting Man schon wieder.

Und es ist eigentlich so, dann gibt es ja nun ein ganz wesentlicher Punkt in dem Ganzen ist ja, dass das nicht einfach alles nur im Atmosphärischen und Modischen bleibt und wir organisieren mal so'n probier mal die Struktur, sondern es gibt die Gesamt-Betriebsvereinbarung, die wie ein Grundgesetz für die Firma ist, wo vieles von dem, was wir hier gerade besprechen, tatsächlich niedergeschrieben ist.

Niedergeschrieben von wem eigentlich? Haben Sie es geschrieben? Ja, also ich würde sagen, so round about 95 % stammen aus meiner Feder. Woran angelehnt? Es gab wenig Vorbilder. Also? Beziehungsweise keine. Ganz wesentlich war zunächst einmal, den eben schon so ein bisschen angedeuteten Pragmatismus in die gesamte Chose hineinzubringen. Zweitens wichtig Worauf die Betriebsräte dringend gebraucht haben Sicherheit. Und zwar mit doppeltem Boden für die Mitarbeiter und ihre Arbeitsplätze. Was heißt mit doppeltem Boden? Na ja, der Rückfall ebenen, falls irgendetwas passiert, waren mindestens doppelt oder dreifach abgesichert gewesen auf

verschiedenen Ebenen. Also wenn jemand in einer bestimmten Rolle scheitert oder in einem. Es war zusammen mit. Diesen Fragen nichts anfangen kann. Es war zum Beispiel eine Garantie für die Sicherheit des Arbeitsplatzes gegeben. Auf der einen Seite, und es war auch eine Garantie gegeben, dass mit einem Scheitern nicht eine herab Gruppierung in der Einstufung in der Eingruppierung verbunden ist. Also solche Dinge. Dann schön, luxuriös. Das waren dann so Punkte, wo man auch miteinander streiten musste, mit der Geschäftsleitung, mit dem Arbeitgeber. Wo wir uns aber sehr bald sehr schnell durchgesetzt haben mit dem zentralen Argument Anders werdet ihr die Leute gar nicht gewinnen können. Und das war uns auch klar Es wird nur jemand über. Das Bild kam von der Arbeitgeberseite. Die Brücke, die klapprige Brücke. Bereit sein zu gehen. Diese schwankende Brücke. Wenn er Sicherheit und halte Leinen Sicherung und halte Leinen hat, so sind wir dann vorangegangen. Wir haben sehr viel mit Bild solchen Bildern gearbeitet.

Und haben sie auch was reingeschrieben, also wie so ein Ei gelegt darin oder wie so ein Stückchen Code reingeschrieben, wo die die Arbeitgeberseite die Brisanz vielleicht gar nicht bemerkt hat? Nein, wir haben ganz offen mit offenen Karten gespielt. Vor allem in einen solchen Prozess kann man nicht irgendwelche Taktiererei machen. Das fällt auch über kurz oder lang auf. Zumal man wissen muss In diesem Konzern hier wird keine Betriebsfeier Gebarung abgeschlossen, die nicht mindestens durch zwei Instanzen, die im Konzern angesiedelt sind, noch einmal gegen gecheckt werden und die da auch ihr Einverständnis gewinnen muss. Da waren viel Argumentation und viel Diskussion nötig. Im Übrigen auf beiden Seiten. Also sowohl denn Sie hatten ja auch einen langen Hebel. Wir haben Grenzen als Mitarbeiter, Vertreter. Ja, und wenn wir bei den Bildern sind, also von meiner Seite, schiefen Bildern, die klapprige Brücke, finde ich, ist ein sehr glückliches Bild, glaube ich in dem Ganzen, die Sicherheit braucht. Aber ich war gerade bei den Eiern, die man reinlegen kann. Was?

Was sind bittere Pillen gewesen für Sie? Ja, wir haben eigentlich schon vorher, aber dort dann explizit beispielsweise aufgegeben, faktisch das Mitbestimmungsrecht bei der Frage Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit oder bei der Frage der Organisation und Selbstorganisation der Mitarbeiter. Man muss wissen Das Betriebsverfassungsgesetz, das in seinen wesentlichen Strukturelementen aus dem Jahre 1952 datiert, also unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg und sehr stark beeinflusst ist aus den 20er Jahren dem Reichs Betriebsräte Gesetz abgeleitet wurde, kennt all diese Vorstellungen der Selbstorganisation von Arbeit und Arbeitsprozessen in der Weise so nicht, sondern genau das Gegenteil davon. Und die Rolle des Betriebsrates ist darin in der Weise festgeschrieben, dass gesagt wird Hey, Betriebsrat, du hast die Aufgabe, das ist nicht übertrieben, wird damit mit Kontrolle und mit Entrechtung. Und so weiter und so fort. Jetzt waren wir in einer Situation, in der wir das genau umgedreht haben und gesagt haben Wir legen den Mitarbeitern ein Stück weit Selbstverantwortung auch für diese Dinge in die Hand und haben damit ein Stück weit diese Kontrolle gegenüber dem Arbeitgeber auch zumindest auf Eis gelegt oder stillgestellt.

Abschaffen können wir sie nicht, weil sie gesetzlich gegeben ist. Und jetzt beschäftigen Sie sich damit? Ja, Sie sind im Ruhestand. Jetzt beschäftigen Sie sich damit auch wissenschaftlich und gerade auch, was daraus strategisch für andere Betriebsräte zu lernen wäre. Wie groß ist die Nachfrage von anderen Betriebsräten? Es gibt da schon einige. Ich will ein Beispiel nennen. Ihnen ist vielleicht bekannt, dass VW der Riesenkonzern Konzern mit round about 350.000 Mitarbeitern weltweit, den großen Die Große Transformation. So wird es auch vom vormaligen Vorsitzenden der Geschäftsleitung, der der des Konzerns genannt. Aber dies auf einem Weg ist, sich vollkommen neu zu erfinden und dabei als das zentral den zentralen Hebel, die Elektrifizierung des Antriebsstrang auf der einen Seite und die Digitalisierung des Produktionsprozesses und des Produktes in den Vordergrund stellt. Ohne jetzt tief auf die Geschichte der IT bei VW, das eine ganz, ganz schreckliche, ja eine ganz, ganz schreckliche ist. Die standen vor vier Jahren vor dem Problem, dass sie faktisch keine IT hatten, die in der Lage gewesen wären, diese Riesenmammut Aufgaben der Digitalisierung sowohl der Produktion wie auch des Produktes voranzutreiben. Also gründeten sie eine Firma, die heute nach meinem Wissen so round about 6000 - 7000 Mitarbeiter bereits hat, die in der Endausbau Ausbaustufe

14.000 Mitarbeiter haben soll. Die wurde von vorneherein konzipiert, ein Stück weit auch in Anlehnung an das, was wir hier machen. Im Moment haben sie leider ein bisschen diesen Pfad verlassen, aber es führt kein Weg dran vorbeigehen, diesen Demokratisierungsprozess der Arbeitsbeziehungen dennoch dort voranzutreiben. Das ist das sogenannte Car IT. So heißt diese Firma hauptsächlich in Wolfsburg, Berlin, aber auch an anderen Standorten in Deutschland angesiedelt. Hier sind wir mit sowohl Betriebsräten als auch dem Arbeitsdirektor. Also wir, das sind meine drei oder zwei Kompagnons, die sich mit diesen Fragen befassen im kontinuierlichen Diskussionsprozess, die immer wieder um einmal wissen wollen an bestimmten Meilensteinen oder wegschneiden wie habt ihr das damals gemacht oder was würdet ihr uns dazu raten? Das ist jetzt ein Beispiel. Es gibt aber eine ganze Reihe von Unternehmen, in denen sich diese Fragen in der ein oder anderen Weise verklausuliert immer wieder stellen. Und auch die Antworten, die von den Betreibern des Ganzen, von den Protagonisten gegeben werden, sind sehr unterschiedlich. Das macht den Gesamtprozess der Transformation einerseits auch so spannend, andererseits ein Stück weit über unübersichtlich. Und drittens kann man nicht sagen, wie es ausgehen wird. Das heißt aber nicht, dass mein Bild völlig falsch ist, dass für viele Betriebsräte das alles nach wie vor ziemlich fremd ist. Ja. Und deswegen auch unser Projekt, das sich genau mit diesem Strategie Change nenne ich das jetzt mal, also dieser strategischen Umorientierung der Betriebsräte.

Wir haben geschrieben, Betriebsräte haben in der Vergangenheit, in den vergangenen Jahrzehnten gelernt, als defensiv Mannschaft wunderbar zu funktionieren. Dafür ist das Betriebsverfassungsgesetz auch ausgebaut worden und geschaffen worden. Da kriegen wir jetzt die Klammer zum Anfang. Ja, genau. Aber es kommt jetzt darauf an, man könnte das als elfte Feuerbach These formulieren. War Wenn die nicht bekannt ist, kann ich sie leicht zitieren. Es kommt nicht nur darauf an, die Welt zu interpretieren. Man muss sie verändern. Und hier kommt es darauf an zu erkennen, dass da ein Potenzial für mehr Autonomie für die abhängig Beschäftigten in diesem Prozess drinsteckt. Und es ist ein heißes Eisen, wenn Betriebsräte diesen strategischen Wandel entsprechend vornehmen. Und es ist auch ein Prozess, der da sehr viel Diskussion, sehr viel Überzeugung und Kraft, sehr viel Notwendigkeit des Testens, Bereitschaft, Mut beinhaltet. Man muss auch mutig genug sein, um die Möglichkeit, Fehler zu begehen, einzukalkulieren und selbstbewusst genug zu sein. Wenn wir Fehler machen, werden wir sie irgendwann erkennen. Hoffentlich sehr bald und dann auch korrigieren. Aber das ist keine Eigenschaft, die so aus ihrem klassischen Sozialisation Prozess Betriebsräten inhärent ist. Das müssen sie lernen. Das ist ein schwieriger Prozess.

Und ganz andere Frage. Wenn wir jetzt hier sitzen, im 17. Stock, hier auf der Geschäftsführung von der DB System, in diesem Besprechungsraum, in dem, wie ich glaube, Sie einiges erlebt haben im Zusammenhang mit der Transformation.

Jetzt sitzen wir hier und sinnieren so friedlich darüber. Fällt Ihnen das auch auf, dass es vielleicht was hat das eine so, ich wollte jetzt sagen eine Ironie, aber es ist vielleicht so, dass das vielleicht so ein Hauch von Unwirklichkeit. Wenn Sie jetzt hier jetzt die Situation. Die sehe ich eher nüchtern, das hat jetzt, ich weiß nicht mehr, wie der Satanismus ist, also der der Hauch oder der Zauber des Ortes wirkt da im Moment nicht auf mich ein. Dieser Ort hier ist auch nicht gerade dazu angetan, in tiefe Reflexionen oder Fantasien zu verfallen. Dann sagen Sie mir jetzt ein Beispiel dafür, was Sie hier haben. An erstaunlichen, in diesem, in diesem Raum gibt es eins. Es gibt vieles, gibt zum Beispiel ein DJ, also eines dieser, ich nenne das jetzt mal Inspektionen über die Reinheit von Teams im Prozess der Transformation. Eine der schönsten Szenen. Ich glaube, das war hier drin gewesen. Ein Mitarbeiter, den ich von seinen Azubi Tagen hier schon kannte und der gegen viel Widerstand und Bedenken als Asperger Mensch eingestellt wurde, seine Lehre erfolgreich in die gemacht hat, der in ein Team reinkam und der im Rahmen der Vorträge, die dann von den Teams gemacht werden, vor dem Auditorium plötzlich aufstand, ans Flipchart ging und in freier Rede acht oder zehn Minuten lang einen Vortrag hielt. Abgeleitet aus einem Bild aus der Biologie über die Organisation von Bienen auf bezogen auf die Teamarbeit und erklärt hat, dass doch Kooperation eine wunderbare Angelegenheit ist. Das war für mich ein inneres Erlebnis gewesen, das ich nie missen möchte. Zu sehen, wie ein Mensch, der eigentlich

gesellschaftlich als krank bezeichnet wird, in seiner besonderen Art in der Lage war, in einem befreiten Arbeitsumfeld seine Kompetenzen einzubringen und ein Stück weit seine. Er war schüchtern, was ein Merkmal dieser Krankheit ist, wenn es denn eine Krankheit ist, darüber hinauswachsen kann und zu einer ganz neuen Persönlichkeit werden kann. Also ein Dokument von Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung.

Das ist eine wunderbare Geschichte, die ich entweder in diesem Raum oder im Nachbarraum erlebt habe. Ich würde gerne noch eine Legende hören. Stimmt die? Also diese, diese Legende, die, die ich habe es ja nur so fragmentarisch gehört, dass also in ein neues Team stellt sich vor. Christa Könen Damals war hier. In diesem Raum. Ja Geschäftsführerin. Das und die Frage ist wo, wo glaube ich sie? Sie kann es wahrscheinlich viel besser erzählen, wenn die stimmt, die Geschichte, das können Sie sagen. Was ist, wenn wir es nicht machen und dann aus dem Team eine Frau gesagt hat Ja, dann, dann gehen wir nicht mehr lange hin. Weil die. Stimmt. Das ist ja, das ist genau hier drin passiert. Und das war. Also was ist passiert? Na ja, es wurde von Christa Könen die Frage gestellt Was würdet ihr machen, wenn. Es war ziemlich am Ende, auch eine solchen Wertvorstellung eines Teams, wenn wir die Transformation beenden würden. Und das hat ein Moment gedauert. Das war für die auch ganz, ganz schwierig nachzuvollziehen. Und dann trat eine inzwischen sehr selbstbewusste Frau auf und sagte Ja, dann guckt da links und rechts, ihr, ihr Kollegen an, dann würden wir das Unternehmen verlassen. Und das war wie ein Schlag ins Gesicht, ins Bewusstsein der Geschäftsführung. Die mussten sich auch ein Stück weit davon erholen. Es gab dann anschließend eine sehr, sehr gute Diskussion und auch die Versicherung Ah, Wahrheit und Offenheit gehören zusammen und da muss so etwas auch gesagt werden können. Und auf der anderen Seite war es sicherlich eine sehr mutige Aussage dieser Frau gewesen, weil in dem Moment hat sie alles auf eine Karte gesetzt. Klaus-Theo Sonnen-Aures, ehemaliger Gesamt-Betriebsratsvorsitzender bei der DB Systel. Danke schön. Bitte sehr.

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