

**THE RELATIONSHIP OF ORGANISATIONAL CULTURE
AND ORGANISATIONAL LEARNING: A PHENOMENOLOGICAL
CASE STUDY USING THE EXAMPLE OF A GERMAN RAILWAY
COMPANY**

Dominik David Breitzkreutz

A Thesis submitted to

The University of Gloucestershire (UK)

in accordance with the requirements of the degree of

Doctor of Philosophy

in the Faculty of Business, Education and Professional Studies

Supervised by

Dr Robin Bown
Jerry Wallwork

Word Count: 82740

JANUARY 2026

ABSTRACT

This study examines the relationship between organisational culture and organisational learning using the example of a German private railway company. Against the backdrop of the growing importance of knowledge management and continuous development, the thesis analyses how cultural frameworks can either foster or hinder learning processes within organisations. The aim is to develop a theoretical understanding of organisational learning in a hybrid corporate environment—privately operated but with public responsibilities.

The study is based on a qualitative, phenomenological research design and employs hermeneutic, transcendental, and existential approaches to capture employees' subjective experiences and interpretations regarding culture and learning. Through semi-structured interviews conducted as part of a single case study, the research investigates how organisational culture shapes both individual and collective learning. The evaluation was carried out by means of qualitative content analysis, supplemented by interpretative phenomenological methods.

The research process placed particular emphasis on ethics, anonymity, and reflexivity. The study analysed how formal structures and informal practices influence learning capacity. The results show that organisational culture is crucial for the development and sustainability of learning processes – especially informal rules, explicit knowledge, and a culture of dealing with errors. The thesis develops a practice-oriented concept for promoting organisational learning, specifically designed for public transport companies in a competitive environment.

The proposed framework offers a structured approach to linking informal and formal learning processes and to establishing sustainable learning cultures in hybrid organisations.

The analysis highlights that organisational learning requires structural anchoring to remain effective during periods of transformation and provides practical recommendations for leaders in the public and semi-public sector.

DECLARATION

I declare that the work in this thesis was carried out in accordance with the regulations of the University of Gloucestershire and is original except where indicated by specific reference in the text. No part of the thesis has been submitted as part of any other academic award. The thesis has not been presented to any other educational institution in the United Kingdom or overseas.

Any views expressed in the thesis are those of the author and in no way represent those of the University.

Signed:

Date: January 12th, 2026

CURRICULUM VITAE

The author began his professional career with a vocational training programme at Deutsche Bahn AG, laying the foundation for his long-standing involvement in the railway and transportation sector. Alongside his early professional responsibilities, he pursued part-time academic studies in International Management at the FOM University of Applied Sciences in Essen. His academic journey continued with an MBA programme at the renowned WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf.

Professionally, Mr Breitkreutz has held several key positions in the German transport and mobility industry. He gained valuable experience working with DB Vertrieb GmbH and later with Deutsche Lufthansa AG, where he deepened his expertise in customer-centric transport services and strategic management. He then advanced to become a divisional head at Abellio Rail NRW GmbH, responsible for operational and strategic leadership within the regional rail sector.

Following this role, he took on greater executive responsibilities as managing director of a rail freight company, steering the organisation through a dynamic market environment. He later served as managing director of a company specialising in non-destructive testing of railway infrastructure, further broadening his experience in rail system safety and maintenance technologies.

Currently, Mr Breitkreutz is the managing director of a municipal enterprise that operates in the fields of rail freight transport, railway infrastructure and public transport (bus services). His professional path reflects a consistent focus on the intersection of mobility, infrastructure and sustainable transport development.

ACKNOWLEDGEMENT

First and foremost, I would like to express my deepest gratitude to my two supervisors, Robin Bown and Jerry Wallwork. Their invaluable guidance, continuous support and insightful feedback have been instrumental in shaping this PhD thesis. Robin, your patience, expertise and ability to challenge my thinking have been truly inspiring. Jerry, your encouragement and strategic perspective have provided me with the confidence and clarity needed to navigate this journey. I am sincerely grateful for your mentorship and belief in my work.

I would like to express my sincere gratitude to all the interview participants who generously shared their time, experiences, and insights with me. This research would not have been possible without their openness, trust, and willingness to contribute. I am truly thankful for their invaluable support.

I would also like to extend my heartfelt thanks to my family and friends, who have stood by my side throughout this long and demanding process. Your unwavering support, understanding and encouragement have meant the world to me. Many of you have had to endure my absence, both physically and mentally, during this period, and I deeply appreciate your patience and kindness.

This PhD journey has been both challenging and rewarding, and I could not have completed it without the guidance, support and sacrifices of those around me. To each one of you – thank you from the bottom of my heart.

TABLE OF CONTENTS

Abstract.....	II
Declaration	III
Curriculum Vitae.....	IV
Acknowledgement.....	V
List of Figures	XII
List of Tables	XIII
List of Abbreviations	XIV
 Chapter 1 Introduction	 1
1.1 Research Context: The German Railway Market	1
1.1.1 Historical Developments	1
1.1.2 The German Rail Market Today.....	2
1.1.3 Abellio GmbH.....	4
1.2 The Gap in Research	7
1.3 Evolution of the Research Topic.....	8
1.4 Research Aim, Questions and Objectives	9
1.4.1 Research Aim	9
1.4.2 Research Questions and Objectives.....	10
1.5 Structure of the Thesis	10
 Chapter 2 Literature Review.....	 13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Culture.....	15
2.2.1 Definitions of Culture and Organisational Culture	15
2.2.2 Models of Organisational Culture.....	19
2.2.3 Institutional Logistics and Cultural Hybridization.....	30
2.3 Knowledge.....	31
2.3.1 Definitions of Knowledge	31
2.3.2 Knowledge Transfer.....	37
2.3.3 Knowledge Hiding and Withholding in Organisations	41
2.4 Learning	42
2.4.1 Definitions of Learning	42
2.4.1.1 Overview	42

2.4.1.2	Active and Passive Learning	45
2.4.1.3	Single and Double Loop	48
2.4.2	Types of Learning	52
2.4.2.1	Organisational Learning	52
2.4.2.2	The Learning Organisation	55
2.4.2.3	Other Types of Learning	56
2.4.3	Organisational Learning in Public Service Organisations	58
2.4.4	Impact of Culture on Learning in Organisations	60
2.5	Error and Error Culture	63
2.5.1	Introduction	63
2.5.2	Definition of Error	65
2.5.3	Error Management Culture, Safety Culture and Just Culture as Learning Frameworks	66
2.5.4	Learning in Error Management Culture	67
2.5.5	Best Practices in Error Management Culture	68
2.5.6	Benefits of Error Culture in Companies	69
2.5.7	Impact of Error Culture on Companies	71
2.6	Reflexion	72
2.7	Summary and Context for Study	74
2.8	Synthesis of the Literature Review and Conceptual Positioning of the Study	78
Chapter 3	Research Philosophy and Methodology	80
3.1	Introduction	80
3.2	Research Questions and Objectives	81
3.3	Philosophical Position	81
3.3.1	Significance of the Choice of Philosophical Position	81
3.3.2	Ontology	82
3.3.3	Epistemology	82
3.3.4	Hermeneutic Phenomenology	83
3.3.5	Transcendental Phenomenology	83
3.3.6	Existential Phenomenology	84
3.3.7	Justification for Phenomenological Approach	84
3.4	Research Approach	86
3.5	Research Design	89
3.6	Qualitative Single Case Study Research	89

3.6.1	Overview	89
3.6.2	Justification of a Case Study	90
3.6.3	Designing the Case Study	91
3.7	Gathering Data	92
3.7.1	Overview	92
3.7.2	Pilot Interviews	94
3.7.2.1	Overview	94
3.7.2.2	Sampling Strategy	95
3.7.2.3	Interview Guide	97
3.7.3	In-Depth Interviews	97
3.7.3.1	Overview	97
3.7.3.2	Sampling Strategy	98
3.7.3.3	Interview Guide	98
3.7.4	Follow-up Interviews	99
3.7.5	Role of the Researcher	99
3.7.6	Research Quality	102
3.8	Data Collection	104
3.8.1	Pilot Interviews	104
3.8.2	In-Depth Interviews	107
3.8.3	Follow-up Interviews	109
3.9	Description of the Codebook	109
3.9.1	Corporate and Organisational Culture	109
3.9.2	Organisational Learning	109
3.9.3	Error Culture	110
3.10	Ethics	110
3.10.1	Overview	110
3.10.2	No Harm to Participants	112
3.10.3	Dignity of Research Participants	112
3.10.4	Informed Consent of Research Participants	112
3.10.5	Privacy, Confidentiality and Anonymity	113
3.10.6	Avoiding Deception	113
3.10.7	Declaration of Affiliations, Funding Sources and Conflicts of Interests	113
3.10.8	Honesty and Transparency in Communicating about the Research	114
3.10.9	Avoidance of Misleading or False Reporting	114
3.11	Summary and Outlook on the Following Chapter	114

Chapter 4	Data Collection and Analysis	116
4.1	Analysis of the Data.....	116
4.2	Results and Discussion	118
4.2.1	Corporate and Organisational Culture	118
4.2.1.1	Necessary Company Values	118
4.2.1.2	Professional Priorities	119
4.2.1.3	Corporate Culture at Abellio	119
4.2.1.3.1	Description	119
4.2.1.3.2	Differences	121
4.2.1.3.3	Likes and Dislikes	122
4.2.1.3.4	Abellio Values	125
4.2.1.3.4.1	Awareness of Abellio Values ..	125
4.2.1.3.4.2	Experience of Abellio Values ..	126
4.2.1.4	Regional Differences between Operating Companies.....	127
4.2.1.5	Expectation Clarification.....	128
4.2.1.5.1	Awareness	128
4.2.1.5.2	Tools	130
4.2.1.5.3	Time	130
4.2.1.5.4	Constraints of Bureaucracy	131
4.2.1.6	Working for Abellio – Employee Satisfaction and Dissatisfaction	132
4.2.2	Organisational Learning.....	133
4.2.2.1	Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio	133
4.2.2.1.1	Differences	133
4.2.2.1.2	Form.....	133
4.2.2.1.3	Experience Knowledge was not Encouraged.....	134
4.2.2.2	Capture of Knowledge Inside Abellio	136
4.2.2.3	Learning Culture at Abellio	137
4.2.2.3.1	Feeling and Experience	137
4.2.2.3.2	Differences	138
4.2.2.4	Knowledge Retention Detection and Knowledge Hoarding	139
4.2.2.5	Identification of Information Unavailability	140
4.2.2.6	Communication of Knowledge Inside Abellio	141
4.2.3	Error Culture	143

4.2.3.1	Interpretation of Error Culture	143
4.2.3.2	Experience of Error Culture at Abellio	144
4.2.3.2.1	Openness.....	144
4.2.3.2.2	Learning from Mistakes	145
4.2.3.2.3	Frequency and Repetition of Errors	146
4.2.3.2.4	Steps to Learn from Mistakes.....	147
4.2.3.2.5	Dealing with Errors at Abellio	147
4.2.3.2.6	Not Punishing Openly Admitted Mistakes	148
4.2.3.3	Link between Corporate and Error Culture.....	149
4.2.3.4	Openness with Errors.....	150
4.2.3.4.1	Encourage of Knowledge	150
4.2.3.4.2	Protecting from Negative Influences	150
4.2.4	Key Insights from the Interviews	151
4.2.5	Differences between Pilot-Interviews and Semi-Structured Interviews.....	151
4.2.5.1	Corporate and Organisational Culture.....	151
4.2.5.1.1	Pilot-Interviews.....	151
4.2.5.1.2	Semi-Structured Interviews	152
4.2.5.1.3	Results	153
4.2.5.2	Organisational Learning	154
4.2.5.2.1	Pilot-Interviews.....	154
4.2.5.2.2	Semi-Structured Interviews	155
4.2.5.2.3	Results	155
4.2.5.3	Error Culture	157
4.2.5.3.1	Pilot-Interviews.....	157
4.2.5.3.2	Semi-Structured Interviews	158
4.2.5.3.3	Results	158
4.2.6	Measuring of Ideals before and after the Growth Period of Abellio	159
4.3	Summary	163
Chapter 5	Conceptual Framework and Integration	166
5.1	Introduction.....	166
5.2	Theoretical Foundation and Empirical Reflection of Core Concepts ..	168
5.2.1	Corporate Culture	168
5.2.2	Organisational Knowledge	178
5.2.3	Learning Processes and Barriers.....	184

5.3	Empirical Insights into Organisational Learning Barriers and Enablers at Abellio GmbH	188
5.4	Merging the Starting Points as Prerequisites for Framework Creation	192
5.5	Development of the Conceptual Framework	196
5.5.1	Derivation of the Framework	196
5.5.2	Dimensions of the Framework	204
5.5.3	Structuring of the Framework	206
5.5.4	Role of Tacit Knowledge	214
5.6	Integration of Theory and Empirical Findings	216
5.6.1	Integration	216
5.6.2	Integration Process	222
5.6.3	Framework	225
5.7	Summary	230
Chapter 6	Conclusion	234
6.1	Introduction	234
6.2	Summary and Reflection	237
6.3	Limitations of the Research	243
6.3.1	Scope	243
6.3.2	Time and Word Limits	244
6.3.3	Access	244
6.4	Future Work on the Topic	245
6.5	Personal Reflexion and Empirical Anchoring of the Framework	248
References		256

LIST OF FIGURES

Figure 1.	Market Shares of Rail Transport Companies in Regional Rail Transport in Germany in 2019	2
Figure 2.	The German Rail System in 2020	4
Figure 3.	Organisational Structure	6
Figure 4.	Structure of this Thesis	11
Figure 5.	Culture as a Two Component Phenomenon	16
Figure 6.	Levels of Culture and Their Interaction	19
Figure 7.	The Cultural Web	22
Figure 8.	Global Distribution of Power Distance Preferences	24
Figure 9.	Global IDV Trends	26
Figure 10.	Comparison of the Six Dimensions Across Nations	27
Figure 11.	Transformation of Data to Knowledge	33
Figure 12.	The Inverted Knowledge Hierarchy	35
Figure 13.	Knowledge Creation by Transfer of Tacit Knowledge	40
Figure 14.	Deductive and Inductive Research Approaches	86
Figure 15.	Process of Data Gathering for this Study	94
Figure 16.	Pilot Interviews: Years of Employment at Abellio and Industry Experience	105
Figure 17.	In Depth Interviews: Years of Employment at Abellio and Industry Experience.	108
Figure 18.	Visualisation of the Framework	225

LIST OF TABLES

Table 1.	Research Questions and Objectives	10
Table 2.	Country Clusters and Preferred Leadership Styles	29
Table 3.	Research Questions and Objectives	81
Table 4.	Number of employees of Abellio GmbH Germany	96
Table 5.	Overview Pilot Interview Participants.....	104
Table 6.	Overview In-Depth Interview Participants.....	108
Table 7.	Ethical Considerations in Research.....	111
Table 8.	Structuring of the Framework	214

LIST OF ABBREVIATIONS

B.V.	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid ¹
CKO	Chief Knowledge Officer
EVU	Eisenbahnverkehrsunternehmen
GLOBE	Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung ²
IDV	Individualism versus Collectivism
IT	Information Technology
IvR	Indulgence versus Restraint
KPI	Key Performance Indicators
LTvST	Long Term versus Short Term Orientation
MAS	Masculinity
NS	Nederlandse Spoorwegen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PDI	Power Distance
PTA	Public Transport Authority ³
SOL	Safety through Organisational Learning
SOPs	Standard Operating Procedures
SPAD	Signal Passed At Danger
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
UAI	Uncertainty Avoidance
UK	United Kingdom

¹ The Dutch Ltd.

² The German Ltd.

³ German: „Aufgabenträger“

Chapter 1 INTRODUCTION

1.1 Research Context: The German Railway Market

This research aims to examine the relationship between the corporate culture of a private German railway company and the ability to be or become a learning organisation. Therefore, the characteristics and peculiarities of the general railway industry and of Abellio, the company to which this research relates, are briefly presented.

1.1.1 Historical Developments

The earliest forms of rail transport in Germany can be traced back to the early 16th century when wagon-ways were developed. The modern rail transport network began in 1835 following the development of a steam-powered train (DB Museum Nuremberg, 2019). Subsequently, several railway lines were launched in the 19th century, such as the Prince William Railway and the Leipzig-Dresden Railway (Becher, 1981; Busch & Deilmann, 1992). After the Second World War, the new governments in Germany assumed authority for all railway operations in the country. The railway industry grew and evolved until 1994 when *Deutsche Bundesbahn* (Railway company of the Federal Republic of Germany) and *Deutsche Reichsbahn* (Railway company of the German Democratic Republic) merged as part of the so-called '*Bahnreform*' (rail reform) to form the current railway corporation *Deutsche Bahn AG* in Germany (Hedderich & Ksoll, 2005). The rail reform in 1994 aimed to implement the legal and organisational reorganisation of the federally owned railways in Germany. This also included the establishment of *Deutsche Bahn AG* as a railway company organised under private law and opening of the rail network, with train path prices based on supply and demand, to private rail transport companies (Albach, 1998). Another important component of the rail reform was the transfer of responsibility for public rail passenger transport from the federal government to the federal states (Eiermann, 1997).

The German railways had been shielded from competition by intercity buses by law, limiting the distance for buses to a maximum of 50km. However, the industry suffered a massive blow in 2013 when the long-distance bus market in Germany was deregulated, and the protection was lifted, resulting in a significant shift from rail to bus, which significantly affected the revenue generation capacity of the railway corporations

(Böckers, Haucap, Heimeshoff, & Thorwarth, 2015). Nonetheless, the introduction and further expansion of electric trains and tracks have revived the railway industry and given it a competitive advantage in the transport industry (Jacolin, 2016).

1.1.2 The German Rail Market Today

Today, the German passenger rail market is split into regional and long-distance transportation. The market is characterised by intense competition in local rail passenger transport. The 27 public transport authorities (PTA) (*‘Aufgabenträger’*) provided by the respective federal states are responsible for organising, financing and awarding public transport in the form of public tenders. In 2020, the Federal Republic provided over 8 billion euros to finance public transport, which will be provided by 65 rail transport companies (BAG-SPNV, 2020).

The largest provider of local rail passenger transport in Germany is still the local railway company (*DB Regio AG*) of the state-owned Deutsche Bahn AG, which accounts for a market share of 64.8%, as the following graphic shows.

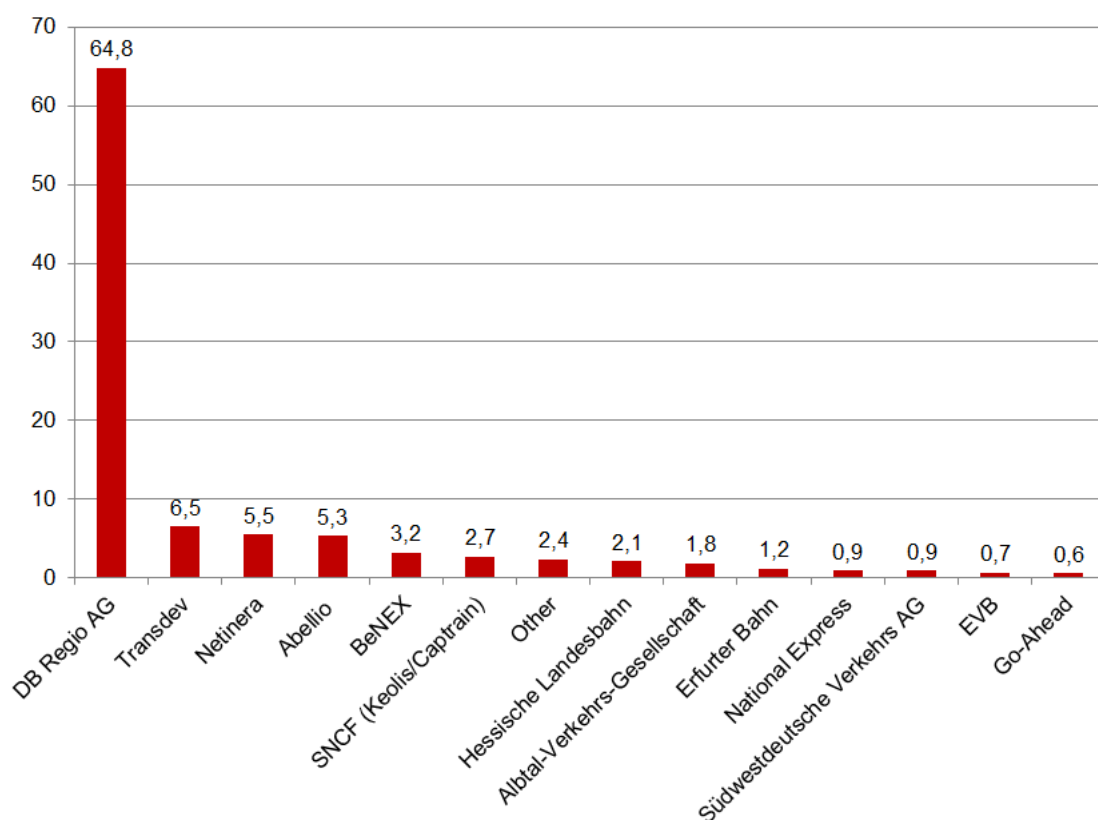


Figure 1. Market Shares of Rail Transport Companies in Regional Rail Transport in Germany in 2019

Source: Author, based on mofair e.V. (2019)

The state railway companies' competitors are either federal states and municipalities (28%) or privately controlled companies (23%). The remaining private railway companies in Germany are a subsidiary of a European state railway (49%), e.g., *Keolis* as a subsidiary of the French state railway *SNCF* or *Netinera* as a subsidiary of the Italian state railway *Ferrovie dello Stato Italiane* (Bundesnetzagentur, 2019).

In contrast, *Deutsche Bahn AG* is a monopoly in long-distance rail passenger transport, with a few exceptions. Several attempts by foreign railways to gain a foothold in the long-distance transport market in Germany have failed due to the enormous need for capital. Competition in the long-distance transport market accounts for around 1%, unlikely to change in the next few years (Götz & Pakula, 2011). Long-distance rail transport in Germany is operated on a commercial basis without a public tender.

According to a market investigation by the Federal Network Agency, 452 railway undertakings (Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU)) had authorisation to transport people or goods in 2019 (Bundesnetzagentur, 2019).

The following figure shows the interaction between the regulating authorities, the infrastructure providers, and rail transport companies in local and long-distance transportation.

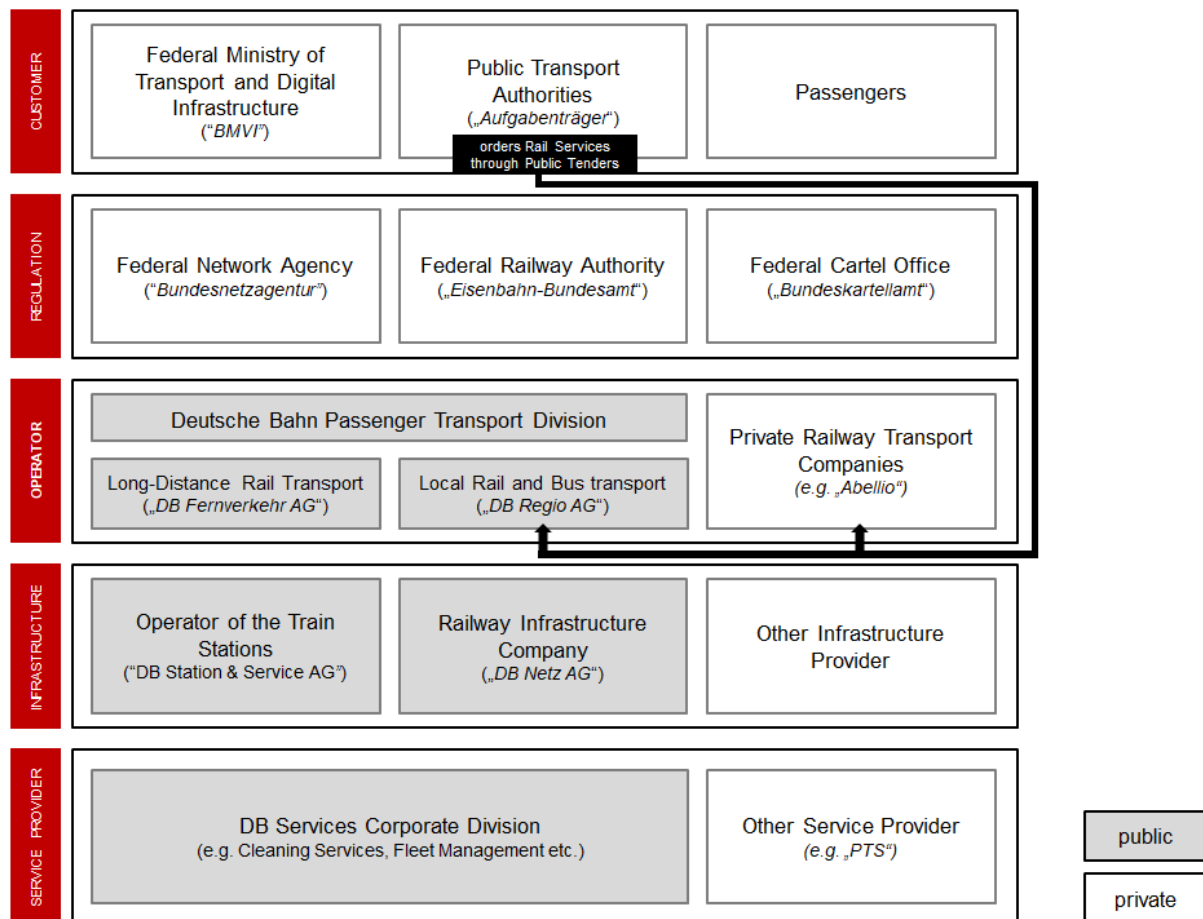


Figure 2. The German Rail System in 2020
 Source: Author, adapted from Link and Merkert (2010)

The largest network operator with approx. 33,500 km of rail network is the state-owned Deutsche Bahn AG (*DB Netz AG*), of which around 60% are electrified. The remaining routes belong to various private railway companies. The stations are operated by DB Station & Service AG, which is also part of the state-owned Deutsche Bahn Group (Allianz pro Schiene, 2018). While the Federal Railway Authority regulates the railway transport companies and the Federal Network Agency regulates the infrastructure operators (Bundesnetzagentur, 2019).

1.1.3 Abellio GmbH

Abellio Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) is a transport company based in Berlin and a subsidiary of Abellio Transport Holding B.V. with headquarters in Utrecht, which coordinates the activities of the Dutch state railway Nederlandse Spoorwegen (NS) in passenger transportation outside the home market of the Netherlands following the deregulation of the European railway market. In addition to Germany,

Abellio Transport Holding B.V. operates in Great Britain under the brands East Midlands Railway, Abellio Greater Anglia, Merseyrail, Scotrail, West Midlands Trains and Abellio UK Bus.

After the liberalisation of the European transport market in 2002, the NS took the opportunity to operate local passenger transport in other European countries with the newly founded company NedRailway. After winning the tender, NedRailways initially operated Merseyrail around Liverpool and then Northern Rail in the north of England from 2004 until the contract was transferred to DB Arriva in 2016 (Abellio Transport Holding B.V., 2020).

The German branch and namesake Abellio was founded in 2004 as a joint subsidiary of a local urban transport company that operated buses and trams in Essen (Westphalia) and a private bus operator (Abellio Rail NRW GmbH, 2015). In 2009, Abellio was taken over by the NS, and, from then on, Abellio became the name of all activities of the Dutch State Railways in passenger transport in Europe (Eurailpress, 2008).

When this research began, the operation of Abellio GmbH in Germany was carried out by four regional branches based in Hagen (Abellio Rail NRW GmbH), Halle (Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH), Bielefeld (WestfalenBahn GmbH) and Stuttgart (Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH), which operated local rail passenger transport with nine concessions in nine federal states. In addition, the subsidiary PTS GmbH, based in Essen, offered cleaning and security services for internal and external customers. After the four regional companies had been managed as independent companies, the end of 2020, the idea was proposed to merge into Abellio Rail GmbH as part of the 'A2020 +' project on January 01, 2021. The project aimed to turn four independent companies with their certificates and operating permits into one company ('ONE Abellio') to achieve cost and process synergies.

According to Nederlandse Spoorwegen (2022), Abellio Germany has been deconsolidated as of 30 June 2021. In the first half of 2021, Abellio Germany achieved revenues of € 378 million (full year 2020: € 744 million).

In the course of the research for this thesis, there were various changes found within the company structures. Due to insolvency, Abellio Rail NRW GmbH ceased operations on January 31, 2022, and was subsequently liquidated. Operations were taken over by three other transport companies. Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH was

taken over by the state-owned SWEG Bahn Stuttgart on January 1, 2022, so that the operations of Abellio GmbH in Germany only consisted of the subsidiaries Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH, WestfalenBahn GmbH and PTS GmbH. The merger of the companies as part of the 'A2020 +' project could, therefore, no longer be implemented.

On completion of this thesis in the summer of 2025, the only remaining companies after the insolvency, Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH and WestfalenBahn GmbH, were sold to BeNEX GmbH, part of a British infrastructure fund (Abellio, 2024).

The following figure visualises the organisational structure of the company.

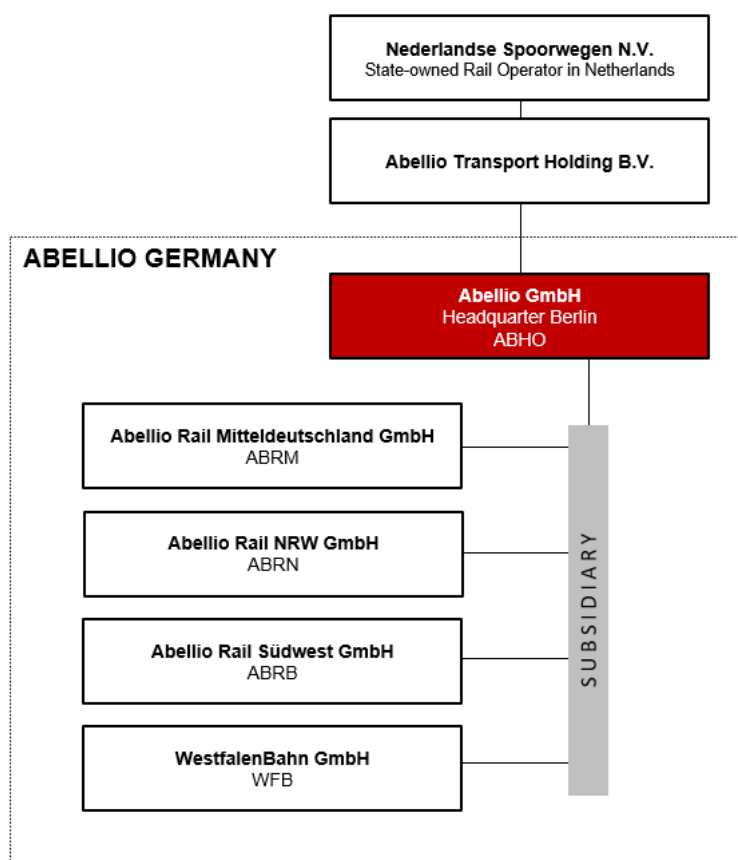


Figure 3. Organisational Structure
Source: Author

Selecting a hybrid entity such as Abellio as the subject of investigation allows for the analysis of organizational learning processes under conditions of institutional ambivalence. This may contribute to expanding current theoretical frameworks, which often concentrate on homogeneous, clearly privately organized companies.

1.2 The Gap in Research

As mentioned at the beginning, this research aims to investigate the relationship between corporate culture and organisational learning in a private railway company in Germany.

Literature on organisational learning and knowledge transfer has grown exponentially in the past 25 years (Rashman, Withers, & Hartley, 2009). As Gilson, Dunleavy, and Tinkler (2009) emphasise, this research primarily concerns private companies. Research on organisational learning in the public sector is scarce, especially in the railway sector, whether private or public, and hardly existent.

In the area of knowledge management, various studies and research already exist. The development, perception and implementation of knowledge management and praxis are widely researched (Durst & Edvardsson, 2012). Since Polanyi's distinction between explicit and tacit knowledge in 1966, researchers have developed a multitude of definitions, concepts and models related to knowledge management (Liao, 2003).

On the other hand, organisational culture (often referred to as a synonym for *corporate culture*) is already shaped by various models, e.g. Schein (1991), Hofstede (2010) and Johnson (2019) and has been researched relatively extensively. Research agrees that corporate culture contributes significantly to a company's success (Sackmann, 2010).

The existing literature often connects the two managerial concepts of corporate culture and knowledge management. In this context, the terms “knowledge culture”, “knowledge-centred culture”, and “knowledge-friendly culture” have already been comprehensively defined and researched (Mueller, 2012).

While individual studies point out peculiarities of organizational learning in the public sector, there is a notable lack of systematic empirical research on how learning processes are realized in hybrid organizations - those with simultaneous public and private logics. Particularly in the realm of regulated infrastructure service providers such as the railway industry, significant research gaps exist, for instance, regarding the interactions among organizational culture, error processing, and tacit experiential knowledge.

The company Abellio examined in this research is special in many ways. As a subsidiary of the Dutch State Railways, it has the structures of a public service organisation.

The only customer is the German state in the form of the public transport authorities, who order and pay for the transport, mainly through tax money. Nevertheless, Abellio is a private company that must be successful to survive in the market. This combination of the corporate culture of a privately organised company with a state-owned parent company and its ability to create knowledge opens a research gap that this study is intended to fill. In addition, the available literature often does not indicate which conclusions and assumptions can be drawn from the combination of the abovementioned concepts. More importantly, there is a lack of implications for theory and practice (Mueller, 2012). This study intends to help close this gap by proposing a concept for understanding and developing organisational learning within the Abellio company.

1.3 Evolution of the Research Topic

After several years of professional experience in the railway and mobility industry and the constant personal development of scientific skills through part-time Bachelor's and Master's degrees with practical, mobility-related theses, the author became motivated to combine these two skills as part of a doctoral programme. He has always been interested in the corporate culture of his employer at the time and how it deals with knowledge. This idea led him to deal with the subject and thoroughly research the first literature. He has often wondered how much knowledge is hidden in the individual minds of a company that is not funded or accessed and how the company could be more successful if this knowledge were available. Although the management of knowledge was highly encouraged by the top level of management of his employer, the author was sure that there was a considerable hidden knowledge slumbering in the lower levels of the company that had to be promoted sustainably. From his experience, he quickly realised that the company's culture played an essential role in fostering individual knowledge. However, since the author could not prove this scientifically, and because it was only an assumption, the idea grew to explore this hypothesis as part of a doctoral thesis.

The literature has already dealt with the connection between the culture of a company and the ability to become a learning organisation. However, in this context, the literature hardly exposes any research about the rail industry, particularly among state-owned companies. The author intended to explore this topic more deeply when he enrolled at the University of Gloucestershire.

While working on this thesis, the author was promoted to his first leadership role in a private railroad company with leadership responsibilities for over 400 employees. After 10 years in various positions in the state-owned railway company DB, his first employer ever, this was a completely new experience with multiple challenges. Still, at the same time, it opened entirely new horizons and perspectives for him. For this reason, the author decided not to research the corporate culture of the state-owned company DB, as initially intended, but that of his new employer, Abellio.

The peculiarity of the examined company lies in its hybrid structure: as a privately organized subsidiary of a state-owned parent company, Abellio fulfils public tasks on behalf of public authorities. This dual positioning – operating in the market while being publicly accountable – poses challenges for learning-promoting cultures. Organizational learning takes place within a tension field encompassing efficiency requirement, regulatory provisions, and historically evolved cultural patterns, underscoring the necessity for a context-sensitive examination of these processes.

1.4 Research Aim, Questions and Objectives

1.4.1 Research Aim

This research aims to explore the relationship between corporate culture and the capacity of a private German railway company to function as a learning organisation. In doing so, this study investigates how organisational culture influences the ability to initiate, sustain, or enhance learning processes within the company.

To provide a comprehensive understanding, the research begins by outlining the structural and operational characteristics of the railway industry in general and the specific context of Abellio, the case company at the centre of this study. As a privately operated firm fulfilling public service obligations, Abellio represents a hybrid organisational model combining market-driven management with public sector responsibilities.

The overarching objective is to develop a theoretical framework for understanding organisational learning in hybrid environments. This includes identifying the conditions under which a learning culture can emerge and thrive in privately managed but publicly mandated companies. By doing so, the research aims to contribute to academic discourse and practical strategies for organisational development in similar contexts.

1.4.2 Research Questions and Objectives

To achieve the aim of this study, the research questions and objectives are presented in the following table:

Table 1. Research Questions and Objectives

	Research Questions	Research Objectives
1	How and to what extent does organisational culture of the company influences the organisational learning and organisational knowledge creation?	To understand used a combination of the literature review and the empirical findings to what extent the organisational culture of the company influences the organisational learning and organisational knowledge creation.
2	How is knowledge captured and communicated within the company?	To explore – using the empirical material – the capture and communication of knowledge inside the company.
3	What should a concept for understanding and development of organisational learning within the company look like?	To propose – using the literature material and the empirical material – a concept for understanding and development of organisational learning within the company.

Source: Author

1.5 Structure of the Thesis

This chapter provides an overview of the structure of this thesis, outlining the key chapters and their contributions to the overall study. The thesis is organised into six main chapters: Introduction, Literature Review, Research Philosophy and Methodology, Data Collection and Analysis/Findings, Integration and Conceptual Framework, and Conclusion. Each of these chapters is designed to contribute to research systematically and cohesively.

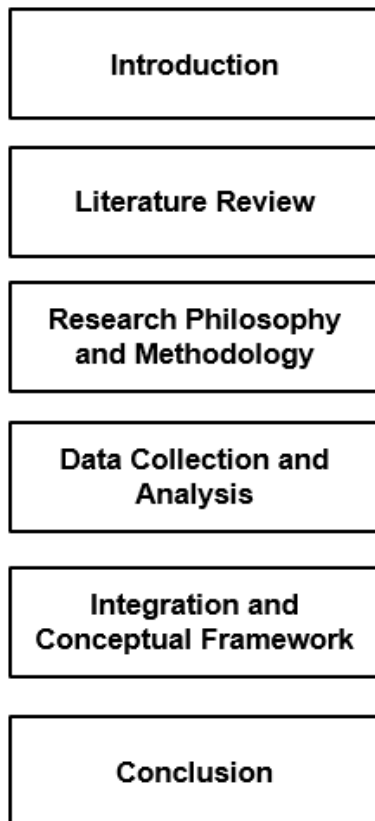


Figure 4. Structure of this Thesis
Source: Author

The introductory chapter (“Introduction”) establishes the foundation of the research. It presents the research background, highlighting the key issues that led to the formulation of the study. The chapter defines the research aim, articulates the research questions and outlines the study's objectives. Additionally, the significance of the research is discussed, demonstrating its theoretical and practical contributions. The chapter concludes with an overview of the thesis structure, providing a roadmap for the reader.

Chapter 2 (“Literature Review”) critically examines existing academic literature relevant to the research topic and describes the general ideas on the topic. It provides a comprehensive discussion of theoretical frameworks, previous empirical findings and key debates within the field. By identifying gaps in the literature, this chapter establishes the necessity for the current study.

The chapter 3 “Research Philosophy and Methodology” discusses the philosophical underpinnings of the research. It justifies the choice of the chosen research design. The chapter details the methodology, including data collection techniques, sampling

methods and ethical considerations. The reliability and credibility of the research approach are also addressed, ensuring the robustness of the study.

Chapter 4 (“Data Collection and Analysis”) presents the analysis of the findings. It explains how data were gathered, processed and analysed using appropriate techniques. The key findings of the research are then presented and supported by empirical evidence. The chapter ensures the results are clearly articulated and linked to the research questions and objectives. The employee interviews measure in addition Abellio against the ideals mentioned in Chapter 2 both before and after the growth period.

The chapter “Integration and Conceptual Framework” (Chapter 5) summarises the research findings and links them to existing theoretical perspectives. It constructs a conceptual framework that improves the understanding of the research problem based on empirical findings. The chapter shows how the study contributes to theory and bridges the gap between existing knowledge and new insights. It also discusses practical implications and provides recommendations for practitioners, particularly from the railway industry.

The final chapter “Conclusion” (Chapter 6) summarises the key findings of the research and revisits the research questions and objectives. It highlights the contributions of the study, both theoretical and practical, and acknowledges its limitations. Additionally, the chapter provides suggestions for future research, indicating potential directions for further exploration in the field.

By structuring the thesis this way, the study follows a logical and coherent progression from identifying the research problem to analysing findings and drawing meaningful conclusions. This framework ensures clarity and facilitates a comprehensive understanding of the research process and its contributions.

Chapter 2 LITERATURE REVIEW

2.1 Introduction

Organisational learning and corporate culture are interdependent constructs shaping organisations' development, adaptability, and long-term success. While existing literature provides a broad foundation for understanding these concepts, there remain considerable gaps regarding their interaction, particularly in the context of state-owned enterprises. Therefore, this Literature Review aims to critically analyse the prevailing theories and models of organisational culture and learning, identify research gaps, and provide a conceptual framework for further empirical investigation.

The review follows a structured approach: first, the concept of culture in general and organisational culture in particular is examined, including its theoretical foundations and key models. Next, the study explores the nature of knowledge and learning within organisations, highlighting how organisational culture acts as an enabler or constraint in learning processes. Finally, the interrelation between culture and learning is assessed, explicitly focusing on state-owned enterprises, which often operate under unique structural, political and economic conditions that distinguish them from private-sector firms.

The concepts and theories relating to organisational learning and corporate culture established by existing published studies are critically appraised in this Literature Review so that the gaps in the relationship between them can be identified in the context of state-owned industries and the research problem resolved. Therefore, this review represents a conceptual framework for the thesis, which enables shaping the research questions appropriately and comparing the findings of this research with previous studies and, thus, identifying new theories (Hart, 1998; Thornhill, Saunders, & Lewis, 2015). The concepts of culture and organisational culture are appraised initially, then knowledge and learning in an organisational context so that the current understanding of the impact of culture on organisational learning can be presented and critically evaluated in the environment of state-owned enterprises.

Identifying the concept of error culture allows the identification of it as an essential aspect of organisational culture that significantly influences learning processes. An error culture can be judged to be on a spectrum from positive to negative. A positive error

culture is characterised by errors not being seen as individual failures but as learning opportunities (Frese & Keith, 2015). In organisations with a well-developed positive error culture, mistakes are openly communicated, analysed, and used as a basis for improvement (Gronewold, Gold, & Salterio, 2013). This promotes individual and organisational learning, as insights gained from mistakes are systematically shared (Van Dyck et al., 2005). A lack of error culture in state-owned enterprises can lead employees to conceal mistakes to avoid negative consequences, hindering innovation processes and long-term learning strategies (Edmondson, 2018). This aspect is also relevant to public health organisations where there is also an ethical element to promote “environments where team members feel safe to raise concerns, challenge unsafe practices, and contribute to system learning” (Campbell, 2025, p. 66). A constructive error culture, on the other hand, helps optimise learning processes in organisations and strengthens awareness of continuous improvement (Harteis, Bauer, & Gruber, 2008). Any positive error culture is related to the ability to perform ‘directive speech acts’ or the ability to speak up in risky situations. Schütte & Wiedemann (2025) discuss the differing abilities of participants in the fire and rescue services to be able to speak up.

There is a difference in organisations with distinct ownership structures, which may be positively correlated with the markets they serve. While organisational learning has been extensively studied in the private sector, its mechanisms and effectiveness in public organisations remain underexplored (Rashman et al., 2009). State-owned enterprises, which balance political mandates, public accountability and economic efficiency, face unique challenges influencing their learning processes. Unlike private firms, which operate under market-driven incentives, state-owned enterprises must navigate complex regulatory frameworks and stakeholder interests, often leading to institutional inertia that hinders learning and innovation (Gilson et al., 2009). The relevance of error culture is particularly pronounced in these enterprises, where hierarchical structures, bureaucratic constraints and risk-averse decision-making often contribute to a culture of concealment rather than openness (Edmondson, 2018).

This review aims to understand how organisational culture and learning interact, particularly in the public sector, by synthesising theoretical perspectives and empirical findings. The insights gained will contribute to refining the research questions and positioning the present study within the broader academic discourse. Furthermore, this framework will facilitate comparisons between state-owned and private-sector

enterprises, enabling the identification of sector-specific learning dynamics and cultural influences.

This chapter proceeds as follows: after this section (Section 2.1), Section 2.2 discusses various definitions and models of organisational culture, including perspectives from anthropology, sociology and management studies. Section 2.3 examines knowledge and learning in organisations, distinguishing between explicit and tacit knowledge as well as different learning methodologies. Section 2.4 explores how organisational learning manifests in different contexts, including public and private organisations, while Section 2.5 provides an in-depth discussion of the impact of error culture on learning processes. The final section (2.6) summarises key findings and outlines their implications for this research.

2.2 Culture

2.2.1 Definitions of Culture and Organisational Culture

Culture is a term used in a wide variety of ways, so no single agreed-upon definition exists. Still, there is agreement amongst anthropologists that culture is not an inherited trait. In anthropological terms, culture refers to shared implicit and explicit values and ideas and expected norms and behaviours that explain the positive relationships between a group of people, for instance, in communications and working together (Hudelson, 2004). Culture is described by Serrat (2017) as comprising the distinctive ideas of the whole of society, its beliefs, values and knowledge. It reflects how humans decipher the environment in which they exist. This interpretation of culture infers that it is a collective rather than group-based and links to the understanding of Hofstede (1991), who suggests various types of collective culture, national, regional or ethnic, religious, gender-based, generational, social class, professional and organisational, for example; each individual may therefore possess several layers of culture relating to these genres. A collective understanding of culture is deliberately distinguished from a purely group-based perspective, as it emphasises culture as a shared system of meaning that transcends clearly bounded social groups and allows for overlapping, multi-layered cultural affiliations at the individual level.

From a sociological perspective, Patterson (2014) considers culture to have two related components “a dynamically stable process of collectively made, reproduced, and

unevenly shared knowledge structures that are informational and meaningful, internally embodied, and externally represented and that provide predictability, coordination equilibria, continuity, and meaning in human actions and interactions” (p. 1) and “a pragmatic component of culture that grounds the first, and it has its own rules of usage and a pragmatically derived structure of practical knowledge” (p. 1). This dyadic nature of culture is graphically represented in Figure 4.

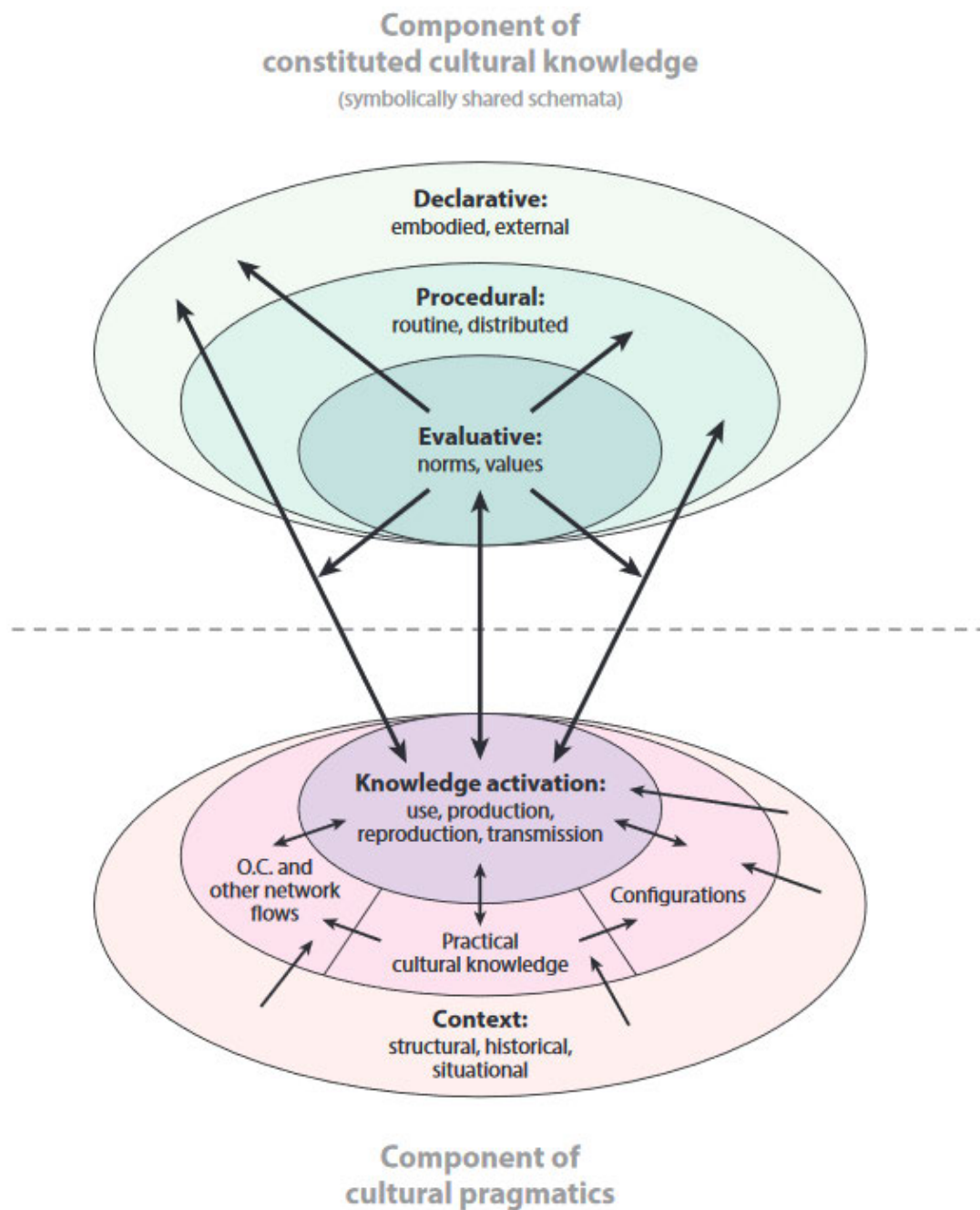


Figure 5. Culture as a Two Component Phenomenon
Source: Patterson (2014, p.6)

This is a highly complex description that captures the fact that culture is not a static but a dynamic process, which changes as new influences shape it; in other words, culture is embedded by the range of experiences an individual encounters that provide meaning to observations of a phenomenon encountered but can be altered. The diagram also divides culture into two elements, the structural and the dynamic – here using the theoretical view, later also the empirical view. Separating these two out can be a useful aid to analysis but runs the danger of categorising the debate. Alternative analysis identifies the personal active engagements with culture as schemas and the structural elements as frames (Le Wood et al., 2018). Different employees have different schemas, or ways of working in any organisation.

The changing nature of culture, including organisational culture, has long been associated with the work of Hofstede. Hofstede, Hofstede and Minkov (2010), refer to culture as “the collective programming of the mind” comparing it with software and implying that groups undergo such a process, where a group could be an organisation, nation or society. However, they stress that individuals can accept or reject notions of culture and emphasise the changing nature of national and organisational culture, particularly as individuals encounter new experiences in a fast-moving, connected, globalised world. The work of Hofstede, which was first published in 1980 has been subject to several critiques, including the validity of the dimensions at the individual level, and their applicability to organizations (Venkateswaran & Ojha, 2019). Noting this challenge, in this research, it will be vital to understand the impact of a range of influences on organisational culture and learning, what is accepted and rejected, and for what reason.

A systematic Literature Review of studies of organisational cultures conducted by Al-laire and Firsirotu (1984) found that they were perceived as sociocultural systems in which the members are presumed to have the same ideas which align with their social or structural origins, such that it was represented by an exclusive set of symbols that define it. These symbols include its history, leadership, behaviours and sense-making of events that impact it; social creation with social meaning is a powerful aid to understanding decline, adaptation and episodic organisational change patterns. On a personal level of cultural engagement member proactivity has been found to be composed of the following elements: Voice, Proactive Behaviour, Job Crafting, Proactive Personality, Feedback Seeking, and Personal Initiative (Ahmed et al., 2024; Bohlmann et al., 2021; Ma et al., 2023; Belwalkar & Tobacyk, 2018).

Anthropologists suggest that, in terms of organisational culture, all members may not have a single shared culture is not monolithic, and several subcultures co-exist in common with complex societies, which overlap and compete (Hudelson, 2004). Any culture can be in the form of a mosaic having some overall characteristics but composed of several tesserae. The idea of culture as a comprehensive notion relating to groups such as organisations is provided by (Spencer-Oatey, 2008) as “a fuzzy set of basic assumptions and values, orientations to life, beliefs, policies, procedures and behavioural conventions that a group of people shares, and that influence (but do not determine) each member’s behaviour and his/her interpretations of the ‘meaning’ of other people’s behaviour” (p. 3). The management task is to form this separate behaviour into a learning process.

This discussion summarises many general ideas of the meaning of culture as an individual trait and a collective. It also notes the structural elements in a culture. It implies that there may be a conflict between individuals and individuals and organisations based on non-corresponding cultural norms, which is an essential perception for this thesis. As noted above this should allow for voice and proactive behaviour as individuals shape their individual contributions to the culture dynamic. The definition provided by Allaire and Firsirotu (1984) adds substantial value to this research, providing insights into understanding organisational culture's nature and impact.

Instead of reiterating general and partially overlapping conceptions of culture as either an individual characteristic or a collective occurrence, this discourse emphasizes the integrative viewpoint advocated by Patterson (2014), which defines culture as the dynamic interaction between structural components and practical organizational behaviours. According to this perspective, organizational culture does not arise solely from fixed norms, values, and formal structures, nor merely from individual understandings and actions, but from the ongoing interplay between them. Consequently, conflicts between individuals and organizations can be seen as consequences of discrepancies between cultural frameworks and enacted behaviours. Notably, this approach allows for the examination of agency and proactive initiatives, as members of organizations actively influence and reinterpret cultural significances through their day-to-day practices. In this context, Patterson’s dual-component framework presents a more precise conceptual framework for this study than purely descriptive characterizations of

culture, as it explicitly captures the fusion of structural contexts and individual contributions that underlie cultural processes in organizational settings (Patterson, 2014).

2.2.2 Models of Organisational Culture

The concept of multiple layers of organisational culture and many of their features (Allaire & Firsirotu, 1984) align with the cultural model devised by Schein (1991) from 1961 onwards and based on empirical studies conducted as a consultant and on multiple factors of leadership, organisation studies in diverse cultures and inter-disciplinary academic concepts of culture.

The most visible signs of organisational culture are the artefacts, as Figure 5 shows, and creations, the socially created physical buildings, environment and layout and the type of social interactions between employees that they shape (Schein, 1991).

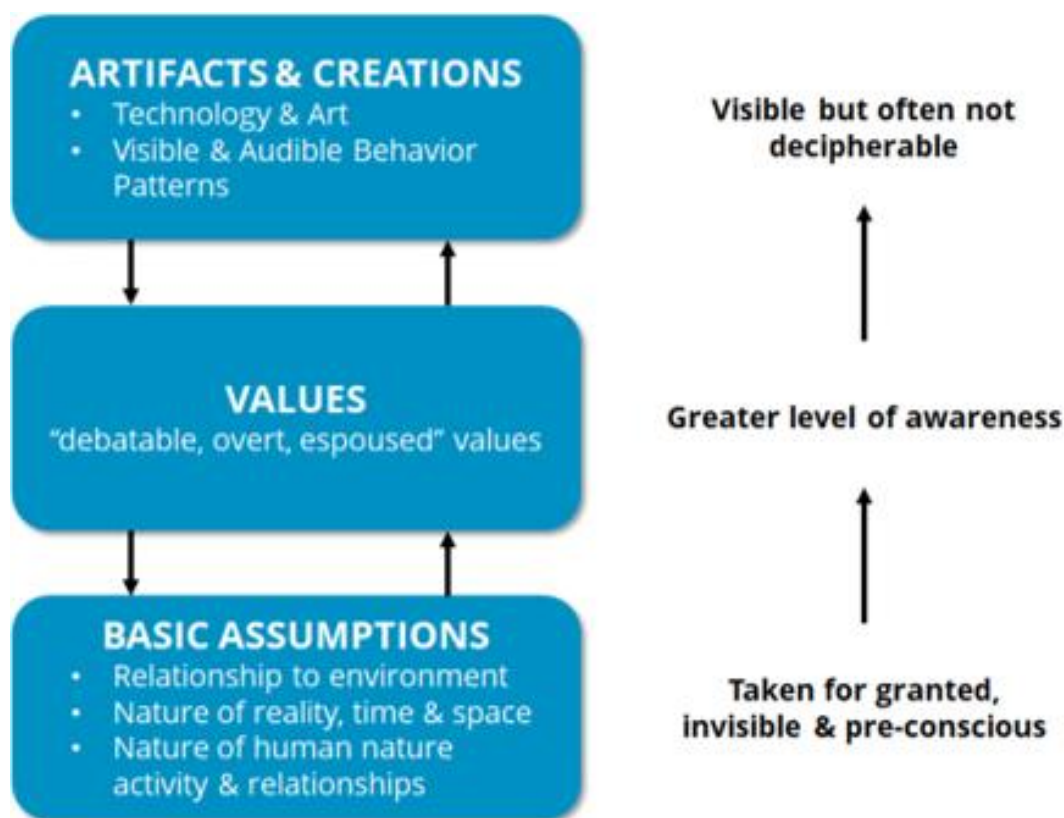


Figure 6. *Levels of Culture and Their Interaction*
Source: Schein (1991, p. 14)

The status of individuals may be demonstrated by the named private parking spaces in the company car park, the individuals who have access to the company private jet plane, office space, position and furniture quality (Alvesson & Berg, 2011).

Schein (1991) posited that artefacts, as the most overt manifestation of organizational culture, encompass tangible products and observable social interaction patterns. These symbolic representations of status, like assigned parking spots, privileged resource access, office sizes, and furniture quality, are categorized as artefacts since they embody underlying values and assumptions concerning hierarchy and authority (Alvesson & Berg, 2011). Although these artefacts do not inherently convey cultural meanings, they serve to indicate and strengthen fundamental cultural principles concerning power, status, and legitimacy. Indirectly, these symbolic elements may influence whose perspectives are emphasized within the organization by organizing attention, access, and influence, rather than explicitly functioning as channels for expression.

The power associated with an individual is also stressed by Pfeffer (1981), who notes that “success and failure could be seen in the size, décor, and location of offices. Anyone who moved to a smaller office was on the way down. If a carpenter, cabinetmaker or wallpaper hanger was busy in someone’s office, this was a sure sign he was on the rise” (p. 162).

The patterns of language and style used in written and verbal communication, and their expressions and appearance also provide information on the culture. Other artefacts include trademarks, logos, artworks in the building and the technology employed, including its brand (Alvesson & Berg, 2011; Schein, 1991).

The second layer, which is less visible, comprises values, the origins of which are often attributed to the organisation’s founder, who will have had defined beliefs about how corporate events should be resolved; for instance, declining revenues will be reversed by increasing marketing efforts. The belief has resulted from prior learning, tested on many occasions. Therefore, when an unexpected new event happens, there will be uncertainty about the best solution to resolve it, and various options will be employed. It is not until one option has been successful many times, and there is social consensus of its effectiveness, that it will be implemented automatically when the problem recurs. It will become a basic assumption, the third cultural level, where the value becomes embedded in organisational culture, and the solution continues to be employed even when the external environment alters (Schein, 1991). This situation impacts the ongoing operations (Schein, 1991); for instance, over time, the organisation will appear to conform to new societal norms, such as devising corporate social responsibility policies to retain legitimacy with stakeholders, and hence to remain profitable (Suchman,

1995). However, if implementing these policies into practice fails to occur, the policies are espoused (Argyris & Schön, 1978), but actions demonstrate a contradiction. The shared beliefs of organisational employees enable the continuance of various managerial activities, such as procedures, processes and undiscussable subject matter (Argyris & Schön, 1978). This fundamental feature of embedded culture is highly relevant to this research, because it implies that the organisation is no longer learning but repeating practised solutions automatically; it employs single loop learning. Therefore, this principle will be further appraised in Section 2.3.

The Cultural Web is an organisational model promoted by Johnson, Whittington, Scholes, Angwin and Regner (2019), as in Figure 6. The paradigm at the centre of the cultural web aligns with Schein's (1991) basic assumptions since it relates to corporate mindset, the embedded beliefs and values that support the other six elements of the culture. This structure is necessary to understand to answer the research questions within the empirical context.

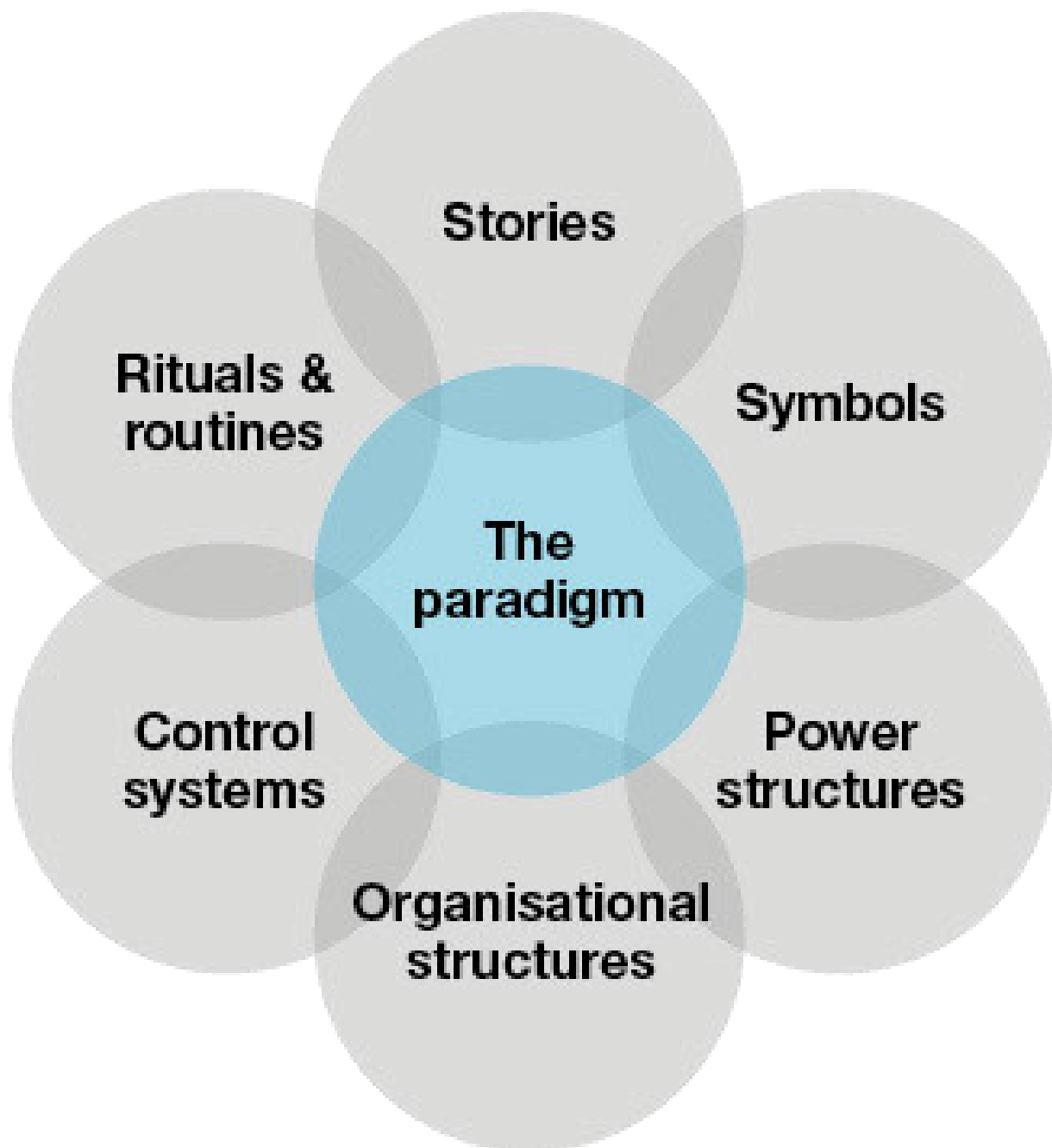


Figure 7. The Cultural Web
Source: Johnson et al. (2019, p.175)

Stories represent how the organisation presents itself and explains its central feature, comprising repetition of the activities and behaviours of the founder(s), important events that demonstrate its success, disasters that have occurred, famous employees as well as those who were viewed as mavericks since their behaviours deviated from the expected norms (Johnson et al., 2019). Symbols are the artefacts Schein (1991) described, including control and reward systems, whilst power structures refer to how power is distributed amongst organisational groups. The organisational structures

comprise the relationships between these groups, for instance, whether there is a hierarchical or flat management structure, plus reporting relationships that demonstrate the degree of participation of employees, for instance, in decision-making. Control systems are associated with how employees are directed in completing tasks, how they are rewarded, and the focus of control concerns, such as cost saving, quality, or both. The rituals and routines are the procedures for accomplishing day-to-day tasks: routines which may be highly structured and have implications, for instance, as to the type of service given to customers as reactive or proactive; rituals are important events, for example, sales conferences for sales focused companies and highly documented procedures and interview panels for public sector (Johnson et al., 2019). This model is helpful in the research because it has a more practical application than Schein (1991). It can be used to analyse the firm in specific ways that the previous model did not, although it could be perceived as merely extending the ideas. Its application to cultural analysis is emphasised by Johnson et al. (2019), who suggest the use of corporate documentation as a rich source of knowledge but to be wary of statements of values crafted by the organisation as these can be misleading, owing to their intention to promote a specific image, which may not align with the actual practices; espoused rather than actual (Argyris & Schön, 1978).

The cultural model offered by Hofstede et al. (2010) is significant to this thesis because it approaches culture from a different perspective, although recognising its deeply embedded nature. This model is based on integrating national and organisational preferences, and the six dimensions on which culture is based have been identified and developed in more than 80 countries over four decades, four being identified initially and the last two in 2007 and 2010 (Hofstede, 2011).

National culture developed first, comprising: Power Distance (PDI), Uncertainty Avoidance (UAI), Masculinity (MAS), Individualism versus Collectivism (IDV), Long Term versus Short Term Orientation (LTvST) and Indulgence versus Restraint (IvR). Each dimension is a continuum designated from 0 to 100 points.

Power distance relates to where the source of power lies in an organisation or a group, such as a family; if power is vested in one person, the PDI score is very high, whereas if there is a distribution of power, which may be limited or wide, the score is much lower; low power distance, for instance, implies joint decision-making (Hofstede et al., 2010).

A global map of the preferences of different countries illustrates this concept, as Figure 7 shows.

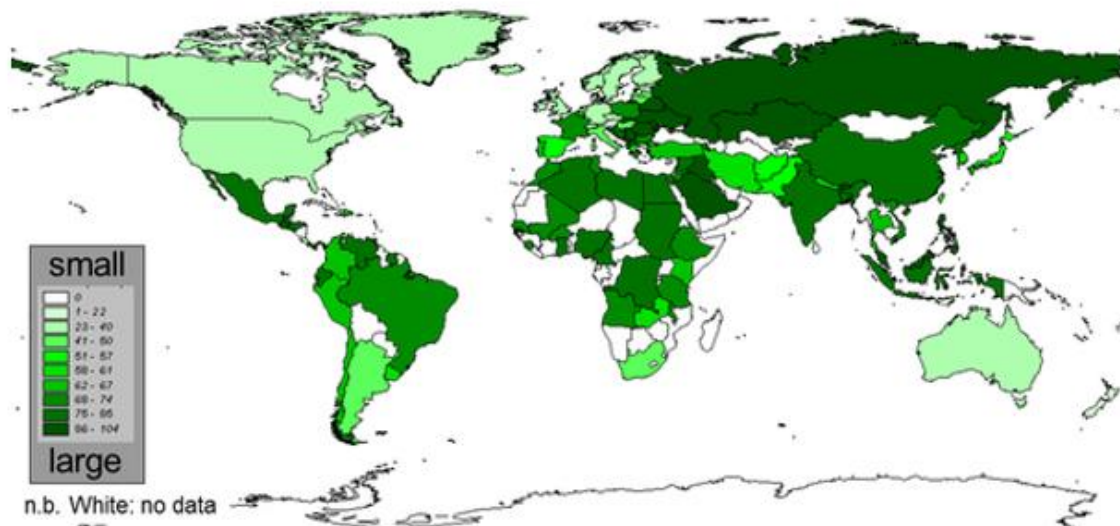


Figure 8. Global Distribution of Power Distance Preferences
Source: Hofstede (2020, p.1)

High scores of power distance are present for countries represented by dark green, for instance, the Middle East and Russia, with scores of 90 and 93, respectively (Hofstede, 2020). In these nations, the owner or Chief Executive Officer of a business would make all decisions, which would be accepted and implemented by the employees/family members. Employees would be uncomfortable making decisions (Hofstede et al., 2010). In high PDI countries, the teacher is the source of knowledge, and the leader is respected and feared; governments tend to be autocratic and changed by revolution, whereas in nations with low scores, learning tends to be student-centred, and the people democratically elect governments, change of government being peaceful (Milosevic & Hofstede, 2018). Germany is one of the countries with the lowest power distance, with a score of 35. Open communication is essential, and leadership is often accepted when there is expertise (Hofstede, 2001). The inference for this thesis is that, in public sector organisations in Germany, the type of national government is likely to have a substantial influence on how they operate and how power is distributed.

UAI is associated with a preference for certainty and clarity, meaning nations with a high score prefer behavioural rules and habits or traditions to avoid the ambiguity that characterises unknown, novel situations. Therefore, high UAI is associated with

conforming to a particular opinion and disapproving of those who disagree with the accepted truth. Consequently, high UAI nations and organisations within them will seek high structure, find uncertainty stressful, the leader or teacher is the source of truth and learning, and employees do not change their jobs despite their dislike of it. The contrast when scores of UAI are low is a lack of rules, individuals are tolerant of different opinions, less likely to show emotions, teachers admit that they do not have all the answers and employees change jobs relatively frequently (Hofstede, 2020; Milosevic & Hofstede, 2018). With a score on the high end of 65, Germany is among the countries that avoid uncertainty and feel threatened by unpredictable situations (Hofstede, 2001).

MAS relates to perceived masculine traits within societies/nations, high MAS scores and low-scoring feminine traits: ambition, competitive attitude, aggressiveness and use of force are male attributes; appreciation of quality of life, less competitive and empathy with others who are not the winners in life. Therefore, countries are rated on the degree of masculine trait preference in society; winning is important in both types of society, but actual gender is more prevalent in masculine nations (Hofstede, 2020). Therefore, examples of behaviours in masculine nations and organisations include strong individuals gaining admiration, few women in politically powerful positions, work being more important than facts and men dealing with facts. In contrast, women are expected to manage emotional situations. In feminine-orientated countries, there is a much lower difference between the social and emotional roles of men and women. Women frequently have powerful positions, weaker characters receive empathy, and work-life balance is the norm (Milosevic & Hofstede, 2018). With a score of 66, Germany is counted among the more masculine nations (Hofstede, 2001).

The implications of IDV, the difference between human preference for self-interest and collectivism, I versus We, include individuals making their own decisions and preferring to have personal goals in the workplace rather than a group making collective decisions and their work output being rewarded on a group basis. The individualist societies are strongest in North America, the United Kingdom (UK), Germany and other northern European countries, whilst collectivism is strong in southern Europe and Asia, as Figure 8 shows (Hofstede, 2020; Hofstede et al., 2010).

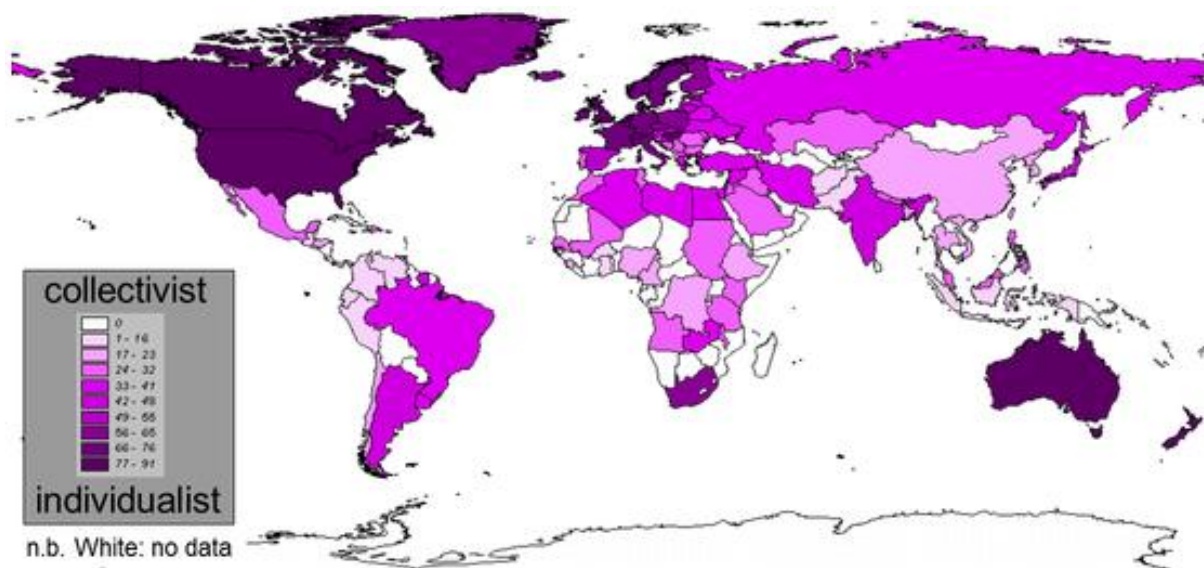


Figure 9. Global IDV Trends
Source: Hofstede (2020, p.1)

About learning, the individualist society focuses on understanding how to learn more effectively, whilst the collectivist nation perceives education as providing the means to accomplish an outcome, how to complete a task. Collectivist nation workplaces will also be characterised by harmony, other individuals are either in-group or out-group, where the in-group has the most influence, in contrast to the conflict being perceived as productive and others' opinions expected (Milosevic & Hofstede, 2018). With a score of 67, Germany belongs to the individualist countries (Hofstede, 2001).

LTvST concerns variation in attitudes to change, cultures with a long-term orientation, for instance, China and Germany (see Figure 6), focus on the future and the unknown opportunities it may present; therefore, traditions change as circumstances change. In short-term orientated countries like the USA, the UK and the Netherlands, respect for tradition, stability and short-term profits is essential. The national values of long-term countries are perseverance, saving for the future and humility as virtuous, whilst short-term nations value responding to social responsibilities and personal control and composure. From the learning perspective, LT attributes success to hard work and failure to poor effort and tries to learn from other countries, whereas ST considers the outcomes as a matter of luck and takes pride in own nation's achievements (Milosevic & Hofstede, 2018). With a high score of 83, Germany belongs to the pragmatic countries that put extensive effort into planning the future (Hofstede, 2001).

The final dimension, IvR, is referred to as happiness factor by Milosevic and Hofstede (2018) and negatively correlates with LTvST. Indulgent societies, for instance, the UK and USA (Figure 9), are comfortable when enjoying life, having a circle of friends, freedom to do whatever is pleasurable and living for the present, in contrast to China and, to a lesser degree, Germany, which adhere to social norms, freedom of speech and leisure are not highly important, but duty is crucial (Hofstede, 2020).

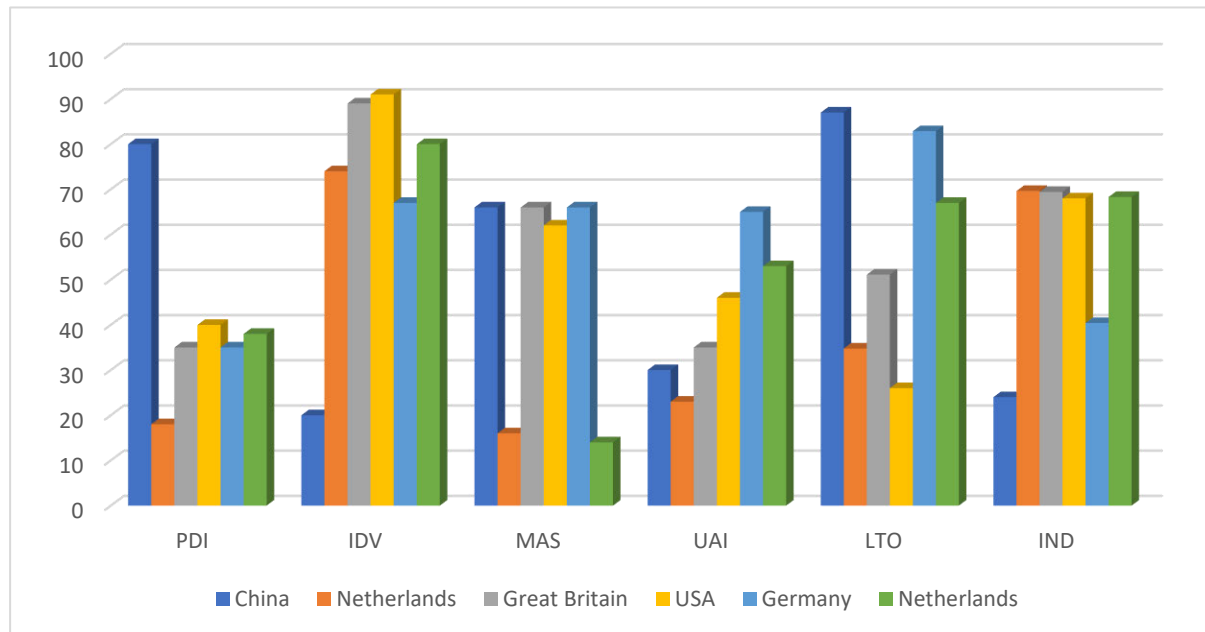


Figure 10. Comparison of the Six Dimensions Across Nations
Source: Author, based on Hofstede (2001)

Figure 9 compares Hofstede's six dimensions across other major countries. Whilst the detail and examples for each dimension are very helpful to this thesis, which justifies the focus on it to understand learning and attitudes within organisations, its limitations are emphasised by Hofstede et al. (2010) in terms of change in national and organisational culture being altered by global influences. The model has been criticised by McSweeney (2002) based on unsound methodology and assumptions, but Williamson (2002) argues that this does not detract from its value as a tool for social science research for comparing cultural attributes, especially as better models have not been developed. In a recent study by Eringa, Caudron, Rieck, Xie, and Gerhardt (2015), the findings on the values of national cultural dimensions failed to align with the Hofstede model on three dimensions in half of the countries sampled. Nevertheless, the researchers recognised that the possible conflict resulted from using a small sample, which Hofstede had stressed as unreliable. This researcher recognises that in other

models, for instance, that of Hampden-Turner and Trompenaars (2012), its limitation is that it focuses on corporate profit motives and capitalism, which is usually irrelevant to public sector organisations. Jones (2007) criticises Hofstede for describing the respective national population as one homogeneous culture and the fact that the study was designed for one company only.

The Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness (GLOBE) model is based on Hofstede's model and comprises nine dimensions, six of which resemble Hofstede, and two are relevant to this thesis: performance orientation and humane orientation, which consider the extent to which countries are focused on performance outcomes and fairness. These are related to leadership styles in Table 2 (OpenStax, 2019) and provide an additional framework for leadership culture that can be linked with MAS, IDV and PDI, for instance.

Table 2. Country Clusters and Preferred Leadership Styles

Autonomous	Humane-oriented	Participative	Team-oriented	Charismatic	Leadership Style
Medium	High	High	Medium	High	Anglo
Medium	Medium/High	Low	Medium/High	Medium	Confucian Asian
High	Medium	High	Medium/Low	High	Germanic Europe
Low	Medium	Medium	High	High	Latin America
Medium	Medium	Low	Low	Low	Middle East
Medium	Low	High	Medium	High	Nordic Europe
Low	Medium	High	Medium	Medium	Sub-Saharan Africa

Source: Own Presentation, Adapted from OpenStax (2019)

However, although the Hofstede model is more frequently applied and accepted, and this thesis provides some insight into the cross-national and organisational cultural influence on learning and organisational behaviour in a more general sense, this will not be pursued further for the present research since this is of little importance for companies in the public sector in Germany and is presumably based on Hofstede.

Despite being widely referenced for examining cross-national cultural distinctions, the Hofstede model of cultural dimensions has faced substantial criticism regarding its theoretical and methodological underpinnings. Critics have highlighted issues such as the

model's exclusive reliance on data from a single multinational company and its oversimplified view of national cultures as uniform entities, which restrict its applicability beyond international comparisons of value orientations (McSweeney, 2002). These limitations are particularly significant in specialized settings like public administration, where variations within national cultures and organizational contexts play a crucial role. Consequently, this study opts not to employ Hofstede's framework as the primary analytical tool, given its limited suitability for comprehending organizational dynamics and learning processes within the public sector in Germany (Adeoye & Tomei, 2014).

The leadership element has the potential to indicate types of organisational learning and attitudes to it and, therefore, will be further considered. As the primary research objective of this thesis is to understand to what extent the organisational culture of the company influences the organisational learning and knowledge creation, the six dimensions of Johnson and Scholes's Cultural Web Model can be used to examine the cultural specifics of the company that affect strategy and development (Johnson et al., 2019).

2.2.3 Institutional Logistics and Cultural Hybridization

Organizational culture extends beyond shared values, norms, and interpretive frameworks and is influenced by broader institutional logics that offer contrasting frames of significance, legitimacy, and suitable behaviours (Greenwood et al., 2011; Wu et al., 2023). In hybrid organizational settings, various institutional logics coexist and engage with each other, including efficiency logics oriented towards the market, logics based on professional expertise, and logics related to public accountability or safety (Mair et al., 2015). Rather than harmoniously coexisting, these logics commonly create structural and cultural tensions by advocating different priorities, criteria for evaluation, and expectations for behaviour. Consequently, culture is viewed not as a unified integrating force but as a disputed domain in which diverse institutionalized sets of values are negotiated, prioritized, or temporarily stabilized (Greenwood et al., 2011).

This perspective holds relevance for organizations functioning in regulated, safety-critical environments, where imperatives for economic performance intersect with strict adherence to compliance and safety regulations (Pinz et al., 2024). Consequently, cultural norms related to learning, knowledge dissemination, and error management cannot be comprehended independently of the institutional backdrop that legitimizes

practices while limiting others. Incorporating an institutional logics approach allows for a more intricate understanding of organizational culture as a dynamic, multi-faceted concept that determines how learning processes are facilitated, restricted, or selectively institutionalized.

The approach of institutional logics can be related to the Cultural Web model of Exploring Strategy to capture cultural phenomena at different analytical levels. While institutional logics are understood as overarching, socially embedded systems of meaning and order that legitimize and structure organizational action, the Cultural Web primarily focuses on their specific manifestations in organizational everyday life. Elements such as routines and rituals, narratives, symbols, as well as power and control structures can be interpreted as carriers of specific institutional logics, such as market efficiency logics, professional norm logics, or community-oriented value systems. In this sense, the Cultural Web provides an analytical tool to make visible how institutional logics are culturally reproduced and stabilized within organizations. At the same time, the model is limited in its explanatory power as it makes minimal statements about the emergence, competition, or hierarchization of different logics.

This analytical gap is bridged by the Institutional Logics Approach, as elaborated by The Institutional Logics Perspective, by systematically considering power relations, historical path dependencies, and societal embedment. Taken together, both approaches can be understood as complementary: the Cultural Web serves as a cultural diagnostic analytical tool at the organizational level, while institutional logics provide the theoretical framework for explaining the underlying normative and cognitive structural orders.

2.3 Knowledge

2.3.1 Definitions of Knowledge

The meaning of knowledge has changed over thousands of years. Plato is attributed with the original definition of knowledge as a true belief that could be justified, whilst later descriptions include knowledge as information employed productively (Rowley, 2006). Enachi (2009) argues that, while in the traditional economy, land, labour and capital were the three production factors, in the new economy land is gradually being replaced by knowledge. However, knowledge is used interchangeably with the terms

data and information, implying a connection between them. For example, Kelley (2002) suggests that data comprise fundamental information that has not been ordered in any specific manner; information is characterised by specifically ordered data that it are possible to analyse; knowledge is developed when a human being examines the information and applies insight to make sense of it, finds patterns, and, therefore, knowledge resides in the user's brain.

The source of this relationship may be ascribed to Ackoff (1999), who suggested that data were at the lowest level of a hierarchy of five steps associated with the learning process. Data were defined as symbols relating to the features of objects or events such as census statistics, which could be converted to information when processed, for instance, into tables, so that it became more organised, compact and helpful in answering the questions of who, why and how many, for example. At that point, it transformed into knowledge. Answering why questions meant that knowledge generated understanding, a process that required intelligence to complete (Ackoff, 1999; Frické, 2009). Subsequently, it was possible to evaluate the efficiency and enhance the level accomplished (Rowley, 2006). Wisdom was created by the process of multiplying the value of efficiency; in other words, it became more effective owing to human input. In this model, each step is vital to reach the higher one (Ackoff, 1999).

However, Frické (2009) proposes that complying with the hierarchical model of wisdom, based on the elaboration of data, does not enable humans to answer why questions effectively because to do so requires the human mind to enquire beyond the available data to find reasons for the phenomenon, for example, the context in which it is observed/occurs and, therefore, a range of facts and uncertainties. The original model was also criticised for including the understanding step, which was subsequently removed as understanding was perceived necessary to move from step to step rather than a discrete input (Bellinger, Castro, & Mills, 2004).

Other interpretations of this hierarchy are useful for enhancing its meaning, for instance, for Zeleny (1987) where data represent the stage of no knowledge, information to answer questions of what and understanding of how, whereas wisdom provides the reason, knowing why and reaching enlightenment, when a sense of right or wrong about the truth that is revealed. The human activity associated with each step is the focus of Choo's (2006) analysis of the process in which data are converted to knowledge (Figure 10); physical structuring to convert signals to data, cognitive

process to transform information and intuition, belief structuring to accomplish the knowledge stage, as Figure 10 shows (Choo, 2006; Serrat, 2017).

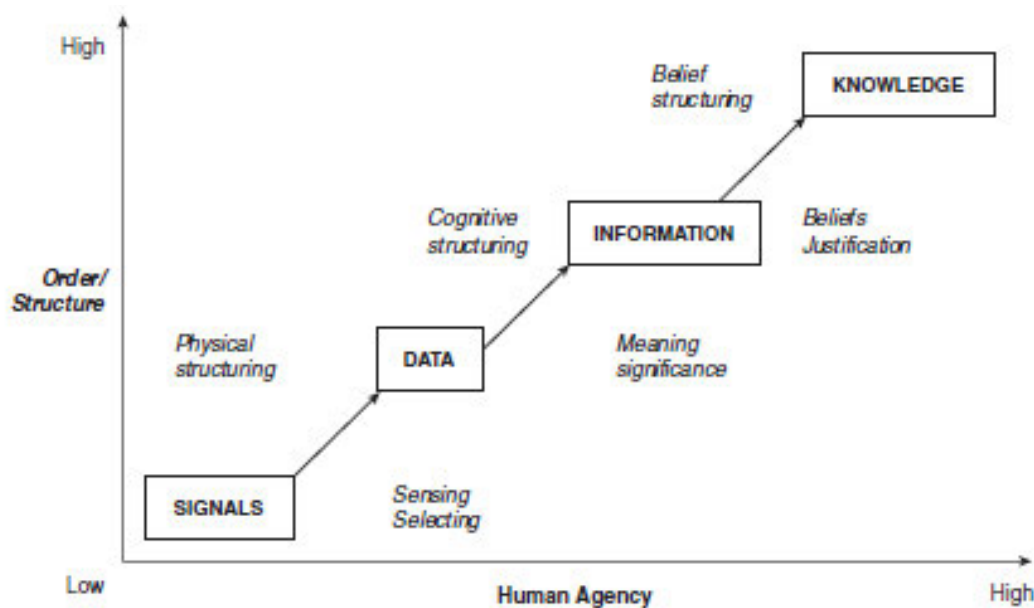


Figure 11. Transformation of Data to Knowledge

Source: Choo (2006 as cited in Rowley, 2007, p.168)

These models have similarities in that they suggest knowledge is acquired by processing another phenomenon, from signals to their conversion to data, which may not need direct human input, whilst usefulness is created by human or computer processing of data to generate information from which deductions can be made. Wisdom is not a feature of all models. Still, human agency is stressed and from the perspective of this thesis; the implication is that organisational learning can only be effective if the level and quality of human input is very high.

These theoretical frameworks are grounded in the premise that knowledge is produced through the analysis of various phenomena, encompassing signals, data, and information, leading to the extraction of significance and usefulness, with human or computer-driven analysis playing a pivotal function. Nonetheless, organizational learning does not hinge on superior human contributions for its incidence; learning will transpire regardless. The pivotal concern, therefore, is not the occurrence of organizational learning, but the nature of the learning that ensues. In the absence of deliberate and thoughtful human intervention, learning procedures might progress in unintentional or even detrimental trajectories, such as employees acquiring skills to strategically adjust to, evade, or misuse organizational frameworks for personal gain. From the standpoint

articulated in this thesis, human intervention is not a prerequisite for organizational learning per se, but a fundamental determinant of its direction, profundity, and congruence with organizational goals.

The stages in the knowledge hierarchy and implied human agency were linked to data management systems by Rowley (2007): data would be associated with transaction processing, information with management information systems, knowledge with decision support systems and wisdom with expert systems. The inference was that meaning, application, value and human input increased from the bottom to the apex of the hierarchy and Information Technology (IT) input also became more complex. In this perception, humans and computers could combine to enhance the process's speed and the outcomes' value, but a judgement of them would require human wisdom (Rowley, 2007; Zeleny, 1987). Hence, whilst data flow to wisdom is more like a funnel as it is refined, as Figure 8 shows, fewer elements of the original data remain. This representation implies that wisdom is the pivot on which the whole knowledge process depends, and Rowley (2007) suggests that this is challenging since wisdom is not a well-defined concept.

Rowley (2007) establishes a connection between the stages of the knowledge hierarchy and the associated level of human agency within specific data management frameworks. This connection posits that data align with transaction processing systems, information with management information systems, knowledge with decision support systems, and wisdom with expert systems. This conceptual framework operates under the premise that individuals, akin to technological tools, function as data processors who progressively convert inputs into more sophisticated forms of significance and utility. While this viewpoint offers valuable analytical insights, it presents certain complexities. Primarily, it runs the risk of oversimplifying human cognition to primarily logical and procedural processing, thereby neglecting the non-linear, contextual, and emotional aspects of cognition. Emotional or experiential knowledge, such as intuition, empathy, or ethical reasoning, does not neatly conform to a linear model of data refinement, yet it holds a vital role in interpretation, meaning-making, and judicious decision-making. Consequently, wisdom should not be solely viewed as the pinnacle of refined data processing but as a holistic attribute that amalgamates cognitive, emotional, and experiential knowledge. This underscores a key constraint of hierarchical knowledge structures: while they capture the escalating abstraction and filtering of information,

they encounter difficulties in encompassing human capabilities that resist formalization or automation, even within sophisticated information systems (Rowley, 2007; Zeleny, 1987).

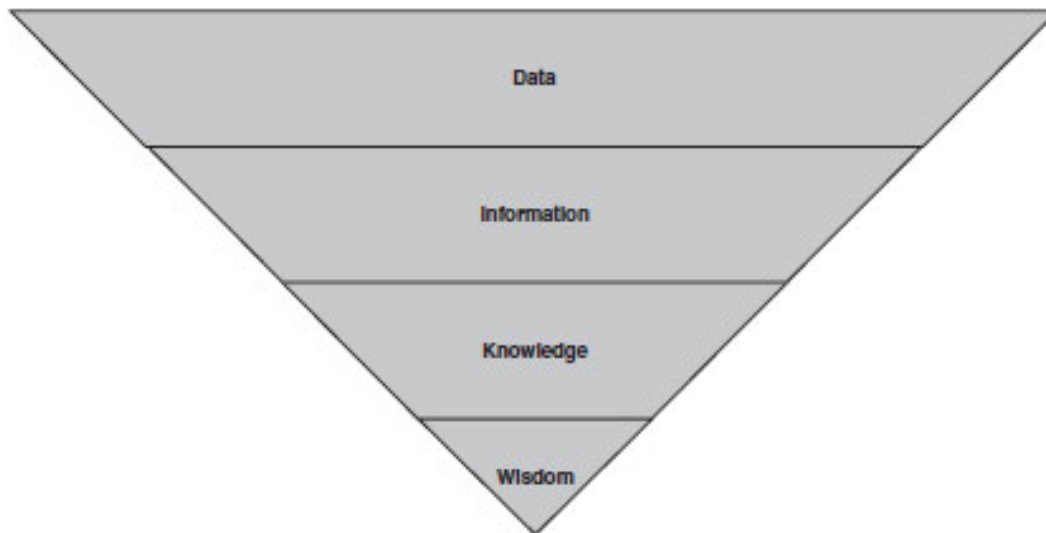


Figure 12. The Inverted Knowledge Hierarchy

Source: Rowley (2007, p. 177)

As stated by Ackoff (1999), wisdom is the stage when value is created (Rowley, 2006), implying that this is the most important aspect of knowledge creation and organisational learning, which is the focus of this thesis. For Rowley, accomplishing wisdom required the mental faculty of judgement and was associated with the aesthetic and ethical values of the individual evaluating efficiency (Rowley, 2007). Yet, while the development and management of wisdom were limited, they were critical to organisational performance in the 21st-century business environment of high turbulence and increasing complexity (Rowley, 2007). Wisdom was considered a challenging concept by Meacham (1983) since it is related to the subjective factors of beliefs and values, knowledge, information, skills and abilities. However, the essential factor of wisdom was how knowledge was applied, was to know “thyself” and balancing the need to increase the level of knowledge whilst being insightful regarding emerging uncertainties that represent gaps in knowledge; this aspect of wisdom relates to the limitation of the knowledge hierarchy model proposed by Frické (2009). Hence, in the context of knowledge, wisdom was also characterised by growing acceptance over time that there were concepts and ideas the individual now knew; this wisdom factor was re-emphasised by Frické (2009). Bellinger, Castro, and Mills (2004) also stress the human element of wisdom, suggesting that it is a human characteristic in the individual’s mind

and character, as well as his/her soul, such that computers cannot possess wisdom. Subsequently, Rowley (2006) defined wisdom as the human ability to consider what knowledge she or he has and how to act on that knowledge to optimise positive outcomes for society in an ethical manner. A similar interpretation offered by Frické (2009) is that a person may acquire extensive quantities of facts and figures but will not be attributed with wisdom unless s/he has diverse types of knowledge and can apply the knowledge s/he has to resolve challenging problems in a practical, ethical way at minimum cost. Hence, knowledge could be distinguished from wisdom; knowledge was know-how, for instance, how to control a system, whereas wisdom was being able to use that practical knowledge to accomplish appropriate goals. This conclusion is important to understanding that learning facts and figures, gaining knowledge from organisational learning, must be accompanied by acquiring the wisdom to appropriately employ that knowledge to improve organisational effectiveness; the inference for this thesis is that organisational learning must embrace both factors, which is often not the case (Basten & Haamann, 2018).

The distinction between knowledge and wisdom can be elucidated by differentiating between “knowing that” and “knowing how”, a well-established dichotomy (Ryle, 1945). While “knowing that” pertains to explicit, propositional knowledge such as facts, rules, or procedures, “knowing how” signifies practical proficiency and the capacity to proficiently navigate real-world situations. Notably, practical know-how is often only partially expressible and may remain implicit, ingrained in experience, routines, and embodied actions. Wisdom transcends mere possession of knowledge or skills, encompassing the ability to apply both overt and tacit forms of knowledge in a manner that is sensitive to context and aligned with objectives. Within the realm of organizational learning, this implies that the acquisition of factual and formal knowledge in isolation is inadequate; rather, learning mechanisms must facilitate the cultivation and utilization of tacit expertise and practical discernment to bolster organizational efficacy, a facet frequently overlooked in organizational learning paradigms (Basten & Haamann, 2018).

Organisational knowledge creation is perceived as a spiral process by Serrat (2017) and dependent on input from individuals, groups, the organisation and interactions between organisations, with each of these knowledge agents possessing unique forms of knowledge that allow it to accomplish tasks that others cannot. However, there is also a conflicting opinion about whether knowledge can exist independently and be

transmitted to others or if it is located only in the learner's mind (Learning styles and the nature of learning, 2020).

Serrat (2017) posits that the process of organizational knowledge creation follows a spiral trajectory, drawing on inputs from various sources such as individuals, groups, organizations, and inter-organizational interactions, each contributing unique forms of knowledge (Nonaka & Konno, 1998). This framework prompts an inquiry into the nature of knowledge, pondering whether it exists independently of individuals or is confined solely to the cognitive realm of the learner. Management theory has evolved to address this query. Initially, knowledge was construed as an inherent human attribute, rooted in individual cognition and experience. However, as the 20th century progressed, knowledge began to be recognized as a valuable organizational asset that could be amassed, stabilized, and utilized alongside traditional production factors like land, labour, and capital (Resource Based View; Penrose, 1959).

Through the establishment of routines, processes, and iterative learning, organizations acquire the capability to improve performance, a concept often encapsulated by the idea of experience curves. In this context, knowledge is not solely contained within individual minds but is also partly institutionalized within the structures and practices of organizations, enabling them to function, evolve, and excel over time. Strategic management discourse underscores the significance of accumulated organizational knowledge as a primary source of enduring competitive advantage, a notion famously championed by Porter (Porter, 1985). Porter highlights how learning effects and efficiency gains derived from experience are pivotal in creating lasting performance differentials among firms (Feichtinger et al., 2005; Porter, 1985).

These are concepts that are important in answering the research problem of this thesis; the transfer and sharing of knowledge is, therefore, appraised in detail in Section 2.3.2.

2.3.2 Knowledge Transfer

Two distinct types of knowledge, explicit and tacit knowledge, are well-established: explicit knowledge can be found in words in written documents, scientific formulae, numbers and shared data; tacit knowledge is personal to its owner, difficult to formalise, and acquired over many years through experience (Nonaka & Konno, 1998). Explicit knowledge is described as “know what” by Smith (2001). For example, formal language, print or electronic media, describes processes in the workplace. Tacit

knowledge is clarified somewhat by the description provided by Smith (2001) as know-how that the knowledge of a master craftsman would typify; “practical, action-oriented knowledge (...) based on practice, acquired by personal experience, seldom expressed openly, often resembles intuition” (Smith, 2001).

There are two types of tacit knowledge: technical tacit knowledge associated with skills or crafts and cognitive tacit knowledge comprising an individual’s beliefs, values, emotions, mental models and ideals that are deeply embedded, unconscious so that they are automatic and influence his/her understanding of reality, how the world works (Nonaka & Konno, 1998). This definition of tacit cognitive knowledge links directly to the meaning of organisational culture (Schein, 1991), an individual or group culture. Tacit knowledge can be categorised, for instance, as content, context and orientation; individuals use content knowledge to manage themselves, their tasks or to manage others; context is local when it relates to a current individual task and global when it is integrated into a larger group of tasks; orientation is attitude-based, pragmatic or ideal, pragmatic associated with practical issues such as employee feedback, ensuring negative comments to a colleague are not made publicly instead, and suitable as focus of the quality of an idea rather than how it can be implemented practically (Smith, 2001). Therefore, tacit knowledge in all these forms is essential to organisations’ decisions and influences group behaviour (Liebowitz & Beckman, 1998). The level of embeddedness of tacit knowledge is expressed by Polanyi (1967) as knowing a lot more than we can express, such as how to conduct a task or operation without having to think about how it should be done.

According to Nonaka and Konno (1998), there has been a cultural bias to focus on explicit knowledge in Western countries, whilst tacit knowledge has traditionally been more important in Asian countries such as Japan. Knowledge creation is dependent on both types and is described as a “spiralling process” of interactions between them by means of four conversion patterns (Nonaka & Konno, 1998), which takes place in shared physical or mental space referred to as ‘ba’; this shared space can be physical offices or virtual email or teleconference, and mental spaces, for example, experiences and ideas. ‘Ba’ enables enhancing personal or group knowledge, which is intangible; the knowledge is created in ‘ba’ by means of individuals reflecting on own experiences or those of others. In contrast knowledge outside of ‘ba’ is tangible and merely information. Therefore, the mechanism for knowledge transfer within a group or

organisation relies on four factors (Figure 12). The first is to enable a socialisation process to create the space through which an individual/group can externalise its tacit knowledge; the groups could be customers, suppliers, employees for example and the space, interacting in the physical buildings, online by email, intranet or social media, for instance (Nonaka & Konno, 1998; Smith, 2001) or an employee(s) being guided by a mentor (Nonaka & von Krogh, 2009).

Figure 13 visualises how Nonaka and Konno (1998) describe and understand the creation of knowledge: When an individual divulges his/her tacit knowledge, it is transformed into a concept that others can understand, the second process of externalisation has taken place; tacit knowledge has become explicit and recipients could have observed a skilled person at work and made written notes on how they perform a task, for example, or have been shown photographs or a video that demonstrates a set of actions. Other information from inside or outside the organisation might be added to these combined tacit and explicit knowledge results. The new knowledge the recipient(s) acquired is then internalised and implemented to enhance their knowledge and skills further as they develop it over time (Nonaka & Konno, 1998). A mentor operates in this way. For instance, retiring organisational leaders coaching/mentoring younger managers to pass on their experiences to enhance new managers' skills and ensure that valuable organisational knowledge is not lost when retirees leave the organisation (Peet, 2012).

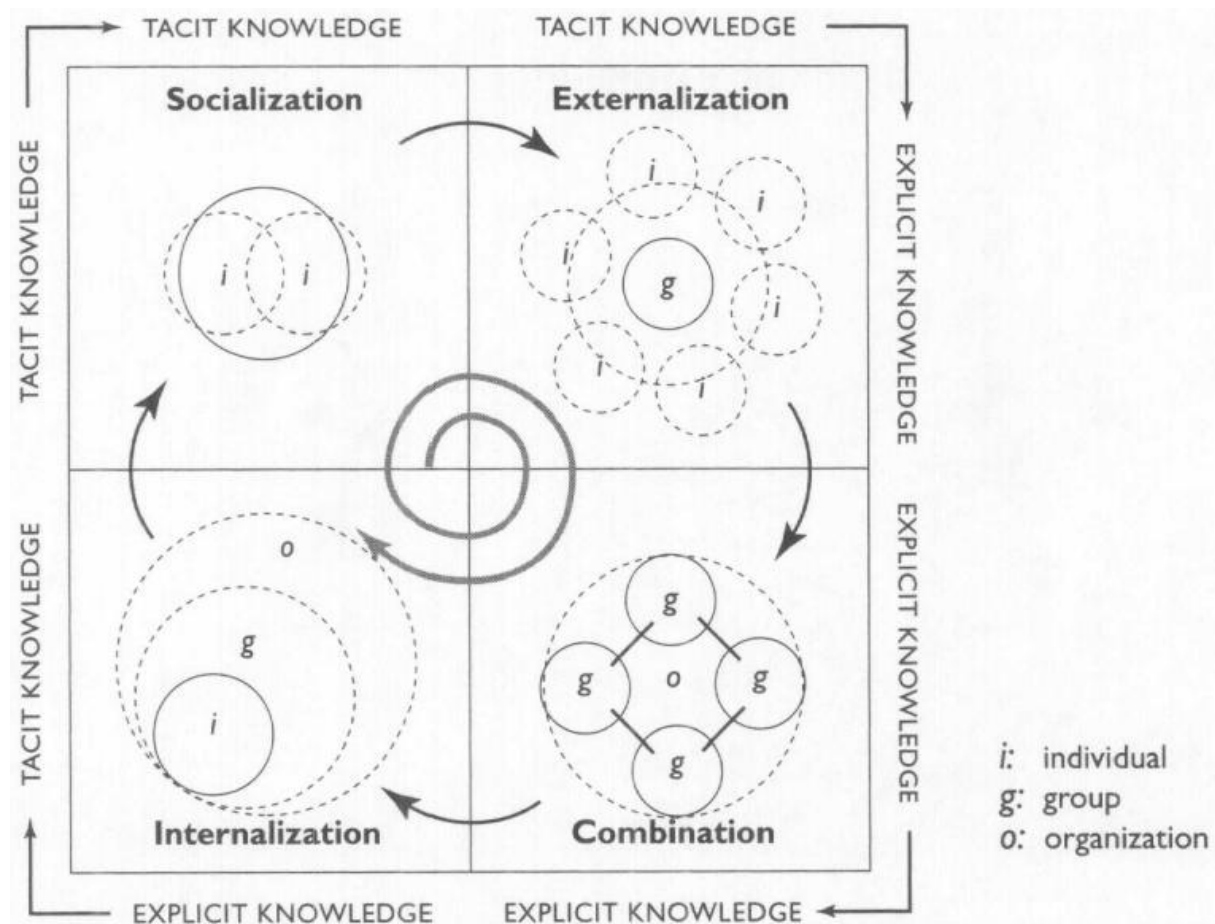


Figure 13. *Knowledge Creation by Transfer of Tacit Knowledge*
 Source: Nonaka and Konno (1998, p. 43)

The renewal of tacit knowledge is vital to organisational learning because it encourages new mindsets, allows individuals and teams to contribute to organisational knowledge capital, and motivates employees as operational definitions alter when internal/external conditions change. It is fundamental to the firm's competitive advantage (Liebowitz & Beckman, 1998). This concept is confirmed by Nonaka and Konno (1998), who state that knowledge-transfer and -generation organisational teams generate organisational value, and everyone is part of a larger environment where physical, virtual and mental spaces are unified.

The significance of renewing tacit knowledge cannot be overstated in the realm of organizational learning, serving as a catalyst for the cultivation of fresh perspectives, facilitating the contribution of individuals and teams to the intellectual assets of the organization, and maintaining motivation amidst evolving internal and external circumstances (Liebowitz & Beckman, 1998). Nonetheless, these mechanisms are intricately intertwined with organizational culture. Rather than unfolding autonomously, the

generation, dissemination, and rejuvenation of tacit knowledge are deeply rooted in socially situated cultural milieus. Teams engaged in knowledge creation can be viewed not solely as operational entities but also as cultural arenas in which shared interpretations, standards, and behaviours materialize. Expanding upon the preceding discourse on the heterogeneous nature of organizational culture, such teams may form unique subcultural frameworks influencing the interpretation, validation, and utilization of knowledge. Thus, the assertion posited by Nonaka and Konno (1998) that organizational value emanates from knowledge-creating units spanning physical, virtual, and cognitive domains can be construed as a culturally embedded process, wherein subcultures assume a pivotal role in either enabling or restricting organizational learning.

These ideas are vital to this research; firstly, the link between culture and learning has been further extended, as has the means to optimise or restrict organisational performance so that they could form a part of a framework that enables measurement of capability to create knowledge by the examination of the workplace environment and intervention currently employed.

2.3.3 Knowledge Hiding and Withholding in Organisations

The existing body of literature pertaining to organizational knowledge has primarily concentrated on aspects such as knowledge generation, transmission, and dissemination. However, recent scholarly investigations have shed light on the significance of knowledge concealment and retention as systematic impediments to organizational knowledge acquisition (Shen et al., 2024; Klonk et al., 2024). Knowledge hiding denotes the deliberate suppression of requested information and can manifest through various methods like evasive replies, justified non-disclosure, or the strategic evasion of accountability (Shen et al., 2024). Notably, such conduct is not solely instigated by individual self-interest but is frequently ingrained within organizational frameworks marked by power differentials, performance demands, and deficient psychological safety (Klonk et al., 2024). Within intricate and hierarchical organizational structures, implicit knowledge and experience-based insights may become closely intertwined with professional identity, status, or job stability, thereby diminishing the motivation for transparent knowledge exchange. Empirical inquiries additionally suggest that leadership approaches promoting psychological safety and relational bonding can alleviate instances of knowledge hiding and foster environments conducive to learning. From a learning-oriented perspective, knowledge concealment hampers collective

interpretation and restricts the organization's ability to scrutinize past occurrences, including mistakes and close calls. Incorporating this strand of literature facilitates an examination of organizational learning not only through facilitative mechanisms but also in terms of covert oppositional trends that elude detection within formal knowledge management frameworks.

2.4 Learning

2.4.1 Definitions of Learning

2.4.1.1 Overview

Learning is associated with permanent behavioural change after experience, training, or rehearsal (Lachman, 1997). However, this description is flawed because it relates to the outcomes and does not provide an understanding of the verb to learn.

Learning is commonly defined as a lasting alteration in behaviour and a change in knowledge that stems from exposure, education, or practice (Lachman, 1997). However, this characterization primarily reflects an outcome-driven and behaviourist viewpoint that only captures a fraction of the learning process. Learning can also encompass modifications in knowledge content (declarative knowledge), such as revised perceptions, convictions, or cognitive frameworks, which may not immediately manifest as visible actions (procedural knowledge).

The provided definition epitomizes a predominantly outcome-focused and behaviorist interpretation of learning, wherein learning is primarily deduced from observable alterations in behavior. Nonetheless, this viewpoint merely captures a restricted aspect of the learning phenomenon, as it prioritizes directly observable elements while disregarding the underlying cognitive metamorphoses. By delineating between declarative or propositional knowledge ("knowing that") and procedural or practical knowledge (knowing how), learning can be comprehended as encompassing both shifts in articulated knowledge frameworks and the acquisition or adjustment of competencies demonstrated in practical application. While knowing how is commonly linked with adaptive behaviors, knowing that pertains to changes in perceptions, beliefs, or cognitive structures that may not be immediately evident in observable actions but nevertheless influence future conduct. This differentiation, initially elucidated in "The

Concept of Mind”, emphasizes that learning transcends mere behavioral consequences and also encompasses internal processes of interpretation and meaning-making that precede or shape practical implementation.

Consequently, learning can transpire without immediate behavioural modifications, especially in the short run. Nonetheless, it is plausible to assert that changes in individuals' or entities' knowledge will eventually manifest in their conduct, as knowledge shapes perception, decision-making, and behaviour. The primary drawback of solely behaviour-based definitions of learning resides not in their emphasis on results but in their failure to accommodate these fundamental cognitive and interpretive changes that precede and influence observable behaviour.

It is also described by Lachman (1997) as a process which might or might not generate behavioural change, as a response to stimuli that occurs after a purposeful interaction with the environment accomplished by employing the sense. This is not a useful or practical definition, except for the notion of stimulus and the involvement of unspecified human senses. The difficulty of defining learning is acknowledged by Qvortrup, Wi-berg, Christensen, and Hansbøl (2016) owing to the variety of interpretations. Therefore, the psychological definition selected aligns with Lachman (1997) and relatively permanent behavioural changes being suggested. A more comprehensive definition was provided by Säljö (1979), who also considered learning to be a process associated with five activities: an increase in knowledge; memorising; acquisitions and retention and/or practical use of facts and procedures; a conjecture of meaning which could be speculations; interpretation of reality.

The alternatives provided in these definitions lead to the requirement of further expansion of what some terms imply, such as the meaning of knowledge, and how reality can be inferred; knowledge having several layers (Frické, 2009; Rowley, 2006), and reality as retaining current assumptions or mindsets or developing new ones (Argyris & Schön, 1978). Säljö (1979) also found that individuals had diverse subjective perceptions of the meaning of learning: an essential developmental process, a vehicle for reflections, a taken-for-granted activity. This research implies that individuals may need to be motivated to learn in different ways to gain their commitment to learn, connecting them to the appropriate activity layer and the relevant concept of reality.

The delineations presented in the definitions underscore the necessity for a more intricate elucidation of fundamental notions such as the essence of knowledge and the

mechanisms through which the apprehension of reality is deduced. Knowledge can be conceptualized as stratified and intricate (Frické, 2009; Rowley, 2006), while the process of learning encompasses either the replication of pre-existing assumptions and cognitive frameworks or their evolution into novel frames of reference (Argyris & Schön, 1978). In addition to alterations in behaviour, a significant yet frequently overlooked gauge of learning manifests in modifications in linguistic patterns. As individuals assimilate fresh conceptual structures, they frequently embrace novel terminologies, analogies, and forms of articulation that mirror revised perceptions of reality. Thus, learning becomes discernible not merely in individuals' actions but also in their discourse and construction of meaning from their encounters. This perspective aligns with Säljö's (1979) observation that learning is subjectively construed in diverse manners, spanning from an imperative developmental progression to a tacitly acknowledged routine. Consequently, instigating a drive for learning in individuals might necessitate involvement with them not solely across various strata of activities but also at diverse linguistic and interpretive strata, thereby harmonizing learning procedures with their evolving conceptualizations of reality.

The definitions provided emphasize the need for a more detailed exploration of core concepts such as the nature of knowledge and the processes involved in deriving an understanding of the world. Knowledge can be viewed as complex and layered (Frické, 2009; Rowley, 2006), whereas the act of learning entails either replicating existing beliefs and cognitive frameworks or transforming them into new reference points (Argyris & Schön, 1978). This duality can be further clarified by considering Malcolm Patterson's differentiation between structural and dynamic culture, which posits that culture comprises enduring elements such as norms, values, and established practices alongside fluid, interpretive actions occurring in daily interactions (Patterson, 2014).

Learning processes are thus situated within fixed cultural frameworks while also influencing their gradual reinterpretation and alteration through dynamic cultural engagements. Beyond overt changes in behavior, an often underestimated sign of learning is evident in alterations in language usage. As individuals assimilate fresh conceptual structures, they embrace different vocabularies, metaphors, and forms of expression that mirror revised understandings of reality. Therefore, learning is not only reflected in deeds but also in communication, functioning at the dynamic cultural level while progressively reshaping fixed cultural components. This standpoint is in accordance

with Säljö's (1979) assertion that learning is subjectively perceived in various manners, spanning from intentional developmental processes to implicitly acknowledged routines. Consequently, promoting learning may necessitate interacting with individuals not solely across varied activity levels but also across linguistic and interpretive strata, guaranteeing coherence between learning processes and the evolving cultural interpretations of reality.

Wilson and Peterson (2006, p. 1) define learning as “a process of active construction (...) [,] a social phenomenon (...) [,] an individual experience”, and these different concepts of learning possessed by the learner should be employed as a learning resource rather than an obstacle to learning. Learning is associated with several types of knowledge and how to use it, but the definition of what knowledge comprises is not clearly defined. The first of these definitions of learning as active construction aligns with the more contemporary view of the meaning of the term because it infers a mental process rather than the behavioural outcomes of learning stressed by Lachman (1997) based on theories of educational or cognitive psychology. Hence, neuroscientists and cognitive psychologists have altered focus from how humans reproduce knowledge to how they construct new knowledge. The implication for the type of learning that is recommended depends on opinion as to its purpose as passive learning generating behavioural outputs or construction of new knowledge by means of active learning in which learners interact and discuss ideas or participate together in activities (Learning styles and the nature of learning, 2020).

2.4.1.2 Active and Passive Learning

Learning may be approached from two extremes, where the individual learns passively or actively.

Learning can be viewed through a dual framework encompassing passive and active modalities. Passive learning focuses on the imparting of explicit knowledge via formal channels like workshops, training sessions, or manuals. While effective in transmitting codified information, these methods have limitations in fostering the development and renewal of implicit knowledge. On the other hand, active learning is linked to experiential, collaborative, and reflective activities, such as group work and joint problem-solving in facilitative environments, where knowledge is co-constructed through social engagement. From an organizational standpoint, this dichotomy prompts reflection on

whether learning is primarily understood as the efficient distribution of predetermined information or as the nurturing of self-learning groups integrated into a supportive corporate environment. Thus, active learning transcends pedagogical preferences to become a cultural concern, necessitating organizations to promote norms, values, and behaviours that endorse experimentation, dialogue, and collaborative knowledge creation rather than dictating prescribed knowledge structures.

In passive learning, the individual learns alone, absorbs information and gains facts and procedures related to specific subject matter and/or his/her profession. The learner receives instruction from an expert, who is the key knowledge source, and all learners in a group tend to follow the same learning content. By contrast, active learning is characterised by learners being engaged with information, working individually and collectively, so their diverse input is regarded as a resource. Knowledge associated with active learning is obtained because of asking and responding to questions about concepts and arguing the credibility of an opinion; the subject expert creates the environment for learning and provides knowledge inputs as required whilst also continuously learning because of involvement with the group's discussions (S. M. Wilson & Peterson, 2006). Active and passive learning in psychological terms is also referred to as learning by selection or reception. If an individual wishes to test a hypothesis, she/he could either choose activities to confirm or reject it or merely refer to an expert text or individual for the standard response (Markant & Gureckis, 2014). The reasons for human preference for choosing each learning methodology are not well-understood. However, selection is believed to improve learning outcomes owing to the cognitive processes of motivation, attention and engagement associated with it. An empirical study's findings demonstrated that, in a relatively simple abstract task, selection led to faster learning. However, the same result was not found with more complex abstract tasks. If a reception learner observed the choices made by the selection learner and then applied them, an inferior set of outcomes resulted. The conclusion was that the nature of the learner's involvement in the collection of information, and the level of complexity of an abstract problem were correlated to the superiority of selection over reception learning methodology. However, whilst passive or reception learning is generally associated with traditional instructor/expert-centred learning approaches and active selection learning with learner-centred methods, the appropriateness of both types has been criticised. Active learning is promoted by Markant and Gureckis (2014) because it allows the learner to apply previously learnt facts and methodologies. But its

limitation is evident from the study findings that when the learner's understanding of the task presented is weak, for instance, because it is complex and abstract, self-directed learning is characterised by poor outcomes and bias. Therefore, in some cases, a passive learning session may be essential to enhance the quality of outputs.

The idea of combining both types of learning to optimise learning outcomes was tested and proven by MacDonald and Frank (2016) in an experiment with 48 participants split into two groups. One group was subject to active learning only, the second to passive learning, followed by active learning. The findings were that passive learning received before an active learning session enabled learners to develop hypotheses about concepts and test them, leading to superior learning outcomes. The outcomes are interesting for this thesis as employing both learning methodologies generates superior outcomes, enhancing organisational learning. However, the small sample tends to weaken their credibility regarding generalisability to other contexts.

The authors explicitly warn against overgeneralizing the implications of their study beyond the confines of the experimental environment, although certain aspects of the discussion imply a subtle extrapolation of the observed outcomes to broader organizational contexts. This juxtaposition between methodological caution and interpretative expansiveness necessitates further examination. The experimental methodology offers distinct advantages in terms of internal validity and the management of confounding variables; however, the somewhat limited and context-dependent nature of the sample restricts the degree to which the findings can be presumed applicable across various organizational settings.

Nonetheless, this limitation does not reduce the analytical significance of the research for the current study. Instead, the results are most appropriately viewed as theoretically enriching and conceptually enlightening, rather than statistically generalizable. Hence, the study offers valuable insights into the fundamental mechanisms and relational dynamics that could be explored more deeply through qualitatively oriented research frameworks.

This differentiation is especially pertinent for the current investigation, which is based on an even smaller sample of fewer than 48 participants and thus does not aim for statistical generalization. Instead, the objective is to attain analytical profundity and theoretical sophistication within a clearly defined empirical domain. Recognizing the limited generalizability of the experimental study therefore enhances its relevance for

this research, emphasizing the necessity to investigate if and how similar mechanisms are evident in non-experimental, contextually rich organizational settings.

Therefore, while directly applying the findings of the experimental study to the empirical context of the present research is not feasible, they serve as a critical benchmark for theory-driven interpretation and comparative analysis. This approach enables the current study to leverage prior empirical understandings while remaining mindful of methodological constraints and contextual particularities.

Passive learning methodology remains preferred in some university faculties such as Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM), although active learning leads to enhanced learning outcomes. An empirical study conducted by Deslauriers et al. (2019) divided a representative sample of students into two groups and provided them with the same learning materials. However, those in the active group were found to learn more; they perceived that they had learnt less. The research concluded that the negative relationship between actual and perceived output resulted from the much higher cognitive effort associated with active learning.

These studies suggest that both active and passive learning have the potential for enhanced learning outcomes, with passive learning being potentially important when tasks are complex and abstract but also indicating that learners have preferences for one type. Since active learning requires more cognitive effort, the individuals may perceive lower performance than is accomplished. The implications for this thesis are that organisational learning culture preference for active, passive, or both types of learning is likely to impact the level of organisational learning outcomes.

2.4.1.3 Single and Double Loop

Performance outcomes of private and public sector organisations are highly dependent on organisational capacity for effective problem-solving and decision-making, and learning is a vital process for enhancing skills to improve their effectiveness (Argyris, 1976). In the context of decision-making, Argyris (1976) defines learning as “the detection and correction of errors, an error as any feature of knowledge or of knowing that makes action ineffective”. Therefore, the implication is that no learning occurs if errors are not identified and corrected (Argyris, 1976).

Error correction in organisations was inhibited by a lack of valid information for decision-makers to monitor the effectiveness of decisions and for learning to occur; inadequate information primarily resulted from bureaucracy, interpersonal, group and inter-group relationships and the political agendas of competing groups. Examples of behaviour that reduced the potential for generating valid information were providing data biased to personal agendas and failing to report risks. The quality of feedback also tended to be poorer the more important the decision to be taken, particularly in public sector organisations, because the outcomes from vital decisions became more threatening (Argyris, 1976).

Therefore, two learning models are discussed as promoting different outcomes regarding decision-making: single-loop learning, in which an organisation makes its decisions using basic assumptions that are embedded in its culture, and double loop learning, which requires questioning basic assumptions for their continuing relevance with the prospect of revolutionary change taking place (Argyris & Schön, 1978; Schein, 1991). These contrasting models represent different types of human behaviour (Basten & Haamann, 2018). The process of single-loop learning is to resolve existing problems based on the application of organisational values and norms, leading to a modification to prevent a similar issue in the future, whereas double-loop learning focuses on those values and standards that represent effective performance in the context of current and future environmental conditions (Argyris, 1976; Basten & Haamann, 2018). Second-loop learning is considered real learning owing to the development of new concepts and categories, mental model change and innovation (Mulgan, 2019). The idea of triple-loop learning is more recent and associated with developing new ways of thinking (Mulgan, 2019), but this explanation does not appear to be different from Argyris and Schön (1978), who stress different thinking as essential to double-loop learning. Many authors refer to a variety of ideas of higher levels of learning that mainly rely on Argyris (1976), and the explanation of triple-loop learning offered by Georges, Romme, and van Witteloostuijn (1999) better captures an extension of those ideas. Triple-loop learning occurs when new processes or methodologies are designed to enable double loop learning to occur, for the reframing of mental models. These models of learning also have implications for how knowledge is transferred and what type of knowledge is shared (Schön, 1987).

The discussion revolves around two distinct learning models, namely single-loop learning and double-loop learning, which have varying implications for decision-making processes within organizations (Argyris & Schön, 1978; Schein, 1991). Single-loop learning involves actions based on existing assumptions ingrained in the organizational culture, whereas double-loop learning necessitates a critical examination and potential transformation of these foundational assumptions. Despite the established nature of these concepts in the academic literature, their significance in this study lies in their explicit connection among learning processes, organizational culture, and human agency. The delineation between single- and double-loop learning offers a theoretical structure not only for comprehending how organizations address challenges but also for understanding the profoundness of the learning process and the degree to which prevalent cultural norms are either reinforced or challenged. This distinction holds relevance for the current research as it sets the stage for the subsequent exploration of organizational learning methodologies and their role in facilitating or impeding adaptive changes.

Furthermore, double-loop learning is commonly perceived as 'true' learning because of its focus on altering mental models, conceptual advancements, and the re-evaluation of performance standards (Mulgan, 2019). The more recent concept of triple-loop learning expands on this concept by concentrating on the development of procedures and environments conducive to such reflective learning processes initially (Georges et al., 1999). While closely linked to the original insights of Argyris and Schön regarding diverse cognitive frameworks, this extension proves valuable for scrutinizing how organizations establish learning capacities systematically. These models will be revisited in subsequent sections to analyse how various types of knowledge are transferred, validated, and integrated into organizational operations (Schön, 1987).

The conceptual dichotomy between single- and double-loop learning has garnered significant attention in the scholarly discourse on organizational learning, although it has not been devoid of critical scrutiny. One strand of critique addresses the normative portrayal of double-loop learning as intrinsically superior or more preferable, contending that persistent interrogation of foundational assumptions may not always be viable or effective within organizational environments marked by stability imperatives, power differentials, or institutional limitations. In such contexts, single-loop learning could be construed as a logical and contextually suitable mode of learning rather than a shortfall.

Furthermore, scholars have observed that the distinction between single- and double-loop learning is frequently ambiguous in practical scenarios, complicating the differentiation between adaptive troubleshooting and profound cognitive or cultural transformations.

The discourse revolves around two distinct educational paradigms, specifically single-loop learning and double-loop learning, which have diverse ramifications for decision-making procedures within institutional settings (Argyris & Schön, 1978; Schein, 1991). When juxtaposed with the differentiation between passive and active learning elucidated earlier, single-loop learning is primarily linked with passive learning modalities, involving adaptive reactions within established presumptions and culturally ingrained routines. In this context, knowledge acquisition transpires through the enhancement of current methodologies without overtly scrutinizing their fundamental assumptions. Conversely, double-loop learning correlates more closely with active learning, mandating intentional contemplation, critical analysis, and the conscious restructuring of fundamental assumptions and interpretative frameworks.

The relevance of these concepts in the current investigation lies in their ability to interconnect learning mechanisms, organizational ethos, and human volition. Hence, the distinction between single- and double-loop learning offers a theoretical perspective not only for comprehending how institutions tackle challenges but also for evaluating the profundity of learning and the degree to which prevalent cultural standards are either perpetuated through passive adjustment or actively contested through reflective participation. This association becomes especially significant when contemplating that double-loop learning is frequently depicted as 'authentic' learning owing to its focus on metamorphosing cognitive frameworks and evaluative criteria (Mulgan, 2019), whereas single-loop learning might embody an appropriate form of learning in contexts marked by stability requisites, power differentials, or institutional limitations.

Expanding on this viewpoint, the notion of triple-loop learning heightens active learning by concentrating on the deliberate formulation of structures and circumstances that facilitate reflective learning procedures in the initial phase (Georges et al., 1999). Nonetheless, as critical analysis has underscored, the practical demarcation between single-, double-, and triple-loop learning remains flexible, and the normative endorsement of more reflexive learning modes necessitates meticulous contextual evaluation.

Considering these discussions, this current research does not treat double-loop learning as an unchallenged standard but rather as a conceptual framework for scrutinizing how organizations confront, reinforce, or contest prevailing assumptions within distinct cultural and structural milieus.

2.4.2 Types of Learning

2.4.2.1 Organisational Learning

Organisational learning comprises two levels: low-level learning, in which some adaptations are made to activities and behaviours owing to a change in the environment, and high-level learning, characterised by substantial change in organisational rules and norms. Higher level learning may result from a new strategy or appointment of a new leader; for example, it has a long-term impact on the organisation and is accompanied by skill development and new perceptions of reality (Fiol & Lyles, 1985). This two-level definition of learning tends to align with single and double-loop learning (Argyris, 1976) and with the conditions of incremental change within the organisation in which little shift in underlying culture occurs, and episodic, transformational cultural change (Kotter, 2012; Weick & Quinn, 1999).

Learning in organisations is associated with how they deliberately adapt their structures, functions, values, attitudes and behaviour over a period and with whether the formal structures of information are employed or ignored relates to how the organisation deliberately (Barrados & Mayne, 2003). This viewpoint is critical because of its inference that formal procedures may be only partly utilised or not at all and that an informal structure could exist that predominates and potentially inhibits learning, especially when opinion leaders adopt them (Robinson, 2014).

Organisational learning is defined by Serrat (2017) as the capacity of an organisation to identify its successes and failures and use the insight gained to improve performance; methodologies for enhancing outcomes, including analysis of previous performance, experimenting with new ideas and observing other organisations. Organisational learning is a three-phase process involving creating, retaining and transferring knowledge associated with learning from experience, a new organisational product, a design or marketing strategy, interactions with other departments or any other new perspective on how certain operations are implemented.

Organisational learning is characterized by Serrat (2017) as the organizational ability to recognize both successes and failures and utilize the consequent insights to enhance performance, facilitated by methodologies such as performance evaluation, trial and error, and scrutiny of external entities. Within this comprehensive framework, organisational learning can be categorized based on its level and purpose. Basic learning often involves the systematic conveyance and enhancement of existing knowledge through strategic procedures, educational schemes, and individual growth objectives. Conversely, advanced learning places a stronger emphasis on inventiveness, experimentation, and the challenging of established presumptions, thereby facilitating the innovation of original concepts, products, or tactics. It is crucial to note that these learning modalities are not mutually exclusive but rather form an interconnected process where the establishment, preservation, and conveyance of knowledge establish a unified framework upon which innovative and exploratory learning can be constructed. Conversely, insights generated through advanced, imaginative learning may subsequently be solidified and disseminated through formal educational mechanisms. From this perspective, organisational learning should encompass both the effective conveyance of knowledge and the development of inventive capabilities that enable organizations to reinterpret past experiences and adjust to evolving circumstances.

It is supported by a deliberate employee learning and development plan characterised by individual goals and objectives. However, the context in which learning takes place has an impact on the outcomes; for instance, the recipients of the learning activity consider themselves to be an elite organisational group, or they feel psychologically insecure and are unable to express their opinions or concerns (Argote, 2011; Edmondson, 2018).

These definitions are relatively valuable for suggesting that organisational learning can be linked to minor or significant events that alter procedures or products/services (Davis et al., 2026), but they provide little insight into the nature of learning, who directs the learning and how, or the means employed to ensure that learning has been absorbed and applied. Therefore, the usefulness is limited from a practitioner's perspective. This limitation is also highlighted by Basten and Haamann (2018), who adopt a different approach to organisational learning. They state that it is the basis for transforming individual knowledge into organisational knowledge and that it is challenging because most organisations know how to do so. After all, few prescriptions are available.

The systematic literature review study conducted by Basten and Haamann (2018) employed studies published up to and including 2015, of which 405 were selected; these were analysed for the learning techniques and people-based approaches; nine processes, seven people-based approaches and two technologies were identified. The processes most employed were single-loop learning, socialisation, transferring knowledge and learning from experience, in that order, whereas experimentation, double-loop learning and systematic problem-solving were used least. This is an interesting outcome given the prior evolution of organisational culture changes and definitions of learning, as it indicates that many of these learning experiences will do little to change the organisational status quo. The most frequently used people approaches were job rotations and skills management, which comprised activities such as recording the skills profiles of each employee in a database; individuals provide profiles of their areas of expertise so that other members of the organisation can access experts to help them resolve issues that they are experiencing. The least employed people approach was the appointment of an organisational Chief Knowledge Officer (CKO) responsible for creating a knowledge culture and the firm's associate knowledge-building creation strategy. Formal dyadic and informal training and development were implemented relatively frequently, as was the appointment of a Knowledge Manager, who proactively identified information needs, accessed relevant information and converted it to stored knowledge. Knowledge brokers also existed in some organisations and were associated with training and development needs and with buyers and sellers of knowledge across departments. The most popular learning processes were revealed as voluntary, informal communities of practices that held self-managed meetings to exchange experiences and ideas with cross-functional teams; post-mortem evaluations were held at the end of a project to review the strengths and limitations of the project and to identify the learning that had occurred. Conversely, the process used most infrequently was formalised training programmes and action learning, described as learning by doing as knowledge gained is immediately implemented and learners of all hierarchical levels proactively learn from each other. It is unsurprising to this researcher that an action learning approach is rare since systematic problem-solving and double loop learning were two of the least used techniques. The two technologies identified were knowledge repositories and the less frequently virtual worlds: knowledge repositories comprise the means to store knowledge digitally but may also be a knowledge portal accessible to employees; virtual worlds are any computer-generated

three-dimensional space that many individuals can access simultaneously and interact in a real-time manner (Basten & Haamann, 2018). The outcomes of this research are extremely valuable to this thesis because the findings of many existing studies are summarised to provide a framework for this research to evaluate the techniques, processes and technologies employed in public sector companies, specifically the German Rail Network.

The findings from Basten and Haamann's (2018) study imply that many organisations fail to learn because they do not understand the techniques and processes to generate a learning environment. Serrat (2017) suggests that most companies seek quick fixes, but those wishing to remain relevant integrate organisation, people, technology and knowledge; this concept is drawn from the idea of a learning organisation (Senge, 1990).

2.4.2.2 The Learning Organisation

The learning organisation had the highest probability of sustainable performance, according to Senge (1990) and was characterised by new mindsets acquired by fostering an environment in which individuals and groups created innovative ideas and learning together was a significant objective. Therefore, the organisation adopts a systems thinking approach, in which four elements of a shared vision of the future, personal mastery, mental models and team learning must be fully integrated to optimise learning outcomes; developing each separately fails to produce the same level of learning. Shared vision in a learning organisation is a commitment to long-term goals and their achievement; every employee understands the objectives and contributes to accomplishing them, and team learning supports this; individual objectives align with organisational goals (Senge, 1990). Personal mastery refers to personal growth in which an individual continuously focuses energy on meeting their objectives, reflecting on what is essential for their performance and finding ways to improve constantly. However, Senge (1990) suggests that most organisations do not encourage this personal growth. Therefore, the potential of most employees is not realised, which also implies that the associated organisation is not either. In cases where organisational learning and personal mastery are aligned, the outcomes for both parties are optimised. The organisation must examine the mental model and associated assumptions on which it bases its decisions and predominant models that managers employ so that real learning can occur. These include attitudes and images regarding what is appropriate in terms of

behaviour, appearance and type of relationship with various stakeholders that are deeply entrenched in organisations, and which prevent them from learning (Senge, 1990) the cultural layers (Schein, 1991). The significant features of team teaching in a learning organisation are that the team and individuals question their assumptions to conduct conversations in which ideas are discussed freely so that new insights into issues and ways of resolving them emerge. However, the individual members of the team need to recognise defensive behaviour in each other, which inhibits learning (Senge, 1990). This aspect is based on single-loop and double-loop learning in which (Argyris, 1976) highlights single-loop learning as merely making minor alterations to thinking so that nothing changes, and Schein (1991) saying that this occurs when managers do not have the capacity for change and avoid it. Systems thinking is also promoted by Stacey (2010), who suggests that the formal leader must create an environment that fosters real innovation. The working environment enables informal interactions for employees to exchange innovative ideas, experiment with them and identify the most valuable ones that will create competitive advantage, authentic self-organising teams; the formal leader's role is orchestrator and facilitator and requires courage to stand back since s/he is ultimately responsible for the outcomes.

2.4.2.3 Other Types of Learning

In addition to well-known learning forms such as organisational learning, several other learning approaches play a crucial role in organisations. These alternative forms of knowledge are based on different theoretical foundations and are particularly effective in specific contexts. Among the most relevant are informal, experiential, situated, and transformative learning, each contributing uniquely to knowledge acquisition and skill development.

Informal learning according to low level learning occurs outside structured educational settings and is deeply embedded in everyday activities. Unlike formal training, it often happens unintentionally and is shaped by interactions, experiences and reflection (Marsick & Watkins, 2001). In organisations, informal learning takes place through conversations with colleagues, observation of best practices, or trial-and-error processes (Eraut, 2004). One of its most significant advantages is its efficiency, as it does not require structured programmes and can be closely aligned with real-world challenges (Boud & Garrick, 1999). However, due to its unstructured nature, there is a risk of

inconsistency in knowledge transfer, which can hinder its systematic application (Ellinger, 2005).

Closely related to informal learning is experiential learning, a concept developed by Kolb (1984), which describes learning as a cyclical process in which experiences are collected, reflected upon and actively applied to new actions. According to Kolb, this process follows four interconnected phases: concrete experience, reflective observation, abstract conceptualisation and active experimentation. The effectiveness of experiential learning is significantly enhanced when structured reflection is incorporated, as it ensures that individuals do not merely repeat behaviours but extract valuable insights (Kolb & Kolb, 2017). In organisations, this type of learning is often implemented through learning projects, simulations and interactive workshops that encourage hands-on participation and problem-solving (Moon, 2004).

Another essential learning approach is situated learning, which is based on the principle that knowledge is always embedded in a specific context and is best acquired in real or realistic environments (Lave & Wenger, 1991). Unlike traditional learning approaches, which assume that knowledge can be transferred independently of context, situated learning emphasises the importance of social participation in a “Community of Practice” (Wenger, 1998). In these communities, individuals with shared interests regularly interact and exchange knowledge, leading to deeper learning and better problem-solving. Organisations often establish such communities to encourage knowledge sharing across teams and departments. The strength of situated learning lies in its application-oriented nature, which ensures that theoretical knowledge is directly linked to practical implementation. However, its main challenge is that it is difficult to formalise and measure, as it relies on organic interactions rather than structured programmes (Greeno, Collins, & Resnick, 1996).

While informal, experiential and situated learning focus primarily on acquiring new knowledge and skills, transformative learning aims at more profound cognitive and behavioural change. Developed by Mezirow (1991), transformative learning occurs when individuals critically reflect on their existing beliefs, question their assumptions and create new perspectives. This process is often triggered by so-called “disorienting dilemmas”-situations that challenge existing mental models and force individuals to reassess their understanding of a topic (Mezirow, 2000). Such dilemmas can arise from unexpected challenges, intercultural experiences, or technological disruptions and can lead

to profound personal and professional growth. In organisations, transformative learning is particularly relevant in innovation processes, as it can break down mental barriers and encourage creative problem-solving (Cranton, 2006). However, it requires a high level of self-awareness and willingness to embrace change, which is not always present in organisational settings (Taylor & Cranton, 2012).

Overall, these alternative learning approaches demonstrate the complexity and diversity of learning processes in organisations. While formal training programmes often focus on explicit knowledge transfer, informal, experiential, situated and transformative learning foster more profound understanding, adaptability and long-term behavioural change. The selection of the most suitable learning strategy depends on organisational objectives, corporate culture and individual learning preferences. Organisations integrating multiple learning approaches into their development strategies are more likely to foster a dynamic and innovative learning culture supporting long-term success.

2.4.3 Organisational Learning in Public Service Organisations

Organisational learning in public service organisations differs significantly from learning processes in private enterprises due to the specific conditions of the public sector. These conditions include high political influence, complex bureaucratic structures and a different understanding of performance and success (Rashman et al., 2009). While private organisations view learning as a means to maintain competitiveness, public organisations focus on improving service quality and societal wellbeing (Gilson et al., 2009).

Organisational learning is generally defined as the process through which organisations acquire, store and apply knowledge to improve their performance (Nevis, Dibella, & Gould, 1995). In the public sector, OL encompasses both individual learning and collective, institutionalised learning processes that enhance policies, administrative practices and public services (Rashman et al., 2009). Several theoretical approaches have been applied to understand organisational learning in public organisations (Argyris & Schön, 1978; Gilson et al., 2009; Rashman et al., 2009).

Several factors influence the learning processes in public organisations. Firstly, institutional and political frameworks play a crucial role. Public organisations are subject to more significant political influences than private companies, as legal regulations, public expectations, and external factors such as the media and interest groups strongly

shape learning processes (Gilson et al., 2009). Moreover, political changes can interrupt or redirect learning efforts. Secondly, knowledge management and knowledge dissemination are essential elements of organisational learning. In the public sector, knowledge is often compartmentalised, leading to limited sharing between departments or organisations (Nonaka & Takeuchi, 1995). Therefore, effective knowledge recognition, storage and dissemination are crucial for successful learning (Rashman et al., 2009).

Another critical factor is the culture of error tolerance and learning. The approach to errors in the public sector differs significantly from that in private enterprises. While mistakes in private companies are often seen as learning opportunities, the public sector tends to view errors as failures, usually leading to public criticism and political pressure (Edmondson, 2018). A constructive error culture, however, could significantly enhance the learning capacity of public organisations by fostering innovation and continuous improvement (Van Dyck et al., 2005). Furthermore, inter-organisational and network-based learning plays a crucial role in the public sector. Through collaboration and knowledge-sharing between different public institutions, organisations can learn from each other's experiences and adopt best practices (Hartley & Skelcher, 2008). This is particularly relevant in administrative modernisation and digital transformation, where cooperation across organisations is essential.

Despite its significance, several barriers hinder OL in public organisations. Bureaucratic structures often slow the implementation of new insights and innovations (Gilson et al., 2009). Additionally, short-term political cycles frequently conflict with long-term learning and change processes (Rashman et al., 2009). Moreover, there is often a lack of incentives and resources for knowledge-sharing and continuous professional development (Gilson et al., 2009). These challenges make it difficult for public organisations to institutionalise effective learning processes.

According to Rashman et al. (2009) it could be mentioned: Given the importance of OL for improving public administration, targeted strategies should be implemented to foster learning processes. Key measures include promoting a positive error culture that encourages innovation, strengthening knowledge management systems to enhance the utilisation and dissemination of expertise, establishing inter-organisational networks to support cross-sector learning, and institutionalising long-term learning strategies to mitigate the impact of political cycles. These approaches can help transform

public organisations into “learning organisations”, ensuring sustainable improvements in administrative efficiency and service quality (Rashman et al., 2009).

While individual studies point out particularities of organizational learning in the public sector, there is a significant lack of systematic empirical research on how learning processes are implemented in hybrid organizations - those with simultaneous public and private logics. Particularly in the realm of regulated infrastructure service providers such as the railway industry, substantial research gaps exist, for example, concerning the interactions among organizational culture, error processing, and tacit experiential knowledge.

2.4.4 Impact of Culture on Learning in Organisations

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) study of public sector organisations (Barrados & Mayne, 2003) found that the organisational structure of strong hierarchies and the culture of avoiding risk were the most influential in preventing public sector organisations from learning. These were evident in the employee behaviours of adhering to rules and procedures without questioning the assumptions underpinning them, resulting in a lack of innovation. However, there was some innovative capacity, for instance, regarding devising and implementing new systems and procedures, including formal information sharing processes and formal review; high-profile planning committees and off-site planning events were common, but the periodic review of the progress and outcomes of those plans was rare; periodic audits were most likely. The review process could be applied to assess outcomes and generate learning, but this would require leadership focused on results and employing them as a learning tool. Similar findings resulted from research by Betts and Holden (2003); public sector organisations were aware of the need for reforms and the related innovative thinking required but were uncertain of the learning techniques to accomplish this goal, primarily as tensions arose between traditional organisational values and the individual opportunities for personal growth. The recommendations were that learning needed to be a collective activity and that the power distribution needed to be acknowledged and addressed by the learning modes adopted. These two studies, although quite old, are valuable to this thesis, since they provide an overview of the perceived organisational culture but indicate aspects that could be developed to enhance learning (Moynihan & Landuyt, 2009; Rashman, Withers, & Hartley, 2009).

The impact of senior public sector managers on organisational change and learning in the UK public sector was investigated by Fenwick and McMillan (2005) by reviewing a number of previous studies that included interviews. The findings suggested that internal learning and developing new processes were more important than partnerships and networks promoted by the government, such as the Improvement and Development Agency. Some agencies hindered learning because they were formally structured networks, which had the purpose of presenting government agendas for reform that often had little value for the bodies encouraged to apply them. However, the personal networks of senior managers from other local government bodies and organisations were more likely to result in ideas, support and learning models. The barriers to becoming a learning organisation were identified as risk aversion to the personal mastery concept (Senge, 1990), line managers inhibiting the development of a shared vision, difficulties in developing a team approach because employees were dispersed in different buildings or worked at home, rather than in a central office. Other internal barriers were expressed as a council culture of being untruthful, male power games and party politics, so no type of consensus management took place. The blame culture in many local government organisations resulted in a lack of reflection and learning from adverse outcomes. Instead, it generated fear, shame and lack of trust, so employees would not openly provide their opinions. Elected councillors were among the most vociferous in apportioning blame to avoid being associated with poor performance. However, while fear of failing to find the wrong solutions could also generate innovation, there was not generally an appropriate culture or structure for learning. When the need for change was acknowledged, it was often centrally driven. The difference between acquiring knowledge for a particular purpose and learning was not understood, nor were the differences between individual and organisational learning (Fenwick & McMillan, 2005). An external barrier was local media, which promoted public sector workers negatively, such as lacking ambition (Fenwick & McMillan, 2005). The outcomes from this study are also helpful because they highlight behaviour that inhibits learning and provide a guide to the strategies that must be taken to enable learning, for instance, reflecting on the outcome and identifying its cause rather than focusing on personal status that discourages others from offering useful perspectives to resolve challenges and to learn.

A later systematic Literature Review study conducted by Gilson, Dunleavy, and Tinkler (2009) was commissioned by the UK National Audit Office to develop an organisational

learning model highlighting features unique to the public sector. A huge barrier to learning in central government was the silos that existed within it, departments that did not communicate to share knowledge. However, a UK government initiative was developed in 1999 in which councils were publicly recognised for innovation and learning and presented as learning models for local government bodies needing reform. They were promoted as operating with good practices, and other regional governments were encouraged to attend events that would support their learning: national learning exchange conferences; one-day visits to exemplary councils; resources available in print or online; peer support and mentoring from the model public sector body (Gilson et al., 2009). Whilst this initiative enabled the transfer of explicit and tacit knowledge and could be adapted to meet the needs of any public sector organisation, inferring its value to this thesis, the limitations included larger public bodies were more likely to obtain the status and potentially had different learning needs from smaller ones, which attempted to learn from them but also some exemplary bodies admitted that their capacity to maintain levels of customer service had declined owing to resources being redirected to promotion of their 'excellence' (S. Wilson & Lilly, 2016).

The public sector in Germany and EU countries also formed part of the research helpful in this study. It found that German public sector systems were regularly changed without any strategy related to learning, citing West German organisational and management methods being imposed on the East German states after unification as they were perceived as the best. However, the central government learnt decision-making from local government and university academics and their network of reformers and advisors, regarded as the source of knowledge about reform and best practices to support learning. Public sector bodies also develop policies by learning from other countries and past experiences, but they are specific in their choices, which depend on their own culture and experiences (Gilson et al., 2009). The inference from this finding is that limited learning occurs by this means, probably single-loop learning (Argyris, 1976) and potentially higher levels of explicit than tacit learning (Smith, 2001). The authors also comment that an additional limitation is that the challenges experienced by a country are often new, and no prescriptive solutions are applicable.

An empirical study involving 1822 participants, who were senior public sector managers, was conducted in the public sector in Canada employing a questionnaire survey (Barrette, Lemyre, Cornei, & Beauregard, 2007). The survey questions were directly

related to Senge's (1990) five-dimensional model. The attitudes and behaviour of organisational learners were found to be directly related to the positive organisational learning culture and individual freedom to choose their work and to apply their competencies; substantial decisional autonomy of this type was encouraged in Canadian public service so that individuals took responsibility for resolving their problems. Most respondents had a positive attitude towards learning culture and personal opportunity to learn, but individual, organisational learning was not influenced by supportive communication from their supervisors (Barrette et al., 2007). A limitation of the research highlighted by Barrette et al. (2007) was that the participants were all at the executive level, so the findings may not be relevant to most employees within the organisation.

The variables that foster organisational learning in the public sector in Texas, USA, were ascertained by Moynihan and Landuyt (2009) by means of data from a 2004 survey of Organisational Excellence in Texas State agencies: 34,668 responses representing a 55% response rate. Four hypotheses were tested for their positive relationship to organisational learning: adequacy of resources, effective information systems, mission orientation, and decision flexibility. The findings were that those environments in which workgroups resembled learning forums were inclusive, encouraged dialogue and consideration of performance information to promote improvement, and generated a higher employee sense of being part of a learning organisation. The second aspect was the most influential factor in organisation learning, the next being mission orientation, which also fostered it. However, although decision flexibility was influential in generating a sense of organisational learning, it was less so than resources and mission, and adequate resources lease, but also necessary. The overall conclusion was that appropriate structural features, not merely a learning culture, were required. The high survey response rate and statistical significance of the analysis suggest that this study is reliable and is whole organisational data rather than generalisable.

2.5 Error and Error Culture

2.5.1 Introduction

Error culture shapes an organisation's approach to mistakes, influencing individual and collective learning processes. In the context of organisational learning, errors are not merely failures but opportunities for improvement and innovation (Frese & Keith, 2015).

A positive error culture is characterised by the open acknowledgement, analysis, and constructive handling of mistakes, allowing organisations to develop adaptive strategies and enhance performance (Van Dyck et al., 2005). Conversely, a negative error culture, where mistakes are concealed due to fear of punishment, can hinder innovation and long-term learning (Edmondson, 2018).

The concept of error culture is particularly relevant in public sector organisations, where hierarchical structures and bureaucratic constraints often lead to risk aversion and error concealment (Rashman et al., 2009). In state-owned enterprises, the lack of an established error culture can create an environment where employees prioritise compliance over experimentation, thereby limiting opportunities for learning and adaptation (Gronewold et al., 2013). In contrast, organisations that foster a constructive error culture encourage employees to share their experiences, analyse failures systematically, and integrate the lessons learnt into organisational processes (Harteis, Bauer, & Gruber, 2008).

By examining the role of error culture in organisational learning, this chapter explores how different approaches to error management influence knowledge creation, employee development, and overall organisational effectiveness. The following sections define the concept of error, outline best practices in error management culture and discuss the impact of error culture on learning and performance.

A constructive error culture represents a central enabling factor for the development of a learning organization, as it significantly influences the extent to which knowledge is openly shared or strategically withheld. The phenomena of Knowledge Hiding and Knowledge Withholding discussed in subsection 2.3.3 can be interpreted not solely as individual behaviors but as responses to organizational conditions. In environments where mistakes are primarily penalized, personalized, or linked to reputational losses, a climate of low psychological safety emerges, prompting employees to consciously conceal critical experiential knowledge, uncertainties, or divergent assessments. In contrast, a pronounced error culture promotes openness, reflexivity, and trust, thereby reducing incentives for knowledge withholding. In this context, the error culture acts as a mediating link between organizational learning and individual knowledge behavior: determining whether learning processes extend beyond incremental adjustments in the sense of Single-Loop Learning and allow for the critical questioning of fundamental assumptions, routines, and mental models. This highlights that a learning-oriented

error culture not only shapes the quality of organizational learning processes but also represents a crucial prerequisite for sustainable knowledge exchange and collective learning capability.

2.5.2 Definition of Error

Lei et al. (2016) defined an error as something that goes wrong unintentionally. An error occurs when there is a deviation from accuracy. In this case, the desired correctness is not attained. Therefore, an error is a condition of being wrong either in judgement or in conduct. An error is a mistake and does not include fraud or misconduct since an incident must be unintentional to qualify as an error. Gronewold et al. (2013) observed that when an error in an organisation is reported, it is considered an incidence.

From a cognitive perspective, James Reason (1990) classifies errors into slips, lapses and mistakes. Slips occur when an intended action is incorrectly executed due to attentional failures, while lapses result from memory failures. Conversely, mistakes stem from incorrect planning or decision-making based on faulty knowledge or assumptions. This distinction is critical in organisations because it influences how errors are addressed and mitigated.

Furthermore, Van Dyck et al. (2005) differentiate between task errors and strategic errors. Task errors occur at the operational level, such as a worker misentering data, whereas strategic errors arise from flawed decision-making processes, often at the managerial level. While task errors can frequently be corrected through training and process optimisation, strategic errors may require fundamental changes in leadership approaches or organisational strategies.

In high-risk environments such as aviation, healthcare, or engineering, errors are systematically analysed to prevent recurrence. The Human Error Theory (J. Reason, 1995) suggests that errors are not solely attributable to individuals but often result from systemic factors such as unclear procedures, excessive workload, or inadequate training. This systemic perspective aligns with the principles of error management culture, which recognises errors as learning opportunities rather than mere failures (Frese & Keith, 2015).

Understanding error classification is crucial for organisations implementing effective error management strategies. By distinguishing between different types of errors and their underlying causes, organisations can develop targeted interventions that foster a learning-oriented culture and enhance overall performance.

2.5.3 Error Management Culture, Safety Culture and Just Culture as Learning Frameworks

According to Gronewold et al. (2013), in organisations that use an error management culture, there is active communication regarding errors within the company, and employees are free to communicate their errors since they are regarded as human. In this culture, reporting errors is encouraged, and errors are analysed and corrected before adversely affecting the organisation's performance.

The errors are also considered as an opportunity to learn. The knowledge gained from the errors is shared among the employees in the organisation to ensure that the employees understand how the error occurred and the mitigation measures to avoid such errors occurring in the future. Lei et al. (2016) also observed that the error culture in companies involves discussing various errors with employees and finding effective methods to improve possible areas of making errors.

In organisations that do not embrace an error culture, errors are reprimanded since they are considered negative (Frese & Keith, 2015). Therefore, Frese and Keith (2015) observed that these companies tend to conceal errors. Moreover, Keith and Frese (2011) argued that in organisational cultures that do not recognise the essential role played by errors, the employees hide the errors they make, fearing that they will receive negative performance appraisals and reduce their chances for promotion. However, the companies that are inclined to the error culture appreciate that when employees are free to disclose the errors they have made, it gives them a chance to identify the cause of the errors hence find solutions to address the errors before they adversely affect the organisation (Araújo & Gava, 2012). Moreover, Keith and Frese (2011) argued that open communication about errors is vital in fostering organisational learning, particularly at the group level.

In safety-critical and highly regulated organizational settings, the exploration of error-related learning has evolved to encompass safety culture and just culture paradigms (Rolina & Accou, 2020; Wu et al., 2023). These conceptual frameworks redirect the

focus of analysis from individual culpability towards the systemic contexts facilitating error incidents, their reporting, and collective handling (Le Coze, 2019). Safety culture underscores communal beliefs concerning risk awareness, accountability, and the precedence of safety over conflicting organizational goals, while just culture aims to harmonize responsibility and learning by discriminating between permissible human errors, risky behaviours, and deliberate negligence. Within the realm of organizational learning, these models are notably significant as they formalize learning processes through structured reporting mechanisms, feedback cycles, and non-punitive channels of communication. Concurrently, they expose inherent conflicts between adherence to regulations, performance demands, and the cultivation of transparent knowledge dissemination (Hong, 2025). Consequently, deriving lessons from errors in such settings transcends mere cultural considerations to become intricately intertwined with industry-specific governance frameworks, regulatory anticipations, and cross-organizational norms. A holistic comprehension of errors as educational prospects necessitates an integrated viewpoint that evaluates how safety-centric standards are translated into day-to-day organizational routines and how formal frameworks interact with informal learning dynamics (Cartland et al., 2022).

2.5.4 Learning in Error Management Culture

According to Vanderheiden and Mayer (2020), the error culture in companies enables learning through mistakes. In this case, Porter-O'Grady and Malloch (2011) observed that mistakes are considered an opportunity for learning new methods and processes to ensure that the errors are not repeated. Furthermore, Collier and Evans (2017) argued that errors allow the company to assess the root causes of the errors and methods that can be used to address them. Therefore, it is a culture that considers errors a critical learning factor. Thus, Giorgi, Shoss, and Di Fabio (2017) consider learning among the key benefits organisations derive from error culture.

Harteis et al. (2008) conducted an empirical study examining how employees handle and learn from mistakes. The authors were cognizant of the fact that the complexity in workplaces has continued to increase, hence the higher chances of errors being made. Therefore, there was a need for strategies to foster learning in the organisation to reduce the number of errors, hence improved accuracy. According to Harteis et al. (2008), a workplace culture of errors seeks to maximise learning through the errors

encountered in the company. Therefore, the errors are considered as a chance to learn. In their research, Harteis et al. (2008) conducted two empirical studies.

In the first study, they aimed to assess the role of individual mistake orientation, while the second study sought to examine how organisations deal with errors to ensure they do not occur again. In both studies, a sample of 28 participants was involved where 14 were managers and 14 were employees. From the data analysed, the study's authors noted that managers and employees considered mistakes as opportunities to learn. For the second study, they observed that whenever errors occur in organisations that have embraced error culture, they are dealt with constructively. In this case, the errors are identified and analysed to assess their causes, consequences, and how they can be addressed. The errors are then appraised, and the employees are encouraged to learn from the mistakes. From the study, Harteis et al. (2008) concluded that the error culture allows employees to learn from mistakes.

2.5.5 Best Practices in Error Management Culture

Van Dyck et al. (2005) identified some best practices commonly used in successfully implementing the error management culture. The first practice they identified is communication about errors. Under this practice, the employees within the organisation are encouraged to communicate about the errors they make within the organisation. Reporting errors is considered a critical step towards identifying the cause of the errors; hence, learning methods through which the errors can be avoided (Van Dyck et al., 2005). Similar observations were made by Göktürk, Bozoglu, and Günçavdi (2017), who suggested that communication about errors is a key practice in the error management culture.

Secondly, Van Dyck et al. (2005) observed that sharing error knowledge is critical for successful error culture management. In this case, the knowledge learnt from the error is shared among the team members. Knowledge-sharing is essential in ensuring that the team members are aware of how the error occurred and how similar errors can be avoided. Therefore, this practice is critical in ensuring the concerned stakeholders learn from the errors committed. The arguments by Van Dyck et al. (2005) are further supported by the observations made by Edmondson (2018), who observed that culture error in companies is beneficial since it fosters learning through sharing error knowledge.

Thirdly, Van Dyck et al. (2005) observed that, in error management culture, there is assistance in error situations. Under this practice, when one employee makes errors, the team members do not rebuke them; instead, the team members help their colleagues through the situation by offering solutions to mitigate the adverse effects that can arise from the error. For example, it was argued that when the team members are aware that one of their members is working in a field where making errors is very likely, they support the employee in detecting any possible errors (Van Dyck et al., 2005).

The fourth practice is the quick realisation of errors; hence, it can control damages (Van Dyck et al., 2005). Under this practice, the authors noted that the management could note the error before the adverse effects escalated in the organisation. Through timely communication of the errors, the management is aware of the errors committed in time before the errors lead to vast damages to the company. Therefore, the team members can find a solution to control the possible damages arising from the errors (Van Dyck et al., 2005).

The fifth practice is error analysis (Van Dyck et al., 2005). It was observed that after the error has been identified or reported, it is important for the errors to be analysed. Error analysis involves identifying the root cause of the errors as well as the possible adverse impacts that might arise from the errors (Van Dyck et al., 2005). The assertions are further supported by Frese and Keith (2015), who observed that error analysis was a critical step in the error management culture, where managers analyse the causes and effects of errors to find viable solutions.

The sixth practice is the coordination of effective error handling (Van Dyck et al., 2005). Under this practice, the management focuses on proper coordination to ensure the error is handled best (Van Dyck et al., 2005). Therefore, the managers identified various methods to solve the errors and problems caused by the error and selected the most suitable approach that would benefit the company. Similar observations were made by Hagen (2018), who noted that coordination in error handling under the error management culture is paramount in fostering timely action to stop the spread of the adverse effects arising from the errors.

2.5.6 Benefits of Error Culture in Companies

There are vast benefits associated with adopting an error culture in an organisation. Different scholars have extensively studied the benefits of using error culture among

organisations. This section presents a literature review on the benefits of error culture in companies.

The first benefit Scheel and Hausmann (2013) noted is that error management culture allows organisations to learn more. As Van Dyck et al. (2005) noted, one of the best practices in error management culture is sharing knowledge regarding errors. The sharing of expertise fosters learning within the organisation because the team members can learn from mistakes made by their peers. Scheel and Hausmann (2013) also observed that team members gain knowledge by sharing information about errors in the company. Therefore, this culture encourages the sharing of knowledge.

The second benefit, as identified by Van Dyck et al. (2005), is reduced adverse impacts arising from an error committed. According to Van Dyck et al. (2005), the error culture plays a paramount role in reducing the adverse effects that the company would have suffered from the error. Upon realisation of the errors, the management takes relevant actions to mitigate any adverse impacts that can arise from the errors committed. Therefore, management can provide a solution before the effects of the errors adversely affect the business (Frese & Keith, 2015). Similar observations were made by Bloch and Geitner (2012), who argued that when errors are detected early, management can find solutions to address the damages caused by the errors, unlike when the error has occurred and is not discovered.

In addition, Van Dyck et al. (2005) observed that error culture contributes to reducing the level of errors in the company. According to Van Dyck et al. (2005), knowledge about the error is shared once an error has been identified and communicated. Therefore, the employees are aware of the error as well as of the methods that can be used to ensure that the error does not occur again. Consequently, there has been a significant improvement in efforts to reduce the reoccurrence of errors, hence reducing the number of errors in the company (Hines, Kynoch, & Khalil, 2018).

Innovativeness is also attributed to the error culture in companies (Van Dyck et al., 2005). According to Van Dyck et al. (2005), the process of solving and avoiding errors triggers innovativeness among the employees. In this case, employees seek to find better methods and processes to prevent errors. Consequently, the employees are changed to innovative techniques less associated with the possibility of causing errors. Moreover, Van Dyck et al. (2005) observed that error management culture contributes to improving the quality of products and services offered by the company. In this case,

the authors noted that the employees' effectiveness is enhanced through improvements and learning from errors. Therefore, the accuracy of the employees is also increased. Consequently, the employees can produce high-quality products and provide quality client services.

The vast benefits associated with the error culture companies are considered to culminate in improved goal achievement in the organisation, high chances for the firm to survive, and improved profitability (Van Dyck et al., 2005). Therefore, the error culture is suitable for reducing the chances of future errors, increasing employee learning, and contributing to introducing better methods and processes in the organisation. Consequently, the accuracy and effectiveness of the firm's processes are fostered, contributing to the company's profitability and sustainability.

2.5.7 Impact of Error Culture on Companies

There are various impacts associated with error culture on companies that practice the culture. Amini and Mortazavi (2013) conducted a study investigating the implications of error culture in health organisations. The study involved a sample of 207 nurses obtained from four hospitals in Mashhad City. The data were collected using a questionnaire. From the data analysed, Amini and Mortazavi (2013) observed that error culture is critical in promoting the employees' quality of life. In this case, the authors noted that employees were free to express themselves through the organisation's error culture without fear of being rated poorly. Moreover, they observed that employee job satisfaction was improved through the error culture in the organisation. In this regard, the employees are happy working in an organisation that is free to disclose the errors committed and are assisted in such situations (Amini & Mortazavi, 2013).

In addition to improving the quality of life among employees, Cigularov, Chen, and Rosecrance (2010) observed that error management also enhances the organisation's safety. They observed that some errors may adversely impact the safety of employees in the organisation due to the damages and accidents caused by the errors (Cigularov, Chen, & Rosecrance, 2010). However, through the error management culture, the managers can identify the errors in time and put into place measures to curb the risks and accidents that could have arisen from the errors, improving safety in the organisation (Cigularov et al., 2010). While making these observations, Cigularov et al. (2010) conducted an empirical study that comprised 235 union workers from the United

States. The study focused on assessing the impacts of error communication and management in the construction industry. The data were collected using questionnaires. From the data analysed, they noted that through error communication and management, the organisations have reduced their rates of accidents significantly. In addition, Cigularov et al. (2010) observed that the employees were happy about the error management culture in the organisation. Therefore, the authors concluded that the error management culture is paramount in fostering safety in the workplace.

Guchait, Paşamehmetoğlu, and Lanza-Abbott (2015) were also interested in studying the impact of error culture on companies and employees, where they conducted research to examine the influence of error management culture on employee helping behaviour. In their study, they focused on the hospitality industry in Turkey, collecting data from a sample of 236 employees. The data were analysed using the linear regression method. From the data analysed, the authors observed that the error culture in the hospitality industry was paramount in improving employee helping behaviour during service failure. Guchait et al. (2015) observed that, from the error culture, employees learn to assist each other in cases of failure and recovery. Therefore, there is increased teamwork and employee cohesion in the organisation.

2.6 Reflexion

This section provides a critical evaluation of the scholarly works discussed in the preceding chapter. Rather than merely summarizing existing research, it undertakes a systematic analysis of the theoretical frameworks and empirical evidence that currently define the field. It specifically identifies recurring interpretive trends, prevailing conceptual models, and overlooked aspects that characterize the body of literature and shape contemporary understandings of organizational learning.

The objective of this critique is not to discredit the prior literature overview in a broad or dismissive manner. Instead, it offers a focused analytical integration that emphasizes commonalities among studies, unresolved conceptual ambiguities, and enduring theoretical or methodological gaps. Through this process, it elucidates how previous research implicitly frames fundamental concepts and influences subsequent empirical investigations.

These insights serve as a substantive foundation for the empirical design of the current study. Researcher reflexivity, in methodological terms - defined as a critical examination of the researcher's own standpoint, assumptions, and interpretive engagement - is explicitly addressed in the methodology section. The intentional differentiation between a critical review of the literature at this juncture and reflexivity during the empirical phase aims to ensure conceptual precision and analytical transparency throughout the various stages of the research endeavour.

A primary critique outlined in the review pertained to the inadequate transparency of theoretical frameworks and the lack of explication of overarching assumptions. Another important critique highlighted in the analysis pertains to the lack of clarity in explicating fundamental assumptions within prominent theories of organizational learning. Notably, within the discourse on double-loop learning, the conceptualization of learning is portrayed as inherently positive and progressive, yet the socio-cultural, political, and power-related prerequisites enabling the examination of underlying assumptions remain predominantly implicit (Argyris & Schön, 1978). Similarly, Nonaka and Takeuchi's (1995) scholarship often depict knowledge creation processes as universally valid, underpinned by implicit assumptions concerning shared understanding, trust, and the readiness to articulate tacit knowledge—factors that might not be universally applicable in various organizational or cultural milieus. Despite the robust theoretical foundations and widespread adoption of these frameworks, their underlying ontological and normative assumptions are frequently left unarticulated. Consequently, their generalizability is commonly presumed rather than critically scrutinized, particularly when implemented in public-sector institutions or diverse cultural environments.

To prevent this aspect from being applicable to the present study, the theoretical underpinning was consciously deepened and refined. The investigation is grounded in a clearly defined epistemological framework based on an interpretative constructivist understanding of knowledge. This standpoint justifies the detailed analysis of subjective perceptions and organizational interpretative patterns, intentionally distinguishing the study from positivist-universalist models. Therefore, the critique in the review regarding the lack of theoretical penetration finds little correspondence, as the theoretical grounding in this study was explicitly elaborated and utilized as a guiding analytical tool.

Furthermore, the review criticized that some of the works examined therein failed to provide sufficient justification for their methodological approach. To pre-emptively

address this critique, a comprehensive rationale for the research design was articulated in the methodology chapter of this study. The choice of the qualitative approach – including the phenomenologically influenced methodology and the deductive-inductive structuring of the data – follows transparent criteria: the depth, contextual embedding, and complexity of the subject under investigation. The deliberate alignment with (Kuckartz, 2018) and the systematic formation and validation of categories enhance transparency and comprehensibility. Consequently, the critique raised in the review regarding a lack of methodological reflection cannot be extended to the present research.

Another critique in the review concerned the absence of engagement with alternative explanations and the risk of overinterpretation. This study addresses this issue through systematic contextualization and theoretical anchoring of the results. Interpretations were consistently grounded in empirical evidence, theoretical concepts, and research literature. Moreover, potential counter perspectives were taken up and reflected upon in the discussion chapter, ensuring a balanced and nuanced interpretative framework.

Lastly, the review noted a deficiency in many works mentioning political and institutional influencing factors without consistently elaborating on their theoretical implications. This study explicitly tackles this point by systematically incorporating relevant organizational, institutional, and cultural influences into the analysis. The position and role of the organizational context are not merely described but integrated into the interpretation of the empirical findings. This ensures that the complexity of the research field is not underestimated, and political-institutional frameworks are considered as analytically relevant dimensions.

2.7 Summary and Context for Study

The complexity of culture and learning has been highlighted by this review, which suggests that understanding the link is a challenging task, requiring substantial in-depth analysis from various perspectives. This Literature Review has identified significant gaps in current knowledge of the relationship between organisational culture and organisational learning. Few studies of this association have taken place in the public sector, and fewer have been conducted on services such as railways. A Google search also revealed very few studies in Germany; most appeared to be completed in North America and the UK. The studies identified were often literature review-based, were

more than 10 years old and focused on the whole organisation or executive level only. The inference is that this thesis will significantly contribute to the existing knowledge.

Leadership plays a crucial role in shaping an organisation's learning culture by fostering knowledge exchange, encouraging adaptive behaviours and promoting continuous improvement (Senge, 1990). Through strategic vision, decision-making structures and the establishment of core values, leaders significantly influence how employees approach learning and innovation (Argyris & Schön, 1978). A key aspect of this influence is the way leadership shapes error culture, which determines whether mistakes are perceived as opportunities for growth or as failures to be avoided.

In organisations with a constructive error culture, leaders actively encourage open discussions about mistakes, ensuring employees do not fear negative repercussions for admitting errors (Edmondson, 2018). By fostering psychological safety, they create an environment where learning from errors becomes integral to the organisational learning process (Van Dyck et al., 2005). In contrast, a punitive error culture, where mistakes are met with blame and punishment, discourages employees from acknowledging failures, leading to error concealment and missed opportunities for learning (Frese & Keith, 2015). This problem is particularly pronounced in state-owned enterprises, where hierarchical structures and bureaucratic constraints often reinforce a risk-averse culture that inhibits innovation and adaptability (Rashman et al., 2009).

To integrate a learning-oriented error culture into organisational practices, leaders must adopt specific strategies that normalise mistakes as a natural part of learning and development. Encouraging open communication about errors helps employees feel safe discussing challenges without fear of punishment, fostering collective problem-solving and knowledge exchange (Edmondson, 2018). Reframing mistakes as valuable learning opportunities rather than failures enables organisations to continuously improve and innovate (Harteis et al., 2008). Additionally, implementing systematic error analysis processes allows organisations to identify root causes and share insights across teams, ensuring that learning from past mistakes contributes to future success (Van Dyck et al., 2005).

Furthermore, leadership plays a decisive role in creating an atmosphere of psychological safety, where employees feel empowered to take calculated risks without concerns about adverse consequences (Frese & Keith, 2015). Integrating error culture into leadership training programmes can further institutionalise this approach, helping

managers develop the skills needed to foster a learning-oriented work environment (Gronewold et al., 2013). By embedding these principles into everyday organisational practices, leaders can transform error culture into a catalyst for continuous learning and innovation. In such an environment, mistakes are not seen as obstacles but as essential learning experiences contributing to the organisation's long-term development and competitiveness.

In the theoretical and practical discourse on organizational learning, a normative ideal has emerged that conceptualizes learning processes not only to enhance efficiency but as a central component of an adaptive, reflexive, and sustainable organization (Senge, 1990; Argyris & Schön, 1978). Ideally, organizational learning is embedded in a culture that not only permits but systematically promotes openness to errors, continuous knowledge exchange, and critical examination of existing routines (Edmondson, 2018; Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005). Transparency, participative decision-making, and interdisciplinary collaboration are considered fundamental principles that facilitate learning processes at both individual and collective levels (Rashman, Withers & Hartley, 2009; Basten & Haamann, 2018).

Simultaneously, leaders are increasingly perceived as enablers of a conducive learning environment, strengthening the willingness for reflection and change through establishing psychological safety and fostering feedback cultures (Edmondson, 2019; Schein, 1991).

The amalgamation of structured and unstructured educational formats, the impartial acknowledgment of overt and implicit knowledge, and the continual incorporation of learning mechanisms within institutions are perceived within this context as expressions of a comprehensive comprehension of organizational learning capability (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger, 1998). These components serve not solely as conceptual theoretical markers but rather represent a preliminary analytical structure derived from the examination of existing literature. Consequently, they offer an initial framework for scrutinizing the practices of organizational learning and the foundational presumptions thereof.

Crucially, this initial framework plays a pivotal role in informing the empirical phase of the research by shaping the development of interview inquiries and sensitizing the analysis to the manners in which learning is put into action, facilitated, or restricted in practical settings. Despite the fragmented, circumstantial, and power-influenced nature

of organizational learning in practice, the dimensions delineated herein furnish a methodical perspective through which these dynamics can be systematically investigated. The gradual enhancement of this literature-rooted framework, leading to the comprehensive model delineated in Figure 18, is extensively deliberated in the methodology section, where the design of the interview protocol and its theoretical underpinnings are elucidated.

The approach pursued here addresses this research gap in context with the review pertained to the inadequate transparency of theoretical frameworks by placing emphasis on a context-specific empirical analysis within a hybrid company in the German railway sector. In doing so, the study contributes to the closure of the deficiency concerning culture-based learning processes in the semi-public sector.

In the theoretical and practical discourse on organizational learning, a normative ideal has emerged, conceptualizing learning processes not merely to enhance efficiency but as a central component of an adaptive, reflexive, and sustainable organization (Senge, 1990; Argyris & Schön, 1978). Ideally, organizational learning is embedded within a culture that not only permits but systematically promotes openness to errors, continual knowledge exchange, and critical questioning of existing routines (Edmondson, 2018; Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005). Transparency, participative decision-making, and interdisciplinary collaboration are considered fundamental principles that foster learning processes at both individual and collective levels (Rashman, Withers & Hartley, 2009; Basten & Haamann, 2018). Concurrently, leaders are increasingly perceived as enablers of a conducive learning climate, strengthening the willingness for reflection and change by establishing psychological safety and promoting feedback cultures (Edmondson, 2019; Schein, 1991). The integration of formal and informal learning modalities, the equal recognition of explicit and tacit knowledge, and the continuous institutional embedding of learning mechanisms are regarded in this context as manifestations of a holistic understanding of organizational learning capability (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wenger, 1998). These ideals serve not only as theoretical benchmarks but also as criteria for the empirical analysis of organizational realities, where learning is often fragmented, contingent, and mediated by power structures.

2.8 Synthesis of the Literature Review and Conceptual Positioning of the Study

The synthesis of existing literature in this chapter situates the current research at the convergence of organizational learning, knowledge generation, and cultural influences. Rather than adhering to a singular theoretical framework, the review underscores the necessity of amalgamating complementary viewpoints. Specifically, the delineation between single- and double-loop learning (Argris & Schön, 1978) heightens the study's awareness of various levels of learning, spanning from adaptive issue resolution within established assumptions to the critical examination of fundamental norms and values. Concurrently, the focus on implicit knowledge and socially contextualized learning processes (Nonaka & Takeuchi, 1995) underscores forms of understanding that are not entirely expressible or transferrable solely through formal means.

These learning mechanisms are construed as embedded within cultural contexts. Cultural paradigms, encompassing national and organizational cultural presumptions, are not viewed as deterministic explanatory factors but as environmental factors that determine which types of learning are endorsed, promoted, or restricted. Consequently, organizational learning is conceptualized as a culturally enmeshed, power-mediated progression wherein implicit and explicit knowledge, individual initiative, and institutional frameworks interact.

This holistic viewpoint directly shapes the empirical framework of the research. Consequently, the interview inquiries are structured to investigate (a) the enactment of learning in day-to-day organizational operations, (b) the prevalence of adaptive learning versus the interrogation of underlying assumptions, (c) the generation, dissemination, or suppression of implicit knowledge, and (d) the impact of cultural norms and power dynamics on these processes. The development of the interview protocol and its alignment with this conceptual orientation are exhaustively deliberated in the methodology section.

The literature surveyed reveals a lack of theoretical agreement but rather a continuous discourse regarding fundamental concepts within organizational learning. Terms such as double-loop learning, tacit knowledge, and learning culture are subject to diverse interpretations, normative evaluations, and empirical disputes. Varied viewpoints not only present differing definitions of learning but also diverge on what is deemed advantageous, feasible, or efficient in organizational settings. Acknowledging this

contentious landscape within the discipline is crucial for the current research's analytical approach. The aim is neither to settle these disputes nor to favour a singular theoretical standpoint but to explore how distinct perceptions of learning are put into practice and negotiated within organizational environments.

Chapter 3 RESEARCH PHILOSOPHY AND METHODOLOGY

3.1 Introduction

This chapter outlines the research philosophy and methodology underpinning this study. Given the study's aim to explore the interconnections between organisational culture and learning, a qualitative research approach grounded in phenomenology has been chosen. This allows for an in-depth understanding of how employees experience and interpret cultural and learning dynamics within their organisation.

This chapter details the research design, including data collection methods, sampling strategy and analytical techniques. Ethical considerations and measures to ensure the credibility and reliability of the study are also discussed, providing that the research is conducted with rigour and integrity.

The philosophical position adopted in this study is significant as it shapes how knowledge is approached and understood. By situating the research within the framework of phenomenology, the study embraces the subjective experiences of individuals as a valid and essential source of knowledge. This perspective allows for a nuanced exploration of how organisational culture influences learning and knowledge creation, providing insights that might be overlooked in purely quantitative approaches.

3.2 Research Questions and Objectives

As previously mentioned, the research questions and objectives were formulated as follows.

Table 3. Research Questions and Objectives

	Research Questions	Research Objectives
1	How and to what extent does organisational culture of the company influences the organisational learning and organisational knowledge creation?	To understand to what extent the organisational culture of the company influences the organisational learning and organisational knowledge creation.
2	How is knowledge captured and communicated within the company?	To explore the capture and communication of knowledge inside the company.
3	What should a concept for understanding and development of organisational learning within the company look like?	To propose a concept for understanding and development of organisational learning within the company.

Source: Author

3.3 Philosophical Position

3.3.1 Significance of the Choice of Philosophical Position

Choosing a philosophical position in a scientific study determines the theoretical and methodological orientation of the research and influences how knowledge is generated, interpreted, and applied (John W. Creswell & Creswell, 2018; Lincoln & Guba, 1985). In this context, it is crucial to adopt a position that aligns both with the goals of the research and the specific characteristics of the examined area (John W. Creswell & Creswell, 2018; Lincoln & Guba, 1985).

This study focuses on the relationship between organisational culture and organisational learning within a private German railway company. A phenomenological research approach proves particularly well-suited to capture the dynamics between these two concepts. This approach places participants' subjective experiences and perceptions at the forefront and interprets their significance in the organisational context (Smith, Flowers & Larkin, 2009; Van Manen, 2016a).

In scientific research, ontology, epistemology, methodology and methods are central concepts that significantly shape the research design (Crotty, 1998). Ontologically, the

concern lies in defining the nature of reality, whether it is objectively given or socially constructed. Epistemologically, the focus is on how knowledge is acquired and understood. Methodologically, the structure of the research process is established, while methods represent the specific tools and techniques for data collection and analysis (Smith, Flowers & Larkin, 2009; Van Manen, 2016a).

In this study, these philosophical foundations illuminate the complexity of organisational learning processes and their interplay with organisational culture. How cultural norms, routines and informal learning processes influence employees' perceptions and behaviours is also considered. This comprehensive approach provides a robust foundation for developing concepts that effectively support understanding and promoting organisational learning.

3.3.2 Ontology

Ontology concerns the nature of reality and whether there is an objective or socially constructed reality (Bryman, 2016). This study follows a constructivist view (Berger Peter & Luckmann, 1966), which assumes that organisational culture and learning are shaped by employees' individual and collective experiences (Easterby-Smith & Lyles, 2011). From this perspective, reality is created through social interactions, shared meanings, and organisational practices. It acknowledges that the subjective interpretations of employees influence the development of organisational learning, their shared understanding of cultural norms, and the dynamic interplay between formal and informal processes within the organisation (Easterby-Smith & Lyles, 2011).

3.3.3 Epistemology

Epistemology examines how knowledge is acquired. The study follows an interpretative approach in which knowledge is not regarded as objectively given but is created through meaning and interpretation (Schwandt, 2000). This contrasts with a positivist view that assumes an objectively measurable reality (Saunders et al., 2019).

The interpretive approach allows the participants' subjective experiences to take centre stage and explores how they perceive and construct their organisational contexts. Additionally, it examines how cultural norms, shared meanings and informal learning processes influence the process of knowledge creation. This enables a deeper

understanding of the complex dynamics that shape organisational learning (Saunders et al., 2019).

3.3.4 Hermeneutic Phenomenology

Hermeneutic phenomenology is particularly relevant to this study as it is concerned with interpreting experience and is strongly influenced by the work of Heidegger, Macquarrie, and Robinson (1962). This approach goes beyond a mere description of subjective experiences and emphasises the need to interpret these experiences in the context of the respective social and cultural environment (Lavery, 2003). By focusing on the interplay between individual and collective experiences, hermeneutic phenomenology sheds light on how cultural norms and shared practices shape perceptions and behaviours within an organisation (Lavery, 2003).

Central to this methodology is hermeneutic phenomenological interviewing, as described by Lauterbach (2018). This technique facilitates an iterative process of reflection and dialogue, allowing participants to reconstruct and elaborate on their experiences. Such an approach enables a deeper exploration of organisational dynamics and provides insights into how tacit knowledge and informal learning processes contribute to the development of organisational culture (Smythe & Baydala, 2012).

Furthermore, hermeneutic phenomenology encourages researchers to critically examine their preconceptions and biases, fostering a more reflexive engagement with the data. This dual focus – on participant narratives and researcher reflexivity – enhances the richness of the findings and supports the development of actionable insights that can strengthen organisational learning practices (Smythe & Baydala, 2012).

3.3.5 Transcendental Phenomenology

Transcendental phenomenology is based on the work of Husserl (1931). It emphasises the necessity of epoché, i.e., the conscious exclusion of preconceived opinions and assumptions to grasp the essence of a phenomenon without bias (Zahavi, 2003). While hermeneutic phenomenology focuses on interpretation, transcendental phenomenology strives to enable the purest possible description of subjective experiences through methodical reflection (Moran, 2002). This approach is essential for the present study as it requires a conscious reflection on the researcher's assumptions, which is necessary for a survey conducted within the researcher's organisation (Finlay, 2008).

A systematic self-reflection is essential, especially in studies conducted within one's organisation, to avoid distortions caused by personal biases (Finlay, 2008). Furthermore, transcendental phenomenology distinguishes between participants' perspectives and researchers' theoretical approaches. This fosters deeper insights into individual and collective learning processes and the cultural norms shaping organisational learning.

By bridging theory and practice, transcendental phenomenology creates a space in which the essence of organisational learning processes can be captured, free from prejudices and supported by a structured methodological approach. This not only contributes to the academic foundation of the research approach but also allows for practical implications for further development of organisational learning practices (Finlay, 2008).

3.3.6 Existential Phenomenology

Existential phenomenology (Merleau-Ponty & Smith, 2015) emphasises the importance of bodily and lived experience. This study uses this approach to understand how organisational learning is shaped cognitively and through everyday practices and interactions (Todres, Galvin, & Dahlberg, 2007). The influence of routines, organisational norms and informal learning processes on employees' perception and behaviour is considered (Dreyfus & Wrathall, 2006).

Moreover, existential phenomenology enables a sensitive examination of organisational learning processes' emotional and social dimensions. It emphasises that cognitive mechanisms do not solely shape learning but also through the experience of community, belonging and interaction. This approach opens a perspective that integrates the significance of physical and emotional experiences with structural and cultural dynamics within the organisation. In this way, learning is understood as a holistic process considering the individual and collective dimensions (Dreyfus & Wrathall, 2006).

3.3.7 Justification for Phenomenological Approach

The choice of a phenomenological approach in this research serves to understand the interplay between organisational culture and organisational learning from the employees' perspective. The phenomenological methodology allows for deeper insights into

non-formalised learning processes, tacit knowledge and cultural barriers that may not be fully captured by quantitative methods (Bryman, 2016).

Against this background, the study uses a qualitative, phenomenological research approach that focuses on the subjective perspectives of the participants (Moustakas, 1994). Semi-structured interviews were the primary research method to capture explicit and implicit knowledge (Kvale & Brinkmann, 2009). The combination of hermeneutic, transcendental and existential phenomenology creates a multidimensional approach that considers individual experience and social and organisational structures. This approach makes it possible to develop a theoretically sound and, at the same time, practical model for promoting organisational learning in companies (Kolb, 2014).

The application of a phenomenological approach is particularly suitable for the present study for several reasons:

- Focus on individual perceptions: Since employees' subjective experiences strongly shape organisational culture and organisational learning, the phenomenological approach offers the opportunity to capture these perceptions in detail (J. Smith et al., 2009).
- In-depth analysis of organisational dynamics: Qualitative methodology allows a detailed examination of the social and cultural factors that influence organisational learning (Cunliffe, 2011).
- Integration of theory and practice: The interpretative approach makes it possible to derive practical implications for the analysed company that go beyond purely theoretical models (Van Manen, 2016a).
- Reflexivity and openness: Conscious reflection on one's assumptions (epoché) ensures that the study is not distorted by preconceived opinions (Finlay, 2008).

In summary, the phenomenological approach forms the methodological basis of this study, as it comprehensively depicts the complex interactions between organisational culture and organisational learning. The combination of hermeneutic, transcendental and existential phenomenology makes it possible to capture both the individual and structural dimensions of these dynamics and to derive practice-oriented recommendations for action for the organisation.

3.4 Research Approach

Having defined the research questions and objectives in Chapter 1, deciding how these research questions should be answered is crucial. The chosen approach determines further reasoning. Generally, two strategies can be selected to answer, yielding different research results. As the following figure shows, there are inductive and deductive approaches (Panke, 2018; Saunders et al., 2019), which are presented in the following paragraph. Building on this, the research approach chosen is justified.

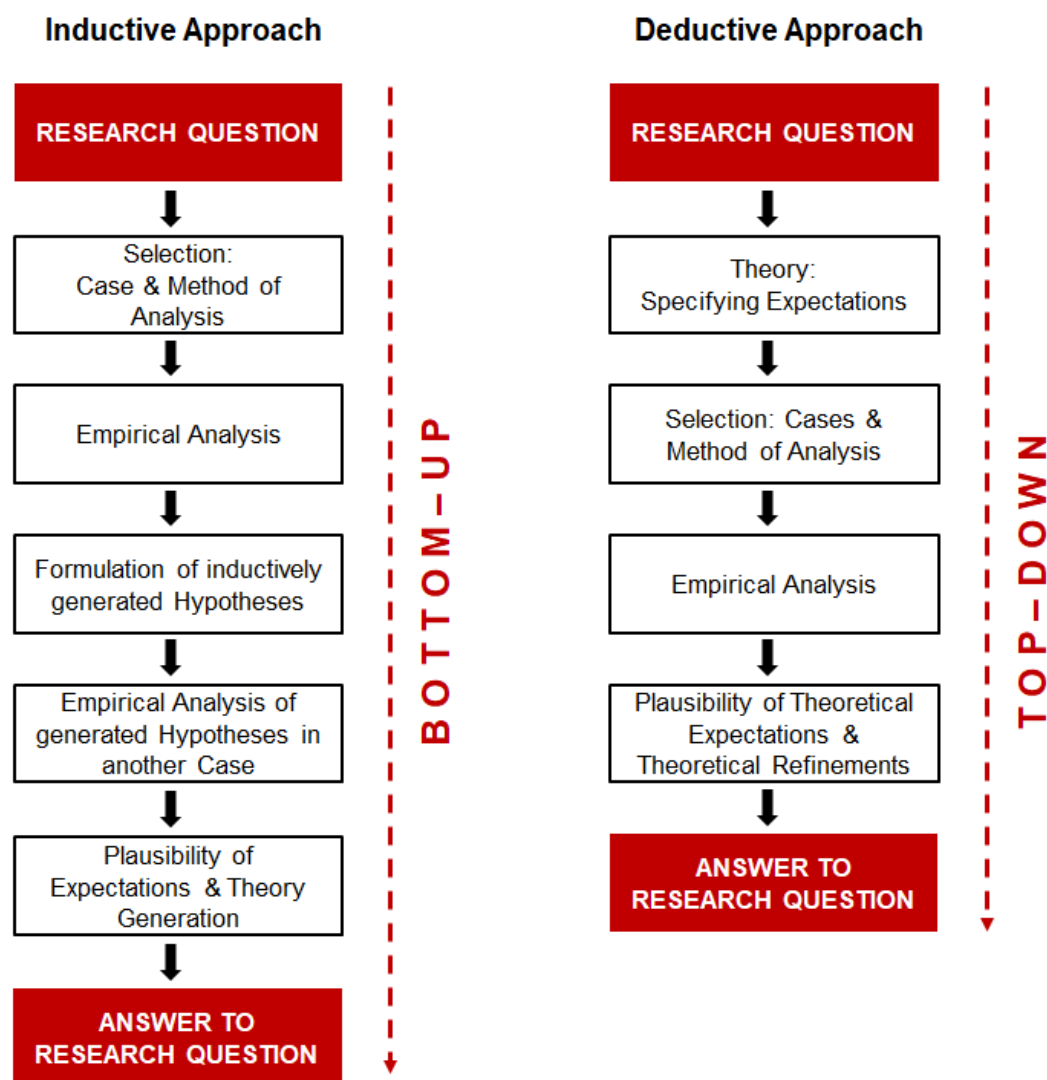


Figure 14. *Deductive and Inductive Research Approaches*
Source: Author, adapted from Panke (2018)

An inductive research approach provides a scientific answer to one or more research questions based on an empirical analysis of explicit starting assumptions. The findings from this exploratory study then flow into the formulation of hypotheses. Inductive research is a “bottom-up” approach that answers the research question at the beginning

of empirical research (Panke, 2018). Creswell and Creswell (2018) define the process of inductive research as generating meaning from data collected in the field. After the data have been collected, they are analysed, and a theory or hypothesis is developed from it (Saunders et al., 2019). The generated hypotheses must be studied in a second case using scientifically sound methods. These hypotheses can then be refined, or new theses can be formulated (Panke, 2018). Easterby-Smith, Thorpe, and Jackson (2008) emphasise that researchers who choose the inductive approach are very likely to collect qualitative data and use various methods to gather these data.

On the other hand, the deductive research approach can be chosen, in which a hypothesis is developed based on theory and then tested through the research strategy and research design. As a result of the research, the hypothesis (or hypotheses) can either be rejected, confirmed or modified regarding the findings, or new theories can be developed (Panke, 2018; Saunders et al., 2019). Panke (2018) describes the deductive research approach as “top-down”, in which expectations of the theory are first specified before the empirical analysis is conducted. According to John W. Creswell and Creswell (2018), a deductive research approach relies mainly on quantitative data.

It is helpful to combine the respective approaches with the research philosophy. Saunders et al. (2019) emphasise that positivists often choose a deductive approach, while an inductive approach is frequently linked to interpretivism; however, this distinction is usually of little practical value (Saunders et al., 2019).

As Saunders et al. (2019) mention, there is no right or wrong choice of the research approach. Both approaches have advantages and disadvantages that must be weighed up as part of the research project. Even a combination of the two methods is possible and is often conducted by researchers.

An inductive research approach is chosen for the present research. The research design (see Chapter 3.5) is designed according to the inductive approach. The reasoning for choosing this approach is presented below.

As shown in Chapter 1.2, various existing theories exist on this study's research focus. Due to the peculiarities of the relatively young private railway market in Germany (see Chapter 1.1.3) and the structure of the Abellio company (organised privately with a state-owned parent company), these theories cannot be applied without further ado. In such cases, inductive research is essential (Panke, 2018). In addition, the railway

industry has not yet been the subject of research into organisational culture or organisational learning. Therefore, Saunders et al. (2019) also suggest choosing an inductive approach when researching a new topic with little existing literature.

According to Saunders et al. (2019), a deductive research approach requires the researcher's independence. Since the author of this study works in the company to be examined in the context of a case study, this independence is only partially guaranteed. In addition, the present study aims to identify the dynamics of the research topic within the company examined. As usual with deductive research approaches, a generalisation of the hypotheses would have to be validated in a further case (Panke, 2018). Both arguments, therefore, confirm the need for an inductive research approach (Panke, 2018).

An essential part of the inductive research process is the collection and analysis of data. The author will explain this process step in more detail in the following chapter when describing the research design.

On the other hand, it must be noted that an inductive research approach also harbours the risk that no usable data patterns arise and, therefore, no theory can be established. Inductive research can be longer than deductive research (Saunders et al., 2019). The author of this study is aware of this risk.

This study's research questions and objectives require a methodology examining organisational dynamics, particularly organisational culture and organisational learning. An inductive research approach ensures that empirical data relevant to the specific circumstances of Abellio GmbH can be collected.

The research questions focus on identifying the factors that influence organisational learning and the role of organisational culture in this process. The study aims to derive practical recommendations that support the development of Abellio GmbH employees and simultaneously optimise the organisational structure.

An inductive approach to these research objectives facilitates the direct capture of employees' perspectives and the development of specific patterns and interconnections from their experiences and perceptions. This approach ensures that the research results are not based on general theories but closely align with the actual conditions of the organisation. As a result, the practical implementation of the recommendations is guaranteed.

3.5 Research Design

The research design describes the logical sequence from the initial research question to the collection and analysis of data to the final findings and conclusions. Every type of empirical research study has an implicit or explicit research design (Yin, 2017). According to Creswell (2018), the research design contains a type of study within these three approaches in addition to the approach (quantitative, qualitative or mixed method). Gorard (2013) emphasises that research design is not just about strategies and techniques but also about care, passion and security in the research context.

After finding the author's philosophical position and thinking about the reasoning (see Chapter 3.3 and 3.4), the next step was to design a study that could answer the research questions with a pragmatic and manageable approach.

In the following chapter, the author considers the chosen research methods and why they are appropriate for answering the research questions. The characteristics of a case study design are discussed, and the decision to choose this study will be justified. After this, the selected methods for gathering data and their analysis are addressed.

3.6 Qualitative Single Case Study Research

3.6.1 Overview

This study will adopt a phenomenological qualitative single-case study approach.

Since this study intends to provide specific knowledge about a group of people, particularly employees of Abellio GmbH, a single case study format is the most suitable format within a phenomenological research paradigm. According to Gerring (2006), a case study may be an intensive study of a single case to investigate a larger, non-representative population class. Case studies allow the researcher to dive into a real scenario. All types of data can be collected, from existing records to ad hoc observations (Gorard, 2013).

Since the research objectives require an approach that investigates the lived experiences and perceptions of employees of a German railway company, phenomenology offers a rich and complete description of various human meanings, experiences and perceptions (Küpers, 2002). Van Manen (1990) notes that a phenomenological

approach helps to understand each participant's lived experience, thereby avoiding an exclusive dependence on generalized or aggregated data.

The focus on the lived experience and the process of meaning-making is influenced by Husserl's phenomenological doctrine of intentionality and the systematic examination of how consciousness constructs phenomena (Husserl, 1931). Expanding upon this theoretical groundwork, Heidegger's hermeneutic phenomenology accentuates the contextualized and interpretative character of comprehension, highlighting that significance arises from the researcher's active involvement with their existence in the world rather than through detached exposition (Heidegger, 1962).

Methodologically, this approach resonates with Van Manen's conceptualization of phenomenology as a reflective method purposed with capturing the essence of lived experiences by engaging thoughtfully and interpretatively with empirical data (Van Manen, 2016b). Phenomenology is thus not treated as a rigid or procedural technique, but rather as an epistemological and interpretative stance. This stance forms the basis for the interpretative deepening of selected textual excerpts within the qualitative content analysis framework, offering the foundational principles for the interpretative acumen employed throughout the analytical process.

3.6.2 Justification of a Case Study

The choice of a single case study for this investigation arises from several decisive factors. Firstly, this format enables an intensive and in-depth analysis of the experiences and perspectives of the employees at Abellio GmbH. This is particularly valuable as the study aims to capture and interpret the lived experiences and individual perceptions within a concrete social unit.

Another reason for the appropriateness of the single case study is its ability to examine a realistic scenario where all relevant data, from existing records to ad hoc observations, can be collected. This approach fosters a comprehensive understanding of the subject under review. It allows the researcher to delve into the case's complexity, thus uncovering aspects that might remain hidden in broader studies.

Choosing a phenomenological approach within the single case study design also adds significance. This approach aids in comprehending the actual behaviours and experiences of the participants rather than relying on generalised data. As Yin (2017)

highlights, the phenomenological method offers a rich and thorough description of human meanings and experiences, which is indispensable for the research objectives.

Lastly, the single case study is ideal for gaining specific insights into a particular group of people, especially considering the limited availability of documented information within the organisation. Using interviews as the primary data collection method, the study is not only exploratory but also provides high-quality insights that enhance the research's analysis, discussion and conclusions.

3.6.3 Designing the Case Study

The design of the case study was based on a structured methodology to gain in-depth insights and achieve high-quality results. A central aspect of the design phase was the selection of semi-structured interviews as the primary data collection method. This type of interview allows for flexible yet targeted conversations that provide personal and detailed information (Yin, 2017).

Initially, pilot interviews were conducted to define the target group and identify the first relevant focus areas. These initial interviews served as a basis for further refining the primary interviews' focus. Building on this, in-depth interviews were held with the selected participants. This phase aimed to comprehensively understand the target group's perceptions, experiences and behaviours.

To deepen the insights gained, the data collection concluded with follow-up interviews. These provided an opportunity to clarify open questions and explore specific details further. The iterative nature of this process ensured that the investigation remained thorough and adaptable, which was particularly important to capture the complex social phenomena under study (see Chapter 1.3).

Semi-structured interviews were chosen because this method balances openness and structure. They allow researchers to respond to individual answers while ensuring that all relevant research design topics are covered. This approach reflected the goal of obtaining the most complete and nuanced understanding possible of the topic under investigation.

3.7 Gathering Data

3.7.1 Overview

Using a qualitative approach as evidence for the research and to describe human experience, it is necessary to gather sufficient data, for instance, in spoken or written words (Polkinghorne, 2005). Data collection is cardinal in getting findings and developing conclusions during research. Therefore, gathering data during qualitative research is essential in gaining insights into the issues in the review. It is vital to note that qualitative research is exploratory and seeks to advance understanding non-quantifiable facts (Flick, 2017). Therefore, data gathering in this research method is critical since it helps understand the underlying motivations, arguments, reasons and perspectives regarding the topic of study. Data collection also helps identify the research problem's root cause and develop a hypothesis and ideas regarding the solution. It also helps uncover the research topic's trends, thoughts, and opinions. Van den Berg and Struwig (2017) argue that the data-gathering process is the basis of the reflections, ideas and theories researchers get concerning the issue or topic they are reviewing. It, therefore, dictates the direction research takes since it is the cornerstone of the concepts discussed in the study.

Qualitative research is in-depth and, therefore, looks to develop an articulate picture of the concepts that define the study despite the sample size used. Data gathering is critical in helping the researcher understand why people behave, react, feel, or think the way they do. It provides more extensive insights into the topic's concepts, theories and strategies (Flick, 2017). Therefore, the data-gathering process is essential in identifying research gaps and areas that need more review in the future. It is at the centre of qualitative research since it is through the collected data that the researcher gets answers to their research questions. This facilitates and improves the decision-making process by incorporating evidence-based solutions.

A qualitative case study approach involves the examination of real-life scenarios and applies the findings of the case to the topic of study. It is, therefore, an exploration of the life of a social unit, such as an institution, a person, a cultural group, or, as in this study, an organisation. By taking a closer look into the case study, the researcher understands the complex issue and adds strength to what is already known through previous research. According to Barrett and Twycross (2018), the most feasible data

collection method for qualitative case studies is the analysis of documents. This entails a detailed contextual analysis of the events or conditions related to the research topic and their relationships. This data-gathering technique aims to collect sources of evidence regarding the subject of study. The data-gathering approach in the qualitative case study method involves document analysis of sources such as government reports, books, personal documents, or newspaper articles. Medical records, newsletters and publications are crucial evidence-based data sources for contextual analysis. The document analysis data collection procedure involves reading the materials to get the documented descriptive statistics related to the research issue (Harrison, Birks, Franklin, & Mills, 2017). Analysis of the documents is done with the research question in mind and looking to identify the relationship between the case study and the topic of study. Document analysis enables the researcher to develop insights, opinions and theories regarding the way forward in their qualitative research. This data-gathering technique is a practical and plausible method of collecting information, enhancing the study findings and quality of conclusions developed during qualitative research. An attempt by the author of this thesis to find documents relevant to the research topic was unsuccessful. This is due to the company's relatively poor management of knowledge and the associated lack of documentation of knowledge. Therefore, the analysis of documents is not considered for the present work.

Using interviews as a data collection method in qualitative research is one of the most adopted techniques in this field. Interviews are a technique that enables the researcher to explore a particular phenomenon from the interviewee's perspective (Majid, Othman, Mohamad, Lim, & Yusof, 2017). Silverman (2016) states that interviews are vital in exploring views, opinions and beliefs on matters. The settings and skills employed in the interaction between the interviewee and the researcher are essential for determining the data quality gathered using this method. Interviews can be structured, semi-structured, or unstructured; however, these types of interviews are designed to explain a particular unviable social phenomenon through quantifiable techniques. While interviews in qualitative research take a variant form, the ability to capture descriptive data through the conversation between the researchers and the respondent plays an integral role. Focus groups, for example, are forms of interviews whereby the researcher interviews a particular group of people and then observes the conversation to gain insights on a specific topic of study (King & Hugh-Jones, 2018).

On the other hand, surveys are more anonymous and limit the answers to the questions posed by the interviewer. A vital aspect to note concerning qualitative research interviews is that they are personal and based on a conversation (Adhabi & Anozie, 2017). This helps the researchers gather more extensive data through vital aspects such as studying body language and emotions.

The following figure shows the chosen approach. First, pilot interviews are conducted. Subsequently, in-depth interviews are held with the target group defined in the pilot interviews. Afterwards, follow-up interviews should deepen the insights.

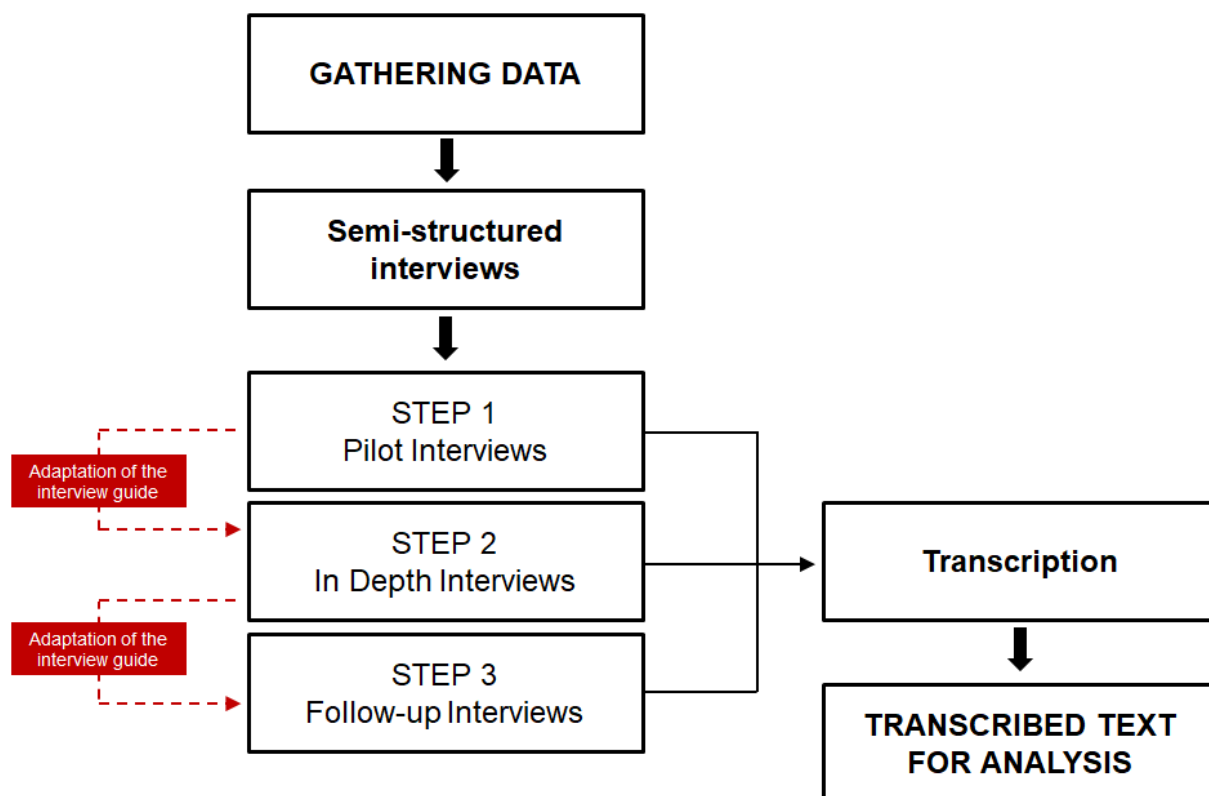


Figure 15. Process of Data Gathering for this Study

Source: Author

3.7.2 Pilot Interviews

3.7.2.1 Overview

A standard method for validating the chosen research method is pilot studies. Although pilot studies are often used in quantitative approaches, pilots have also become more critical in qualitative studies (Majid et al., 2017).

According to Bahnson, Wyer, and Cass (2019), pilot interviews are conducted before the actual interviews to test the credibility of the research design. Such an interview is not primarily intended for data collection. Instead, it is an unstructured interview that tests the suitability of the methodology to be used in the given qualitative research. There are two types of pilot interviews- pre-pilot and complete pilot. The pre-pilot interviews are exploratory and aim to test whether a given subject is being adequately investigated using a given interview procedure.

On the other hand, complete pilot interviews are such interviews that represent a small-scale implementation of the actual research plan and may include concise data collection and the analysis thereof (Dikko, 2016). This is done to test whether the given research investigates what is hypothesised to be. This could also bring out issues in the language, techniques, coding and data analysis, so the same may be eliminated before beginning the interviews (Hammer & Wildavsky, 2018).

According to Roulston and Choi (2018), pilot interviews help the researcher identify potential problems that might creep in during the research. Moreover, the capital and time required for the project can also be estimated using such interviews. Complete pilot interviews gauge the extent to which the research design and hypotheses are realistic. Moreover, such interviews provide preliminary results that can help the researcher secure financial assistance. However, while pilot interviews can be very productive, they might significantly delay the onset of the actual study, causing it to be more expensive and time-consuming (Roulston & Choi, 2018). Failed hypotheses that result from pilot interviews might motivate the researcher to adopt a different research design, which may further increase the costs.

Hammer and Wildavsky (2018) emphasise that pilot interviews must be used before any qualitative research. However, such interviews must be open-ended so the interviewer may gain essential participant insights (Hammer & Wildavsky, 2018).

I conducted pilot interviews to ensure the study was manageable and the proper scope was determined. Below, I describe the strategy for selecting interviewees.

3.7.2.2 Sampling Strategy

According to Crouch and Pearce (2012), qualitative research typically uses only a small number of participants. Since many participants are impractical to enable in-

depth focusing, targeted samples are often used, and the participants are chosen in a way that best corresponds to the research focus (Crouch & Pearce, 2012).

As John W. Creswell and Creswell (2018) mention, the size of the population should first be identified. The following table, therefore, shows the total number of Abellio Germany employees, representing the total population in this case.

Table 4. Number of employees of Abellio GmbH Germany

Abbreviation ⁴	Headquarter	Number of Employees ⁵ (only Administration)			
ABHO	Berlin	40			
Abbreviation ⁶	Regional Headquarter	Number of Employees ⁷			
		Administration	Train attendant	Train driver	Maintenance
ABRM	Halle	60	400	400	30
ABRN	Hagen	70	420	410	40
ABRB	Stuttgart	50	300	290	20
WFB	Bielefeld	42	150	165	25
Total by Functional Area		262 ⁸	1270	1265	115
Total		2912			

Source: Author

Ideally, random sampling is used in which every individual in the population has the same chance of being selected. However, since this is difficult, e.g., due to scarcity of resources, systematic sampling is often used, in which a part of the total population is systematically selected (Creswell & Creswell, 2018; Guthrie, 2010). Since the pilot interviews aimed to get an initial overview of the research topic and legitimise the research method, convenience sampling was used. However, convenience sampling should be considered, as it does represent the population (Crouch & Pearce, 2012).

According to Crouch and Pearce (2012), selecting participants in convenience sampling involves finding participants who are available on the one hand and willing to participate in the study. In addition to these two points, it was essential and desirable

⁴ By the End of 2020.

⁵ As of August 01, 2020.

⁶ By the End of 2020.

⁷ As of August 01, 2020.

⁸ Including ABHO Berlin.

for me as a key recruitment criterion that the interviewees had experience at Abellio and in the railway industry in general. The focus was on senior managers because they generally have a better overall view of the company and the processes and can report more extensively from their lived experiences.

Guthrie (2010) suggests that a study typically uses a sample from the entire population. Therefore, for the pilot interviews, one interview participant from each regional company in Hagen, Halle, Stuttgart, and Bielefeld, as well as the holding company in Berlin, were selected to include all regions and parts of the company equally.

3.7.2.3 Interview Guide

To ask all interviewees the same questions as far as possible on the same subject areas and thus enable a certain degree of comparability, the author developed an interview guide that covers the three subject areas of corporate culture at Abellio, organisational learning and the connection between corporate culture and learning culture at Abellio. According to Matthews and Ross (2010), an interview guide helps a researcher to remember the key points to address and to ensure that the author includes all questions and topics in the interview. The interview guide is intended to provide a framework for the interview and help the interviewer guide the interview. However, since the interviews are semi-structured, it is permitted at any time to deviate from the guidelines and to ask additional questions or inquiries as soon as the interviewee addresses interesting points that the author believes would be helpful for the progress of the research. After each pilot interview, the author slightly modified the interview guide based on the insights gained from the interview.

3.7.3 In-Depth Interviews

3.7.3.1 Overview

Interviews are a helpful and appropriate tool for gathering valid and/or reliable data to answer and achieve the research questions and objectives. Each interview form serves its purpose (Saunders et al., 2019). Since a case study strategy is planned for the present work, semi-structured in-depth interviews offer an appropriate way within the qualitative analysis framework since they research the “what” and “how” and the “why”.

The fact that the author works in a managerial position in the company led to the realisation during conversations with working colleagues and preliminary talks with potential interview candidates that only anonymous one-on-one interviews work since concern was expressed that certain statements could later be interpreted negatively (see Chapter 3.7.4). In addition, the author rates the chance as very high that interview candidates do not speak freely enough in group discussions because they shy away from the other participants' reactions due to the topic's explosive nature. Therefore, the semi-structured nature of the interview allows to further illuminate the lived experiences of the interviewees through targeted questions to generate further exciting insights for research.

Since the research is based on the lived experiences of the interviewees, observations are the wrong data collection method. As Matthews and Ross (2010) describe, a covert observation would also be possible so that the observed person does not know anything about it. However, since in the author's opinion, covert or overt observation cannot serve to answer the research questions, this is not an appropriate data collection method for this research project. In addition, a covert observation would also not be compatible with the author's ideas of ethics.

3.7.3.2 Sampling Strategy

The same approach was used to select the candidates for the in-depth and pilot interviews. As Guthrie (2010) suggested, the author chose available interview partners from all Abellio locations in his network to cover the entire population as far as possible. Unlike the pilot interviews, no maximum number of interviews was planned from the outset. Instead, the author used the theoretical saturation approach within a grounded theory, conducting interviews until no new evidence or additional data were found that might affect the research progress (Glaser & Strauss, 2017). Nevertheless, the number of interviews was limited due to the unwillingness of potential interview partners to participate.

3.7.3.3 Interview Guide

Based on the findings from the pilot interviews, the interview guide was adapted so that the data generated can be used to answer the research questions in the best

possible way. Should further adjustments be necessary during the in-depth interviews, the interview guide would be adjusted again.

3.7.4 Follow-up Interviews

Follow-up interviews represent a specific type of qualitative interview format characterised by their iterative and reflective nature. These conversations are typically conducted after an initial interview and are intended to clarify unresolved questions, incorporate new perspectives, and track dynamic developments within the research field. In empirical social research, follow-up interviews are primarily used to enhance the credibility of statements, close narrative gaps, and shape the knowledge process iteratively (Birt, Scott, Cavers, Campbell, & Walter, 2016; Charmaz, 2014; Flick, 2022).

A follow-up interview can take various forms – it may be a planned second meeting with the same participants, allowing for a more in-depth exploration of specific topics or questions that were only superficially addressed in the first conversation. Reactive interviews can also be conducted when new questions arise during the analysis, requiring renewed consultation with the interview partners. The methodological design can be structured, semi-structured, or open – the key is aligning the approach with previously obtained insights and aiming to differentiate them further (Rubin & Rubin, 2012).

The value of follow-up interviews lies mainly in their ability to triangulate data, expand the interpretative horizon, and increase data saturation. They are, therefore, crucial to ensuring quality in qualitative research designs. Follow-up interviews are indispensable, especially in longitudinal studies or grounded theory analyses, as they refine theoretical content and support continuous theory development (Helfferich, 2019).

3.7.5 Role of the Researcher

As an employee of the Abellio company, the author has specific insights into the company, corporate structures, and certain personal experiences from day-to-day working life. The author interviewed some of the people personally, and some were better than others. Nevertheless, as a researcher, it is always essential for the author to ignore his experiences and events and always behave professionally and neutrally during the entire research project. The fact that the author is an employee of the company where the interviews were conducted helps him better understand factual connections. Nevertheless, it was always important to not to link the interviewees' data with his own

experiences and to make the interviewees' statements more concrete through detailed questions so that the author does not unconsciously incorporate his own experiences.

The fact that the author is a senior executive at the company makes selecting suitable interviewees quite challenging. Some interview candidates may express concerns that their answers might later be interpreted negatively or that they might be passed on to the current manager. The author assured all interviewees that all statements made during the interview would be treated anonymously and discreetly and would only be used within the framework of this thesis.

The framework developed in this study is not intended to function as a universally generalizable model with regards to statistical external validity. Instead, its main objective is to provide a theoretically grounded framework that captures the dynamics, patterns, and sense-making processes identified within the specific organizational context under examination. This approach is consistent with the interpretive stance of the research and the qualitative notion of transferability, which pertains to the degree to which insights drawn from one context can be meaningfully extrapolated to others through analytical comparison rather than statistical inference (Flick, 2022).

The conceptual framework under consideration is not intended for diagnostic or normative assessment purposes, refraining from the evaluation of organizational performance, deficiency identification, or the categorization of organizations based on pre-determined standards or levels of development. Rather, it serves as an instrument oriented towards analysis and heuristic exploration, consolidating the findings of the case study by organizing the fundamental mechanisms, relational dynamics, and contextual factors revealed in the empirical data.

Its principal role is to elucidate the interactions of specific mechanisms within a particular organizational context, aiding in interpretative sense-making rather than diagnostic judgment. By emphasizing relationships and configurations over outcomes or standards, the framework facilitates the examination of complexity without simplifying organizational phenomena into “fit” or “misfit” categories.

In addition to its analytical function, the framework also plays a generative role by providing a conceptual perspective that can sensitize researchers and practitioners to patterns, conflicts, and underlying mechanisms in analogous organizational settings.

Consequently, it can guide further investigation, comparative scrutiny, or theoretical advancement, while avoiding definitive recommendations or actionable assessments.

Hence, the framework allows others to contemplate not only whether specific configurations align with their own organizational contexts but also to explore the emergence, evolution, or divergence of such configurations across different settings. Its value lies in structuring complexity and promoting conceptual applicability, rather than serving as a diagnostic or evaluative tool.

Transferability is assured through the presentation of rich description, transparent explication of analytical methodologies, and thorough contextualization of the empirical evidence, thereby permitting readers to assess the relevance of the framework to analogous scenarios. In relation to the validity criteria identified, this approach primarily addresses transferability rather than generalisability. By offering a dense and theoretically informed account of contextual conditions and underlying mechanisms, the study enables readers to assess the relevance of the findings for other settings. This logic of validity is well established in qualitative research and rests on analytical depth and contextual transparency rather than representativeness (Lincoln & Guba, 1985).

Therefore, the framework should be perceived as a contextually informed, analytically sound interpretive framework. It provides guidance for comprehending organizational learning and cultural dynamics in similar settings, without making claims of universal predictability or generalizability. Its significance lies not in its supposed universality but in its ability to elucidate processes, connections, and interpretive structures that can aid in theory development and reflective application across akin organizational environments.

In qualitative research, the researcher plays an active role in the research process and is not merely an observer. They are responsible for planning the research design, selecting the methodology, collecting and analysing data, and interpreting the results. It is crucial for the researcher to be aware of their assumptions, values and potential researcher reflexivity and to reflect on them to ensure the credibility and reliability of the research. The moral responsibility of the researcher extends to protecting participants' rights, ensuring confidentiality and anonymity, and communicating the research objectives. Practices such as member checking enhance the credibility of the research by allowing participants to review the findings and provide feedback (Denzin & Lincoln, 2018; Fink, 2000; Kiegelmann, 2002).

3.7.6 Research Quality

To ensure the quality of research in this study, the common criteria of interpretive qualitative research were employed. The investigation is primarily guided by the criteria outlined by Lincoln and Guba (1985), which are considered standard for assessing the trustworthiness of qualitative analyses. Additionally, a reflexive approach was implemented to transparently disclose the role of the researchers as actively interpreting agents.

The terms bias, validity, and generalizability are not operationalized quantitatively within the context of the present study; rather, they are interpreted in alignment with established qualitative research paradigms. Bias is not construed as mere measurement inaccuracies; rather, it is viewed as an inherent and analytically significant element of the research process, necessitating a methodical reflective examination of the researcher's own presumptions, positionality, and interpretative engagement.

Consequently, researcher reflexivity was actively integrated throughout all stages of the research endeavor. This encompassed the continual documentation of analytical choices, the explicit elucidation of theoretical predispositions during coding and interpretation phases, and iterative contemplation of how the researcher's standpoint influenced the development of categories and interpretations. Such reflexive methodologies aim to enhance the transparency of the interpretative process rather than eradicate subjectivity.

Within this framework, validity is construed as synonymous with credibility and trustworthiness. By making explicit the researcher's role and interpretative decisions, the study allows readers to evaluate the plausibility of the outcomes and to trace the emergence of interpretations from the empirical data. Similarly, instead of emphasizing statistical generalizability, the study adopts the notion of transferability. By engaging reflectively with contextual circumstances and analytical limitations, the study furnishes a foundation for appraising the potential applicability of the results to other settings.

The interviews, initially conducted in German and subsequently analysed in English, underwent a translation process aimed at ensuring linguistic precision, conceptual coherence, and methodological robustness. The translation methodology according to Dresing and Pehl (2018) adhered to a multi-stage protocol devised to uphold the semantic, cultural, and experiential nuances encapsulated in the participants' narratives

while upholding the analytical validity of the translated material within the interpretive research framework.

To maintain the semantic, cultural, and experiential intricacies of participants' narratives while upholding the analytical robustness of the data within the interpretive research paradigm, the methodology of Dresing and Pehl (2018) has been used. Initially, all interview transcripts were faithfully transcribed in the original language and underwent preliminary coding before translation to ensure the accurate identification of meaningful units within their native linguistic context. Following this, pertinent sections were translated into English utilizing a meaning-focused approach rather than a literal one, with special emphasis on capturing idiomatic expressions, context-specific formulations, and culturally embedded references. Throughout this process, analytical notes were employed to record translation choices and any potential ambiguities. To ensure quality control, translated segments were methodically cross-checked with the original transcripts to confirm semantic parity and interpretative coherence. In cases of uncertainty, translations were reviewed iteratively considering the surrounding context and analytical categories. This methodology aligns with Dresing and Pehl's (2018) suggestion to incorporate translation into the analytical framework rather than treating it as a merely technical task, thus fostering transparency, credibility, and interpretative consistency across different languages.

The primary translation task was carried out by me in both languages, well-versed in the organizational context and the specialized terminology of the research domain. This approach facilitated the accurate translation of domain-specific terms, idiomatic expressions, and contextually nuanced statements with due regard to their conceptual significance. The translation strategy prioritized capturing the intended meaning, tone, and depth of experience rather than pursuing strict word-to-word correspondence.

To ensure translation quality, a two-tiered review process was implemented. Initially, key excerpts crucial for theme development underwent a back-translation verification by an independent bilingual reviewer, translating selected passages from English back to German. This validation step aimed at preventing distortions or oversimplifications of the original meanings in the translated texts. Subsequently, any identified discrepancies were meticulously discussed and resolved through iterative refinement, thus safeguarding the interpretive fidelity of the data.

Moreover, the translation process incorporated a reflexive protocol. Through the documentation of analytical memos detailing translation rationales, ambiguities, and interpretive considerations, a transparent and traceable record of linguistic and conceptual decisions was maintained. This reflexive practice not only ensured adherence to the interpretive phenomenological stance of the study but also guarded against inadvertent analytical biases imposed by translation choices.

3.8 Data Collection

3.8.1 Pilot Interviews

According to the sampling strategy the author described in the methodology chapter, the interview partners were selected from the author's network and then contacted by personal call. All five participants immediately agreed to take part in the interview. Two of the five interviewees were male, and three were female. At the time of the interviews in June and July 2020, the oldest participant was 51 years old, and the youngest participant was 37 years old. All interview participants held higher management positions in the company.

Table 5. Overview Pilot Interview Participants

Participant	Gender	Age	Occupation
PI1	Female	51	Head of department
PI2	Male	40	Managing Director
PI3	Male	51	Head of department
PI4	Female	37	Head of department
PI5	Female	42	Head of department

Source: Author

The following figure shows the duration of employment of the individual interview partners at Abellio as well as the experience in the railway or public transportation industry. The average employment at Abellio was 5.6 years; the average industry experience was 16.8 years.

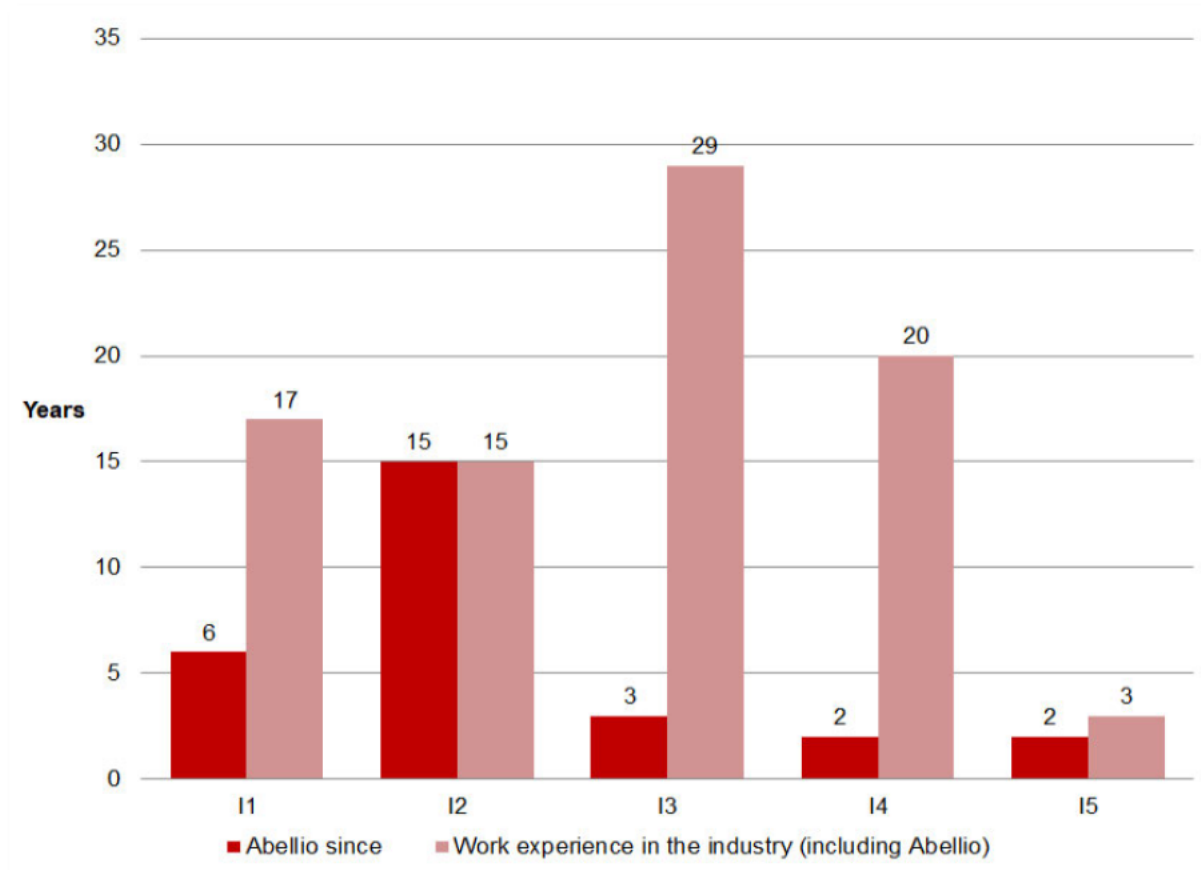


Figure 16. Pilot Interviews: Years of Employment at Abellio and Industry Experience.
Source: Author

After personally contacting the five potential pilot interview participants by telephone and describing the research project, the official invitation was sent by email. In addition to the invitation, the email also contained background information on the research, a detailed agenda for the interview and a written declaration of consent, which is also recommended by Mark Easterby-Smith et al. (2012). From an ethical point of view, this is also required in the Principles and Procedures of the University of Gloucestershire (see Chapter 3.9). The interview only started after the interviewee had consented by signing the declaration. All interview invitation materials mentioned above can be found in the appendix of this thesis.

All pilot interviews were conducted in Germany in June and July 2020. Due to the Covid-related lockdown, only two interviews could be conducted in person in the interviewee's office. The remaining three interviews were conducted digitally via Zoom. The shortest interview lasted 30:01 minutes, and the most extended interview lasted 45:00 minutes. The average interview time of the five pilot interviews was 38:39 minutes. A total of 192:33 minutes of interview material was recorded.

The interviews were conducted in German, audio recorded and then transcribed and anonymised by the author. A corresponding anonymisation protocol has been drawn up. The transcription was finally sent to the interviewees for review and approval. In all five cases, the transcriptions were released.

Preceding the primary data collection phase, two pilot interviews were executed to evaluate the appropriateness and lucidity of the interview protocol and to verify the methodological soundness of the subsequent research stages. The chief objective of these preliminary interviews was to scrutinize the clarity, sequencing, and openness of the interview inquiries, thereby assessing whether the guide facilitated nuanced, introspective, and phenomenologically driven narratives. Furthermore, the pilot phase aimed to scrutinize the degree to which the interview prompts elicited the types of experiential and meaning-centred accounts needed for the interpretive analytical framework adopted in this investigation.

The rationale behind integrating pilot interviews was to bolster the procedural reliability of the overall research design. They afforded an opportunity to refine the interview framework, amend ambiguous or overly prescriptive queries, and ensure that the conversational progression of the interviews supported a coherent trajectory in line with the study's epistemological stance. Additionally, the pilot interviews enabled an evaluation of the practical facets of the data collection process, encompassing the estimated duration, the efficacy of the introductory elucidations, and the appropriateness of the recording and transcription methodologies.

The insights derived from the pilot interviews prompted several adjustments in the subsequent research phases. Slight revisions were implemented in the formulation of pivotal questions to enhance conceptual clarity and foster deeper elaboration from participants. Moreover, the pilot interviews pinpointed areas where supplementary probes were beneficial in eliciting more detailed accounts of organizational experiences. The refined interview guide, honed through these reflections, enhanced the methodological congruity between data collection and interpretive analysis. Thus, the pilot interviews played a pivotal role in fine-tuning the research instrument and ensuring that the main interviews yielded data of requisite depth and pertinence to address the study's research objectives.

3.8.2 In-Depth Interviews

The process of conducting the semi-structured interviews was like the pilot interviews. After personally contacting potential interview participants from the author's network by telephone and describing the research project, the official invitation, including background information on the research project, a detailed agenda for the interview and a written declaration of consent, was sent by email. The interview only started after the interviewee had consented by signing the declaration.

The final interviews were gradually conducted in Germany in January, February and March 2021. A total of seven interviews were conducted. The last interview took place on March 21, 2021. From the author's point of view, theoretical saturation was set in at this point since no new findings emerged, and the descriptions and statements of the interviewees were repeated.

Due to the ongoing COVID restrictions, three interviews were conducted digitally via Zoom; the other four were conducted in person in the author's office while observing the usual hygiene and distance rules (see Chapter 3.9.2). The shortest interview lasted 34:47 minutes, and the most extended interview lasted 66:44 minutes. The average interview time was 49:53 minutes. A total of 347:11 minutes of interview material was recorded.

The interviews were conducted in German, audio recorded and then transcribed and anonymised by the author. A corresponding anonymisation protocol has been drawn up. The transcription was finally sent to the interviewees for review and approval. The participants approved all seven interviews.

Five of the seven interviewees were male, and two were female. At the time of the interviews in January, February and March 2021, the oldest participant was 55, and the youngest was 25. The average age was 37.3 years.

The table below shows an overview of the participants in the semi-structured interviews.

Table 6. Overview In-Depth Interview Participants

Participant	Gender	Age	Occupation
II1	Male	29	Consultant
II2	Male	30	Team leader
II3	Male	43	Head of department
II4	Female	30	Controller
II5	Male	49	Consultant
II6	Female	55	Financial accountant
II7	Male	25	Traffic planner

Source: Author

The following figure shows the duration of employment of the individual interview partners as well as the experience in the railway or public transportation industry. The average employment at Abellio was 3.9 years; the average industry experience was 9.5 years.

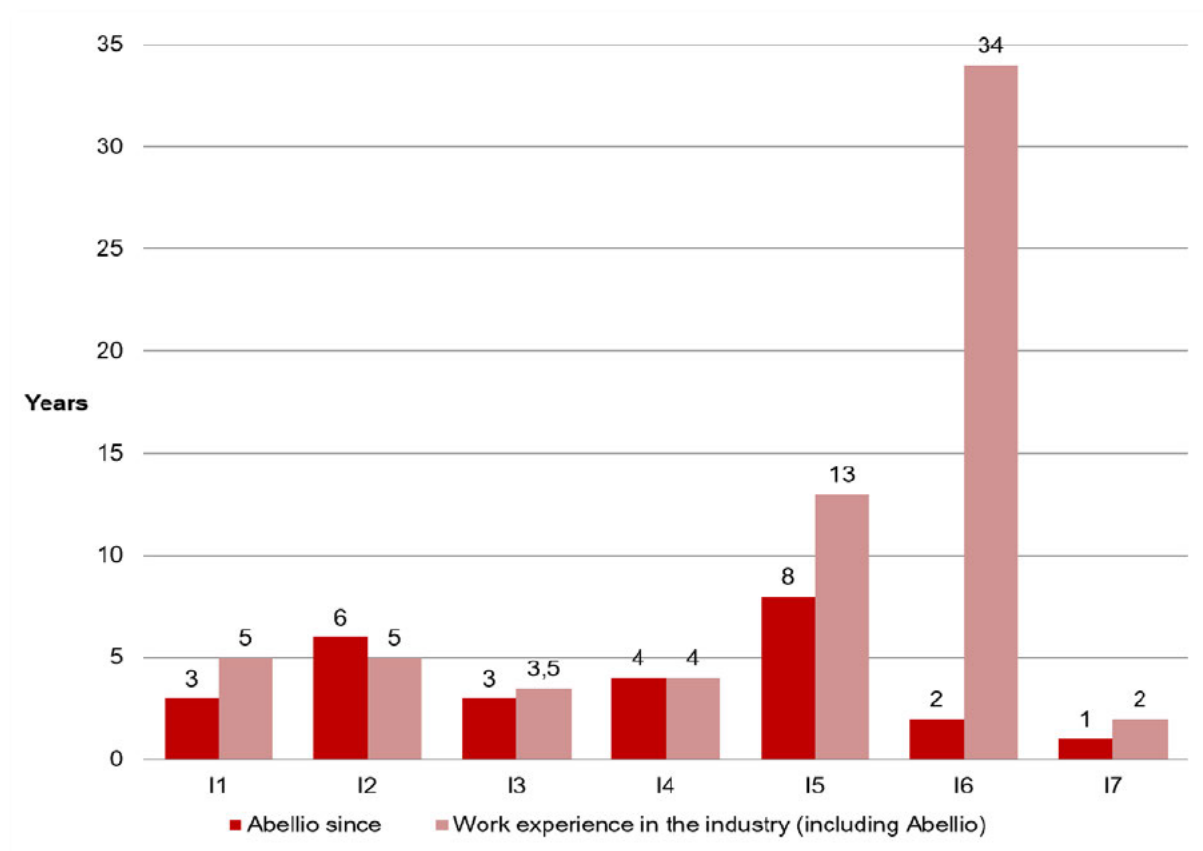


Figure 17. In Depth Interviews: Years of Employment at Abellio and Industry Experience.

Source: Author

3.8.3 Follow-up Interviews

Originally, follow-up interviews were planned after the semi-structured interviews if necessary for the progress of the research. Due to the data already collected with the main interviews and the fact that the interviewed employees were no longer available due to the insolvency-related structural changes at Abellio, no follow-up interviews could be conducted for this research.

3.9 Description of the Codebook

3.9.1 Corporate and Organisational Culture

This section explores the foundational values and priorities of the organisation. Necessary Company Values (four codings) highlight the importance of authenticity, proactivity, and collaboration in fostering a non-hierarchical and open work culture. Employees are encouraged to embrace these values to feel empowered and contribute meaningfully to the organisation. Professional Priorities (two codings) underline the significance of aligning corporate culture with professional goals to ensure employee engagement and organisational success.

A detailed look at the Corporate Culture at Abellio (117 codings) reveals a dynamic and creative environment that has evolved from a familial, informal structure to a more hierarchical and formalised system due to the company's growth. While employees appreciate autonomy, teamwork and a respectful management style, challenges such as communication issues and unclear decision-making processes have emerged. Regional differences (24 codings) further complicate the cultural cohesion, as each location exhibits distinct attitudes and operational styles. Bureaucracy and constraints (six codings) are identified as barriers to efficiency. In contrast, employee satisfaction and dissatisfaction (one coding each) reflect the dual nature of employee experiences within the organisation, often influenced by communication gaps and workload pressures.

3.9.2 Organisational Learning

This section delves into the organisation's efforts to document and share knowledge. Encouragement or Documentation of Knowledge (51 codings) shows that while there are initiatives to systematise learning, implementation remains inconsistent across

departments. The retention and detection of knowledge (36 codings) highlight challenges such as knowledge hoarding and insufficient documentation processes. Abellio's Learning Culture (44 codings) is generally positive, with employees eager to learn and improve. However, the need for formalised processes to ensure consistent knowledge sharing and systematic learning from mistakes is evident.

3.9.3 Error Culture

Error culture is another critical theme, with the Interpretation of Error Culture (17 codings) emphasising that mistakes are seen as opportunities for learning and improvement rather than solely adverse events. Employees' Experience of Error Culture at Abellio (89 codings) highlights a generally constructive approach to handling errors, fostering a collaborative and problem-solving mindset. However, departmental differences and workload pressures can hinder the full realisation of this culture. The Link Between Corporate and Error Culture (17 codings) underscores how an open corporate culture promotes a positive error culture, enabling employees to acknowledge and address mistakes without fear of punishment.

3.10 Ethics

3.10.1 Overview

Miller, Birch, Mauthner, and Jessop (2012, p. 14) describe ethics as the “morality of human conduct” and emphasise the researcher's moral reasoning, selection, and accountability throughout the research process. Guthrie (2010, p. 15) states that ethics are “standards of professional behaviour”.

In the social sciences, especially in qualitative research, data are often collected by talking to people, which automatically leads to the question of how the researcher treats the respondent ethically (Oliver, 2010). For successful scientific research, it is essential to think about ethical issues or concerns throughout the entire research phase (Saunders et al., 2019). The researcher has primary responsibility for conducting and encouraging ethical research (University of Gloucestershire, 2020). As a researcher, it is a matter of course for the author to commit himself to ethical behaviour and action and consult with the appropriate bodies if ethical questions arise. Mark Easterby-Smith, Thorpe, and Jackson (2012) define 10 key principles in research

ethics. These key principles are primarily reflected in the University of Gloucestershire's publication, *Research Ethics: A Handbook of Principles and Procedures* which is shown on the right side of the next table.

Table 7. Ethical Considerations in Research

	Key principles based on Mark Easterby-Smith et al. (2012)	Principles and Procedures of the University of Gloucestershire (2020)
1	Ensuring that no harm comes to participants.	"You must ensure that your research follows the <i>Do no harm</i> principle. Any risks must be clearly communicated to subjects involved".
2	Respecting the dignity of research participants.	"You must ensure that your research respects the integrity and dignity of persons (that this intrinsic worth protects them from being used for greater perceived benefits)".
3	Ensuring a fully informed consent of research Participants.	"You must ensure that your research honours the requirement of informed consent and continuous dialogue with research subjects".
4	Protecting the privacy of research subjects.	"You must ensure that your research recognises the rights of individuals to privacy, personal data protection and freedom of movement".
5	Ensuring the confidentiality of research data.	"The research should also make sure to explain what happens to the data once the research project is completed".
6	Protecting the anonymity of individuals or organisations.	"The anonymity and privacy of research participants should be respected, and personal information relating to participants should be kept confidential and secure".
7	Avoiding deception about the nature or aims of the research.	"While it is recognised that there is a continuum of covert-overt research (and therefore difficulty in defining research simply as entirely covert or overt), researchers should endeavour, wherever possible and practicable, to avoid the use of deception in their research methods".
8	Declaration of affiliations, funding sources, and conflicts of interest.	"It is the responsibility of the researcher to explain as fully as is reasonable and appropriate, and in terms meaningful to the participants: the aims and nature of the research, who is undertaking it, who is funding it, its likely duration, why it is being undertaken, the possible consequences of the research, and how the results are to be disseminated". "Where researchers are studying in locations where they also occupy other roles; the potential for misinterpretation by the participants should be considered. This may be significant

	Key principles based on Mark Easterby-Smith et al. (2012)	Principles and Procedures of the University of Gloucestershire (2020)
		where the researcher also has organisational power over the participants".
9	Honesty and transparency in communicating about the research.	"You must ensure that your research treats societal concerns seriously - a researcher's first obligation is to listen to the public and engage with them in constructive dialogue, transparently, honestly and with integrity".
10	Avoidance of any misleading or false reporting of research findings.	-

Source: Based on Easterby-Smith et al. (2012), compilation by the author

For each of the 10 principles mentioned above, the procedure within the study is discussed below.

3.10.2 No Harm to Participants

Naturally, none of the interview participants were harmed at any time. The risk of harm in semi-structured interviews is very low in line with expectations. Since some interviews also took place during the corona-related lockdown phase in 2020 and 2021, preference was given to using video conference systems such as Zoom or Skype. The necessary safety distances were observed in personal interviews on-site. As prescribed in Germany during the lockdown, a mouth-nose mask was worn on the way to/from the interview site (in closed rooms).

3.10.3 Dignity of Research Participants

The dignity of the interviewees was always preserved. Each participant was informed that they had the right to refuse questions or cancel the interview without giving a reason. A friendly and polite manner was always ensured.

3.10.4 Informed Consent of Research Participants

All subjects were initially asked orally whether they would participate in the interview. If the answer was affirmative, the interview participants received an official written invitation by email with further background information on the research project and the agenda of the interview. In addition, each interviewee was asked to sign a written declaration of consent before the start of the interview. The declaration of consent

contained all the information on the interview, summarised. After signing, the interview participants were given a copy upon request. The interviewee was sent a written transcript requesting final approval after the interview. The transcribed data were only used for research after they had been approved.

3.10.5 Privacy, Confidentiality and Anonymity

The ethical principles set out in points four, five and six, ensuring the privacy of the test subjects, confidentiality of the research data and protection of anonymity, play an essential role in research.

All interviewees were guaranteed complete anonymity. Since the company culture was freely discussed, the participants also desired anonymity. Aliases were assigned to the respondents to ensure anonymity, and their real name was never published. All information that would allow conclusions to be drawn about the respondents, e.g., names of departments, roles in the company, etc., was also anonymised. I never commented on the content of interviews with third parties within the organisation. To maintain anonymity, special care must be taken when selecting interview quotes.

All data (e.g., protocols, audio files, transcripts) were encrypted on an external hard drive and inaccessible to third parties. This external hard drive was always locked. To prevent data theft, the data were only processed on a computer on which standard antivirus software was installed. After the final approval of the thesis, the files will be irrevocably deleted to protect the interviewees.

3.10.6 Avoiding Deception

At no time has deception been used as a research method in the nature or objectives of the research. All steps in the progress of research are set out and verifiable. The author strictly distances himself from any deception related to this research.

3.10.7 Declaration of Affiliations, Funding Sources and Conflicts of Interests

A conflict of interest for the author as a researcher was that he was researching the company's culture in which he himself is employed. The author informed every interviewee that the research was conducted privately and self-financed. The author has never received any money or working hours from the research company. All interviews

and other research activities took place exclusively in his free time and at no time during working hours. The interviewees were informed of this fact in the invitation materials and verbally before the interview began.

A conflict of interest was that the author worked as a senior manager in the company and conducted interviews with employees who were subordinate to him hierarchically. Before the interview began, he emphasised several times that he would act as a private person and not as a manager in the context of research. Open and honest answers are desired, and at no time do they negatively impact the personal or employment relationship. However, it cannot be ruled out that the given setting limited the interviewees' openness to answering the questions.

3.10.8 Honesty and Transparency in Communicating about the Research

Naturally, social issues are taken seriously as part of research. Transparency, honesty and integrity were always lived. As part of the transparent research, all interviewees were offered to be sent a digital version of the final thesis subsequently. It was also offered to provide information on the current state of research at any time upon request.

3.10.9 Avoidance of Misleading or False Reporting

As a conscientious researcher, no misleading or incorrect statements are made in the research findings. The data were collected and analysed to the best of the author's knowledge and belief.

3.11 Summary and Outlook on the Following Chapter

The present study focuses on the connection between the culture within a German private railway company and organisational learning within the researched company. A qualitative research approach is used, emphasising the individual experiences of employees. The methodological framework is based primarily on hermeneutic and transcendental phenomenology, thus allowing for a holistic understanding of culturally influenced learning processes while considering their situational complexity.

The research questions centre on understanding how an organisation's culture impacts learning within the company, how knowledge is captured and shared, and how a concept to promote organisational learning should be designed. An inductive research

approach was chosen to answer these questions and derive theoretically grounded insights from empirical data. A qualitative single-case study was conducted, focusing on the employees of Abellio GmbH.

The research design included preliminary interviews, in-depth individual discussions, and additional follow-up conversations with participants. These formats enabled the collection of narrative data concerning individual perspectives, knowledge approaches, and cultural contextual conditions. The data were analysed using qualitative content analysis, according to Mayring, incorporating elements of interpretive phenomenological data analysis. The coding process was conducted based on theory and data and documented using the software MAXQDA. Recurring structures, contradictions, and interpretive patterns were identified by developing deductive-inductively-derived category systems. An important finding from the data analysis is that the way an organisation learns is strongly influenced by its culture, informal norms, non-formalised knowledge, and implicit routines. The interconnections between individual learning processes and an organisation's established structures are central to this. The phenomenological approach also clarified that organisational learning is not only a cognitive process but also experienced emotionally and physically, shaped by social interaction and belonging.

Ethics was an essential component of the entire research process. In addition to ensuring confidentiality and anonymity, particular emphasis was placed on informed consent, transparent communication, and a reflective approach to the author's dual role as an employee and researcher in the same company.

This chapter has elucidated the methodological justification, theoretical foundations, and analytical structure of the research. The ensuing chapter is dedicated to the practical application of these methodological choices. Chapter 4 delineates the empirical methodologies employed for data gathering, processing, and examination, thereby translating the methodological concepts into practice.

The next chapter will present the results of data collection and data analysis.

Chapter 4 DATA COLLECTION AND ANALYSIS

4.1 Analysis of the Data

The analysis of the collected qualitative data is based on a structured and theory-driven approach rooted in the principles of hermeneutic, existentialist and transcendental phenomenology. The primary goal is to gain deeper insights into the connections between organisational culture and organisational learning through the subjective accounts of the interview participants. Consistent with the chosen deductive-inductive research approach, the analysis is not hypothesis-driven but emerges inductively through iterative engagement with the collected material (John W Creswell & Poth, 2016; Glaser & Strauss, 2017).

The principal methodological approach utilized in the present research involves qualitative content analysis based on the framework proposed by Mayring (2015). This technique offers a structured and transparent mechanism for condensing data, constructing categories, and ensuring analytical consistency across various cases. All the conducted interviews underwent coding and examination within this content-analytic framework.

Instead, phenomenological interpretation is utilized as a hermeneutic perspective integrated within the framework of qualitative content analysis. This clarification serves to address concerns regarding methodological coherence by clearly distinguishing between the organizational role of content analysis and the interpretive role of phenomenological examination.

Non-verbal elements, colloquial contractions and dialectal forms were captured in the transcription (Kuckartz, 2018). The transcripts were then anonymised and pseudonymised to ensure the confidentiality of the statements. Contextual information was also documented, such as the interview duration, setting (e.g., video conference or face-to-face conversation), and the interviewer's initial impressions.

The data were coded using a deductive-inductive approach, incorporating theoretically guided and empirically derived categories. Initially, a preliminary category system was developed based on the theoretical framework and research questions. This included main areas such as "organisational culture", "formal and informal learning", "individual learning processes", "cultural barriers", "knowledge transfer", and "dynamics of

change". In a subsequent step, open coding was performed to identify significant text passages from the interviews and assign them initial codes (Strauss, Corbin, Niewiarra, & Legewie, 1996).

The category system was gradually refined, improved and further developed throughout several coding cycles. The software MAXQDA was employed to organise and structure the coding efficiently. To ensure interpretive credibility, the coding process was regularly reviewed and discussed. The coding process was documented through memos in which reflections and theoretical assumptions were critically examined (Saldaña, 2021).

Higher-level categories were developed based on the coded data by clustering similar codes into thematic groups. The focus was on identifying recurring patterns, contradictions and narrative arcs. These clusters were then interpreted in the context of the research questions and situated within a theoretical framework. The phenomenological perspective thus made it possible to elucidate the subjective meaning-making of respondents regarding their experiences with organisational learning and organisational culture (Van Manen, 2016b).

A key analytical focus was examining how organisational frameworks and individual behaviours interact. The categories were not treated as rigid concepts but as dynamic spheres of meaning where personal experiences intertwine with organisational structures and cultural norms (Lavery, 2003). The analysis was enriched by presenting narrative case studies to illustrate how organisational learning is facilitated or hindered within cultural interpretive frameworks.

Finally, the results of the data analysis were utilised to develop further or critically test theory-based models of organisational learning and organisational culture. The insights gained from the empirical findings serve as the basis for designing a comprehensive model to promote organisational learning, specifically within the context of Abellio GmbH. By doing so, the study's initial aim is achieved, namely, to derive practical recommendations grounded in robust empirical research.

4.2 Results and Discussion

4.2.1 Corporate and Organisational Culture

4.2.1.1 Necessary Company Values

The key company values highlighted are authenticity, allowing employees to be themselves, proactivity, and a collaborative, non-hierarchical work culture. Authenticity is essential in enabling employees to be who they want. Rather than waiting for things to happen, proactivity is also highly valued, as is a collective effort to move the company forward.

The passages emphasise that these values should be embodied organically, not just superficially practised daily. While some employees may represent values better than others, the company is described as “blessed” with many people who embody them well, which is key to its success.

Specific aspects of the collaborative, non-hierarchical culture include allowing mistakes without harsh judgement, encouraging open and honest communication regardless of hierarchy, and a sense of working together rather than as isolated individuals. However, the passages also note that the company has struggled to fully live up to these ideals, such as during a recent restructuring where communication was poor and left many employees uncertain about their futures:

“Yes, in itself, the best example is precisely this restructuring. The emails that were sent out by our top managing director at the beginning of last year actually caused more chaos than it helped. And the fact that information or just such a bombshell is dropped when you can give concrete information about it and how things will continue. And to really think more about many people, including the individual people in the administrative area. There aren't that many of them in relation to the operational employees and you don't leave them out in the cold like that. And then you sort of say, yes, something will come up, but I don't know if we still have a job for you. That's kind of how the email came across and of course that's led to a lot of people leaving, a loss of expertise, a lot of uncertainty, yes”. (Interview Final_I4, 20)⁹

⁹ Original interview in German, translation into English by the author.

4.2.1.2 Professional Priorities

The passages discuss the importance of corporate and organisational culture, particularly professional priorities and values. They highlight the need for employees to embody and represent the company's values, which contribute to the organisation's success. However, the passages also acknowledge that not all employees may equally exemplify these values and that there is room for improvement in fostering a more professional and accountable culture, such as through a constructive approach to addressing and learning from mistakes. Interviewee 2 points out as follows:

“But it's not the case that you always, always pick out something every day and say ey, today I'm particularly authentic or today I'm particularly professional. Instead, you have to somehow be all of these things together in order to be, yes, an employee who fits in well with the company, right? I think that was already quite well developed, right? Of course, there are always people who more or less represent these values. I had already said that in another question, right? There are perhaps also individual colleagues who represent it particularly badly. There was often no reaction or sometimes no reaction at all. But on the whole, I think, and that's what made Abellio what it is and still makes Abellio what it is, many people are, well, how do you say, blessed to represent these values well. And I think that's also what makes the company successful”. (Interview Pilot_12, 33)¹⁰

The passages emphasise the significance of having a cohesive and aligned workforce that upholds the company's ethos rather than individuals attempting to showcase specific traits artificially. The passages underscore the complex dynamics of cultivating a strong organisational culture that aligns with professional priorities.

4.2.1.3 Corporate Culture at Abellio

4.2.1.3.1 Description

The corporate culture at Abellio is described as creative, free and lively, with many initiatives to address issues and foster further development. Employees feel strong camaraderie and belonging, with close personal relationships built over time. Interviewee 1, therefore mentioned:

¹⁰ Original interview in German, translation into English by the author.

“I put that down to the people who are at Abellio. And that we were able to design things relatively creatively and freely”. (Interview Pilot_I1, 7)¹¹

However, as the company has grown significantly in recent years, the culture has evolved from a more familial, open, and informal environment to a more differentiated one, with increased hierarchy and formalised processes necessary for a larger organisation:

“The corporate culture was originally rather familiar, because Abellio was a small medium-sized company with, yes, very short distances and, yes, open doors. I would say that over the last, yes, years the company has grown a lot, i.e., the size of the company has quadrupled or quintupled in the last five years. Of course, the corporate culture has also necessarily changed. Many, many new colleagues have joined us. Additional hierarchy levels have been created, so you probably have to look at the whole thing more differently, right? So there is certainly a close, daily area that was and probably still is very familiar and open. And an area that is, yes, more like a corporate structure, right? Where you work with forms and, let me say, a very formalised reporting system. That is certainly necessary for a company of a certain size, but then of course the family element, which can also make working very pleasant, was no longer as pronounced in some areas, right? So it was definitely a situation of upheaval and I believe that Abellio is still in this situation of upheaval, as there is an organisational development or an organisational development project. We'll see where the journey takes us, won't we?” (Interview Pilot_I2, 13)¹²

“Yes, well, Abellio is also an exciting employer, I have to say, because I started as a student and yes, keyword opportunities, of course there are only if you, yes, if the company itself develops accordingly, and has grown a bit from a start-up to a larger group and has always given me pleasure overall”. (Interview Final_I2, 11)

“Yes, so Abellio has defined its own corporate values, I think it used to be called the ‘Abellio Way’. That was somehow holistic, proactive, professional, yes, another one, I think. I, yes, I can certainly understand that as a company you define these values and there's certainly some truth in that, I've always thought, but I also said this back then, that I think it's nice and good that the company claims these values for itself. But at the end of the day, it's not an art. So these are values, if you don't have them, then you can just say you don't have any values. And that's why I always found it a little bit very striking, because for me it was never really clear

¹¹ Original interview in German, translation into English by the author.

¹² Original interview in German, translation into English by the author.

what the management level, and by that I also mean what, I don't know, the bosses in [Region 3] or in the Netherlands, what do they have in mind/what's behind it? So, what does that mean, we are now professional? So that's what I assume for now, along the lines of, and of course, it's also important for me to be professional in the working environment and to think outside the box and work holistically (...). (Interview Final_I2, 23)¹³

This transition has led to some loss of the personal, familial aspect that made the work environment so pleasant. Nonetheless, key values like proactivity, professionalism, and a holistic, collaborative approach remain essential, even if their practical application is sometimes challenging. Employees generally appreciate autonomy, opportunities for cross-functional work, and a respectful, communicative management style. However, concerns have arisen around the transparency of decision-making and the need to ensure that the best talent is placed in key roles. Overall, the culture is seen as evolving from a start-up mentality to a more corporate structure, presenting opportunities and challenges as Abellio seeks to maintain its positive attributes while adapting to rapid growth. Employees desire the company to preserve the familial spirit and open communication that characterised the earlier years while recognising the need for more formalised processes and structures befitting the larger organisation.

4.2.1.3.2 Differences

The passages highlight several key differences in corporate culture between Abellio and the participants' previous employers. Abellio has a more agile, fast-paced, and decentralised structure than the participants' prior organisations' hierarchical and bureaucratic cultures. Abellio is seen as having flatter hierarchies, quicker decision-making, and closer connections between management and employees. The communication style is also noted as more direct and responsive, with shorter email response times and a more significant physical presence of leadership. Interviewee 1 points out in this context:

“Abellio is faster, has quicker decisions, has fewer decision-making channels, is in my view much closer to the employees and much, much flatter hierarchies, so that the employees are closer to the administration. (...) It's also more in touch with, let's say, the faces”. (Interview Pilot_I1, 27)¹⁴

¹³ Original interview in German, translation into English by the author.

¹⁴ Original interview in German, translation into English by the author.

And Interviewee 6 recognises:

“So here, as I said, it's more informal, more decent in our dealings with each other. Yes, as I said, this feeling of being at home, of feeling at ease, was often not the case in other companies, or at least not for me. In the many positions I've had, it's always been more like: The Moor has done his duty, the Moor can go”. (Interview Final_I6, 21)¹⁵

Abellio's culture is more “hands-on” and action-oriented, with employees taking initiative and being self-motivated rather than just trying to get through the workday. There is also a stronger emphasis on open communication, feedback, and a willingness to try new things without fear of failure. The company provides more cross-functional collaboration and employee development opportunities through programmes like the “Future Leader” initiative.

However, some participants noted that the strong sense of teamwork and camaraderie they experienced at previous employers is not as prevalent at Abellio. More team-building events could help foster greater cohesion across the organisation. The corporate culture is also described as varying quite significantly across different locations and business units within Abellio:

“I don't know why that is, probably because of me, because of the difference. I don't know. I was also a few years younger back then, so maybe you become a bit more withdrawn as you get older. But in this respect, what I missed at Abellio was that the approaches to these team-building measures, that this entire corporate structure, when it was implemented, was very good. Unfortunately, it was only implemented on relatively few occasions throughout the year”. (Interview Final_I3, 13)¹⁶

Overall, Abellio has a more modern, dynamic and employee-centric culture than the participants' prior, more traditional, hierarchical work environments.

4.2.1.3.3 Likes and Dislikes

The corporate culture at Abellio has positive and negative aspects. On the positive side, the culture is characterised as open, proactive and authentic, willing to admit mistakes and address problems transparently. Employees feel empowered to take the

¹⁵ Original interview in German, translation into English by the author.

¹⁶ Original interview in German, translation into English by the author.

initiative, collaborate across departments, and develop personally. The leadership style is described as trusting, with minimal control or pressure. The company is seen as having a family-friendly atmosphere, particularly at the grassroots level. Employees appreciate the lack of rigid hierarchy, the ability to voice opinions openly, and accepting mistakes as part of a learning process:

“Well, I've already said that we have a good team here in the department. Yes, that's definitely a very positive point. So good cooperation, good team spirit, those are two points that I like. And the third point, yes, that's actually, yes, I've already said that it's also good cooperation with superiors. Whether you count that as an additional point/but that would be three points, if you want to count them by hand (...).” (Interview Final_17, 15)¹⁷

However, some challenges are also noted. As the company has grown, the close-knit, personal culture has become more diluted, with less direct connection between leadership and frontline staff. Communication and clarity around roles and responsibilities have, at times, become more problematic. There is a perceived lack of understanding and support from the parent company. Nonetheless, the corporate culture at Abellio is viewed positively, focusing on teamwork, open communication, and personal development opportunities.

Therefore, several areas of concern regarding the corporate culture at Abellio must be mentioned. One key issue is the repetition of mistakes and the lack of learning. There are worries that, with the recent changes, such as the A 2020 plus initiative, a more individualistic and “elbow-driven” mentality has emerged, which goes against the previously valued collaborative culture:

“I'm afraid, but I don't know yet, that there are now a lot more/ through A 2020 plus there are parts that are very much in the spirit of elbows. And that's what actually contradicts what I've learnt or appreciated here so far. But that's one of my fears.” (Interview Pilot_11, 39)¹⁸

Another criticism is the lack of proactivity in addressing issues, such as the shortage of train drivers, which was not addressed early enough. Some personnel decisions are also seen as not fully transparent or understandable. The increased restrictions and

¹⁷ Original interview in German, translation into English by the author.

¹⁸ Original interview in German, translation into English by the author.

cost considerations around training and development opportunities are also viewed negatively.

Employees feel overwhelmed by the workload and lack time to properly address problems and learn from mistakes. The substantial error tolerance is appreciated, but there is a lack of follow-up to prevent such errors from recurring. The fast-paced, resource-constrained environment is seen as a barrier to meaningful reflection and improvement.

Concerns are also raised about the leadership team, with a perceived lack of empathy, understanding and listening among some managers. Employees desire more feedback, appreciation and open communication, especially at the leadership level. The communication around significant organisational changes is criticised for being too abrupt and not adequately involving or informing employees:

“Currently the communication structure or the communication policy for major issues that actually move the entire workforce and where, in good German (...) the horses are shy and then surprised that the horses have suddenly run away, to speak figuratively”. (Interview Final_I1, 15)¹⁹

While the teamwork and personal development opportunities are viewed positively, the lack of team-building events and a perceived decline in the cohesion of the leadership team are seen as drawbacks. The organisation's growth is acknowledged as a challenge in maintaining the desired familial, collaborative culture. Interviewee 5 points out in this context as follows:

“So I would wish, or I would say for myself, that my line manager would have to engage in much more exchange with me, i.e., a kind of feedback culture would be important to me, so also the topic of appreciation at my level, i.e., at [function 5] level, to have an annual meeting. So not just as part of the target agreement meetings, but also to have a meeting during the year to simply find out where I stand as an employee, what the employer appreciates about me, where he says I can improve”. (Interview Pilot_I5, 13)²⁰

“I still see potential at management level, because I think that we already do this very well at the level I am at with the employees with our regular feedback and performance reviews and I would like to see this extended

¹⁹ Original interview in German, translation into English by the author.

²⁰ Original interview in German, translation into English by the author.

to management levels. That would be an example where I would say that I don't think it's optimal yet". (Interview Pilot_I5, 13)²¹

Overall, the summary highlights various cultural and communication issues that employees feel need to be addressed to align the organisation's practices with its stated values and to support and engage the workforce better.

4.2.1.3.4 Abellio Values

4.2.1.3.4.1 Awareness of Abellio Values

The passages discuss the corporate culture and values at Abellio, a transportation company. Several key points according to awareness emerge:

- **Awareness of Abellio's Values:** Many employees are familiar with Abellio's core values – authenticity, professionalism, proactivity, and holistic thinking. However, the understanding and embodiment of these values seem to have diminished over time, especially among leadership. Some interviewees could not recall the specific values, while others felt they were more aspirational than consistently lived.
- **Interpretation and Application of Values:** Employees have varying interpretations of the values. Some see them as generic and interchangeable, while others find specific values more meaningful and impactful in their daily work, such as proactivity and professionalism. There is a sense that the values are not always translated into concrete behaviours, especially when the company faces financial pressures or leadership changes.
- **Role of Leadership:** Strong leadership commitment and values modelling are crucial for embedding them in the organisational culture. When leaders actively champion and exemplify their values, employees are more likely to be aware of and guided by them. However, changes in leadership and shifting priorities can diminish the prominence and lived experience of the values.
- **Empowering Employees:** Interviewees emphasise the importance of empowering and valuing employees, not just viewing them as resources to achieve the company's success. Fostering a culture of mutual respect, responsibility and continuous learning is essential for translating the stated values into meaningful practice.

²¹ Original interview in German, translation into English by the author.

Overall, the passages reveal a mixed picture regarding the awareness, interpretation and embodiment of Abellio's corporate values. While values are intended to shape the organisational culture, their impact appears uneven, highlighting the challenges of aligning stated principles with everyday behaviours, especially during change and uncertainty.

4.2.1.3.4.2 Experience of Abellio Values

Abellio is described as an authentic company where employees are expected to be true to themselves and their values. Employees are focused on representing the company's values in their daily work and interactions. However, some note that while the values are well-defined, living them can be challenging, and the company needs to do more to ensure the values are genuinely embodied throughout the organisation.

Abellio is seen – in this context – as professional, but there are concerns that the company is not as innovative as it could be, particularly in its IT systems and processes. Some feel the company is too focused on financial aspects and contractual obligations rather than truly prioritising the customer experience. A strong sense of teamwork and collaboration is highlighted as a core value at Abellio. Employees emphasise the importance of working together rather than operating as individual silos. However, there are indications that interdepartmental cooperation could be improved. Interviewee 2 puts it this way:

“But it's not the case that you always, always pick out something every day and say, ey, today I'm particularly authentic or today I'm particularly professional. Instead, you have to somehow be all of these things together in order to be, yes, an employee who fits in well with the company, right? I think that was already quite well developed, right? Of course, there are always people who more or less represent these values. I had already said that in another question, right? There are perhaps also individual colleagues who represent it particularly badly. There was often no reaction or sometimes no reaction at all. But on the whole, I think, and that's what made Abellio what it is and still makes Abellio what it is, many people are, well, how do you say, blessed to represent these values well. And I think that's also what makes the company successful”. (Interview Pilot_12, 33)²²

²² Original interview in German, translation into English by the author.

The need for clear, consistent communication of Abellio's values and expectations is discussed. Some feel the values are not always effectively conveyed to and understood by all employees. There is also a desire for more recognition and feedback from managers to reinforce the desired behaviours and mindsets. Interviewee 3 points it out this way:

“I think it's important in the corporate culture that you really pick up the employees out there. And the job of a customer advisor in service is of course not the easiest out there, and many situations are of course also very difficult, as are individual requirements. And yes, in terms of culture, my personal credo is always: never ask employees to do what you can't do yourself or exemplify. And I'm also more of a person who can show them what I do out there and can give back at any time. And if I get on the bandwagon of doing exactly the same work as an account manager, and the things that I expect, I can also set an example for them. And I think that's also what makes it acceptable, because you come from this area and can set an example for them (...).” (Interview Pilot_I3, 17)²³

Overall, Abellio has a well-defined set of values, but ensuring they are truly embedded in the company's culture and daily operations remains an ongoing challenge. Improving communication, leading by example, and fostering a stronger sense of shared purpose are areas for potential improvement.

4.2.1.4 Regional Differences between Operating Companies

The passages highlight significant regional differences in corporate and organisational culture across the various Operating Companies (OpCos) of Abellio Deutschland GmbH. Respondents note distinct variations in mentality, communication styles, problem-solving approaches, and overall work culture between different regions and locations:

“I do think there are regional differences. That results from the fact of the individual federal states and the development of the federal states and their areas. (...) That's why there are certainly a few small nuances in the corporate culture, yes. Definitely.” (Interview Pilot_I3, 25)²⁴

The key observations include:

²³ Original interview in German, translation into English by the author.

²⁴ Original interview in German, translation into English by the author.

- Stark contrasts in the “hands-on” mentality and proactive problem-solving approach of the [Region 6] OpCo compared to the more hierarchical, passive culture in [Region 1].
- [City 5] OpCo, being newer and having faced more challenges initially, has a distinct culture and tends to orient itself more towards the practices of stronger OpCos like [Region 6].
- Due to their diverse cultural and character differences, the overarching [OpCo 4] “spirit” is challenging to implement uniformly across all OpCos.
- Respondents highlight how the regional mentality and local culture can significantly influence the corporate culture, making establishing a consistent, unified value system challenging.
- Smaller, more established OpCos like the one in [Region 2] tend to have a stronger sense of camaraderie and shared identity than newer, larger OpCos that can feel more disconnected.
- Differences are also observed in specific operational areas, such as the handling of fan traffic and event management, which vary based on regional factors.

The passages highlight the challenge of unifying corporate culture in a geographically dispersed organisation with diverse regional identities and work cultures.

4.2.1.5 Expectation Clarification

4.2.1.5.1 Awareness

The passages discuss various aspects of corporate and organisational culture, focusing on expectation clarification and awareness. Key points include the importance of a stable work culture where employees feel secure in their roles and the need for transparency, honesty and open communication. Participants desire a culture where mistakes can be openly addressed, good work is recognised and constructive criticism is welcomed without individuals feeling personally attacked.

Interviewee 6, therefore, highlights as follows:

“Exactly, this proactive approach, that was a bit excessive. I think it’s enough to take action. So, if you approach someone proactively, I don’t need to have a carpet or a poster on the wall saying that. I thought that

was a bit exaggerated, but it probably wasn't what the management meant". (Interview Final_I6, 45)²⁵

The passages also highlight challenges around bureaucracy and approval processes, which can create frustration and inefficiency. Suggestions are made to streamline administrative tasks and foster more collaborative, communicative environments, such as through shared dining spaces.

Regarding organisational values, the passages emphasise the need for clear guidelines and principles that the company upholds, including promoting social engagement or ethical business practices. However, there is also discussion around resistance to change and the difficulty of aligning all employees with new initiatives.

Regarding organisational values, the passages emphasise the need for clear guidelines and principles that the company upholds, including promoting social engagement or ethical business practices. However, there is also discussion around resistance to change and the difficulty of aligning all employees with new initiatives. In some cases, the values are not well-known or are considered unnecessary for public presentation, or they are recognised or evaluated as self-evident:

"Yes, they're on the carpets in our hallway. (...) But I don't even know now, I can't list them, no". (Interview Final_I4, 24)²⁶

"Yes, open, just like here, this authentic. Open, straightforward, respectful, that's how I see normal interaction. It's not a corporate culture, it's simply how everyone should treat each other. But you also have to give employees the opportunity to take responsibility. Good cooperation is simply, yes, treat your neighbour as you would like to be treated yourself. Proactive, yes, as I said, we need people who think for themselves. But whether that necessarily has to be included in an Abellio value is also a question, yes". (Interview Final_I4, 32)²⁷

"So, it would be a lie if I said that I am now familiar with them in my daily work, all the time. So perhaps I'm rather under-aware. That perhaps, if we think ahead now, exemplary behaviour, yes. I think we behave here/ Oh, that's what it says. Sorry. (laughs) I find it more difficult to say that we should think ahead, yes, think outside the box, as this is reflected in my daily work. Only professionally now, when I take on responsibility,

²⁵ Original interview in German, translation into English by the author.

²⁶ Original interview in German, translation into English by the author.

²⁷ Original interview in German, translation into English by the author.

good cooperation, yes, I've already said that we already have that. And also authentic, if we now say that it is open, straightforward, respectful, I would definitely sign up to that, that it also comes across in my day-to-day work". (Interview Final I7, 45)²⁸

Regarding role clarity, the responses indicate a mix of experiences – some feel they have a strong understanding of their responsibilities, while others express uncertainty, especially during organisational restructuring. Open dialogue with managers and colleagues is essential to clarify expectations.

4.2.1.5.2 Tools

It must be mentioned that the organisation generally provides employees with the necessary tools and materials to do their work, such as access to data, the ability to work remotely, and essential office equipment like computers and chairs:

"Basically, yes, so what you really can't blame Abellio for, I've been there a bit longer now, is that they've already supported me well. So I'd say the normal basics, i.e., that I have my work materials and can access data, that I can work from home these days and so on, that wasn't really a problem at all. It's all there. It can take a little longer to get it or something, but it's basically all there (laughs) (...)"
(Interview Final_I2, 37)²⁹

However, there have been some challenges, such as delays in obtaining specific resources and uncertainties around approving training and development opportunities, particularly during a recent restructuring. Overall, the organisation seems to make a concerted effort to equip its employees with the essential tools they need, with minor exceptions like occasional technical issues with the VPN. The passages emphasise the importance of providing employees with the physical tools, knowledge, and skills development opportunities to navigate their roles and responsibilities effectively.

4.2.1.5.3 Time

Employees are often overloaded with tasks and responsibilities, leading to longer work hours and difficulty completing all assigned duties within the standard workday.

²⁸ Original interview in German, translation into English by the author.

²⁹ Original interview in German, translation into English by the author.

Increased coordination and communication demands, lack of staffing and rigid contractual constraints exacerbate this. Interview 4 points out:

“Basically, I'm currently working at 150 to sometimes 200% capacity, depending on the period of the year. Especially at peak times like pre-cast, budget planning, submitting a risk report on the side or budget and pre-cast at the same time, which no one is aware of how much work is involved if the planning has not been submitted by the departments (laughs). In order for it to be in the system at the end, it's just that I've been doing one job for three people for the last year. Because the department is actually designed for three people and I did it almost alone with external support in various areas”. (Interview Final_I4, 45)³⁰

Employees must prioritise tasks, communicate delays and seek flexibility from management to manage their workloads effectively. While some can self-manage their time successfully, others struggle to complete all expected work within the allotted hours. Ultimately, the organisation's culture, processes, and resource allocation significantly determine whether employees have sufficient time to fulfil their responsibilities:

“On the whole, yes. There are always phases, sometimes there's a lot to do, sometimes there's less to do. Sometimes there's a medium amount to do. But the short answer is: on the whole, yes”. (Interview Final_I5, 64)³¹

4.2.1.5.4 Constraints of Bureaucracy

The challenges of bureaucracy and constraints within a growing organisation can be highlighted. Employees describe shifting from a more flexible, open-door policy to a highly bureaucratic approval process, where routine tasks require extensive approval and documentation. This has significantly slowed decision-making and implementation, consuming much of the employees' time and energy. Attempts to change these entrenched structures have often been resisted, particularly by colleagues who prefer to maintain the status quo. Interview Final_I2 points out:

“Yes, well, what used to be no problem was that, especially when you had to commission something, it always had to be done quickly, so there are times in rail transport when you have an urgent issue and you want to solve it quickly, there is officially this open-door policy at Abellio, but it no longer applies one 100%. I used to be able to hand in my order to my

³⁰ Original interview in German, translation into English by the author.

³¹ Original interview in German, translation into English by the author.

boss, then go to the managing director and say: I need the signature here. Then they might check again: Do we have anything in the budget? Will it be done? So there was a kind of approval process and so on, but nowadays it's very bureaucratised. So perhaps it's also understandable if you get bigger so that not everyone throws out orders. But I have to say, it takes an incredible amount of effort to get something approved. Even if it's just a position that's actually included in the budget, it still has to go through an approval process and if the person quits, then I have to go through the approval process again, although you actually save money if someone quits, so to speak. (laughs) It's just very bureaucratic at times and I would also say that it has always cost me personally a lot of time in my work so far". (Interview Final_I2, 41)³²

There is also a tendency for employees to work in silos, focusing only on their areas without understanding the broader context, which further hinders collaboration and organisational agility. The passages illustrate the tension between the need for structure and control in a larger organisation, the desire for flexibility and responsiveness, and the difficulties in striking the right balance.

4.2.1.6 Working for Abellio – Employee Satisfaction and Dissatisfaction

Abellio's corporate culture emphasises the importance of specific values, such as authenticity, professionalism, proactivity and a holistic approach. These values are deeply ingrained in the company's practices, including the selection and evaluation of personnel. The Abellio Achievement Award is an annual recognition given to an employee who embodies these values particularly well. While these values are present in the daily work of Abellio employees, they may not always be consciously recognised. Values are inherent qualities that employees bring with them and are reflected in their work. The interviewee indicates that potential friction points occur primarily among colleagues rather than with management:

"(...) So, in that respect, you've always come across it, right? As they are relatively abstract, of course, in your day-to-day work you are authentic, professional, proactive, holistic, but you don't always realise that, right? So I think these are qualities that you have, that you bring with you and that flow into everything". (Interview Pilot_I2, 7)³³

³² Original interview in German, translation into English by the author.

³³ Original interview in German, translation into English by the author.

4.2.2 Organisational Learning

4.2.2.1 Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio

4.2.2.1.1 Differences

While Abellio has established processes for capturing and sharing lessons learnt, best practices and other knowledge, the implementation and effectiveness of these vary across the organisation. Some employees resist change, making it challenging for the company to ensure all relevant personnel are engaged in the learning and improvement process. The passages suggest that Abellio's change management approach is sometimes lacking, with employees not always adequately involved in or prepared for changes:

“Okay. Different. Again, I can only speak from my past. If you come to Abellio and let's assume that you haven't had much to do with railroads per se. Then it's very, very difficult for someone new to get to grips with all this complexity. You are overwhelmed with information. You are overwhelmed with regulations, obligations, rights and that from every area. It takes time to get there, to get to grips with it”. (Interview Pilot_I4, 39)³⁴

The company's rapid growth has made it challenging to fully document all processes and procedures. Compared to the employee's previous employer, the onboarding and training support at Abellio is less structured, with new hires often feeling overwhelmed by the complexity of the rail industry. The passages indicate that knowledge-sharing and training initiatives tend to be more ad hoc and department-specific at Abellio rather than a consistent, company-wide approach. The passages highlight Abellio's challenges in fostering a strong organisational learning culture across its growing and diverse workforce.

4.2.2.1.2 Form

How knowledge and learning are encouraged and documented at Abellio will be discussed. There are both formal and informal approaches. Formal processes like directives, written documentation and onboarding plans are used more consistently in operational areas like driving and maintenance but less so in administrative functions where knowledge transfer is more ad hoc. The company has tried to document

³⁴ Original interview in German, translation into English by the author.

processes and requirements, provide training and development opportunities, and enable employee access to information:

“At the moment, there is still an unstructured proliferation of ways in which knowledge and information is stored and passed on. There are areas in which this is already working better from a distance, but these are often those that have to have these things for operational reasons, for licensing reasons, because otherwise the company would no longer be able to exist. In many other processes, attempts are being made by associated departments or specialised departments. However, from what I've seen, the actual implementation in the departments is still rather uncontrolled, where a lot depends on the individual, that he or she is behind it and wants to pass on the knowledge. It is not yet practiced as it probably should be in an ideal world”. (Interview Final_I1, 43)³⁵

However, the implementation is uneven across departments, and there is potential to leverage organisational learning better, share best practices, and create more structured knowledge management. Interviewee 2 points out in this context:

“So I would say that both good and bad examples are also collected, documented and made available. But I don't think this is done consistently in all organisational units. And learning between the various operating companies in particular is, I think, still underdeveloped. So I think there is more potential to present this professionally (...)”. (Interview Pilot_I2, 45)³⁶

Employees can generally access training, seek learning opportunities and document their knowledge, but the company could take a more proactive and consistent approach, especially in administrative areas. Factors like cost and organisational culture seem to play a role in the current state of knowledge management at Abellio.

4.2.2.1.3 Experience Knowledge was not Encouraged

The passages highlight several issues related to the documentation and sharing of knowledge at Abellio.

Firstly, there are concerns that employees are not adequately trained or on board, leading to mistakes due to a lack of knowledge transfer. The introduction of boards has helped improve knowledge sharing, enabling more face-to-face interaction between

³⁵ Original interview in German, translation into English by the author.

³⁶ Original interview in German, translation into English by the author.

geographically dispersed teams. However, there are still challenges in effectively documenting and disseminating knowledge, such as the poor quality of information provided to employees on topics like tariffs. This is attributed to a lack of resources and recognition of the importance of knowledge management.

The passages also indicate that knowledge loss often occurs unintentionally due to the fast-paced, chaotic nature of the organisation, with information falling through the cracks at various interfaces. There is a lack of structured onboarding and training programmes, with employees often expected to learn independently. While there are opportunities for individual professional development, these are limited and require significant effort to access:

“No, but it’s somehow difficult to promote knowledge in German, I think. I think, for example, what’s missing at/so you also have to work up knowledge, yes? For example, the wage information that we currently provide to our employees is not good. And I believe that too little knowledge is imparted, simply because things are copied, preferably the DB thing is taken, blacked out and then passed on. So again, not enough energy or resources to be able to pass on knowledge well”. (Interview Pilot_I1, 77)³⁷

The organisation does not seem to have a strong culture that encourages documentation of knowledge and processes. While some employees may document their work voluntarily, there is a tendency for siloed thinking, where individuals focus narrowly on their areas without sharing knowledge across the organisation. It is suggested that Abellio faces challenges in fostering a culture of organisational learning and practical knowledge management:

“I could give you several examples. However, I have to say that it’s almost certainly not intentional, but that the fact that it’s sometimes chaotic, that few people have to take care of many things, means that it simply gets lost. I simply define knowledge as information. And that we often have an interface problem, that information and therefore knowledge gets lost (...). So it’s not even intentional. But it’s simply due to the fact that it’s very fast-paced here, that for the most part everything is always very fast-paced. And yes, information simply gets lost”. (Interview Pilot_I4, 41)³⁸

³⁷ Original interview in German, translation into English by the author.

³⁸ Original interview in German, translation into English by the author.

4.2.2.2 Capture of Knowledge Inside Abellio

Knowledge retention heavily depends on long-serving employees, as early documentation and knowledge management practices were not sufficiently robust. This has led to a reliance on tacit, person-specific knowledge. The organisation has implemented various measures to facilitate knowledge sharing, such as regular meetings, training sessions, and an internal handbook that compiles key information. These measures are particularly beneficial when onboarding new employees.

However, knowledge distribution remains uneven:

“Yes, from my point of view, there is hardly any knowledge documentation. So, the topic of knowledge databases, recording or writing down experiences, I don't know that that actively takes place, I can't say for myself. The transfer of knowledge takes place via workshops, employee coaching, classroom training or even self-study. Yes, I think we have some catching up to do when it comes to knowledge databases. I don't know that we have one right now”. (Interview Pilot_15, 33)³⁹

The technical nature of the work and the predominance of male employees present challenges for female employees to acquire the exact domain expertise, necessitating proactive efforts to bridge this knowledge gap. While some knowledge is captured in the internal handbook, there is a notable lack of a comprehensive knowledge database or systematic documentation of experiences and learnings. The organisation acknowledges this as an area requiring improvement.

Moreover, the organisation faces difficulties in maintaining knowledge during periods of change. Unclear roles and responsibilities during reorganisations or restructurings can hinder the preservation of knowledge and complicate smooth transitions when key individuals depart. The organisation recognises the importance of capturing and sharing knowledge and has implemented several measures. However, it still encounters challenges in fully addressing the issue across the organisation.

In summary, the organisation acknowledges the significance of capturing and sharing knowledge and has made some progress, yet it faces challenges in comprehensively addressing this issue.

³⁹ Original interview in German, translation into English by the author.

4.2.2.3 Learning Culture at Abellio

4.2.2.3.1 Feeling and Experience

The learning culture at Abellio in its early days was described as very dynamic and collaborative, with employees actively discussing and finding the best solutions together. However, as the company grew, this informal learning approach became more challenging to sustain and needed to be formalised.

Unlike the employee's previous employer, Abellio required more learning and knowledge-building, as it was a newer organisation. This led to challenges like developing a common language and understanding across different departments and functions. The passages note that knowledge tends to be more codified and less fluid in more established companies:

“There are also training courses, also called that. Where knowledge is also passed on in a supportive way. So training, handbook and colleagues you can ask. And I think that's quite a good trio, so that you can be well trained”. (Interview Final_I7, 71)⁴⁰

“And back then, we basically discussed a lot about the corridor and found the best solution. And that was very exciting. Simply taking the various impulses and then making the best of them. I think that was a very, very strong learning culture (...). That needs to be consolidated more now, right? So, for me, we were still a bit like the young and wild ones who are now trying to build something new. That was totally exciting. But at some point, a company doesn't work anymore when it gets that big”. (Interview Pilot_I1, 85)⁴¹

The learning culture at Abellio is viewed as generally positive, with employees eager to learn and improve. However, there are differences between individuals – some are willing to learn from mistakes and drive change, while others are more resistant. The organisation must also improve its ability to learn from errors rather than address them informally and systematically.

Specific learning initiatives at Abellio, such as regular training programmes, mentoring, and e-learning modules, are discussed. These are viewed positively, though the consistency and breadth of implementation varies across the different regional operations.

⁴⁰ Original interview in German, translation into English by the author.

⁴¹ Original interview in German, translation into English by the author.

The importance of tailoring learning to employees' needs and incorporating their feedback is emphasised:

“Yes, that's certainly all related to administration. I would say that the operational employees' knowledge is very strongly, I would say, formalised for the, I think, very standardised training and learning concepts. I would tend to say that there is little managerial knowledge, or none at all. In management functions, and especially in these management functions, at the interface between operational staff and, let me say, the somewhat higher administrative levels. (...) I think they do a lot on demand, and a lot independently, without perhaps filing it where they should actually file it. Perhaps they don't coordinate with each other as they should, or at least there is a danger of this. I think that might be a bit of a key that you can work on, right? That these colleagues also work in processes, work with forms that are approved and so on. In my experience, there has always been a life of its own that you use your own presentations, your own forms that were not company-related or were not/already company documents, but which the employee simply created for their team, right? Or something like that, and didn't coordinate it with the others”. (Interview Pilot_I2, 63)⁴²

In summary, the passages paint a picture of Abellio striving to build a strong learning culture, with some successes but also areas for improvement, particularly around formalising processes, sharing knowledge across the organisation, and systematically learning from mistakes.

4.2.2.3.2 Differences

Differences in the learning culture and organisational structure between Abellio and the interviewee's previous employer must be highlighted. The last employer lacked a learning culture, with little focus on employee development and a tendency to restructure the organisation every two to three years whenever issues arose rather than addressing underlying problems.

In contrast, Abellio had a more collaborative and participatory approach, where employees participated in decision-making processes and workshops to optimise workflows and structures:

“(...) So you had the feeling that you were involved in the development of the company, especially now, of course, in the things that affect you. Still,

⁴² Original interview in German, translation into English by the author.

there was also a feeling across departments that people were saying: There are certain processes where we need to consider whether we can optimise them by shifting the various work packages within the department, let's say. And these were workshops in which we were involved. And you had the feeling that you were working on the development of the company (...)". (Interview Final_I2, 67)⁴³

This allowed employees to feel a sense of ownership and contribution to the company's development. However, the interviewee expressed concern about recent restructuring efforts at Abellio, which disrupted the previously effective and efficient organisational structure and prevented employees from settling into their roles and responsibilities. The interviewee believes that constant reorganisation can distract from the company's core mission and negatively impact employee motivation and engagement. Overall, the passages suggest that Abellio had a more learning-oriented culture than the previous employer, but the recent changes have raised concerns about the sustainability of this approach.

4.2.2.4 Knowledge Retention Detection and Knowledge Hoarding

The passages discuss the challenges of knowledge retention and knowledge sharing within organisations. They highlight the tendency of employees, particularly those in key positions or management roles, to hoard knowledge to maintain their influence and perceived indispensability:

"Of course, personal knowledge is sometimes very strong due to our history, right? Of course, there are colleagues who have been with us for a long time. And in the early years, I'd say in the area of documentation, descriptions of how to do what, there was of course not such a professional framework, so that knowledge was often personalised. Even in a small company, I'd say that's probably the standard or often the standard (...)". (Interview Pilot_I2, 59)⁴⁴

This is driven by fears of losing one's position or being replaced and a lack of understanding about the broader organisational context and interdependencies:

"So there was certainly always knowledge and information that was not so easy to get, where you had to ask persistently. Maybe that was the

⁴³ Original interview in German, translation into English by the author.

⁴⁴ Original interview in German, translation into English by the author.

answer, right? Sometimes you have to be persistent and make sure you get the information (...)". (Interview Pilot_I2, 64)⁴⁵

The passages also note that while employees may be unwilling to share knowledge, others cannot simply effectively communicate and transfer their expertise. Organisational culture and communication practices play a crucial role, as open and frequent dialogue and transparent processes for knowledge documentation and sharing can help mitigate these issues.

The text highlights the need for a culture that values knowledge sharing, encourages initiative-taking information exchange, and requires managers to prevent knowledge silos. Effective organisational knowledge management is crucial for operational efficiency, adaptability and institutional memory.

4.2.2.5 Identification of Information Unavailability

Employees often lack the necessary knowledge or information and must repeatedly ask questions to obtain it. This is usually not due to a culture that inhibits learning or knowledge sharing but rather a lack of explicit focus on these aspects. Improving communication feedback channels and fostering a culture of openness and readiness for change can help.

Managers and leaders must think holistically, recognise interdependencies, and proactively share relevant information instead of withholding it. Employees typically address this by directly approaching colleagues or superiors to request the needed knowledge, weighing whether they have the authority to resolve the issue themselves:

"Yes, I've already experienced that. (...) So you don't pass on knowledge because you often don't have the time, so certain things are always firmly anchored in one person's mind because you don't have the time to pass it on, because you must have already done it in that time. That's a big problem, so I wouldn't say that it doesn't happen knowingly or deliberately in order to somehow hoard the knowledge, but simply because it's a time issue that certain topics are simply not passed on, although it makes sense (...)". (Interview Final_I2, 53)⁴⁶

⁴⁵ Original interview in German, translation into English by the author.

⁴⁶ Original interview in German, translation into English by the author.

The main challenge lies in discerning when to seek information versus making independent decisions based on expertise. Employees believe the organisation is also responsible for providing the necessary information, not just expecting employees to acquire it proactively:

“(...) The problem I see is getting this clarity, in which situations do I need to gather knowledge and how far do I have the authority to make decisions based on my knowledge. That is more of a problem. (...) It's not just a duty to collect, it's also a duty to provide from my point of view, that the information is then also provided by the employer or by my line manager in this case”. (Interview Pilot_I5, 51)⁴⁷

Strategies to address information gaps include using internal databases and documents, building personal networks to identify knowledgeable colleagues, and escalating to supervisors when the required information cannot be obtained. A culture of open communication, knowledge sharing, and collaborative problem-solving is crucial to overcoming information unavailability:

“Of course, there are such and such. So, the specific answer to the question would be, yes, there are (smiles) colleagues who do it that way. But there are also colleagues who tend to pass it on to other people and say, yes, not my department or I don't know. And it's not that important now”. (Interview Final_I1, 67)⁴⁸

4.2.2.6 Communication of Knowledge Inside Abellio

Personalised knowledge was prevalent in the early years due to a lack of formal documentation processes, which is common in small organisations. Abellio tried to address this by documenting processes and creating handbooks, but there are still "key positions" where individuals are reluctant to share knowledge unless necessary.

Employees suggest creating a centralised database or “wiki” to capture and share information about daily operations, troubleshooting, and historical issues:

“(...) So if you had a kind of knowledge database in theory, at some point you would be able to go over to it and say, if you make mistake XY, ZW happens, and you can remedy it there and then. And in this way, for example, you can also speed up the solution-finding processes considerably, because I believe that the best learning process can never prevent all

⁴⁷ Original interview in German, translation into English by the author.

⁴⁸ Original interview in German, translation into English by the author.

errors, but you can remedy or remedy them and speed them up and improve them considerably (...)". (Interview Final_I11, 99)⁴⁹

This would help avoid having to contact multiple people for information constantly. While some sensitive information cannot be shared openly, a centralised knowledge repository for daily business matters could be very beneficial:

"The manual is more or less ongoing, so it is also updated. Yes, and so when new knowledge is added, there is the opportunity to incorporate it straight away. And when new colleagues arrive, they can read it straight away. Or if the knowledge is new, the others learn it while they're there". (Interview Final_I7, 69)⁵⁰

Capturing and learning from mistakes is valuable, like a Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) process, where solutions and remedies are documented. This could accelerate problem-solving and organisational learning rather than relying solely on individual experience.

Knowledge transfer is significantly challenging when roles and responsibilities are re-distributed during organisational changes. Employees suggest regular, structured meetings to review and update documented knowledge rather than viewing it as a burdensome, top-down task.

In the past, Abellio had cross-regional "best practice" exchange sessions, which helped share knowledge, but these were discontinued as the business units had different structures and focus areas. A more thematic, rather than departmental, approach to these knowledge-sharing sessions was recommended.

Overall, there is a culture of knowledge sharing, with structured processes and employee engagement, rather than treating it as an imposed administrative task. Proactive individual initiative to build networks and reach out for information is also valuable.

⁴⁹ Original interview in German, translation into English by the author.

⁵⁰ Original interview in German, translation into English by the author.

4.2.3 Error Culture

4.2.3.1 Interpretation of Error Culture

The passages discuss organisations' "error culture" concept, highlighting different perspectives and experiences. The key points are:

- Error culture is viewed as a natural and inevitable part of organisational growth and change. Errors are seen as opportunities to learn and improve rather than solely as negative occurrences. Effective error cultures involve open communication, constructive feedback, and a focus on resolving issues rather than apportioning blame. This contrasts with more punitive approaches that can foster fear and hinder performance.
- Participants describe their experiences of error cultures within their organisations. Some note a generally positive approach, where errors are discussed, analysed, and used to enhance processes and prevent recurrence. This includes structured "lessons learnt" sessions after projects. Others observe a more mixed picture, where the severity of the error impacts how it is handled, with more serious mistakes potentially leading to disciplinary action.
- There is recognition that a balance is needed – errors should not be ignored or trivialised, but the focus should be on learning and improvement rather than solely on punishment. The organisational culture plays a key role, shifting away from a "perfection" mindset towards greater acceptance of the inevitability of errors. This cultural change is essential for fostering an environment where employees feel empowered to discuss and address issues openly. In some parts, there is still a need at Abellio to implement an error culture fully, as Interviewee 3 articulated:

"The error culture is a reflection on identifying and naming mistakes made in the past and rectifying them for the future or, yes, attempting to rectify them where possible and feasible. For me, this is what error culture means. I have not experienced an error culture at Abellio as such. In a certain sense, yes, there were relative approaches to it (...). But it was not systematic and, yes, it is not systematic, there is no concept for it. There is no implementation concept along the lines of what mistakes happen. Whether that's from every position, every department or anything else and what do we do to identify something like that in the first place, and I think every employee can write catalogues of the mistakes he or she has made in everyday life, also from their own experience. But there

is no corporate culture of error identification. I didn't notice that". (Interview Final_I3, 61)⁵¹

Overall, the passages highlight the complexity of developing a constructive error culture, requiring a nuanced approach that acknowledges errors as a natural part of organisational life while maintaining appropriate accountability and driving continuous improvement:

"Yes, error culture, I wouldn't see it as such a negative thing, because I believe that when something grows in a company, mistakes always happen, because sometimes you do things and have to turn around. I've always felt that the company is quite good at correcting mistakes and dealing with them. Of course, mistakes are made, I think that's just part of it (...)". (Interview Pilot_I2, 23)⁵²

4.2.3.2 Experience of Error Culture at Abellio

4.2.3.2.1 Openness

There are differing perspectives on how errors are addressed openly and how knowledge is – often in combination with dealing with errors – shared within the organisation:

"I think we also have to allow more mistakes and perhaps also admit them from time to time, and I don't exclude myself from that as a supervisor. I have very high expectations of my employees, where you could say, okay, yes, it happened, we'll talk about it and learn from it, yes. So, for me, that would actually be the goal of an error culture, if you lived it, yes. Of course, not if someone makes it deliberately or if it really is a serious mistake. So of course, you have to differentiate between the type and quality of an error. But I don't see an error culture being practised at the moment". (Interview Pilot_I5, 27)⁵³

Some employees are reluctant to share their knowledge to maintain their importance or because they cannot effectively communicate and improve processes. However, customer service staff and train drivers seem more willing to share knowledge within their groups.

⁵¹ Original interview in German, translation into English by the author.

⁵² Original interview in German, translation into English by the author.

⁵³ Original interview in German, translation into English by the author.

There is a general sense that a more open error culture would be beneficial, allowing employees to learn from mistakes without fear of repercussions. Managers desire to foster a culture where errors are acknowledged, discussed and used as learning opportunities rather than being hidden or punished.

Specific examples of “lessons learnt” sessions after projects are provided, where issues are openly reviewed to inform future work. While not all errors may be publicly aired, there is an understanding that mistakes should be addressed constructively with supervisors to find solutions.

Employees can admit to and discuss their errors without being “branded” or severely criticised. The key is maintaining open communication about errors and positive developments to motivate staff and continuously improve the organisation. An overly punitive approach to mistakes is seen as counterproductive, as perfection is unrealistic:

“I’m very happy with the whole issue within the department. I would say that if I make a mistake, I have to be able to face up to it with my line manager. So, a culture of error is certainly wrong to say: yes, oh, no problem. I think you also have to be able to take responsibility for your mistakes to a certain extent (...). In my view, however, the primary focus must be on how to rectify the mistake or avoid it in the future. That should be the priority (...).” (Interview Final_I2, 89)⁵⁴

4.2.3.2.2 Learning from Mistakes

Employees acknowledge that mistakes can happen, especially in high-pressure operational situations. However, the company generally encourages a positive error culture where mistakes are openly discussed and learnt from. Managers are receptive when employees admit errors, focusing on resolving the issue rather than blaming them. The company recognises that some processes have recurring problems, but continuous improvement is needed. Employees feel comfortable reporting their own mistakes without fear of repercussions. The error culture seems to vary across departments, with some being more open than others.

Overall, the company promotes a teamwork-oriented approach to problem-solving and recognises that perfection is unrealistic – the goal is to learn from errors to avoid repeating them. While the senior leadership in Berlin may be less tolerant of mistakes,

⁵⁴ Original interview in German, translation into English by the author.

the general sentiment among employees is that a constructive error culture exists at Abellio. Interviewee 4 mentioned in this context as follows:

“No, I think it's very, very good. It's just the way it is. In the project, you have lessons learnt that you then look at again afterwards to see what we can perhaps do better next time. But we also have errors that occur outside of projects on a daily basis, some minor, some major. And for my area, I can only say. If I make a mistake, I've never once had the problem of going to either my manager or a [function 5] colleague and saying, “Watch out. That was my fault. I've made a mistake here. I know it differently (...).” (Interview Pilot_I4, 35)⁵⁵

4.2.3.2.3 Frequency and Repetition of Errors

Employees acknowledge that mistakes happen, but the focus is on resolving the issues rather than assigning blame. Errors are often discussed privately with supervisors to find solutions rather than in a public forum. Specific errors, such as signal passed-at-danger (SPAD) incidents, were more common in the past when the finance department was more closely involved. The primary source of errors seems to be the high workload for individual employees. While there are recurring issues that are known and have been learnt from, more significant mistakes are rare occurrences. The company aims to improve the systems and processes to minimise errors, though the employees have limited influence over these improvements.

Interviewee 5 mentioned in this context:

“So that's definitely an error rate, the very high workload for one person. On the other hand, I always have to say something from my trainer/what do you mean? Where there's work, there are chips?” (Interview Final_I6, 157)⁵⁶

Employees acknowledge that errors occur, often due to factors such as lack of concentration, high workload, and a weakening sense of company cohesion as the organisation has increased. While the company culture allows for mistakes, there is also a tendency to publicly “shame” employees when errors happen too frequently. Managers are expected to address recurring errors with clear directives and consequences. Some errors are considered “classic” or systemic issues that are difficult to eliminate,

⁵⁵ Original interview in German, translation into English by the author.

⁵⁶ Original interview in German, translation into English by the author.

as they are ingrained in the company's processes and systems. However, employees aim to learn from their mistakes and avoid repeating the same significant errors. The overall sentiment is that while errors happen, the company could do more to foster a constructive error culture that facilitates learning and improvement:

“Yes, I have to think about that, of course, there are certain mistakes that are classics. But there are also errors in the programme that you know will occur, that you've learnt from several times, but that are simply overlooked and that's why I would say it's difficult to learn from them, you have to improve the programme accordingly, which happens, but we can't influence that. So, it can happen, but it's the bigger mistakes that you really make once and then never again. Well, that's true”.

(Interview Final_I7, 101)⁵⁷

4.2.3.2.4 Steps to Learn from Mistakes

The passages emphasise the importance of learning from mistakes and fostering an organisational error-positive culture:

“And something like that, that it just doesn't stop, yes, those are actually more the errors that just happen, I don't think you'll ever be able to completely prevent them, that's something the software should be able to do”.

(Interview Final_I7, 105)⁵⁸

They advocate for tracking the benefits of employee development programmes to ensure continuous investment in training. They also highlight the complexity of managing large-scale transportation systems, where errors are inevitable due to operational intricacies. Additionally, they suggest designing software systems to handle unavoidable mistakes.

4.2.3.2.5 Dealing with Errors at Abellio

Errors are more common at Abellio due to the fast-paced nature of the work and the need to constantly adapt. In the past, errors were less noticeable as the overall system was more established. At Abellio, there is a more open approach to mistakes, focusing on learning and improvement rather than just disciplinary action:

“Well, I think more mistakes happen here, of course, simply because of the speed and the fact that you have to redo things. Mistakes are also

⁵⁷ Original interview in German, translation into English by the author.

⁵⁸ Original interview in German, translation into English by the author.

more noticeable. (...) I don't think there was this unintentional making of mistakes in the crowd, it was more a case of knowingly doing something wrong. And that's why the culture of error was a bit different there. The idea of changing things at all was so small. And in that respect, there were also fewer mistakes". (Interview Pilot_I1, 95)⁵⁹

Errors can occur in various contexts, such as customer service interactions becoming heated or administrative mistakes like accidentally including sensitive information in emails. The company aims to address these issues through open discussion, providing guidance to employees and implementing processes to minimise repeat errors.

Managers try to foster a culture where employees feel comfortable acknowledging and discussing their mistakes, as this facilitates learning. However, this open dialogue does not always happen in practice, often due to time constraints and a lack of structured opportunities.

The company is working to systematically capture and share knowledge about common errors by compiling FAQs and training materials. This helps standardise solutions and accelerate the learning process across the organisation.

Overall, Abellio is rated as a 7 out of 10 in terms of its error culture, with room for improvement in creating an environment where mistakes are seen as opportunities rather than just problems to be avoided.

4.2.3.2.6 Not Punishing Openly Admitted Mistakes

The importance of an error-tolerant culture within an organisation, where employees are encouraged to admit and learn from their mistakes openly, is to be mentioned:

"And that's the nice thing about it, and I think it's quite well received, because it's a direct trainee on average. You say: 'I can see something, we seem to have a gap there', or 'There seems to be a gap in the tariff', in order to close it and reduce the error rate. It's also very important for the work out there, so of course it would only be good if you could do that relatively quickly. Yes". (Interview Pilot_I3, 33)⁶⁰

The key points are: (a) Establishing structured processes to capture and share knowledge about common errors, such as compiling lists of frequent mistakes or

⁵⁹ Original interview in German, translation into English by the author.

⁶⁰ Original interview in German, translation into English by the author.

creating shared email repositories, can help reduce error rates. (b) Fostering an environment where employees feel comfortable acknowledging and discussing their errors rather than hiding them enables collective learning and improvement. (c) Proactively informing employees about potential pitfalls or mistakes that others have made can help them avoid repeating the same errors, thereby enhancing overall performance. (d) Promoting a culture of transparency, where employees can openly access and learn from each other's experiences, is crucial for driving continuous improvement and knowledge-sharing within the organisation.

4.2.3.3 Link between Corporate and Error Culture

The interview partners suggest that an open and honest corporate culture fosters a positive error culture, where employees feel comfortable acknowledging and addressing mistakes. Conversely, a closed, compartmentalised and anonymous corporate structure can inhibit the development of a healthy error culture, as employees may be hesitant to discuss errors openly without fear of repercussions. The passages emphasise the importance of cultivating a strong team dynamic and sense of community within the organisation, as this can encourage a collaborative approach to problem-solving and a willingness to learn from mistakes. The organisation described appears to have a relatively lenient approach to errors, prioritising the preservation of the “family” atmosphere over strict disciplinary measures.

Overall, the interdependence of corporate culture and error culture and the need to foster an environment of trust, openness, and collective responsibility to manage and learn from errors effectively is to be mentioned, and a link between them exists:

“Yes, it has to do with the fact that there is still no focus on knowledge management. I don't necessarily think it has anything to do with the corporate culture, I do think that what individual employees can do is valued, but you can't get it together yet because there isn't a knowledge management department yet, yes and documents/so that I document it, put a bracket on it, that I think about who I have to train and when, so that it's sustainable somehow, no”. (Interview Pilot_15, 57)⁶¹

⁶¹ Original interview in German, translation into English by the author.

4.2.3.4 Openness with Errors

4.2.3.4.1 Encourage of Knowledge

Openness to errors and encouraging knowledge sharing are crucial for organisational progress. The passages highlight the importance of fostering a culture where mistakes are openly acknowledged and discussed rather than suppressed. This allows for valuable learning opportunities and prevents repeating the same mistakes. A key challenge is the lack of knowledge transfer, where individuals reinvent solutions instead of building on existing expertise. Comprehensive competency mapping of employees, including their prior experiences and private interests, is suggested to uncover hidden knowledge that could benefit the organisation:

“Well, there should definitely be, and I would actually advocate that in every single small organisational unit, in every small team, I say, well below the size of the department, there should actually be, yes, regular, how shall we put it? Yes, not evaluations, but communications on precisely this topic, right? And that this communication is also encouraged by the supervisor at every level, that people say we want to be open, we want to talk about what we have done wrong in a consensual sense without blinkers. (...) That's why I think this open attitude is very beneficial”.
(Interview Final_I3, 75)⁶²

Regular, facilitated discussions on errors and lessons learnt within small teams are recommended to promote transparency and continuous improvement. An open, non-judgemental approach to mistakes and a commitment to sharing knowledge are essential for driving organisational growth and innovation.

4.2.3.4.2 Protecting from Negative Influences

Openness to errors is crucial in a diverse workforce, as addressing errors individually may not prevent others from making the same mistakes. Instead, discussing errors openly and incorporating lessons learnt into general guidance or standard operating procedures (SOPs) can help all employees avoid similar pitfalls. This approach is particularly important for roles involving shift work or standardised tasks, where clear protocols for error prevention can be integrated. By fostering a culture of transparency

⁶² Original interview in German, translation into English by the author.

around errors, organisations can empower employees of diverse backgrounds and learning styles to succeed in their training and qualifications:

“I think what would perhaps be very important when dealing with the topic of learning, learning culture, is that in future we also take into account how heterogeneous our employee structure is. I think this is an important aspect when I think about future training and education concepts, to take these issues into account or to take account of the different learning styles. In my experience from the qualification courses, it's an incredible challenge to successfully get many different types of employees through a qualification and to focus on what is important for employees who are going through a qualification so that they can complete it well and yes, I think that could also be taken into account”. (Interview Pilot_15, 59)⁶³

4.2.4 Key Insights from the Interviews

Employees at Abellio value the dynamic, collaborative and proactive nature of the organisation but express concerns over growing bureaucracy and the dilution of its familial culture due to rapid expansion. The error culture at Abellio is broadly appreciated for its openness and focus on learning, although there is room for improvement in fostering consistent practices across all departments. The learning culture is viewed positively but requires stronger formalisation and systematic processes to manage knowledge effectively.

4.2.5 Differences between Pilot-Interviews and Semi-Structured Interviews

4.2.5.1 Corporate and Organisational Culture

4.2.5.1.1 Pilot-Interviews

The corporate and organisational culture at Abellio is characterised by authenticity, professionalism, proactivity and a holistic approach. Authenticity is seen as extremely important, with employees being able to be themselves and express their individuality. Professionalism is also highly valued, though maintaining this has been challenging as the company has overgrown and seen many personnel changes. Proactivity is crucial in not waiting for things to happen but taking the initiative. However, the intense focus on finances can sometimes make it challenge to be proactive as desired. The holistic

⁶³ Original interview in German, translation into English by the author.

approach involves considering the bigger picture and keeping the customer at the forefront. However, there are concerns that this has sometimes been lost in favour of focusing more on contractual obligations and the needs of funding bodies.

The culture has a family-like, open and collaborative atmosphere, with short communication channels and a hands-on, problem-solving mentality. However, as the company has grown significantly, this more informal, close-knit culture has become more challenging to maintain, with additional hierarchy and formalised processes emerging. There are also regional and departmental differences in the culture, with some areas being more hierarchical and less proactive than others.

Developing and retaining talent is necessary, with leadership development programmes and opportunities for cross-functional work and learning. However, concerns have been raised about whether the “best” people are always placed in key positions and the need for more structured feedback and performance management processes, especially at the leadership level.

4.2.5.1.2 Semi-Structured Interviews

The corporate and organisational culture at Abellio has undergone significant changes as the company has grown from a small start-up to a larger corporate structure. In the early days, the culture was described as more personal, familial and collaborative, with flat hierarchies, open communication and a sense of shared responsibility. Employees felt they could make mistakes without harsh consequences and that their opinions were heard, even if they were not in management. There was a strong team spirit and a sense that the company's success depended on everyone working together.

However, as Abellio expanded, this more intimate, familial culture was somewhat lost. Communication from upper management has become more chaotic, with essential information being shared abruptly without sufficient context or follow-up. Employees, particularly in administrative roles, have felt left in the dark and unsupported, leading to high turnover and a loss of institutional knowledge. The sense of being part of a close-knit “family” has diminished as the company has grown more extensive and impersonal.

Nonetheless, many employees still describe Abellio's culture as relatively buoyant, with good teamwork and collaboration within their immediate departments. The company is

seen as professional and competent, and employees generally feel respected and empowered to make decisions within their roles. However, there is a perception that the company's focus has shifted more towards technical and operational efficiency at the expense of the social and interpersonal aspects of the culture.

Employees express a desire for more team-building events, social activities and opportunities for cross-departmental collaboration to help maintain a sense of community and shared purpose as the organisation has grown. There is also a call for more transparent and proactive communication from upper management, particularly during significant changes and restructuring. Overall, Abellio's culture has evolved, with both positive and negative aspects, as the company has scaled up its operations.

4.2.5.1.3 Results

Focusing on organisational and corporate culture in pilot and semi-structured interviews explains diverging perspectives dictated by business and organisational development growth.

In the pilot interviews, Abellio was said to be family, open and collaborative, with abbreviated communication lines typical of a nearly hands-on, problem-solving orientation. The company's growth, however, increased the hierarchy and stricter operational and procedural controls, making preserving the more intimate interpersonal culture challenging. Also, they stressed team spirit, which stresses collective problem-solving, with all employees assuming responsibility irrespective of their ranks. Professionalism and a value-based, holistic approach were in demand, though sometimes prevented from consistent implementation by financial operational priorities.

On the contrary, the semi-structured interviews painted a picture of how initially Abellio's feeling of familiarity and collaboration had eroded from an open perspective over time. Communication from upper management was considered an increasingly chaotic experience in which vital pieces of communication that were relayed almost brutally lacked necessary context, making it even more insecure and frustrating. While collaboration within departments is noted to be strong, it was said that there is less overall sense of unity and team spirit now across the organisation. There tends to be a stronger focus on technical and operational efficiency, with culture's social and interpersonal aspects taking a backseat. Reaching out to work towards more team-building

activities and interdepartmental fun/togetherness was necessary to rebuild a community semblance.

More of an optimistic view was allowed regarding communication in the pilot interviews, but these still had regional and departmental differences. The semi-structured interviews highlighted declining transparency and lack of proactive communication on the part of leadership during the reorganisation phase, which resulted in noticeable turnover and loss of institutional knowledge.

The pilot interviews describe an idealised image of Abellio's culture, showing its virtues and values. In contrast, the semi-structured interviews emphasise the difficulties faced along the way and the erosion of these values against the organisational growth and structural transformations.

4.2.5.2 Organisational Learning

4.2.5.2.1 Pilot-Interviews

Organisational learning and knowledge management within the company are considered essential but are not always consistently implemented. Challenges include overcoming employee resistance to change, ensuring practical knowledge sharing and documentation, and fostering a strong organisational learning culture.

Key issues identified are instances of employees not sharing their expertise due to concerns about job security or maintaining their importance, which is more common among management-level staff than frontline operational roles. There are inconsistent approaches to onboarding, training and continuous learning, with some departments and locations performing better while others face challenges.

Formal processes like training catalogues and mentoring programmes are not always applied uniformly. There are challenges in capturing and disseminating best practices and lessons learnt, particularly across different operating companies. Informal knowledge sharing through frequent, short conversations is valued but not systematised. Balancing the desire for organisational stability with the need for continuous improvement and adaptation, is important, with restructurings sometimes affecting employee engagement and trust.

There are varying levels of openness to change and learning among individual employees, with some being more resistant than others. Effective change management is identified as an area needing improvement.

4.2.5.2.2 Semi-Structured Interviews

My experience with documentation and knowledge sharing at Abellio is mixed. While some departments have made efforts to document processes and information, these efforts are often done in an ad hoc manner without clear guidelines. Employees report receiving files or instructions without proper explanations or training. Although introducing a document management system has provided some help, issues remain with finding and accessing the correct information. There is a desire for more structured and consistent documentation practices.

Abellio offers limited formal training and development opportunities, particularly in administrative and support functions. Employees often have to advocate for their training, which tends to focus on mandatory compliance rather than broader skills development. There is a lack of structured onboarding and knowledge transfer when new employees join, and much of the learning happens informally through colleagues, which is not always consistent or effective.

The company's rapid growth has made documenting and transferring knowledge challenging, especially when key subject matter experts leave. Knowledge often becomes siloed within individuals or small teams. Efforts to create more centralised knowledge repositories have had mixed success, and employees express concerns about the loss of critical knowledge when people depart.

The organisational culture around learning and error tolerance varies. Some departments foster open communication, feedback and a willingness to learn from mistakes. At the same time, other areas are perceived as having a more risk-averse culture that discourages the open sharing of knowledge and ideas. Employees feel that their suggestions for improvement are not always welcomed or implemented.

4.2.5.2.3 Results

There seems to be a shift in perception concerning organisational learning through pilot interviews and semi-structured interviews, which are connected to the rapid

development of the company and the different ways of implementing processes for organisational learning and the sharing of knowledge.

While organisational learning and knowledge management were regarded as crucial in the pilot interviews, their application emerged as sporadic. Employees pointed out difficulties such as change resistance, siloed thinking and inconsistent onboarding and training processes. While informal knowledge-sharing through continuous conversations was appreciated, the lack of systematic documentation or structured efforts to learn outside departments became apparent. Leadership development programmes and mentoring were mentioned, but consistency was questioned. Moreover, the interviews reported hesitation among a few employees, especially managers, to share information for fear of job insecurity and political power. It gave rise to the need for effective management to be nurtured within the company.

The semi-structured interviews pivoted towards observing inconsistent documentation of processes and a firm reliance on informal knowledge transfer. There were variations among the employees regarding completed structured training and career development opportunities, given their preference for mandatory compliance training instead of broader skills development. Employee onboarding processes were described as not very sound; new hires spent much time learning by themselves. Knowledge-sharing efforts were perceived as ad hoc and siloed, with some departments implementing centralised repositories but others failing to do so uniformly. One significant issue around growth was seen as the challenge to retention and sharing critical knowledge, with the greater danger falling on experienced employees who left. The feedback also revealed variations in openness to learning and department error tolerance.

Overall, the pilot interviews indicate either a choice of differences targeting organisational learning or relying on leadership development and informal sharing. In contrast, the semi-structured interviews highlight the operational and systemic challenges regarding growth, such as lacking documentation, inconsistent onboarding and stove-pipe knowledge-sharing efforts. There is agreement from both forms of interviews regarding the pros and cons of introducing a systematic approach with uniformity. Still, the semi-structured interviews provide an awareness of the practical difficulties inherent in work.

4.2.5.3 Error Culture

4.2.5.3.1 Pilot-Interviews

The company operates in a fast-paced environment with frequent changes, causing errors to be more noticeable compared to the previous, more stable work environment. The old workplace had a different error culture, with fewer intentional mistakes, as the focus was less on changing things.

When handling errors, the company generally takes a professional approach, avoiding automatic blame on individuals. Errors are discussed, solutions are sought and processes are adjusted to prevent recurrence. However, the handling of errors is somewhat inconsistent across departments. There is more leniency and open communication about mistakes in some areas, while a more disciplinary approach is taken in others.

The company acknowledges the importance of learning from errors to improve processes and reduce error rates. Initiatives like "Lessons Learnt" sessions and sharing knowledge across teams are used, although the execution sometimes falls short due to time constraints and a lack of structured knowledge management. Employees are generally willing to admit and discuss their mistakes, though fostering a stronger "error culture" that encourages more openness and learning could be beneficial.

Clear and frequent communication about changes, decisions and new processes is crucial for maintaining a positive error culture and motivating employees. A lack of communication can lead to frustration and a reluctance to take risks or admit mistakes.

Examples of potential error scenarios include accidentally sharing sensitive information, emotional outbursts from frontline staff due to challenging situations, or errors in fan transport operations. These examples highlight the need for training, transparent processes, and a supportive environment to address such issues constructively.

Overall, the company recognises the importance of a healthy error culture. However, the implementation is still a work in progress, with room for improvement in knowledge sharing, structured learning from mistakes, and fostering a more open and transparent environment around errors.

4.2.5.3.2 Semi-Structured Interviews

Overall, the participants express that errors are an inevitable part of work and that a healthy error culture involves openly acknowledging and learning from mistakes rather than trying to hide or punish them. Many note that Abellio has made progress in this area, with processes like “Lessons Learnt” workshops after projects to identify areas for improvement. However, some also feel the error culture could be further strengthened with more systematic efforts to identify and address recurring mistakes. There is a sense that a positive error culture is closely tied to the overall company culture - an environment of trust, teamwork and open communication enables people to feel safe admitting and discussing errors. In contrast, a more rigid, hierarchical culture can discourage this. Several participants shared personal experiences of making mistakes at Abellio and feeling they were handled constructively, without undue blame or consequences. However, a few noted that the response can vary depending on the manager or department. There is a general view that eliminating errors is unrealistic, and the focus should be on learning from them and implementing measures to prevent repetition rather than just trying to avoid them at all costs. The passages suggest that Abellio has developed a more open and productive error culture, but there is room for further improvement and consistency across the organisation.

4.2.5.3.3 Results

The contrast between the pilot and semi-structured interviews reveals some differences regarding error culture at Abellio.

Within the pilot interviews, errors were deemed an unavoidable part of the fast-paced work environment, with significant emphasis on professionally dealing with them and modifying contingent procedures towards preventing recurrence. Structures were seen to vary widely within departments in their handling of the errors; some took a softer and more open-minded approach, while others took a more disciplinary approach. One prime concern was the lack of structured initiatives to help analyse and learn from mistakes, such as “Lessons Learnt” sessions, when not inappropriately imposed by time constraints and lack of knowledge management.

Conversely, the semi-structured interviews bore more significant nuances. In these interviews, errors were regarded as inevitable, but a robust error culture was seen as being open and focused on learning rather than blame. There were reports of progress

in creating such cultures, mentioning "Lessons Learnt" workshops as valuable contributions. Concerns were raised about how errors tend to be treated differently because of varying responses by managers or departments. The connection made in the semi-structured interviews between error culture and broader corporate culture was also highlighted; trust, teamwork and openness in communication were perceived as enabling an environment wherein employees comfortably admitted basic mistakes and actively discussed them. There was little opportunity for that openness in strictly hierarchical environments.

In both types of interviews, the need for systematic measures to identify and address recurring errors emerged. The pilot interviews marked some challenges, including inertia in information sharing. To some extent, the semi-structured interviews unearthed employees' frustration that their organisation had no established institutional way of conducting error prevention and analysis. What seems essential in this respect is to create an atmosphere that encourages the perception of mistakes as starting points for attaining clinical knowledge and improved performance and which follows up these steps with communicative and collaborative approaches to resolving the issues that have arisen from the mistakes.

In summary, while the pilot interviews brought light to the challenges of inconsistency in practices and limited communication around errors, the semi-structured interviews constitute a much greater analysis of advancements and areas for improvement in nurturing a healthy and trustful error culture throughout the organisation.

4.2.6 Measuring of Ideals before and after the Growth Period of Abellio

Within the realm of organizational learning, scholarly literature has established ideal concepts that serve as normative frameworks for assessing organizations' learning capabilities. These ideals encompass elements such as a positive and development-oriented error culture (Van Dyck et al., 2005; Frese & Keith, 2015), psychological safety as a prerequisite for openness and receptiveness to criticism (Edmondson, 2018), the deliberate integration of implicit experiential knowledge into formalized knowledge processes (Nonaka & Takeuchi, 1995), participative decision-making structures (Senge, 1990), a reflexive leadership culture (Argyris & Schön, 1978), and the systematic institutionalization of learning routines (Basten & Haamann, 2018). Organizations adhering to these principles are regarded as capable of learning in terms of adaptive, self-

reflective, and forward-thinking development. In the current chapter, these ideals are systematically juxtaposed with the company-specific evolution of Abellio, distinguishing between the state (a) in general, (b) before the growth period, and (c) after organizational growth.

(a) General Alignment between Theoretical Ideals and Organizational Reality at Abellio

The examination of organizational culture and learning structures at Abellio reveals a significant disparity between normative ideal conceptions of organizational learning capability and actual practices. While elements of a constructive learning culture can be identified – such as informal knowledge exchange processes, mutual support within teams, or sporadic readiness for reflection among leaders (cf. Final_I1, 43; Final_I2, 67) – these elements are neither universally institutionalized nor systematically embedded in organizational structures.

A striking observation is the selective manifestation of psychological safety: while some teams experience an open communication culture and error-tolerant leadership behaviour, employees from other units report a pronounced avoidance of errors, fear of sanctions, and uncertainty in dealing with complex tasks (cf. Final_I3, 61; Pilot_I5, 27). The willingness to systematically document experiences and build organizational learning processes upon them is heavily reliant on the individual commitment of specific individuals or leaders and less on organizational routines (cf. Final_I1, 43; Pilot_I2, 59).

The integration of experiential knowledge largely remains limited to personal relationships, implicit expectations, and undocumented practices. Thus, the internal reality of the organization contradicts the requirements of an integrated organizational knowledge management system as outlined in Nonaka and Takeuchi's SECI model (1995). Similarly, participative leadership models advocated in the context of learning organizations (Senge, 1990) are not systematically entrenched but rather contingent on individual leaders' influence (cf. Pilot_I5, 13).

In summary, while a fundamental willingness for reflection and development exists within Abellio, it has not yet been strategically or structurally transformed into a company-wide learning architecture.

(b) Learning Cultural Configuration before the Growth Period

Prior to the organization-wide growth, which commenced in 2014 with the expansion into new federal states and a significant increase in personnel, the organizational culture at Abellio was characterized by close relationships between employees and leaders, flat hierarchies, and a familial and dialogue-oriented atmosphere (cf. Pilot_I1, 7; Final_I2, 11). These characteristics naturally facilitated several of the ideals considered constitutive for learning-oriented organizations in scholarly discourse.

Specifically, psychological safety was particularly prevalent in many areas: errors were accepted as part of a collective developmental process, experimental problem-solving was encouraged and not penalized, and new employees often received informal support from colleagues (cf. Final_I2, 67; Pilot_I3, 17). Learning processes mainly occurred in context-specific and practical ways – such as through spontaneous problem-solving in daily work or through personal mentoring relationships.

However, this phase was also marked by structural underdifferentiation: systematic learning and knowledge processes did not exist, and experiences were not standardized. The learning culture was thus highly person-dependent, situational, and informal – offering adaptability advantages but also posing risks of limited replicability and institutional sustainability.

Regarding the generalized ideals of organizational learning, it can be affirmed that during the early phase of Abellio, many principles were implicitly practiced – such as openness, mutual support, critical thinking, and cross-functional collaboration – yet there were no organizational structures in place to ensure the long-term preservation or scaling of these practices.

(c) Evolution of Learning Culture after the Growth Period

With the organizational growth and restructuring of Abellio during the expansion into new federal states, the cultural and structural framework of the company underwent significant changes. The integration of multiple companies under a common management within the "A2020+" project led to increased formalization, hierarchization, and segmentation of organizational practices (cf. Final_I4, 20; Final_I2, 43). Consequently, key learning-promoting features were lost or weakened.

The interviews report that alongside growth, there was a depersonalization of communication, a decline in informal feedback cultures, and a hinderance to employee identification with the company. The previously experienced proximity to leaders was replaced by more abstract leadership structures where dialogue, trust, and collective learning were no longer inherent. While some new processes of control and coordination emerged - such as the introduction of formal committees or standardized reporting systems - these remained predominantly focused on surveillance and traceability rather than participative learning or creative problems solving.

Consequently, there was an increase in uncertainty, silo structures, and knowledge losses – particularly due to turnover, reorganization, and the insolvency of individual operating companies (cf. Final_I1, 53; Pilot_I2, 64). Errors became increasingly individualized and at times sanctioned, contradicting a positive error culture as defined by Edmondson (2018). Simultaneously, it became evident that the transfer of experiential knowledge often did not occur, as there were no structural procedures for documentation, archiving, or internal distribution (cf. Final_I2, 53; Pilot_I5, 33).

In terms of organizational learning ideals, this development signifies an erosion of the previously existing learning-promoting culture. While the early phase was characterized by implicit learning practices and informal innovation dynamics, the later developmental phase led to formalization without simultaneous learning-oriented systematization.

Reflective Evaluation and Implications

The discursive comparison of the ideal state and actual development at Abellio allows for three central conclusions:

1. Before growth, the company was closer in cultural terms to the ideals of a learning organization, although lacking in structural institutionalization.
2. With growth, a functional shift in company culture occurred, during which informal learning processes weakened and formal structures were established, yet not transitioned into a coherent learning architecture.
3. The sustainability of the company crucially depends on its ability to integrate the productive elements of both phases – informal closeness and structural

professionalism - and connect them through systematic learning formats, participative leadership, and organization-wide knowledge routines.

This raises the question not only of returning to past values but of a transformative linkage of decentralized learning culture and centralized learning structure. This synthesis could form the basis for organizational re-learning, which relies on both personal experiential values and structural embedding of learning processes - in the sense of a reflexive, resilient, and future-oriented organization.

4.3 Summary

Interviews indicate businesses, specifically Abellio in Germany, share a holistic dynamic, proactive and collaborative organisational culture. Employees appreciate the company's openness and efforts to promote teamwork and personal development. However, rapid growth has imposed new challenges, such as increased bureaucracy and a watering down of the close-knit informal culture that once defined its character. This evolution has pressured the dichotomous approach: holding on to the niceties of working within a small firm and adapting to the structural requirements of a larger, more complicated one.

Corporate Culture: Employees generally appreciate Abellio's motivation towards authenticity, professionalism and proactivity; however, the spirit of these values is expressed very differently at the organisational level. Communication issues, especially during the periods of restructuring, have raised suspicion and mistrust, resulting in a mixed message for the employees, which has led to detrimental uncertainty and chaos among them. Further complicating matters are regional differences since operational styles and attitudes differ significantly at different locations, making it difficult to form a unified corporate culture.

Knowledge Transfer and Organisational Learning: Examples of fair practices are given for documenting and sharing knowledge, from induction programmes, regular training, and informal mentoring to ad hoc. However, their adoption is inconsistent. While some departments share strong cultures against knowledge-sharing, others rely on informal, ad hoc procedures. A recurring obstacle is the natural propensity towards knowledge hoarding, either due to individual insecurities or not having a systematic way to ensure the complete incorporation of shared knowledge. Employees commonly cite, amongst

several constraints limiting them from efficient operations in administrative functions, that a comprehensive KM system does not exist.

Error Culture: The error culture is appreciated across Abellio as constructive, emphasising that room is provided for learning from the error rather than for punishment. Most managers are open to discussing errors with the employees and make it about resolution and prevention. Nonetheless, the fast-paced and high-pressure environment causes mistakes to reoccur handily when work is intense, and communication is a hassle. Some employees complain that there are times when the same errors are made and overlooked along the root cause of no follow-up and documentation. Abellio's existing approach to continual learning and review lacks a clear structure for capturing and analysing the lessons learnt in the firm, further granting a market for root-cause undercover. **Regional and Departmental Variations:** This brings a significant extent of divergence, location-wise, in corporate culture and cultural error. Some areas are perceived to be more proactive and team-based, while others appear to be much heavier on the hierarchy, orders, and even formalisation. These divergences add complexity to creating a united organisational identity. Similarly, differences in departmental communication strategies, problem-solving approaches, and team dynamics underscore the need to combine these strategies into coherent organisational practices.

Opportunities for Improvement: With this noted, opportunities that will assist in enhancing the quality of this discourse towards attaining the best in the pursuits mentioned earlier become visible:

- **Enhanced Communication:** Creating an environment that fosters trust during organisational changes through transparency and clarity will eliminate massive uncertainty for the typical employee.
- **Systematic Knowledge Management:** Formulating a central knowledge repository and creational processes for sharing knowledge would limit loss of expertise and increase operational efficiency.
- **Mistakes Culture Development:** Together, structured learning processes for post-incident reviews and workload relief will promote a healthy and resilient culture of error.

- **Cultural Maintenance:** A blend of formal systems needed for growth with an earlier culture's informal, family-like aspects could help with employee satisfaction and alignment in the service.

The analysis of the evolution of organizational learning structures at Abellio illustrates that the company's learning culture underwent significant transformation processes over time. A comparison with normative ideal conceptions of a learning organization – as described in the literature by Edmondson (1999, 2018), Senge (1990), or Nonaka and Takeuchi (1995) – reveals that especially in the early stages of the company, many of these ideals were informally realized. A strong sense of psychological safety, collegial support practices, and a willingness for experience-based problem solving characterized daily organizational practices. However, with the rapid growth, a decoupling occurred between the increase in structural complexity and cultural learning capability: informal learning approaches were not translated into formal structures, the error culture came under pressure (Van Dyck et al., 2005), and knowledge losses escalated due to organizational fragmentation. This progression highlights that growth in organizations is not inherently conducive to learning but requires deliberate guidance through institutionalized learning mechanisms (Basten & Haamann, 2018). Consequently, the case study reveals that organizational learning capability is not solely a matter of individual readiness or cultural alignment but significantly depends on the ability to systematically stabilize learning-promoting practices and sustain them throughout phases of change.

In conclusion, while Abellio has laid out many positive cultural elements, the organisation's morning run faces no misstep challenges. Critically, specifically establishing corporate values, fostering organisational learning, and a persistent error culture across all regions and departments remains the principal effort in responding to such challenges and keeping employees alive.

Chapter 5 CONCEPTUAL FRAMEWORK AND INTEGRATION

5.1 Introduction

The constantly changing economic and organisational framework conditions challenge companies to optimise their internal structures and processes to ensure long-term competitiveness. Particularly in the context of organisational culture and organisational learning, it is essential for companies not only to reflect on existing processes critically but also to establish targeted mechanisms to improve their structures. In this context, a structured framework provides a sound methodological basis for identifying existing deficits in central company processes and deriving practice-oriented measures for optimisation.

The relationship between corporate culture and organisational learning is complex, particularly in sectors with complicated organisational structures and a long development history. The railway industry, with its combination of traditional and modern operating practices, is one such example. More specifically, this relationship is examined in the context of hybrid organisations, such as Abellio, a German private railway company operating as a subsidiary of the Dutch State Railways. The public and private sector convergence, coupled with the peculiarities of the railway industry, provides a unique opportunity to examine the effects of corporate culture on organisational learning in the railway business.

The hybrid nature of the organisation presents both challenges and opportunities for organisational learning, given the need for operational safety and efficiency in a competitive market. The interplay between corporate culture and organisational learning is thus practically relevant for improving knowledge practices while providing a less explored context for research on private railway companies.

This chapter aims to develop an analytical model that systematically recognises a company's potential for improvement and identifies effective measures for implementing these optimisations. In particular, the framework is intended to answer the central question of the extent to which organisational culture and organisational learning are interdependent and how companies can specifically create structures that promote a corporate culture conducive to learning.

The framework is developed based on scientific findings from organisational research, knowledge management and error culture and is intended to serve as a practice-oriented recommendation for action for companies. By integrating empirical findings from the case study of a German railway company, the framework is embedded in a concrete application context to enable both theoretical and practical conclusions.

The importance of such a model lies in the need to systematically analyse and specifically promote organisational learning processes. It is crucial to identify obstructive factors such as knowledge silos, a deficient error culture or a lack of communication structures and to develop strategies to break down these barriers.

Chapter 4 has demonstrated that organizational learning processes in the examined company, Abellio GmbH, exist within a complex framework of formal structures, implicit knowledge practices, regional differences, and culturally influenced patterns of interpretation. The qualitative case study has revealed significant challenges, such as the absence of institutionalized error documentation, heterogeneous knowledge transfer between operational and administrative sectors, and an overall fragmented learning culture heavily reliant on individual attitudes, leadership actions, and the quality of internal organizational communication. Simultaneously, it has become apparent that there is a fundamental readiness for learning and knowledge reflection present – yet often impeded by structural or cultural barriers (for instance Final_I3, 61; Pilot_I2, 45).

Against this backdrop, the aim of this chapter is to develop a conceptual framework model that systematically integrates the theoretical perspectives from Chapter 2 with the empirical insights from Chapter 4. Unlike a traditional literature review, the focus is not on the isolated presentation of existing models but on their critical contextualization within the empirically researched organizational setting of this work. Theoretical concepts – such as error culture (Van Dyck et al., 2005; Frese & Keith, 2015), organizational learning (Argyris & Schön, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1995), or the cultural constitution of organizations (Schein, 1991; Johnson et al., 2019) – only unfold their analytical relevance when connected to specific phenomena. For instance, the observation that knowledge in Abellio is often transmitted person-to-person rather than process-bound (Final_I2, 53), or that leaders seldom actively appear as facilitators of organizational learning processes (Pilot_I5, 13).

Therefore, this chapter is based on an integrative approach that reflects on the findings obtained in Chapter 4 in the light of existing theoretical models, potentially reshaping

or advancing them, and transforming them into an overarching conceptual structural model. This model aims to contribute, on the one hand, to the theoretical grounding of organizational learning in hybrid corporate contexts and, on the other hand, to provide practical action perspectives for stakeholders in similar organizations in the field of public service provision. The understanding of organizational learning is not perceived as a static normative state but as a dynamic process that intertwines structural prerequisites, cultural configurations, and individual actions within a specific institutional environment.

Developing a comprehensive framework that considers qualitative and quantitative analysis approaches will create a well-founded model that reveals current weaknesses and offers practical solutions. This model is intended to serve companies as a basis for decision-making to establish an adaptive and adaptive organisation in the long term.

Based on this objective, the subsequent section will initially revisit the theoretical framework and, regarding its significance for the development of an integrative framework model, consolidate it.

5.2 Theoretical Foundation and Empirical Reflection of Core Concepts

5.2.1 Corporate Culture

Developing a framework for improving organisational learning processes is based on various theoretical findings from research into corporate culture, knowledge management and organisational learning. One key finding is the close interaction between organisational culture and learning capability. Organisations that establish an open culture conducive to learning benefit from a higher capacity for innovation and an increased ability to adapt to changing conditions (Easterby-Smith & Lyles, 2011). This is particularly relevant in state and regulated industries, as bureaucratic structures and a pronounced aversion to risk often prevail here, hindering learning processes (Rashman et al., 2009).

Organizational learning is intricately linked to the respective cultural conditions. As demonstrated by the empirical analysis conducted at Abellio, particularly in highly

regulated domains, culturally influenced barriers exist that hinder conducive learning practices – such as risk aversion and a lack of culture of reflection. This observation is consistent with the findings of Rashman et al. (2009), who suggest that bureaucratic routines in public or hybrid organizations can impede learning. An open, innovation-supportive culture – as described by Easterby-Smith and Lyles (2011) as a prerequisite for organizational adaptability – was only sporadically present in the examined case and varied significantly across regions (Pilot_I1, 7; Final_I2, 53).

A key factor in an organisation's ability to learn is its error culture. A constructive error culture makes it possible to see errors as learning opportunities instead of sanctioning them as individual failures. Research shows that companies with a positive error culture communicate errors openly, analyse them and derive targeted improvements. This leads to a more efficient knowledge exchange and a higher innovation rate (Frese & Keith, 2015; Van Dyck et al., 2005). In government-affiliated companies, on the other hand, there is often a pronounced fear of negative consequences when mistakes are made, which leads to a culture of concealment (Gronewold et al., 2013). This prevents the systematic use of experience to improve organisational processes and structures (Edmondson, 2018).

In addition, various models of organisational culture influence learning in companies. According to Schein (1991), corporate culture consists of three levels: Artefacts, Values and Basic Assumptions. The relevance of Schein's three-level model becomes evident in the Abellio case, where interviewees described a strong divergence between visible artefacts (such as training structures) and deeper assumptions (e.g., distrust towards error transparency and critique). Similarly, power relations, as described by Johnson et al., play a role in how knowledge is distributed and accessed across teams (cf. Pilot_I3, 37; Final_I1, 53). These determine how knowledge is shared and applied in an organisation. According to Johnson et al. (2019), the cultural network expands this model to include factors such as power structures, organisational histories and reward systems, significantly influencing whether and how learning occurs within a company. These models show that an organisation can only learn if it has a culture promoting knowledge transfer and reflection.

The various cultural levels, as described by Schein (1991) and Johnson et al. (2019), are also reflected in the observed processes at Abellio. Statements from interviewees indicate the presence of explicit artifacts such as training formats; however, their

effectiveness is undermined by implicit underlying assumptions, such as distrust towards error transparency or a defensive stance towards criticism (Interview Final_I3, 61). Power structures, identified by Johnson et al. as central determinants of the learning culture, manifest at Abellio through, among other things, the dominance of individual leaders in accessing information (Pilot_I5, 13).

Another key aspect of organisational learning is the distinction between single-loop and double-loop learning, according to Argyris and Schön (1978). In single-loop learning, existing processes are optimised without questioning the underlying assumptions. Double-loop learning, on the other hand, starts at the root cause level and makes it possible to reflect on and adapt fundamental beliefs and behaviours. Organisations that limit themselves exclusively to single-loop learning run the risk of consolidating inefficient or outdated structures.

The interviews suggest that Abellio predominantly operates within single-loop learning processes – characterized by operational improvements without fundamental reflection on organizational routines (Final_I2, 43). The lack of documentation of recurring errors described in section 4.3.2.4 demonstrates that learning processes often remain symptom oriented. Systematic double-loop learning, as conceptualized by Argyris and Schön (1978), which involves challenging basic assumptions and structures, was only sporadically identified – for instance, in the case of Pilot_I3, who highlighted the shift towards more team autonomy. Therefore, a sustainable framework for organisational learning should include mechanisms that promote double-loop learning and integrate reflection into decision-making processes. Triple-loop learning (Swieringa & Wierdsma, 1992) goes even further and considers the meta-level of learning, in which the organisation critically questions and adapts its learning processes.

Another central component of a framework that promotes learning is the promotion of knowledge generation and transfer. The SECI model by Nonaka and Takeuchi (1995) describes how knowledge is passed on in organisations through various processes such as socialisation, externalisation, combination and internalisation. This emphasises the importance of systematic knowledge management that captures explicit and tacit knowledge and passes it on in a structured way. In many organisations, the challenge is that knowledge remains isolated in departments or with individual employees and is not transferred to a collectively usable pool. A practical framework should,

therefore, contain instruments for documenting and disseminating knowledge to ensure sustainable use of organisational know-how (Liebowitz & Beckman, 1998).

State-affiliated companies also face challenges when it comes to organisational learning. Bureaucratic structures, political influence and rigid hierarchies often prevent rapid adaptation to new findings and make it difficult to implement sustainable learning processes (Gilson et al., 2009). Many public organisations lack incentives for knowledge sharing, as there is no clear link between knowledge management and performance evaluation (Rashman et al., 2009). In addition, there is a strong focus on short-term political cycles, which makes long-term change processes more difficult. To overcome these barriers, a framework must include targeted measures to create structures and processes conducive to learning.

A decisive factor in the promotion of organisational learning is the role of leadership. Managers significantly influence whether an organisation develops an open culture conducive to learning. It is crucial to create psychological safety that enables employees to admit mistakes, ask questions and actively exchange knowledge (Edmondson, 2018). Studies show that companies with a strong culture of psychological safety produce significantly more innovations, as employees have the confidence to develop new ideas and provide feedback. Transformational leadership (Bass, 1990), in which managers inspire and motivate their employees, makes a decisive contribution to establishing a positive learning culture.

Based on these theoretical findings, key framework components can be derived to improve organisational learning. Firstly, a constructive error culture must be created in which errors are viewed as learning opportunities and systematically analysed (Van Dyck et al., 2005). Secondly, double-loop learning should be promoted by integrating reflection processes into decision-making (Argyris & Schön, 1978). Thirdly, effective knowledge management is required to capture, document, and transfer tacit and explicit knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995). Fourthly, hierarchical barriers must be broken down to facilitate interdisciplinary exchange and organisation-wide collaboration. Fifthly, the management level should be specifically involved in developing a learning culture and sensitised through appropriate training programmes (Senge, 1990). Sixthly, the targeted use of digital technologies can contribute to knowledge retention and transfer (Liebowitz & Beckman, 1998). Finally, clear measurement

criteria should be developed to evaluate and continuously improve the success of learning processes (Basten & Haamann, 2018).

The results show that developing a practical framework for organisational learning must be based on cultural, structural and technological factors. Through the targeted integration of these elements, organisations can establish a sustainable learning culture that strengthens their adaptability, innovative power and performance in the long term (Finlay, 2002; Alvesson & Sköldbberg, 2009).

Corporate culture is the shared assumptions, values and norms among employees. It is the basis for how organisations behave. In Abellio's case, the hybrid nature of the organisation leads to various definitions of how to reach their organisational goals and how to act. Achieving their goals means that organisations must reconcile shared cultural beliefs that allow for transparency and accountability while also allowing for performance and efficiency. This complex task can lead to misunderstandings when trying to combine different cultures. Tseng (2010) mentions that corporate cohesion based on shared organisational values is a critical driver and outcome of corporate culture. Therefore, it will lose cohesion if Abellio ignores its cultural hybrid nature.

Shared values, norms and beliefs are embedded in organisations. They guide how employees do their work, solve their problems, and interact. Organisations must combine values characteristic of public organisations, such as accountability, with those of private organisations, such as efficiency and performance. This is a complex task, mainly when the railways are concerned since they are highly safety oriented. Janićijević (2015) emphasises that aligning cultural aspects with strategic objectives is essential for achieving operational consistency.

Furthermore, Abellio must combine the two opposite values of accountability and efficiency. Suppose Abellio does not combine its safety frame of mind with the need for market orientation. In that case, it will likely face several issues caused by different assumptions among its employees and departments.

Employee behaviours are the observable manifestations of culture. For example, since the railway sector is highly safety-oriented, organisations must ensure that employees behave according to their beliefs. For example, if an organisation wants to ensure that their employees have a safety frame of mind, they must ensure that they behave accordingly. Abellio must ensure that it has a culture of teamwork and mutual

understanding. For example, if a railway company's culture focuses on teamwork, it must ensure that personal accountability is present in the workplace. Janićijević (2015) states that the cultural dimensions are most effective when translated into observable behaviours. This means that organisations must ensure that the behaviours of their employees reflect their cultural values. This is important because organisations must ensure that their employees behave according to the values they espouse.

Organisational culture can affect how organisations behave. Organisations can be collaborative cultures, hierarchical cultures, or innovative cultures. Abellio must examine how its culture affects its overall success. If Abellio can exhibit a culture that values collaboration, innovation and adaptability, it will be able to succeed. According to Said (2024), organisations need to be able to navigate transitions despite past organisational changes. However, companies must ensure that their culture reflects the nature of their business and that they can adapt to any changes. The railway sector is undergoing a significant transformation. For this reason, Abellio must create an organisational culture that allows flexibility and responsiveness. Most importantly, organisations must have a culture that allows for adaptability and innovation. To adapt to the changing environment, Abellio employees must have a culture that will enable them to work collaboratively and creatively while being responsive to any changes in the environment.

Organisational culture is built on shared values and beliefs. In the case of Abellio, several interviewees pointed to a divergence between the company's self-image and its lived cultural reality. While values such as teamwork and openness were emphasised in official communication, the actual working environment was often characterised by silo thinking and hierarchical communication structures (cf. Final_I2, 31; Pilot_I5, 18). This inconsistency suggests that the cultural values officially promoted were only partially internalised by employees across departments. As several interviewees pointed out, the internal communication and cultural climate at Abellio do not consistently reflect the organisation's declared values. For instance, while collaboration and openness were highlighted in official materials, daily work practices often involved silo structures and unclear communication responsibilities (cf. Final_I2, 31; Pilot_I5, 18). This mismatch illustrates the challenge of translating shared values into lived cultural practices.

In other words, organisations must ensure that their culture reflects the type of organisation they want to be. For example, Abellio must ensure its culture reflects accountability, performance and productivity. Organisations need to clarify their core values and principles. Furthermore, organisations must ensure that their culture reflects how employees behave. An organisation's culture must reflect the type of organisation it wants to be.

Organisations must ensure that their culture helps employees feel comfortable expressing their opinions, feelings, beliefs and thoughts. A culture of collaboration will allow organisations to have a shared identity. To create a culture where employees feel comfortable expressing their feelings, organisations must have a culture where employees can freely express their thoughts. For example, organisations must encourage their employees to share their thoughts and feelings. This is important because employees need to feel connected to their co-workers.

Organisations must ensure that their current culture enables them to achieve their goals. Employees must feel comfortable expressing their thoughts, feelings and assumptions. For example, if employees feel passionate about their work, they must feel free to express their beliefs and thoughts. This can be achieved if organisations allow employees to express their feelings and thoughts. Organisations must ensure that employees feel connected to one another.

The culture of organisations can be represented through their artefacts. For example, an organisation's culture is visible through its visible artefacts. Organisations should focus on their artefacts because they can help them understand how their artefacts can help achieve their goals. Abellio must ensure that it implements a culture that reflects its core values.

Organisations must have rituals and practices that help reinforce their organisational culture. For example, organisations must have rituals, such as safety briefings. Employees must be involved in a safety briefing whenever they enter a train. Organisations must ensure that their rituals are visible. For example, rituals can include team-building events. Organisations must ensure that they have rituals that are visible in the workplace. This allows employees to feel connected to their organisation. Kumaraswamy and Chitale (2012) state that rituals are essential if organisations want to build a culture of collaboration.

Additionally, some companies organise team-building events as these can help organisations meet their goals. If Abellio's culture values collaboration, it must have rituals that help build relationships. Organisations must ensure that they have rituals that help unify their organisations. Furthermore, organisations must ensure that they have visible rituals for their employees.

Organisational symbols are another cultural aspect organisations must pay attention to. Organisations must ensure that they have symbols that represent their culture and that these symbols resonate with their employees. For example, suppose an organisation wants to communicate to its employees that it values performance. In that case, it must ensure that it has visual aids, such as posters or signs, in its workplace. This can help communicate to employees how the organisation perceives performance. This can help create an organisational culture. Organisations must ensure that they incorporate their symbols into the workplace. Additionally, organisations must have symbols that communicate their core cultural values to their employees.

Organisations must have symbols that employees can see in their work environment. Most importantly, organisations must ensure employees are aware of organisational symbols. Symbols can take different forms. For example, they can be physical representations or verbal representations. For example, organisations must ensure a culture where employees feel connected to the organisation: For instance, if an organisation values accountability, employees can wear uniforms to symbolize their connection to their mission and vision. If Abellio wants to create a culture of performance and accountability, it must have symbols that reflect that.

Organisational culture can also be reflected through artefacts. Artefacts are the visible representations of organisational culture. For example, artefacts can include uniforms, organisational logos, and any visual representation in the work environment (Said, 2024). Organisations must ensure their artefacts are visible and send messages to their employees. For example, Abellio must ensure its artefacts reflect its mission and vision. If the company wants to ensure that it is productive and accountable, it must have visual representations of accountability. In a nutshell, organisations must create a culture where artefacts are present in the workplace.

Organisations can also measure their culture through their processes or systems. Processes are the ways organisations conduct their work. Organisations must ensure that they choose how they want to do their job. For example, organisations must ensure

they have the proper systems to help them achieve their goals. If a company, such as Abellio, wants to be competitive, it must be able to adapt to its environment quickly. Organisations must have systems and processes that exhibit flexibility. If an organisation wants to create a culture of innovation, it must have its processes in place. Most importantly, organisations must ensure that they have processes that help them achieve their goals.

Organisations must ensure that they have processes that communicate their culture. When organisations conduct a cultural assessment, they can learn about their work processes. When analysing the current culture, organisations must ensure that they translate their culture into observable behaviours. Assessing organisational culture means assessing the behaviours that employees exhibit. When organisations evaluate their culture, they can determine their processes. In Abellio's case, if it wants to create a culture of flexibility, it must ensure that it assesses its processes.

Furthermore, organisations need to assess their processes periodically because they can help organisations achieve their goals. Organisations can gain insight into the behaviours of their employees. This is important because organisations must consider how employees behave in the workplace.

Organisational culture can also be reflected in its processes. Organisations must ensure that they have the right processes in place to help them achieve their goals. Organisations must consider how their processes facilitate their goals. If organisations want to create a culture of performance, they must ensure that their processes reflect their core values. In Abellio's case, the organisation must ensure its processes reflect its values.

Organisational culture can also be reflected through its principles. For example, if companies want to create a culture of accountability, they must communicate it to their employees. Organisations must ensure they have principles to help them achieve their goals. For example, organisations that want to create a performance culture ask themselves various questions to help them achieve their goals. The questions organisations ask themselves can help them understand their values. For instance, Abellio must ask, "How does it measure its success?" Organisations must consider how their culture can help them achieve their goals. If organisations want to create a culture of accountability, they must ensure they can measure their performance. Organisations must have

their principles aligned with their cultures because this allows them to achieve their goals.

Culture represents the employees of an organisation. Organisations must create a culture where employees feel comfortable expressing themselves. If organisations want to foster collaboration, they must ask themselves if they have a culture that allows collaboration. Organisations must ensure a culture allowing experimentation if they want to be innovative and responsive to change. In Abellio's case, employees must feel free to express themselves. For instance, employees must feel comfortable speaking up if the culture emphasises collaboration. In Abellio's case, the company wants to create a culture that allows for collaboration.

Organisational culture represents how organisations operate. Organisations must have a culture that allows them to perform their work. For example, some organisations prefer to operate based on hierarchy, while others prefer to operate based on a collaborative culture. If an organisation wants to create a culture that reflects collaboration, it must conduct a cultural assessment. Additionally, organisations must decide how they want to operate. This means organisations must determine how they want to perform their work and what systems they need to help them achieve their goals. If Abellio intends to be innovative, a culture that allows for flexibility must be ensured.

Furthermore, organisations must conduct cultural assessments to understand how they operate. In Abellio's case, if it wants to create a performance culture, it must ensure that it has a culture that allows its employees to conduct their work to accomplish its goals. Every organisation has a culture, and the employees represent the organisation. Therefore, organisations must create cultures where employees feel free to express themselves. Organisations must have cultures that allow employees to express their thoughts and beliefs freely. If organisations want to create a culture where employees feel free to express themselves, they must ensure that they conduct their work according to their thoughts and beliefs. If organisations want to create a culture that allows for collaboration, they must ensure that they have a culture that permits freedom of expression. If organisations want to develop a culture of performance and accountability, they must ensure that they have a culture where employees feel free to express their thoughts and beliefs. Most importantly, organisations must ensure that their cultures allow employees to express their beliefs and thoughts.

5.2.2 Organisational Knowledge

Organisational knowledge and learning are critical for success, especially in complex organisations such as the railway sector. This section addresses the different types of knowledge – tacit and explicit – and their interaction, the learning processes, and the difficulties organisations face in sharing and institutionalising knowledge. The analysis reveals how a practical knowledge management framework can contribute to innovation, safety and adaptability in a hybrid public-private environment by delving into these aspects. As the reader will discover, confronting these challenges is crucial for organisations like Abellio to succeed in their industries.

Organisational knowledge, including explicit and tacit forms, is vital for organisations' functioning and development. The latter is often described as personal, intuitive and challenging to communicate. Aside from being crucial for decision-making, tacit knowledge plays an essential role in the railway industry. For instance, train operators rely on tacit knowledge to handle daily operational developments such as malfunctions or service disruptions. In the case of Abellio, tacit knowledge is essential for providing reliable and safe public transport services. However, this challenges Abellio when transferring tacit knowledge within the organisation because it is difficult to codify. Therefore, the company needs to ensure the transfer of tacit knowledge through systematic and careful procedures such as on-the-job training and mentoring programmes.

On the other hand, explicit knowledge is codified and available to everyone within the organisation. Explicit knowledge allows companies to write down procedures and facilitates sharing within and across departments. In the railway sector, explicitly documented knowledge is necessary for compliance with regulatory frameworks. Therefore, safety protocols, standards manuals, or procedure documents must be formalised to allow efficient operations (Lam, 2000). However, the problem with explicit knowledge is that, since it is documented, it can become outdated quickly as it does not keep up with the evolution of the organisation's operations. Therefore, Abellio must ensure that explicit knowledge is updated regularly and that static procedures are modified depending on the context and operational requirements.

Tacit and explicit knowledge work together to create organisational learning. Tacit knowledge provides the basis for explicit knowledge, while explicit knowledge can

reinforce tacit knowledge. For example, tacit knowledge from experienced train operators can be externalised into guides for training new employees.

The dominance of tacit knowledge at Abellio, particularly in administrative and dispatch units, underscores the significance of the socialisation phase described in the SECI model. Interviewees noted that key procedures are rarely documented and instead passed on through informal mentoring or individual memory (cf. Final_I1, 43; Pilot_I2, 59). This lack of externalisation hinders organisational learning, especially in periods of staff turnover.

The findings of the present investigation shed critical light on the linearity and systematization inherent in the SECI model. While isolated instances of socialization and combination can be identified, an overall significantly fragmented and person-dependent knowledge transfer is evident. The processes of externalization - the conversion of experiential knowledge into documentable, explicit form - remain largely absent. Consequently, organizational knowledge transfer often remains at an implicit, routinized level without structural safeguards.

Therefore, Abellio must ensure that employees can share and externalise tacit knowledge. In the case of the railway sector, tacit knowledge becomes imperative due to the ageing workforce. The workforce is ageing and nearing retirement, so if Abellio does not actively pursue tacit knowledge transfer, it will lose necessary operational knowledge. Therefore, ensuring a systematic transfer of tacit knowledge is essential. An example of a mechanism that could be used for tacit knowledge transfer is a mentoring programme (Sivalai & Rojniruttikul, 2018). Therefore, Abellio could implement shadowing programmes or other apprenticeships to ensure that tacit knowledge is accumulated within the organisation and adequate procedures exist for its transfer.

Similarly, tacit and explicit knowledge must be combined to create solutions to contextualised problems and improve organisational efficiency. Organisations need to create a conducive environment for knowledge sharing among employees. For example, in the railway sector, employees from different departments, such as maintenance, operations and safety, could share tacit knowledge to facilitate the introduction of innovative solutions to improve existing processes. However, the challenge is that since tacit knowledge is localised among individuals, companies need to create mechanisms to facilitate knowledge sharing. Organisations must create spaces and opportunities for employees to share their tacit knowledge. Doytchev and Hibberd (2009) argue that

modern industrial work increasingly requires collaboration across organisational functions, making effective knowledge sharing between disciplines essential. The authors also argue that interdisciplinary teams are necessary because they can provide different perspectives on the same problem and lead to innovative solutions.

Tacit and explicit knowledge can be transferred through a variety of means. Examples of means for tacit knowledge transfer include formal work settings such as debriefing sessions, training programmes, or safety forums where employees can share experiences and reflect on what happened. All employees in the railway industry need tacit knowledge to ensure the safe operation of the service. However, Abellio has not implemented opportunities for its employees to share tacit knowledge. Except for formal safety drills, those are the only opportunities for employees to share tacit knowledge (Lam, 2000). This indicates that Abellio is missing out on crucial tacit knowledge opportunities. Therefore, Abellio must adopt some of the SECI frameworks of Nonaka, Takeuchi, and Umemoto (1996) to transfer tacit knowledge successfully.

The SECI model suggests that the tacit conversion process can be divided into four phases: socialisation, externalisation, combination and internalisation. The model focuses on how tacit knowledge can be turned into explicit knowledge. The first phase involves socialisation, which means that tacit knowledge is transferred through experience-sharing and social interaction. Employees participate in safety drills together and learn from each other during on-the-job training. In the case of Abellio, tacit knowledge is essential in ensuring that safety is apparent (Nonaka et al., 1996). However, the company needs to improve its organisational culture and operational practices to ensure that experiences are shared regularly.

The second phase is externalisation, where tacit knowledge is converted into explicit knowledge. Employees may be unable to express their tacit expertise due to a lack of awareness that it is difficult to articulate, which can become a barrier for organisations. Therefore, companies must create opportunities for employees to externalise tacit knowledge through workshops, debriefing sessions and training programmes. For example, tacit knowledge can be externalised when a service disruption occurs. Employees can reflect on what happened and how it can be avoided. The tacit knowledge shared in this phase forms organisational knowledge (Nonaka et al., 1996). However, according to the SECI model, the externalisation phase is not as simple as making tacit knowledge explicit because it requires a thorough articulation process. Abellio needs

to implement practices that allow employees to document their processes without being hindered because they do not know how to articulate and formalise their knowledge (Nonaka et al., 1996).

The third phase is combination, which involves synthesising knowledge into a more usable form. If tacit knowledge is formalised, it can be helpful in the organisation as well as its customers. Therefore, Abellio must combine knowledge from various sources to create coherent employee guidelines. For example, a combination is formed when the tacit knowledge from the maintenance department is combined with the implicit knowledge from the ticket office. Therefore, knowledge must be integrated and combined to be useful for everyone. In addition to combining existing knowledge, Abellio needs to ensure that employees can articulate and combine knowledge properly (Nonaka et al., 1996). The last phase of the SECI model is internalisation, which occurs when knowledge is successfully transferred and can be applied in practice. For organisations to provide adequate services, employees need to be able to internalise knowledge and use it in real life (Nonaka et al., 1996). Therefore, the train company can implement training sessions and workshops that allow employees to apply the knowledge learnt in the previous phase.

According to the SECI model, knowledge conversion does not happen in isolation but through interactions between different organisational levels. For example, knowledge conversion occurs when top-level management interacts with train operators and other employees to learn from them (Tseng, 2010). Tseng argues that “knowledge creation is a dynamic process of social interaction among individuals, groups, and organisations” (Tseng, 2010, p. 104). Therefore, for Abellio to create organisational knowledge, mechanisms that allow for employee interaction must be implemented. In addition, the author states that organisations need to pay attention to knowledge systems, specifically how tacit knowledge can be externalised and formalised. In the case of Abellio, tacit knowledge is difficult to externalise because it resides at the individual, group, and departmental levels. Therefore, the company needs to adopt practices that allow for the transfer of tacit knowledge so it can be used in the future. In turn, this can reduce duplication of processes and increase efficiency in the operations (Tseng, 2010).

According to Tseng (2010), tacit knowledge is essential because it is situation- and context-dependent and provides a competitive advantage. In addition, tacit knowledge contributes to innovation by enabling employees to develop valuable solutions for the

organisation. For example, employees may be able to identify inefficiencies in existing processes and operations. However, if tacit knowledge is not transferred effectively, this will lead to a fragmented knowledge base, hurting Abellio's competitiveness. Therefore, the train company needs to integrate tacit and explicit knowledge to ensure that employees can be innovative and efficient (Tseng, 2010).

Explicit knowledge can be transferred through written documents and databases. Therefore, organisations must also ensure that tacit knowledge is transferred effectively. To do this, organisations can employ various methods, including participatory activities, storytelling and workshops. Organisations can also use video recording and other means to document tacit knowledge. If organisations can successfully ensure that tacit knowledge is transferred, they can also benefit from innovation. For example, tacit knowledge can help identify problems and develop solutions (Morrissey, 2005). In addition, the success of tacit knowledge transfer can lead to operational improvements for organisations that depend on explicit knowledge (Morrissey, 2005). For Abellio, effective tacit knowledge transfer is essential due to the nature of the industry. The company operates in the public transport sector, prioritising ensuring safe and reliable services. Therefore, tacit knowledge must be shared among employees to ensure that it will be helpful in the future (Morrissey, 2005).

The railway industry is characterised as an industry with a large and diverse workforce. However, due to the lack of mechanisms for tacit knowledge transfer, organisations miss the opportunity to benefit from accumulated insights, experiences and knowledge. Therefore, Abellio can improve operational efficiency by ensuring employees can articulate their tacit knowledge and provide insights on improving existing processes. For example, operational staff may have insights into improving the current work processes but may not have the opportunity to share their knowledge with their colleagues. In addition, due to a lack of awareness of what tacit knowledge means, organisations may miss out on the benefits of tacit knowledge transfer. Therefore, employees need to be aware of tacit knowledge and the importance of its transfer, especially in the railway sector, where safety is the top priority.

In addition to being able to transfer tacit knowledge, organisations also need to ensure that explicit knowledge is documented. Wanjala (2024) notes that formal knowledge management practices enable organisations to store, analyse and share knowledge more effectively. Therefore, organisations need to be proactive in ensuring tacit

knowledge is transferred. Thus, organisations should ensure that explicit knowledge is adequately documented. For example, organisations may create a centralised place for storing guidelines and processes instead of storing various documents and manuals in different departments. In addition, organisations must focus on the knowledge systems they employ to ensure that tacit knowledge is shared and valuable to employees. For example, organisations can use intranet-based and collaborative forums to encourage employees to share tacit knowledge (Tseng, 2010). However, it is crucial to understand that tacit knowledge is localised and often only shared within small groups. Therefore, organisations must apply this theory to their tacit knowledge systems and ensure employees can share their tacit knowledge meaningfully.

In addition to providing tacit knowledge transfer opportunities, organisations must ensure that employees participating in the tacit knowledge transfer process can articulate their knowledge correctly. For example, if employees can share their experiences in a safe environment with colleagues, the organisation will benefit from their knowledge. In addition, the tacit knowledge transfer process will be more straightforward if a supportive organisational culture facilitates knowledge sharing. Therefore, organisations should encourage employees to share their implicit knowledge and experiences with colleagues when carrying out their tasks. To implement this theory, Abellio can reconfigure its safety drills and have employees share their experiences instead of simply executing them. Allowing employees to connect and share their experiences and knowledge will immerse them in the process of tacit knowledge transfer (Morrissey, 2005).

Furthermore, organisations should encourage employees to share tacit knowledge by creating opportunities to share their experiences in workshops or debriefing sessions. For example, if an accident occurs, the employees responsible for train operations should be able to explain how the accident happened and what could have been done to avoid it (Doytchev & Hibberd, 2009). In addition, tacit knowledge transfer is more effective when a supportive organisational culture exists. For instance, organisations can ensure that tacit knowledge is shared among employees by creating opportunities for employees to connect and share their experiences (Morrissey, 2005).

Organisations need to be aware of the growing ageing workforce in the railway sector. Employees in the railway sector are ageing and nearing retirement, and organisations need to ensure that tacit knowledge is transferred among employees. In addition, tacit

knowledge is often used in high-risk situations. For example, train operators and maintenance staff may need to rely on their experience and expertise in uncertain moments, making tacit knowledge fundamental in the railway industry (Lam, 2000). Therefore, organisations need to ensure that tacit knowledge is transferred effectively. For example, if an organisation loses tacit expertise due to a lack of transfer opportunities, the organisation will be less competitive. Therefore, Abellio needs to ensure that it can benefit from its tacit knowledge and ensure that its operations are safe (Sivalai & Rojniruttikul, 2018).

5.2.3 Learning Processes and Barriers

Organisational learning processes illustrate how knowledge is created, shared, and embedded in organisations. The 4I framework (Crossan, Lane, & White, 1999) is relevant in organisational learning, as it highlights four stages of learning – intuiting, interpreting, integrating, and institutionalising – across the individual, group, and organisational levels. The first stage, intuiting, occurs at the individual level, where intuitive insights are generated based on experiences and observations. For Abellio, this is a crucial stage, as the safety-critical nature of railway operations relies on the employees' experiential knowledge to manage real-time problems. However, a lack of articulation mechanisms prevents knowledge from transitioning to the organisational level. The second and third stages, interpreting and integrating, occur at the group level, where shared understanding occurs. For Abellio, safety briefings, debriefings after (near) accidents, and interdisciplinary teams could be platforms for collective wisdom and interpretation. However, traditional railway environments could have hierarchical constraints hampering open discussions and participation. The fourth and final stage, institutionalising, ensures that lessons learnt can be embedded in organisational systems, policies and routines, forming a structural memory. For Abellio, lessons learnt from hybrid managerial practices and operational insights could allow adaptation and resilience to changing regulations. According to Crossan et al. (1999), synchronisation across the levels is critical to aligning the organisation; therefore, interventions are required to ensure that individual and group-level learning is translated into organisational-level knowledge. The challenge rests in creating iterative learning cycles that continuously influence practices across organisational levels and adapting effectively to the hybrid public-private structure.

Barriers to tacit knowledge sharing, particularly in safety-critical organisations such as the railways, are also present. Tacit knowledge is person-specific and situation-specific, characterised by its implicit nature; therefore, it is hard to formalise and articulate (W. R. King, 2009). This is a risk for Abellio as it could confine safety-critical knowledge to a few individuals or small groups, thus limiting availability. Furthermore, cultural aspects could influence the barriers. Abellio's identity as a hybrid organisation in a traditional railway environment favouring hierarchical and formal communication could lead to a lack of informal exchanges about tacit knowledge. Employees could feel constrained and refrain from acting against organisational norms when sharing tacit knowledge, thus resulting in knowledge hoarding (Tseng, 2010). With no structured initiatives, such as mentoring programmes or collaborative platforms, there is a risk of losing tacit knowledge when employees leave their positions or retire. Storytelling, hands-on simulations, or job shadowing could facilitate articulating tacit knowledge. IT systems could also support the externalisation and categorisation of tacit knowledge, but Abellio must go beyond the railway context and consider the hybrid public-private framework (King, 2009). To resolve these contextual issues, Abellio first must overcome the challenges of its hybrid framework. Consequently, design initiatives must consider the organisation's differing cultures. In other words, Abellio must connect the distinct cultures of the public and private sectors without further fragmenting the organisation (Rashman et al., 2009).

Learning culture directly impacts Abellio's ability to meet its learning objectives. A learning-oriented culture enables open communication and trust among employees, thereby maximising the organisation's ability to build upon the individual learning processes (Froehlich, Segers, & van den Bossche, 2014). For Abellio, this is essential to overcome its hierarchical profile and provide employees with opportunities to develop a more prosperous and productive workplace culture. To achieve this, it is necessary to establish an environment of trust. Transformational leadership styles could be a way to accomplish this, as they emphasise employee development and empowerment (Froehlich et al., 2014). In a hybrid public-private sector, transformational leaders build their organisations around adaptability and learning, thus fostering a climate where employees feel comfortable engaging with each other, collaborating, and sharing knowledge across departments (Crossan et al., 1999). Workshops and collaborative initiatives across departments could provide employees a platform to build mutual understanding and work towards common goals. However, without this kind of culture in

place, Abellio risks disconnecting due to employees' unwillingness to challenge themselves and their managers. (Swieringa & Wierdsma, 1992) emphasise the importance of creating collective competencies and spaces for experimentation that organisations utilise to adapt to their environment continuously. Abellio must establish continuous informal and formal feedback mechanisms that stimulate knowledge sharing (Swieringa & Wierdsma, 1992). Furthermore, building an organisational culture that values learning and reflection could support the organisation's ability to adapt to environmental changes while achieving its business objectives (Janićijević, 2015).

Corporate culture facilitates or hinders knowledge-sharing and adaptation processes. According to Tseng (2010), a hierarchical organisational culture could ensure compliance with procedures and restrict informal communication and exchanging ideas. In Abellio's case, this could mean that some innovative solutions proposed by interdisciplinary teams get suppressed, as the railway industry tends to be a highly hierarchical sector. An adhocracy culture focusing on flexibility and creativity could benefit Abellio, especially in the context of increasing competition and rapid digitalisation. However, while incorporating a more flexible organisational culture, Abellio must pay close attention to its developmental journey to avoid losing sight of its operations' safety-critical nature. Culture-related barriers include fear of judgement. Individuals might refrain from sharing knowledge and challenging the status quo for fear of being reprimanded by their managers. Consequently, individuals might withhold essential tacit knowledge and insights from others. Abellio could overcome this barrier by creating a culture where employees feel safe expressing their views and sharing their knowledge. This could be achieved through rituals, symbols and artefacts that support learning-oriented behaviour, such as recognition of employees, safety ceremonies, and celebrations (Kumaraswamy & Chitale, 2012). Abellio, as a hybrid public-private sector organisation, also must fight against the cultural barriers of its public sector identity by connecting competing demands to be publicly accountable and perform well (Janićijević, 2015).

Socio-cultural factors create barriers for any organisation; however, organisations that operate in a hybrid manner must overcome the socio-cultural challenges of both the public and private sectors. Boreham and Morgan (2004) indicate that a barrier to organisational learning is how power relations shape communication and knowledge sharing. In Abellio's case, historical power imbalances between public and private

sector employees could prevent effective and efficient collaboration and knowledge sharing between departments. Collaborative decision-making processes could help to reconstitute relationships and support cross-functional teamwork. Furthermore, providing cultural tools, such as workshops or team-building activities, can help integrate the two perspectives of operational and managerial employees to align with Abellio's objectives (Boreham & Morgan, 2004). As with any established organisation, entrenched silos and resistance to change characterise Abellio. Therefore, explicit interventions that foster open and participative cultures are required, such as enhancing leadership capabilities and strengthening employee engagement (Boreham & Morgan, 2004). Creating forums for discussion and feedback that include formal and informal communication could also benefit Abellio by allowing employees to share and discuss issues and ideas. As a result, individuals can align their perspectives with the organisation's goals and objectives. This could also prove especially useful for Abellio, as it can help bridge operational and managerial perspectives.

Barriers related to systems and structures stem from organisations' significant focus on bureaucratic procedures and strict hierarchies. Abellio, as a hybrid public-private organisation, could be limited by bureaucratic structures. This could result in siloed departments and poor cross-departmental collaboration. Hence, flattening the structure is deemed an effective solution to promote knowledge sharing (Shrivastava, 1983). A lack of IT infrastructure further contributes to barriers to learning. Systems for capturing and disseminating explicit knowledge are essential in organisations to ensure that expertise becomes accessible and that employees benefit from each other's experiences. Abellio's hybrid public-private nature requires understanding how to communicate effectively and create standardisation across departments (Hill, 2025).

In addition, the lack of opportunities for interactive learning experiences drives the need for organisations like Abellio to focus on learning and development initiatives. Leadership support is crucial to help facilitate learning-oriented behaviours (Shrivastava, 1983). Building systems that capture, and reverse lessons learnt for the future, as suggested in the Safety through Organisational Learning (SOL) project (Wilpert & Fahlbruch, 2001), could be another route to learning for Abellio. Swieringa and Wierdsma (1992) advocate for creating a culture that promotes collective competence and dialogue. In Abellio's case, this would entail creating mechanisms to exchange information, such as forums where employees can freely communicate and debate

issues. The authors also emphasise the importance of creating space for experimentation, in which people can exchange their experiences through dialogue openly and honestly. The organisation's design plays a vital role in creating spaces for dialogue. Swieringa and Wierdsma (1992) argue that organisations should encourage dialogue among individuals with different views to create a culture of mutual understanding among departments. Similarly, organisations must develop a culture of experimentation, essential to adapting to changing environments and collectively learning from past experiences. By allowing employees to talk openly about mistakes and failures, organisations can foster a sense of openness and increase collaboration across functional boundaries. This is especially important in the railway sector, where a strong safety culture is vital (Swieringa & Wierdsma, 1992).

5.3 Empirical Insights into Organisational Learning Barriers and Enablers at Abellio GmbH

The empirical study conducted at Abellio GmbH reveals a differentiated picture of organisational learning, marked by both latent potential and persistent structural barriers. The interviews show that the company has undergone a significant cultural transformation in recent years. While earlier phases were characterised by openness, informality and a pronounced sense of cohesion (e.g., Interview Pilot_I1, 7), the organisation's growth and increasing formalisation have led to hierarchical structures and bureaucratic routines that often limit autonomous learning processes (Interview Final_I4, 20).

One key observation is the inconsistency of the learning culture across regions and departments. In some locations, employees report agile structures and open dialogue formats, while others are dominated by rigid chains of command and unclear communication pathways (Interview Pilot_I3, 25). These differences make it difficult to develop a unified learning strategy and point to the need for context-sensitive and participatory learning architectures.

Furthermore, the analysis highlights several obstacles to systematic knowledge sharing. The documentation of experiential knowledge is often person-bound and informal, especially in administrative units (Interview Final_I1, 43). No centralised platform exists to consolidate and retain knowledge across the company, which leads to knowledge loss during staff turnover or organisational change (Interview Pilot_I5, 33). This

situation is further exacerbated by a culture of status retention, in which individuals are reluctant to share expertise due to fears of becoming dispensable (Interview Pilot_I2, 59).

A similarly fragmented picture emerges regarding the company's approach to error culture. While some teams openly discuss mistakes and regard them as opportunities for improvement, other departments are marked by defensive routines, a lack of transparency and the avoidance of accountability (Interview Final_I3, 61). A unified framework must therefore include mechanisms for standardised error documentation, cross-team reflection, and psychological safety – all of which are currently implemented only inconsistently or not at all.

The role of leadership is also central: managers are often perceived as detached from learning processes. Strategic decisions are frequently made behind closed doors and communicated with delay or ambiguity (Interview Final_I1, 15). Interviewees expressed the desire for greater involvement, more feedback opportunities and leadership styles that enable shared reflection rather than top-down control (Interview Pilot_I5, 13).

Taken together, the empirical findings suggest that Abellio's learning capacity is not fundamentally weak but highly segmented and context-dependent. To build an effective conceptual framework, it is necessary to address these inconsistencies directly and develop measures that reflect the organisational reality observed: local differentiation, fluctuating leadership engagement, and the absence of integrated knowledge structures. The framework must respond not to an abstract organisational ideal, but to the very patterns and dynamics that were expressed by the employees themselves.

Based on interviews with Abellio employees, the empirical research provides crucial insights for developing a framework to promote organisational learning. The central role of corporate culture, which acts as the basis for sustainable learning processes, becomes particularly clear. The analysis shows that the corporate culture at Abellio has changed over the years - from an open, family-like structure to a more formalised and hierarchical organisation. While employees appreciated the original flexibility and openness of the corporate culture, the company's growth led to greater bureaucratisation and structural changes (Interview Pilot_I1, 7). Central values such as authenticity, proactivity and teamwork are generally perceived positively but are not always lived consistently (Interview Final_I4, 20). In addition, regional differences in corporate

culture make a uniform learning strategy difficult, as some locations maintain an open and agile culture, while others are characterised by more hierarchical structures (Interview Pilot_I3, 25). This emphasises the need for an evident, consistent corporate culture that systematically supports learning processes and establishes transparent communication structures.

In addition to corporate culture, organisational learning is another key challenge. The empirical data show that although learning is fundamentally valued at Abellio, it is not consistently structured and promoted. One of the main problems is inconsistent documentation and knowledge transfer, as formalised training processes are mainly used in operational areas. At the same time, administrative functions lack standardised methods for securing knowledge (Interview Final_I1, 43). As a result, knowledge often remains personalised and is lost during staff turnover. The interviews clarify that no company-wide knowledge database exists, meaning significant findings are usually not systematically documented (Interview Pilot_I5, 33). Another obstacle to organisational learning is the retention of knowledge - some employees deliberately keep their knowledge to themselves for fear of losing status or job insecurity (Interview Pilot_I2, 59). At the same time, the learning culture within the organisation varies greatly. While some teams actively share knowledge, there is a pronounced silo mentality in other departments, which hinders the organisation-wide exchange of knowledge (Interview Final_I2, 67). It is essential to introduce structured processes to secure and share knowledge to address these challenges. This could be achieved through central knowledge platforms, formalised training programmes and cross-divisional workshops.

Another key factor for organisational learning is the culture of error. The interviews show that mistakes are generally seen as a learning opportunity at Abellio but that the practical implementation of this culture is not always uniform. While some departments openly discuss mistakes, there is still a particular fear of negative consequences in other departments (Interview Pilot_I5, 27). Error management, which is handled inconsistently, is particularly problematic. There is a lack of standardised formats for lessons learnt sessions that could systematically analyse errors and prevent future repetitions (Interview Final_I3, 61). In addition, there is no central platform for documenting and analysing errors, which means that the same errors often occur several times without systematic solutions being developed (Interview Final_I11, 99). Research also shows that an open corporate culture promotes a positive error culture, while hierarchical

structures can hinder this (Interview Pilot_I5, 57). This indicates that the framework should include a standardised error culture with transparent processes for error analysis and documentation. Regular feedback rounds, a centralised error database and targeted training measures could help to establish errors as an integral part of the learning process.

The interviews also underline the crucial role of leadership in organisational learning and a positive error culture. The lack of transparency and communication during changes is perceived as critical, as restructuring and strategic decisions are often inadequately communicated (Interview Final_I1, 15). It is also criticised that managers are not sufficiently involved in promoting the learning culture, which means that knowledge transfer and feedback processes are often left to chance (Interview Pilot_I5, 13). Another deficit is the lack of regular feedback meetings that would help employees reflect on mistakes and develop their skills in a targeted manner (Interview Pilot_I5, 13). The framework should, therefore, include mechanisms to involve managers in learning processes. Training programmes for managers, regular feedback sessions and a clearly defined communication strategy for change processes are essential to establish a sustainable learning culture.

Another key empirical research finding is that regional and structural differences challenge a standardised learning concept. There are significant differences between the various locations and departments at Abellio. While some branches work agile and innovation-driven, rigid, bureaucratic structures prevail elsewhere (Interview Pilot_I3, 25). At the same time, there are knowledge silos between departments that make it difficult to exchange information and limit the organisational ability to learn (Interview Pilot_I2, 45). In addition, the processes for documenting and sharing knowledge vary significantly between departments, complicating a coherent learning strategy (Interview Final_I1, 43). This shows that the framework needs to create uniform standards for knowledge transfer, training and feedback mechanisms. Interdisciplinary learning groups, standard training formats and a central platform for knowledge management could support this.

Based on these findings, the following measures can be derived to form a practical framework to promote organisational learning. A uniform error culture should be established, including standardised error documentation and regular lessons learnt sessions. Secondly, a structured knowledge management system must be developed that

provides a central knowledge platform for systematically recording and transferring knowledge. Thirdly, communication and transparency within the organisation should be improved by creating clear communication channels for strategic changes. Fourthly, the management level must develop a learning culture through targeted management training and feedback processes. Fifthly, interdisciplinary exchange should be strengthened to break down knowledge silos and enable cross-organisational learning processes. Sixth, clear measurement criteria should be developed to evaluate and continuously improve the success of learning measures and knowledge management.

The empirical research shows that Abellio has a fundamentally positive but fragmented learning culture. The most significant challenges lie in the inconsistency of knowledge processes, the lack of error documentation and the insufficient involvement of management in learning processes. A structured framework can help to strengthen organisational learning processes in a targeted manner by defining clear standards for error culture, knowledge management and management communication. This optimises the organisation's ability to learn and adapt in the long term.

5.4 Merging the Starting Points as Prerequisites for Framework Creation

The study's empirical evidence demonstrates that Abellio functions within a culturally hybrid context, influenced by both public service obligations and market-driven governance logics. This hybrid nature extends beyond mere structural aspects and is evident in the organization's daily operations, narratives, and internal conflicts. Several interviewees have pointed out discrepancies between regulatory requirements (such as punctuality, safety, and adherence to rules) and commercial imperatives (like cost-effectiveness, innovation, and adaptability), resulting in conflicting behaviours within teams (cf. Final_I1, 29; Pilot_I5, 13).

Notably, the learning culture within Abellio exhibits fragmentation along these hybrid lines. While certain regions promote a culture of dialogue and collaborative problem-solving, others exhibit top-down communication and adherence to standardized knowledge practices. This regional variation reflects an inherent uncertainty regarding Abellio's organizational identity – torn between being a community-focused public entity or a competitive private operator. As expressed by one respondent: "It feels like we

have to be two companies at once – one that serves the public, and one that survives the market" (Pilot_13, 42).

These findings align with the concept of cultural hybridity as a dynamic interplay between competing institutional logics (Greenwood et al., 2011). At Abellio, this tension is not resolved through structural separation but is experienced and negotiated at the micro-level – in team interactions, communication dynamics, and approaches to addressing errors. This inconsistency presents challenges to organizational learning (e.g., aversion to risk, fear of failure) as well as opportunities for adaptation (e.g., local responsiveness, frontline empowerment), contingent on how leadership and employees navigate the ambiguity.

Consequently, the theoretical framework outlined in this section needs to acknowledge the contradictory nature of hybrid organizations. It should not presuppose a homogeneous learning culture but should instead propose strategies for managing cultural duality – encompassing distinct learning platforms, inter-unit communication mechanisms, and leadership practices attuned to specific contexts.

The development of a comprehensive framework to promote organisational learning requires the integration of both theoretical and empirical findings. The previous chapters provide an essential basis for identifying key influencing factors and challenges. The theoretical findings emphasise the need for a corporate culture that promotes learning, a constructive error culture, systematic knowledge retention and the active role of management. The empirical results, however, show concrete deficits and potential within the company analysed, Abellio, which must be integrated explicitly into the framework.

A central aspect of framework development is creating a coherent corporate culture conducive to learning. Theoretical models, such as the cultural model developed by Schein (1991) and the cultural network by Johnson et al. (2019), prove that cultural values, norms and power structures are decisive for whether an organisation can learn. However, the empirical study shows that a fragmented learning culture exists at Abellio. Regional and structural differences make a standardised knowledge exchange difficult and impair central learning processes. The framework must, therefore, contain mechanisms that establish a coherent learning culture in all areas of the company, for example, through standardised company-wide communication and feedback processes as well as transparent incentive systems.

Theoretical research shows that a constructive error culture is essential to organisational learning (Edmondson, 2018; Frese & Keith, 2015). Mistakes should not be seen as individual failures but as learning opportunities. However, the empirical results show that Abellio has an inconsistent error culture. While some departments deal openly with mistakes, others are dominated by a culture of fear of negative consequences. A key element of the framework must, therefore, be the establishment of standardised error analyses, for example, in the form of lessons learnt sessions and a company-wide error database. Training measures are also required to raise awareness of the importance of dealing with errors openly.

Another central component of a practical framework is the systematic safeguarding and transfer of knowledge. The SECI model by Nonaka and Takeuchi (1995) shows that organisational knowledge processes arise from the interaction between explicit and tacit knowledge. Nonaka and Takeuchi's (1995) distinction between tacit and explicit knowledge clarifies the fragmented knowledge management practices at Abellio. While some employees document best practices formally (explicit knowledge), much of the relevant know-how remains embedded in individual routines and is shared informally (tacit knowledge) – often without systematic transfer mechanisms (cf. Final_I1, 43; Pilot_I3, 37). This informal character makes organisational learning at Abellio highly person-dependent and vulnerable to staff turnover. The empirical results make it clear that knowledge management at Abellio is often personalised and that there is no company-wide knowledge platform. As a result, valuable knowledge is lost through fluctuation or departmental changes. The framework must, therefore, include measures for the systematic recording, documentation and transfer of knowledge. This can be achieved through central digital knowledge platforms, standardised training processes and interdisciplinary exchange formats.

Theoretical research shows that the management level is key in establishing organisational learning processes (Edmondson, 2018; Senge, 1990). Transformational leadership (Bass, 1990) promotes an open, innovation-friendly learning culture. However, the empirical analysis shows that many managers at Abellio are not sufficiently involved in the learning processes and that strategic decisions are often communicated in a non-transparent manner. The framework must, therefore, include targeted training for managers that addresses the development of psychological safety and active

learning support. Clear communication strategies are also required to strengthen transparency and participation.

Both theoretical and empirical findings show that knowledge silos are one of the most significant barriers to organisational learning (Liebowitz & Beckman, 1998). While some business units actively share knowledge, other departments have a pronounced silo mentality that hinders the organisation-wide exchange of expertise. The framework must, therefore, include mechanisms to promote interdisciplinary collaboration, such as cross-departmental working groups, mentoring programmes and targeted exchange formats such as learning circles or cross-departmental training.

Clear measurement criteria are required to ensure the effectiveness of organisational learning processes. Theoretical concepts such as triple-loop learning (Swieringa & Wierdsma, 1992) show that successful organisations not only have to reflect on and adapt their actions (single-loop) and basic assumptions (double-loop) but also their learning processes themselves. Empirical research indicates no standardised criteria for measuring the success of learning processes at Abellio. Therefore, the framework must develop clear indicators for evaluating learning initiatives through regular feedback discussions, structured employee surveys and qualitative and quantitative analyses of knowledge processes.

In addition to consolidating empirical findings into thematic categories, a selection of narrative anecdotes gathered during interviews provides vivid depictions of the cultural and structural obstacles faced by Abellio employees in their daily tasks, as well as the untapped opportunities for learning. These personal narratives act as potent "anchor examples" that bring attention to the lived experiences underlying the abstract concepts of the theoretical framework.

A notable instance pertains to the management of organizational mistakes. Quoting an employee, "We only discuss errors when a significant blunder occurs" (Final_I3, 61). This citation not only highlights the absence of a systematic learning process but also indicates a reactive rather than proactive approach to organizational advancement. Instead of utilizing errors as learning occasions, mistakes are often addressed belatedly and informally, if at all. This scenario emphasizes the critical necessity for structured reflection mechanisms such as "after-action reviews" and non-punitive error reporting systems, as explicitly recommended within the initial design dimension of the framework.

Another employee expressed dissatisfaction with the lack of support and communication during restructuring: “The communication from senior management at the start of the year created more confusion than clarification. Individuals were uncertain about their job security. Such communication led to staff departures, taking their knowledge with them.” (Final_I4, 20) This account not only reveals a deficiency in leadership in managing uncertainty but also underscores the adverse effects on knowledge retention and employee engagement. It underscores the significance of communicative transparency and psychological safety, which are fundamental aspects of the framework, particularly during periods of organizational change.

Lastly, the inadequacies of existing knowledge management practices are elucidated in the following remark: “We lack a formal onboarding process. Newcomers are expected to navigate independently. A substantial amount of knowledge remains confined to individuals, and when they depart, it is lost.” (Pilot_I5, 33) This scenario exposes the risk of depleting experiential knowledge and the repercussions of depending on informal, person-centric knowledge transfer. It accentuates the necessity for structured onboarding procedures, mentoring initiatives, and the establishment of a centralized knowledge repository – integral components of the second dimension of the framework.

These illustrations demonstrate that the challenges deliberated in this study are not abstract theoretical concepts but are firmly rooted in the tangible and recurrent encounters of employees. Therefore, the theoretical framework is not an idealized model but a contextually sensitive response to empirically identified organizational circumstances and deficiencies. By incorporating such narrative anchor points, the diagnostic rationale of the framework becomes more tangible, and its interventions become more justifiable from an internal organizational standpoint.

5.5 Development of the Conceptual Framework

5.5.1 Derivation of the Framework

This chapter aims to translate this study's empirical findings and theoretical insights into a coherent and practicable conceptual framework for promoting organisational learning within the specific context of a privately operated railway company with public service characteristics.

The development of the conceptual framework is based on the dual foundations of the empirical findings presented in Chapter 4 and the theoretical constructs explored in Chapters 2 and 5.2. Rather than proposing a prescriptive model detached from practice, the framework aims to reflect the organisational reality of Abellio as observed through qualitative analysis, while drawing on established learning and cultural theories as interpretive lenses.

A key insight from the empirical material is the fragmented nature of learning within the company. This fragmentation manifests in a variety of ways: regionally differentiated learning cultures, inconsistent leadership practices, limited mechanisms for knowledge retention, and a lack of structured reflection routines. These patterns were repeatedly described by interviewees, such as in the observation that “it depends on the manager whether things are discussed or not” (Pilot_I5, 13) or “we only talk about what went wrong when someone makes a big mistake” (Final_I3, 61). Such statements indicate that organisational learning is not governed by formal structures, but emerges variably depending on context, personality and informal routines.

The empirical findings indicate that collaboration, innovation, and adaptability are not yet consistently embedded in Abellio’s organisational culture but are rather expressed as aspirations or isolated practices. Several interviewees highlighted a perceived gap between official discourse and daily routines: while collaboration is formally encouraged, actual knowledge exchange is often limited to immediate team contexts and rarely spans across departments (cf. Final_I2, 31; Pilot_I3, 37). Similarly, adaptability is constrained by rigid compliance structures and unclear decision-making responsibilities (cf. Pilot_I5, 13). These observations suggest that for organisational learning to become more effective, greater alignment is needed between the normative values communicated by the leadership and the lived practices on the ground.

The findings presented in Chapter 4 highlight that Abellio, as an organization, exhibits a distinctly culturally hybrid nature. The company’s hybridity – situated between public service provision and private sector efficiency – is particularly evident in conflicting operational demands, unclear responsibilities, and diverging regional work cultures.

Several interviewees report a tension between normative requirements stemming from the public service logic and an increasing pressure for efficiency akin to that found in privately owned enterprises. One interviewee described this dichotomy as follows: “We are supposed to function like a public office, but at the same time think like a start-up

– these often do not align" (Pilot_I3, 42). Other statements indicate that while operational decisions formally adhere to the regulatory framework, in practice, they are often supplanted by local pragmatism: "We are aware of the regulations, but sometimes we need to improvise, or else we won't progress" (Final_I2, 48).

This ambivalence also permeates the practiced leadership culture. While some regions are characterized by a more participative, dialogue-oriented leadership style, authoritarian patterns and top-down communication prevail in other parts of the organization (cf. Final_I3, 61; Pilot_I1, 18). This is reflected in varying degrees of willingness to communicate errors and engage in reflection. Consequently, learning processes are not systematically embedded but emerge – if at all – contextually and often informally.

From a theoretical perspective, this tension can be understood through the concept of institutional complexity, as described by Greenwood et al. (2011) for hybrid organizations. The simultaneous presence of incompatible institutional logics leads to organizational ambiguity that cannot be resolved but must be continually negotiated in practice.

In the case of Abellio, this cultural hybridity results in a pronounced fragmentation of the learning culture: what is deemed conducive to learning in one context may be perceived as a violation of rules in another area. For the development of a sustainable organizational learning model, this implies that no uniform cultural starting point can be assumed. Instead, a context-sensitive, differentiated design of organizational learning architectures is required, one that does not neutralize the hybrid nature of the organization but reflects and effectively leverages it.

Safety-critical industries, such as railways, face unique challenges in organisational learning due to the demanding standards for safety and the analysis of incidents. However, as stated by Doytchev and Hibberd (2009), the poor communication flow between design teams, operations and safety management leads to organisational silos rather than improvements at the managerial level. Consequently, the learning process within Abellio as a hybrid organisation suffers. Abellio can counteract that by implementing systems of event analysis as described by Wilpert and Fahlbruch (2001). Standardising procedures fosters cross-department collaboration, enabling a more profound understanding of safety-critical issues. Additionally, translating operational lessons into organisational reform improves safety-critical processes to prevent the recurrence of incidents.

Different governance frameworks intersect in hybrid organisations like Abellio. As a result, the organisational culture of the public sector becomes a compliance-oriented culture that contradicts the private sector's need for efficiency. The standard railway operational culture's rule-based systems may stifle employees' openness and innovation. In contrast, adopting a Just Culture approach can enhance employees' trust in the organisation and foster organisational learning (Schwarz & Balfe, 2023). Abellio can achieve that by creating a participative culture through participatory workshops and cross-functional task forces. However, adapting methodologies requires a deep understanding of the hybrid structure. Collaborative projects with teams from the public and private sectors can align expectations and mutual understanding. Evaluating the current organisational culture can help identify misalignments and gaps hindering the development of a learning organisation.

Regulatory compliance affects organisational learning and knowledge management in the railway industry. Regulatory frameworks are procedure-oriented, limiting organisations' flexibility in adapting a learning culture. Dykan, Kirdina, Ovchynnikova, Kalicheva, and Obruch (2021) argue that regulatory frameworks reinforce silos, as compliance departments often separate their work from the rest of the organisation. Abellio's dual accountability to public stakeholders and private shareholders forces the company to meet both parties' expectations. Regulatory audits can help counteract that by using incident reviews to better the organisation. The audits can include collaborative learning workshops that enhance cross-department participation and allow learning from incidents. In addition, knowledge management systems that retain explicit regulatory knowledge while helping to share tacit knowledge can provide organisations with a flexible compliance process. By engaging with regulatory bodies, the company can influence the regulatory framework to achieve a better understanding, as it does not aim to punish organisations but to improve them.

As a subsidiary of the national railway company, the Dutch State Railways, Abellio faces various challenges regarding intercultural collaboration. These challenges arise from significant differences in the operational priorities, communication styles and decision-making approaches between the Dutch and German railways. In a hybrid organisation where several governance frameworks co-exist, the differences can create barriers to effective knowledge sharing. Consequently, organisations should focus on fostering interpersonal relationships and shared understanding through boundary-

spanning roles. Intercultural training programmes can help Abellio build intercultural awareness and cultural intelligence. Facilitation of joint workshops and team-building activities can further contribute to creating shared learning experiences. Cultural negotiation processes can help blend different cultures into one organisational culture (Barmeyer & Davoine, 2019). However, the company must regularly evaluate its intercultural collaboration processes to meet the hybrid organisation's demands.

The railway industry faces a transformation into fifth-generation railway systems emphasising efficiency, quality and customer satisfaction. Additionally, the railway workforce must adapt to new technologies and processes daily. Improving the workforce's competencies through extensive training and on-the-job learning platforms can foster the competitive advantage of railway companies. However, Abellio must invest in a younger workforce that feels uncertain about adopting new technologies and processes. Abellio must make the workforce's adaptation easier through on-the-job training, simulations, and feedback loops between technology implementation and work processes. Alternatively, it can use assessment tests to evaluate how prepared the employees are for using new technologies. Organisations can gradually adapt to the latest technologies and improve organisational learning.

Behavioural aspects like trust, commitment and a good flow of knowledge and information are crucial for a strategic learning alliance. According to Al-Naseri (2020), misaligned objectives and poor communication among partners can hinder the alliance's effectiveness. Therefore, organisations must clarify their expectations and mutual understanding during the early collaboration. Cohesive teamwork between internal and external stakeholders fosters knowledge exchange. Organisations should regularly monitor alliances and provide feedback to help us understand where improvements can be made. The company can also benefit from cross-industry alliances by learning from other railway companies or sectors. Such collaboration can drive innovation and improve organisational performance while contributing to long-term organisational resilience.

The railway industry must deal with significant changes and challenges, such as customers' expectations of the quality of services continuing to rise and the competition increasing. Railways' most considerable competitor is road transport (71.5% market share) (Gandenberger, Köhler, & Doll, 2018). Since projected freight volumes will increase by one-third by 2030, the company must invest in optimising its operations and

improving its market share. Abellio must be a cost-effective and efficient organisation that meets changing expectations. The organisation must identify how to adapt its services to meet customers' needs and preferences. As a result, companies must adopt a learning culture that fosters employee engagement and creates customer satisfaction. Furthermore, collaboration with stakeholders in the railway industry, customers, or industry organisations can help Abellio achieve its goals and improve its long-term competitiveness.

Because the railway workforce is ageing, companies risk losing the tacit knowledge that employees have accumulated throughout the years. Sivalai and Rojniruttikul (2018) state that organisations must preserve their implicit knowledge. The authors argue that losing tacit knowledge can jeopardise an organisation's success. Therefore, younger employees must learn from older employees in mentoring programmes. Organisations should invest in preserving, storing and digitising operational practices to avoid losing their tacit knowledge. Furthermore, intergenerational dialogue forums can create spaces for younger and older employees to share knowledge and experiences. Abellio must implement focused recruitment and training processes to attract and retain younger employees.

Abellio can implement SOL methodologies to create a learning organisation. Wilpert and Fahlbruch (2001) argue that methodologies can prevent psychological biases when analysing incidents by focusing on systemic rather than individual failure causes. As a result, organisations can create better communication between departments and foster their learning processes. However, when implementing SOL methodologies, Abellio's hybrid organisational structure must be considered. Organisations must align their practices with public accountability and private efficiency expectations. Regular evaluations of these methodologies can help reinforce organisations' learning cultures.

The corporate culture of successful organisations, therefore, shapes the behaviour of their employees and the way they think and interact. Combining shared values, norms and organisational goals is vital for hybrid organisations like Abellio, which combines public accountability with private efficiency.

Corporate culture is a significant factor in organisational behaviour, affecting decision-making, interpersonal behaviour, and problem-solving. It consists of employees' shared values and beliefs, which guide their behaviour and create the organisation's identity. Due to Abellio's hybrid nature as a public-private organisation, mixing public

accountability with private efficiency creates conflicting operational logic. For example, public accountability expects transparency and adherence, while private efficiency focuses on innovation and efficiency, which can cause misalignments in expectations and results. Therefore, for an organisation to succeed, it must align its corporate culture with its objectives (Revill, 1994; Tseng, 2010).

The relationship of corporate culture with organisational behaviour contributes to bringing employees together, which is crucial to achieving the organisation's overall goals. The railway industry is based on safety and reliability, which means that safety needs to be prioritised by employees. Therefore, to successfully compete in the railway market, Abellio needs to create a culture of collective responsibility for safety while simultaneously creating a culture of innovation (Revill, 1994). Consequently, the rigidity of safety standards and the flexibility towards customer demands must be combined. Therefore, balancing the two is essential for the organisation's success.

Corporate culture is dynamic, and its complexity increases due to changes in internal and external environments (e.g., technological advances, changes in leadership, regulatory changes). Furthermore, the hybrid nature of organisations like Abellio requires managers to face conflicting demands by both public and private entities. For example, introducing private-sector practices (e.g., flexible workflows, technology applications, predictive maintenance) into a public-sector organisation must be done without compromising accountability and transparency (Revill, 1994; Tseng, 2010).

The theoretical classification of corporate culture helps understand how organisations function. Many classifications have been proposed, including clan, hierarchy, market and adhocracy cultures. In the case of hybrid organisations, clan cultures will dominate safety-critical operations, while adhocracy cultures will have a more significant impact on customer service and technological development. Consequently, understanding these classifications allows organisations like Abellio to prioritise certain aspects of its corporate culture (Tseng, 2010).

Different implications for organisational learning can arise depending on the classification of corporate culture. On the one hand, clan cultures are characterised by collaborative work that promotes knowledge sharing and resolution, enabling the organisation to coordinate interactions across various departments. On the other hand, hierarchy cultures are based on rigid structures, which promote stability but can inhibit the free flow of ideas and innovations. Therefore, organisations like Abellio must successfully

combine different aspects of corporate culture to achieve stability and allow for creativity and adaptability to market needs (Tseng, 2010).

Communication is a significant building block of corporate culture. Effective communication mechanisms are channels for disseminating shared values, norms and beliefs. Consequently, practices such as team briefing, cross-departmental workshops and safety reviews serve as effective practices of knowledge sharing. In the case of Abellio, structured communication mechanisms help create unity among employees and facilitate collaboration in the complex environment of the railway industry (Kumaraswamy & Chitale, 2012).

In addition, corporate culture is also about communication. The hybrid nature of Abellio requires managers to create mechanisms for inclusion and transparency. Therefore, they should establish feedback loops with employees (e.g., employee surveys and suggestion systems) and create a shared culture where employees feel they belong. This way, organisational culture can better reflect the dual objectives of public accountability and private efficiency. Establishing feedback loops empowers employees to share their ideas and concerns about culture. In turn, the organisation can better adapt to changing circumstances while reflecting public accountability's values (Kumaraswamy & Chitale, 2012).

The railway industry has a long history of being characterised by reliability and safety. The Midland Railway Company, for example, relied on strict supervision and controlled communication systems to manage its operations. Although this approach was practical in creating reliable operational practices, it was too rigid for the dynamic environment of the railway industry. Hence, Abellio needs to adopt a corporate culture that reflects the values of public accountability while being more flexible and technological (Revill, 1994).

The railway sector has a corporate culture built on reliability and safety. Although many of the current principles and practices of safety and reliability are beneficial (e.g., adherence to rules and regulations), they can also inhibit innovation and flexibility. Therefore, Abellio must create corporate culture practices that allow flexibility and innovation. For example, data analytics can improve operational efficiency while helping to ensure the provision of safe services. Hence, combining the traditional values of safety and reliability with modern elements (e.g., technological use) should be the aim of corporate culture in the rail industry (Kumaraswamy & Chitale, 2012; Revill, 1994).

As the data analysis in Chapter 4 has shown, Abellio GmbH is characterised by a complex interplay of cultural patterns, fragmented learning structures and partially contradictory expectations shaped by market mechanisms and state regulation. Therefore, the framework proposed here is designed to both reflect and respond to these specific organisational conditions. It represents a synthesis of established academic models, context-specific empirical insights, and practice-oriented interventions.

5.5.2 Dimensions of the Framework

Building on these insights, the framework incorporates four interdependent dimensions:

- **Cultural Anchoring:** Learning is shaped by underlying assumptions and values that vary across the organisation. Interviewees described both openness and defensiveness, depending on team culture and leadership style. This dimension builds on Schein's (1991) model but contextualizes it empirically: shared values must be examined not in abstraction, but as enacted through communication, hierarchy and response to error.
- **Knowledge Circulation:** Effective learning requires accessible knowledge. At Abellio, much operational knowledge is tacit, often residing with long-serving employees and transmitted informally. The lack of systematized documentation structures – especially in administrative functions – was described as a central challenge (cf. Final_I1, 43; Pilot_I2, 59). The framework addresses this through decentralized yet formalized knowledge anchors.
- **Leadership Mediation:** Managers at Abellio have a pivotal role in either enabling or constraining learning. Interviewees perceived leadership behaviour as inconsistent, with limited feedback loops and sporadic transparency in decision-making. This dimension calls for leadership that actively cultivates a reflective culture and promotes lateral exchange, rather than enforcing top-down control.
- **Adaptive Integration:** The hybrid nature of Abellio, combining public service obligations with market-driven imperatives, creates cultural ambivalence. Teams must reconcile stability and innovation, risk-aversion and agility. As expressed by one interviewee: "We're not sure whether we should behave like a public authority or a private company" (Pilot_I3, 42). The framework therefore includes the capacity for adaptive balancing across institutional logics.

Importantly, the framework does not offer a one-size-fits-all blueprint. Instead, it highlights learning as an emergent, context-dependent process requiring continuous negotiation between formal intentions and informal realities. By doing so, it shifts the focus from idealised learning cultures to learning-in-practice – grounded in the lived experience of employees, shaped by leadership, and mediated by structural and cultural constraints.

The empirical evidence demonstrates that Abellio functions within a culturally hybrid framework characterized by the concurrent influence of public-sector governance principles and private-sector efficiency requirements. This hybridity extends beyond mere structural aspects and is evident in the organizational culture, leadership strategies, and daily communication practices.

Respondents frequently mentioned encountering conflicting expectations and behaviours. They are required to adhere to regulatory standards typical of governmental entities, including punctuality, meticulous documentation, and hierarchical answerability. Simultaneously, they are encouraged to display entrepreneurial, adaptable, and cost-effective behaviours – qualities associated with private-sector operational principles. This duality is encapsulated in statements like: “We have to act like a public body and a private company at the same time” (Pilot_I3, 42) and “Sometimes we don’t know which rules apply – the internal ones or those from the authority” (Final_I1, 31).

These conflicting demands give rise to cultural ambiguity. Some groups adopt a service-oriented approach, prioritizing safety and established procedures. In contrast, others stress flexibility, creativity, or local independence. This variegated cultural landscape mirrors what Greenwood et al. (2011) characterize as institutional complexity: the coexistence of contradictory operational frameworks negotiated at the individual level. Within Abellio, this negotiation is evident in how teams handle mistakes, exchange information, or implement novel procedures.

The notion of cultural hybridity clarifies why a coherent organizational learning culture has not yet materialized. Instead of a unified cultural narrative, Abellio showcases fragmented subcultures that respond diversely to the hybrid environment. This diversity has tangible implications: a learning initiative successful in one area may falter in another due to differing cultural underpinnings. Consequently, any learning framework must be attuned to these hybrid circumstances and offer mechanisms to actively manage rather than eradicate them.

5.5.3 Structuring of the Framework

The conceptual framework is structured therefore around four central dimensions that have emerged as decisive factors for developing organisational learning in this study. These dimensions are: (1) the institutionalisation of a constructive error culture, (2) the development of an integrated knowledge management system, (3) leadership responsibility and communicative transparency; and (4) the reduction of structural and cultural knowledge silos:

1. Institutionalisation of a Constructive Error Culture

The empirical data indicate that a sustainable organisational learning process cannot occur without a fundamental change in handling errors. In parts of Abellio GmbH, a punitive or fear-based approach to errors still prevails, which leads to concealment, distrust, and loss of potential knowledge. Drawing on the theoretical foundation laid by Van Dyck et al. (2005), Frese and Keith (2015) and Edmondson (2018), the framework suggests the implementation of a systematised error culture that recognises errors as learning opportunities. Concrete instruments include structured "after-action reviews", implementing non-punitive incident reporting systems, facilitating interdisciplinary reflection formats, and anchoring psychological safety as a leadership objective. A change in mindset, especially at the management level, is essential to create an environment where speaking openly about mistakes is not only permitted but actively encouraged.

The research findings of the present study underscore the critical need to establish a culture that embraces constructive error management within Abellio GmbH. Through a series of interviews, employees consistently voiced concerns regarding the inconsistent approach towards error resolution across various departments and the absence of structured platforms for reflective practices. While certain teams were commended for their openness and transparency in addressing errors, others were noted for exhibiting defensive tendencies and apprehension towards potential repercussions. One interviewee encapsulated this duality by stating, "I have not encountered a defined error culture at Abellio [...] it lacks a systematic approach, there is no established framework for it" (Final_I3, 61). Another participant highlighted the recurring nature of mistakes within the organization, attributing it to the absence of a structured learning

mechanism: "We find ourselves making the same errors repeatedly – due to the absence of a structured learning process" (Pilot_I2, 23).

These insights underscore the absence of ingrained practices for organizational learning through errors and underscore the reliance on individual leadership styles rather than institutionalized procedures within the prevailing organizational culture. A sustainable framework for organizational learning must incorporate measures that transcend ad-hoc or individualized learning approaches. In this context, the adoption of structured methodologies such as "after-action reviews," non-punitive incident reporting systems, and fostering psychologically safe feedback exchanges – as advocated in scholarly literature (Edmondson, 2018; Van Dyck et al., 2005; Frese & Keith, 2015) – is imperative. This proposed framework component directly addresses identified deficiencies through offering tangible, systematic interventions that are informed by the experiential narratives of employees and the socio-cultural nuances inherent in a complex organization like Abellio.

The empirical findings of this study underscore the imperative need to establish a robust culture that embraces constructive error within Abellio GmbH. Through numerous interviews, employees voiced their dissatisfaction with the inconsistent error management practices across different divisions and the absence of structured mechanisms for reflection. While certain teams were commended for their openness and transparency in addressing errors, others were noted for exhibiting defensive attitudes and even apprehension towards potential repercussions. One respondent encapsulated this inconsistency by stating, "I have not encountered a defined error culture at Abellio [...] it lacks systematicity, there is a dearth of a coherent framework" (Final_I3, 61). Another interviewee highlighted that errors are frequently overlooked informally without leading to systematic enhancements: "We perpetuate the same errors repeatedly – due to the absence of a structured learning process" (Pilot_I2, 23).

These insights corroborate the absence of ingrained practices for organizational learning from errors and demonstrate that the prevailing culture heavily relies on individual leadership approaches rather than institutionalized procedures. Hence, a sustainable organizational learning model must encompass mechanisms that surpass ad-hoc or individualized learning approaches. In this regard, the incorporation of structured "after-action reviews," non-punitive incident reporting systems, and psychologically safe feedback exchanges – as advocated in scholarly literature (Edmondson, 2018; Van

Dyck et al., 2005; Frese & Keith, 2015) – assumes critical significance. This proposed element of the framework directly addresses identified deficiencies by offering tangible, systematized interventions that are rooted in the experiential narratives of employees and the socio-cultural nuances specific to a hybrid entity like Abellio.

2. Development of an Integrated Knowledge Management System

A key finding of the study is the absence of a structured and shared system for capturing, storing and disseminating knowledge. As a result, relevant knowledge is often person-bound, remains tacit, and is at risk of being lost, especially during staff turnover. Referring to the SECI model by Nonaka and Takeuchi (1995) and further elaborations by Smith (2001), the framework proposes a dual strategy of formalising explicit knowledge while simultaneously enabling the articulation and transmission of tacit knowledge. Recommended tools include a central digital knowledge repository (e.g., a wiki-based platform), structured onboarding and off-boarding protocols, mentoring schemes, and regular formats for cross-functional knowledge exchange. The aim is to transform individual knowledge into institutional knowledge and to embed learning into everyday practices.

The empirical evidence illustrates a significant fragmentation in the knowledge management practices within Abellio, particularly concerning the documentation, storage, and dissemination of explicit and tacit knowledge. Respondents consistently highlighted that critical operational and administrative knowledge tends to be tied to individuals, not documented, and at risk of being lost due to staff turnover or organizational restructuring. One respondent explicitly noted the absence of a knowledge database, stating uncertainty regarding its current existence within the organization (Pilot_I5, 33). Other participants characterized the knowledge circulation within the company as predominantly informal and personalized, with a tendency for knowledge to be lost due to the rapid pace of operations and a lack of mechanisms for knowledge transmission (Final_I2, 53).

The empirical evidence illustrates a significant fragmentation within Abellio's knowledge management practices, particularly concerning the documentation, storage, and dissemination of explicit and tacit knowledge. Interviewees consistently highlighted that vital operational and administrative knowledge often remains tied to individuals, lacks documentation, and is at risk of being lost due to turnover or

organizational restructuring. For instance, one participant noted the absence of a knowledge database, expressing uncertainty about its current existence (Pilot_15, 33). Other respondents characterized the company's knowledge circulation as predominantly informal and personalized, leading to the inadvertent loss of knowledge due to rapid transitions and time constraints on knowledge transfer (Final_12, 53).

These findings underscore the absence of a collective epistemic framework within Abellio capable of transforming individual knowledge into organizational memory. This deficiency poses a significant risk, particularly in safety-critical sectors where the reliability and accessibility of knowledge are paramount. To address this challenge, the proposed framework advocates for the establishment of a digital knowledge repository alongside integrated procedures for knowledge acquisition (e.g., onboarding/offboarding protocols, structured learning records, mentoring systems). This approach closely aligns with the SECI model (Nonaka & Takeuchi, 1995) and aims to tackle the company's documented difficulties in preserving, structuring, and institutionalizing experiential knowledge.

These findings underscore the absence of a collective epistemic framework within Abellio that could effectively transform individual knowledge into organizational memory. Such a deficiency poses a significant hazard, particularly in safety-critical sectors where the dependability and accessibility of knowledge are paramount. Consequently, the proposed framework advocates for the establishment of a digital knowledge repository complemented by integrated procedures for knowledge acquisition (e.g., onboarding/offboarding protocols, structured learning documentation, mentoring systems). This approach closely aligns with the SECI model developed by Nonaka and Takeuchi (1995) and aims to tackle the identified organizational challenges of preserving, organizing, and institutionalizing experiential knowledge.

3. Leadership Responsibility and Communicative Transparency

Leadership emerged in this study not only as a formal determinant of learning processes but also as a symbolic medium for manifesting cultural norms. Leaders have a formative influence on how learning is valued, feedback is given, and reflection is integrated into day-to-day operations. In line with Senge's (1990) concept of the learning organisation and Argyris and Schön's (1978) double-loop learning model, the framework advocates promoting leadership practices that empower employees, enable

shared decision-making, and foster critical reflection. Proposed measures include leadership development programmes focused on coaching and psychological safety, regular feedback loops between leadership and staff, and the establishment of learning-oriented leadership KPIs. Leadership mustn't be seen as a top-down mechanism of control but as a facilitator of learning processes across hierarchical levels.

Leadership has emerged as a pivotal element influencing the circumstances conducive to organizational learning within Abellio. Analysis of interview data reveals that the occurrence and nature of learning are predominantly contingent on the actions of individual leaders and their communication practices. One respondent highlighted this relationship by stating: "The extent of learning is always contingent upon the leader – some encourage dialogue, while others impede it" (Pilot_I5, 13). Numerous participants expressed concerns regarding the lack of transparency in decision-making processes and the limited avenues for feedback and collaborative reflection, with one individual remarking: "Decisions on restructuring are imposed from above without rationale or opportunity for discourse" (Final_I1, 15).

Within Abellio, leadership has been identified as a pivotal element influencing the dynamics of organizational learning. Analysis of interview data has revealed that the occurrence and nature of learning processes are significantly contingent upon the actions and communication styles of individual leaders. One respondent highlighted this, stating, "The extent of discourse and knowledge sharing is contingent upon the leader in charge – some foster open discussions, while others impede them" (Pilot_I5, 13). Multiple participants also pointed out a lack of transparency in decision-making processes and limited opportunities for feedback and collaborative reflection, with one remarking, "Decisions regarding restructuring are unilaterally imposed without rationale or avenue for dialogue" (Final_I1, 15).

These observations underscore the notable variability and incomplete alignment of leadership behaviours within Abellio with principles conducive to organizational learning. In response, the proposed framework explicitly redefines leadership not solely as a strategic function but as a promoter of reflection, inclusivity, and psychological safety. Essential measures such as managerial training initiatives, the integration of learning-focused key performance indicators (KPIs) in performance evaluations, and structured interactions between employees and leaders are advocated. These recommendations are in harmony with the foundational theories of Senge (1990) and Argyris & Schön

(1978) and are specifically aimed at rectifying the identified leadership deficiencies hindering knowledge dissemination and the cultivation of a learning-supportive climate at Abellio.

These assertions imply a discernible inconsistency in leadership behaviours within Abellio, which only partially align with principles that foster learning. In response, the framework posits a redefinition of leadership to encompass not only a strategic function but also a role that facilitates reflection, engagement, and psychological safety. Key mechanisms proposed include managerial training initiatives, integration of learning-focused KPIs in performance evaluations, and structured dialogues between employees and leaders. These recommendations resonate with the theoretical underpinnings of Senge (1990) and Argyris & Schön (1978), aiming to address the identified deficiencies in leadership practices that hinder knowledge dissemination and the cultivation of a learning-oriented environment at Abellio.

4. Reduction of Structural and Cultural Knowledge Silos

The silo problem – manifested in the form of parallel knowledge structures, communication breakdowns and regional fragmentation – is particularly pronounced in organisations such as Abellio, where several independently operating entities coexist. The framework responds to this challenge by advocating the promotion of boundary-crossing practices. Wenger's (1998) concept of Communities of Practice suggests establishing interdisciplinary working groups, peer-learning initiatives and rotational programmes that deliberately foster cross-departmental knowledge exchange. Furthermore, incentives for interdepartmental collaboration, such as shared learning targets or joint innovation projects, can reduce territorial thinking and promote organisational cohesion.

Collectively, these four pillars form a multidimensional and mutually reinforcing framework for enhancing organisational learning. The development of this framework is not to be understood as a static blueprint but as a dynamic structure that must be adapted iteratively to the respective organisational context. The following chapter discusses how this framework can be effectively embedded in the company's strategic, operational and cultural structures.

One of the key discoveries of the research is the prevalent strain arising from Abellio's hybrid organizational identity, which involves balancing obligations typical of the public

sector with the pressures of the private market. The participants in the study frequently emphasized the difficulty of navigating conflicting requirements and role expectations, as expressed by one interviewee: “We have to act like a public office, but at the same time think entrepreneurially – that’s hard to reconcile” (Pilot_I3, 42). Other respondents highlighted the resulting uncertainty regarding regulations, processes, and strategic orientation, stating: “Sometimes we don’t know which rules apply – the internal ones or those from the authority” (Final_I1, 31).

These statements indicate that the learning processes are not only structurally fragmented but also culturally destabilized due to the clash of different institutional logics. Consequently, the framework proposes the concept of Adaptive Integration as an essential element for fostering sustainable learning. Instead of attempting to eliminate the hybrid nature of the organization, the framework advocates for reflexive mechanisms to render it transparent and controllable. These mechanisms encompass activities such as interdepartmental sensemaking sessions, the clarification of dual-purpose goals (e.g., accountability and adaptability), and the adoption of leadership roles that bridge boundaries. Such measures ensure that the learning initiatives are tailored to the specific institutional setup of Abellio, making them contextually relevant and adaptive.

The subsequent table synthesizes the four central dimensions of the developed conceptual framework in a structured manner and establishes a direct relationship with the empirically collected data. The aim is to ground the theory-based propositions not as abstract constructs but as concrete responses to observed organizational deficits in the investigated case company, Abellio GmbH. For each of the four design dimensions – error culture, knowledge management, leadership, and hybrid integration - exemplary interview statements are documented, indicating key problem areas or needs. Based on this, specific action strategies formulated within the framework are juxtaposed, which build upon these empirical starting points. The table thus illustrates how the conceptual model-building responds to the practical experiences and assessments of the interviewed employees and how empirically supported design impulses were derived. In this manner, a coherent theory-practice transfer is ensured in the sense of context-sensitive, participation-oriented organizational development.

A key discovery in this investigation revolves around the prevalent strain arising from Abellio's hybrid organizational identity, which encompasses both public sector

responsibilities and private market demands. Participants frequently underscored the difficulty in navigating conflicting requirements and role expectations: "We are expected to adhere to public sector norms while also fostering an entrepreneurial mindset – a challenging reconciliation to achieve" (Pilot_I3, 42). Others noted the resultant ambiguity regarding regulations, protocols, and strategic orientation: "At times we are uncertain about which guidelines to follow – those internal to the organization or those imposed by regulatory bodies" (Final_I1, 31).

These observations imply that the learning procedures are not solely disjointed structurally but are also culturally unsettled due to clashing institutional ideologies. Consequently, the framework posits Adaptive Integration as an imperative element for enduring learning. Instead of attempting to eliminate the hybrid nature, the framework advocates for reflexive mechanisms to render it transparent and controllable. These measures encompass cross-departmental sensemaking dialogues, the delineation of dual-focused aims (such as accountability and adaptability), and leadership roles that bridge organizational boundaries. Such strategies ensure that learning is contextually attuned and aligned with Abellio's distinctive institutional setup.

The ensuing table synthesizes the four central dimensions of the developed conceptual framework in a structured manner and establishes a direct relationship with the empirically collected data. The aim is to ground the theory-based suggestions not as abstract constructs but as concrete responses to observed organizational deficiencies in the case study company Abellio GmbH. For each of the four design dimensions – error culture, knowledge management, leadership, and hybrid integration – exemplary interview statements are documented, indicating central problems or needs. Building upon this, specific action approaches formulated within the framework are juxtaposed, which are based on these empirical starting points. The table thus illustrates how the conceptual model building responds to the practical experiences and assessments of the surveyed employees and how empirically supported design impulses were derived. In this manner, a coherent theory-practice transfer is ensured in the context of context-sensitive, participation-oriented organizational development.

Table 8. Structuring of the Framework

Framework Dimension	Empirical Findings (Interview Evidence)	Framework Proposals	References (Examples)
Institutionalisation of a Constructive Error Culture	Lack of systematic error analysis; fear of sanctions; defensive routines (e.g. Final_I3, 61; Pilot_I2, 23)	Implementation of 'After Action Reviews', non-punitive error communication, promotion of psychological safety	Final_I3, 61; Pilot_I5, 27
Development of an Integrated Knowledge Management System	Knowledge is person-bound and undocumented; no central knowledge database exists (e.g. Pilot_I5, 33; Final_I2, 53)	Digital knowledge platform, structured onboarding/offboarding protocols, mentoring programmes, systematic documentation	Final_I1, 43; Pilot_I2, 59
Leadership Responsibility and Communicative Transparency	Learning processes depend heavily on individual leadership; lack of transparency and feedback structures (e.g. Pilot_I5, 13; Final_I1, 15)	Leadership training in feedback and reflection, learning-oriented KPIs, regular dialogue formats between leaders and staff	Final_I1, 15; Pilot_I5, 13
Adaptive Integration of Hybrid Logics	Contradictory demands resulting from public regulatory standards vs. private sector efficiency expectations (e.g. Pilot_I3, 42; Final_I1, 31)	Sensemaking forums, role clarification, platforms for negotiating institutional contradictions, dual-purpose target systems	Pilot_I3, 25; Final_I2, 31

Source: Author

5.5.4 Role of Tacit Knowledge

Building on the previously discussed cultural and structural factors, the role of tacit knowledge represents a distinct yet cross-cutting dimension of the developed framework.

A central element of the developed conceptual framework is the role of experiential, tacit knowledge in the organisational learning process. The empirical findings of this study reveal that many learning processes at Abellio rely on non-formalised, context-bound knowledge shared through social interactions – such as observation, informal feedback, or situational imitation. This so-called tacit knowledge (Polanyi, 1966) is undocumented, rarely institutionally secured, and circulates within team or person-specific structures.

As analysed in section 4.3.2.3, this form of learning is particularly prevalent in operational areas, such as scheduling, shift planning, or managing operational disruptions. Employees interviewed described frequently relying on situational routines developed over years of practical experience or adopted from colleagues: “We have no fixed instructions for many situations – we just look at how colleagues did it before” (Final_I1, 43). Another statement illustrates the situational and retrospective nature of learning: “We learn best when something goes wrong – it’s never written down, but you remember it” (Pilot_I2, 59).

This reliance on experiential knowledge is ambivalent: on the one hand, it enables quick and pragmatic responses to unforeseen situations – a skill especially valuable in the highly complex environment of local rail passenger transport. On the other hand, it makes systematic safeguarding, transfer, and institutional reflection on knowledge more difficult. As a result, the organisational learning process remains strongly context-dependent and vulnerable to staff changes. Critical advancement of organisational knowledge is hindered if it primarily rests on habits and implicit repetition (Argyris & Schön, 1978).

The conceptual framework takes these findings into account by integrating its own dimension of “implicit experiential learning.” This dimension highlights the need to develop formats that make experiential knowledge visible and shareable without losing its situational effectiveness. Such formats include peer case discussions, documented learning protocols, or digital storytelling formats in which tacit knowledge is narrativised and made accessible to others.

Within Abellio’s hybrid organisational structure, it is especially important to design these formats not in a standardised, but in a differentiated and context-sensitive manner, reflecting the diversity of regional cultures, role understandings, and knowledge practices. Tacit knowledge is thus not a barrier to be overcome, but a resource whose institutional framing can become a key lever for organisational learning.

5.6 Integration of Theory and Empirical Findings

5.6.1 Integration

This chapter outlines a stepwise integration strategy that facilitates operationalising the conceptual framework developed in the previous section.

The integration of theoretical perspectives with the empirical insights gained from the case study of Abellio GmbH serves as the final step in the development of the conceptual framework. This synthesis is not meant to simply align the data with pre-existing models, but to critically reflect on how the observed organisational dynamics confirm, challenge or extend theoretical assumptions.

One of the clearest points of intersection lies in the relationship between organisational culture and learning capacity. As established in the literature (Schein, 1991; Johnson et al., 2019), cultural norms shape how knowledge is generated, shared and interpreted within organisations. The empirical findings illustrate that Abellio's culture is far from homogeneous. Rather, it reflects a patchwork of subcultures that differ significantly by region, leadership style and operational constraints. For instance, some teams report high levels of trust and collaboration, while others describe siloed communication and defensive routines (cf. Pilot_I1, 7; Final_I3, 61). This confirms the theoretical view that organisational culture is not a monolithic construct but must be analysed in context.

Similarly, models of organisational learning such as Argyris and Schön's (1978) distinction between single-loop and double-loop learning find empirical support in the Abellio case. The data show that while surface-level adjustments and procedural optimisations are common, deeper reflection on systemic problems is rare and often hindered by hierarchical constraints and the fear of negative repercussions (Final_I2, 43; Pilot_I5, 13). This suggests a dominance of single-loop learning, with limited institutional capacity for double-loop processes.

The empirical findings also challenge idealised models of knowledge management, such as Nonaka and Takeuchi's SECI model. While some knowledge is indeed externalised and combined across teams, much of the learning at Abellio relies on tacit, individualised routines that are rarely formalised or institutionalised (cf. Final_I1, 43). This gap between theory and practice highlights the limitations of linear knowledge

models in complex hybrid organisations, where informal and relational knowledge transfer often outweighs formal systems.

Moreover, the hybrid organisational form of Abellio – combining elements of public service and private sector logics – introduces a layer of institutional complexity that is not fully addressed by traditional organisational learning theories. The coexistence of efficiency-driven and regulation-oriented imperatives creates structural contradictions that impact learning at the micro level. These include conflicting priorities (e.g., innovation vs. compliance), inconsistent expectations towards staff, and unclear incentives for knowledge sharing. Such tensions support the need for more nuanced models that can account for hybrid organisational identities (Greenwood et al., 2011).

The resulting conceptual framework, therefore, is not a theoretical abstraction but an empirically grounded model that reflects the lived realities of employees and leaders within Abellio. It integrates theoretical concepts only insofar as they help illuminate these realities. Where existing models fall short, the findings from this study offer directions for further theoretical development – particularly in understanding how learning unfolds in fragmented, polycentric, and hybrid organisational environments.

The findings of the present investigation shed a critical light on the linearity and systematization inherent in the SECI model. While isolated instances of socialization and combination can be identified, an overall significantly fragmented and person-dependent knowledge transfer is evident. The processes of externalization - that is, the conversion of experiential knowledge into documentable, explicit form - largely remain absent. Consequently, organizational knowledge transfer often remains at an implicit, routinized level without structural safeguarding.

Organisational culture strongly influences knowledge sharing in hybrid frameworks like Abellio's. Adhocracy and hierarchical organisational cultures create different implications for knowledge sharing. On the one hand, a hierarchical organisational culture is characterised by formalities and procedures. This can lead to compliance; however, it can also limit informal channels of communication that are needed to share tacit knowledge. For instance, on-the-job training is imperative in the railway industry for sharing operational insight, but employees may feel uneasy about sharing that with their superiors.

On the other hand, adhocracy cultures are flexible and can create an environment for creativity and collaboration. Dynamic knowledge-sharing processes across teams and departments can be carried out. However, balancing the two cultural dimensions is particularly difficult for hybrid organisations. Accordingly, Abellio needs a strategic approach to harness both aspects of its organisational culture to encourage sustainable knowledge sharing (Tseng, 2010).

As mentioned earlier, a hybrid culture can create challenges for knowledge sharing in organisations. Public sector organisations promote knowledge-sharing activities that lead to accountability and compliance. Therefore, risk-averse cultures can be made. On the other hand, private sector organisations prefer to operate efficiently, leading to more dynamic and proactive knowledge-sharing practices. However, the contradictory nature of their organisational cultures can lead to a need for frameworks that ensure that aspects of both cultures are brought together effectively. For instance, cross-sector workshops or integrated teamwork can bridge the broad accountability of public mandates and the dynamic focus of private sector organisations (Tseng, 2010).

The implementation of targeted strategies within organisations is key to facilitating knowledge-sharing practices. Knowledge-sharing practices can be improved through structured practices and interventions. For instance, interdisciplinary workshops and mentoring programmes can lead to sharing knowledge resources across departments. Such practices can enable the effective collaboration of employees with diverse cultures and professional backgrounds to achieve a common goal. For instance, collaborative workshops can pool tacit knowledge from railway operations and managerial expertise, resulting in new insights for the organisation. Furthermore, mentoring can create opportunities to tackle the problems associated with an ageing workforce. By pairing experienced train operators with new drivers, organisations like Abellio can effectively transfer knowledge from one generation to the next (Kumaraswamy & Chitale, 2012).

In organisations like Abellio, psychological safety is critical for knowledge-sharing behaviours. Organisations that lack psychological safety tend to have limited learning rates. Employees may feel unable to share their insights out of fear of judgement and failure. This is particularly relevant for Abellio because of its operational complexity and hierarchical structure. An emphasis on psychological safety can make employees feel comfortable participating in conversations, providing feedback, and sharing

experiences and mistakes. Therefore, for Abellio, creating an environment where experimentation is encouraged is imperative. Employees should feel welcome to discuss errors and near-misses without fear of repercussions. This can lead to a culture of openness, ensuring that employees feel comfortable expressing ideas and opinions (Edmondson, 2019).

One of the reasons cited for the lack of knowledge-sharing behaviours within organisations is the fear of failure. Employees may feel unable to express their insights due to fear of being judged or losing their jobs. This can limit the organisation's problem-solving capabilities. Since organisations like Abellio rely on collaborative problem-solving, this fear can have a negative impact. Therefore, organisations must create a culture that values all employees' ideas and contributions. Employees who feel valued by their organisation will be more willing to share their ideas and experiences. Knowledge sharing can take place by creating a culture where employees feel secure (Edmondson, 2019).

Finally, organisations need to create inclusive cultures that focus on open communication. Knowledge-sharing practices can be facilitated by leadership and management practices that build trust among employees. Leaders can create a culture of participation and shared decision-making by allowing employees at all levels to participate in discussions and decisions. For Abellio, this would mean allowing employees in all departments to express themselves and their experiences. Although some organisations may feel uncomfortable with breaking down hierarchies, there is an opportunity for Abellio to create a culture that allows for more open conversations. Knowledge-sharing practices can occur if employees feel they can talk to their managers (Edmondson, 2019).

In addition to creating inclusive cultures, there is a need to integrate practices that foster dialogue and interaction. By creating an environment where employees feel secure in expressing themselves, organisations can allow for knowledge sharing. However, this cannot be done without first breaking organisational silos, especially at the top levels of the hierarchy. For example, organisations can allow inclusive conversations among senior leaders, mid-level managers and employees. These conversations allow for a more cohesive approach when generating solutions to problems. By creating environments in which open discussions can occur, organisations can enable shared meanings to be made and collective actions (Boreham & Morgan, 2004).

Furthermore, organisations can implement cultures that allow artefacts and symbols to have a tangible impact on practices. For instance, organisations can facilitate regular knowledge-sharing forums among employees and their supervisors. These forums can allow organisations to highlight collaborative achievements, leading to behaviours that promote learning. For Abellio, creating opportunities for employees to share their knowledge can lead to a more significant commitment to collaboration. Therefore, organisations can develop weekly forums for dialogue to highlight and share collaborative achievements among employees and supervisors. For example, recognising and acknowledging safety milestones can allow employees to share gratitude. Integrating such practices allows Abellio to promote collaborative behaviours (Kumaraswamy & Chitale, 2012).

For hybrid organisations like Abellio, there is a need for effective mechanisms to facilitate knowledge sharing. Organisations must share knowledge through explicit and tacit means, as tacit knowledge is persuasive and difficult to quantify. Thus, organisations like Abellio must first identify how knowledge is currently shared to improve their knowledge-sharing practices. For instance, informal conversations allow organisations to share tacit knowledge among employees within the same department. Training sessions can allow for sharing of tacit knowledge among employees across departments. Mentoring relationships can also enable knowledge sharing in hybrid organisations like Abellio (Bosua & Scheepers, 2007).

More specifically, organisations can integrate practices that allow for effective tacit knowledge sharing among employees. For instance, organisations can focus on creating a culture of open dialogue among employees at all levels. Employees can share their tacit knowledge by allowing for informal conversations about experiences and challenges faced in their jobs. This can lead to organisations developing a shared understanding of their operational systems. For Abellio, this would allow informal conversations among train drivers, station staff, and senior management, in addition to formal discussions about operationalising practices (Bosua & Scheepers, 2007).

By integrating tacit and explicit knowledge-sharing practices, hybrid organisations like Abellio can facilitate knowledge-sharing. However, continuous attention must be paid to knowledge-sharing methods, such as the ongoing development of new technologies and the rise in remote working environments. By integrating practices that allow

effective tacit knowledge sharing and improving explicit practices, Abellio can ensure that it can operationalise its practices effectively (Kumaraswamy & Chitale, 2012).

Hybrid organisations like Abellio need mechanisms for knowledge sharing that allow for effective tacit knowledge sharing. Organisations must be aware of the knowledge-sharing barriers and how they can be overcome to support a sharing climate. By creating mechanisms that allow for tacit knowledge to be shared, organisations can ensure that there are effective methods for operationalising knowledge-sharing practices. Organisations can enable informal conversations among employees, filling the gaps left by formal methods. By allowing for informal discussions, organisations can help share more tacit knowledge (Kumaraswamy & Chitale, 2012). However, for hybrid organisations like Abellio to share tacit knowledge effectively, an emphasis needs to be placed on formal methods for sharing explicit expertise across departments. Most importantly, there should be a focus on the components of the two practices that work well together. For instance, hybrid organisations like Abellio should ensure they offer opportunities to share explicit knowledge while allowing tacit knowledge sharing to happen organically (Bosua & Scheepers, 2007).

By integrating effective mechanisms for both tacit and explicit knowledge sharing, hybrid organisations like Abellio can allow for bridging gaps in operational practices. Leaders can play a key role in effectively implementing these mechanisms. For instance, organisations can have adequate systems for operationalising practices if leaders allow informal conversations among employees to share tacit knowledge. However, for organisations like Abellio to be competitive, they must also create mechanisms to share explicit expertise across departments effectively. Focusing on both practices can create a more cohesive approach to sharing knowledge (Bosua & Scheepers, 2007). Organisations need a culture focusing on tacit knowledge sharing while allowing explicit knowledge sharing. By focusing on both practices, organisations can create mechanisms enabling employees to share their implicit knowledge more effectively.

Furthermore, by allowing for explicit knowledge to be shared across departments, organisations can ensure that they can operationalise practices more effectively (Kumaraswamy & Chitale, 2012). Therefore, organisations should not only have mechanisms that allow for knowledge sharing to occur, but they should also have a culture that

promotes sharing tacit and explicit knowledge. By doing so, organisations like Abellio can improve their practice and ultimately reach their goals.

The empirical findings suggest that elements such as collaboration, adaptability, and willingness to innovate are perceived by employees as desirable but insufficiently institutionalized components of the organizational culture. Several interviewees report that cross-team collaboration often falters due to hierarchical communication structures or lack of transparency. It is also evident that innovative ideas are occasionally expressed but are rarely structurally embraced or nurtured. These observations imply that a stronger institutional embedding of these cultural elements, if systematically implemented, could enhance organizational learning at Abellio. This would transform the potential already emerging in individual regional contexts into an organization-wide resource.

Successful integration requires a clear strategic vision, organisational readiness, leadership commitment, and mechanisms for continuous adaptation. Given the complexity of Abellio's organisational environment – its mix of public and private structures, regional heterogeneity, and post-insolvency restructuring processes – any integration strategy must allow for contextual variation and temporal flexibility.

The findings of the case analysis raise doubts about the universal applicability of the SECI model in hybrid organizations. In highly regulated, bureaucratically oriented contexts such as the railway industry, numerous knowledge processes remain outside formalized structures. Effective organizational learning in these settings necessitates a greater consideration of informal communication channels and experience-based negotiation processes.

5.6.2 Integration Process

The proposed integration process follows a five-phase model:

Phase 1: Organisational Readiness Assessment

Before initiating transformative learning processes, assessing the organisation's current state is indispensable. This includes an evaluation of existing learning mechanisms, cultural attitudes towards errors, communication structures and knowledge management practices. Methods may consist of qualitative surveys, focus groups and

cultural diagnostics. The goal is to identify strengths, weaknesses and potential resistance points. Moreover, this diagnostic phase enables tailoring interventions to specific sub-units or functional areas.

Phase 2: Strategic Anchoring and Leadership Mobilisation

The conceptual framework can only unfold its transformative potential if it is anchored strategically and supported by leadership across all hierarchical layers. This requires a clear commitment by top management to learning and error culture as strategic imperatives. Concrete steps include integrating learning goals into the strategic roadmap, including relevant indicators in the balanced scorecard, and the formal appointment of learning and development sponsors. Leadership workshops can facilitate a shared understanding of the framework and promote role clarity for managers as facilitators of learning.

Phase 3: Pilot Implementation and Iterative Testing

To ensure feasibility and to prevent unintended consequences, the framework should initially be implemented in selected departments or regions as pilot projects. These pilots may include, for example, implementing an error management system in one operating unit or establishing a cross-functional knowledge-sharing forum. The aim is to test the operability of tools and methods, collect feedback and refine interventions in a real-world environment before scaling.

Phase 4: Scaling, Institutionalisation and Embedding

The framework should be gradually scaled across the organisation after successful pilot evaluations. This requires a combination of formal policies (e.g., mandatory debriefing routines, knowledge retention protocols) and informal cultural reinforcements (e.g., storytelling, role modelling). SOPs should be adapted to include learning loops and management systems must be designed to measure, evaluate and reward learning-oriented behaviour. Embedding also requires consistent communication efforts to maintain awareness and visibility of the framework.

Phase 5: Continuous Monitoring, Reflexivity and Adaptation

Organisational learning is not a one-time intervention but a continuous process. Therefore, mechanisms must be established to monitor the framework's effectiveness and adapt it to changing environmental and organisational conditions. Drawing on the idea of triple-loop learning (Swieringa & Wierdsma, 1992), this includes reflection not only on outcomes and assumptions but also on the learning processes. Recommended tools include annual learning audits, employee feedback channels, knowledge maturity assessments and benchmarking initiatives.

The integration of the conceptual framework is not a linear process but an iterative journey that requires sustained commitment, resource allocation and a culture of openness. Particularly in hybrid organisations such as Abellio GmbH, which must simultaneously fulfil public service obligations and pursue market-oriented efficiency, the success of this endeavour depends on balancing normative orientation with pragmatic flexibility. If implemented thoughtfully, the framework can catalyse a transformation towards a more agile, reflective and learning-oriented organisation capable of responding effectively to future challenges in the rail transport sector.

The process of integration is not to be perceived as a linear project flow, but as an iterative learning cycle that implies continuous feedback loops. Analogous to the principle of “Plan-Do-Review-Repeat”, learning occurs in cycles of experimentation, reflection, and further development. Each phase – from analysis to evaluation – provides opportunities for recalibrating existing structures and sustaining successful learning impulses. Through this cyclical design, organizational learning becomes a permanently integrated component of organizational development.

5.6.3 Framework

The following figure shows the framework as a model graphic.

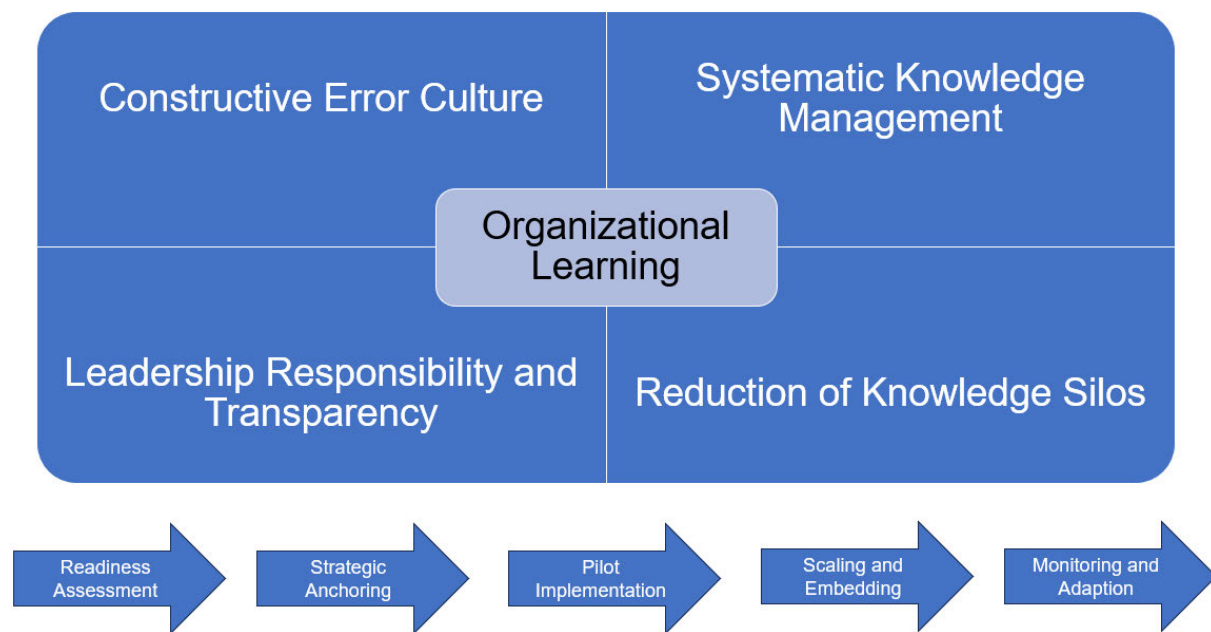


Figure 18. Visualisation of the Framework
Source: Own presentation by the Author

Figure 17 constitutes the conceptual core of the present study, depicting the developed framework model of organizational learning within the specific context of hybrid organizations using the example of Abellio GmbH. The graphic was not constructed based on a linear theoretical reference but rather because of an iterative alignment of theoretical concepts and empirically reconstructed phenomena in the research field. It serves as both an analytical instrument and a research outcome that systematically integrates the central dimensions of organizational learning.

The model is predicated on the fundamental assumption that organizational learning is a multidimensional, context-dependent, and socially embedded phenomenon that cannot be reduced to standardized tools or isolated measures. Instead, learning necessitates a interplay of various structural, cultural, individual, and institutional prerequisites, which manifest in the research field in distinct manifestations and interactions. Figure 17 structures this interplay into four central interconnected dimensions:

1. Cultural Anchoring:

This dimension underscores the significance of collectively shared values, norms, and interpretative patterns in facilitating or constraining organizational learning. Empirical interviews highlight that the organizational culture at Abellio is not homogeneous but rather regionally and functionally differentiated. While some teams exhibit an open communication culture and constructive approach to errors, other areas display a markedly defensive stance. These differentiations impact not only how criticism or uncertainty is handled but also how knowledge is disseminated, and learning opportunities are seized. The theoretical frameworks proposed by Schein (1991) and Johnson et al. (2019) provide a interpretative framework, which is empirically concretized through the case analysis.

2. Knowledge Circulation:

Organizational learning relies on the availability, accessibility, and dissemination of relevant knowledge. However, empirical data reveals that a substantial portion of operationally relevant knowledge at Abellio is not systematically documented but rather stored as implicit experiential knowledge in the minds of individual employees. Particularly in operational areas such as scheduling or maintenance processes, decisions often hinge on individual experiential values passed on through informal learning channels. The risk of knowledge loss in case of personnel turnover or restructuring is explicitly mentioned by several respondents. The distinction between explicit and implicit knowledge discussed in the literature (e.g., Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966) is empirically affirmed here, albeit with the finding that Abellio heavily relies on implicit knowledge without possessing adequate mechanisms for its institutionalization.

3. Leadership Mediation:

Leadership plays a dual role in the learning process: first, by exemplifying and enabling learning-promoting practices, and second, by structuring the organizational conditions for learning. The case study reveals a significant variance in leadership behaviour across examined regions and levels. While some areas exhibit a participative leadership approach characterized by regular reflection, feedback culture, and openness to mistakes, authoritarian structures and lack of transparency dominate in other units. Interview statements such as “It always depends on who is in charge - some allow

discussions, others block everything” (cf. Pilot_I5, 13) indicate that leadership in the organization is not uniformly exercised but exerts a differentiating, often decisive influence on the unfolding of organizational learning processes. The conceptualization of the model thus views reflexive, encouraging, and learning-oriented leadership as a central lever.

4. Adaptive Integration of Hybrid Logics:

The fourth dimension of the model addresses the institutional basic configuration of Abellio GmbH as a hybrid organization – one that operates between public administrative structures and private market competition logic. This hybridity manifests in tensions between stability requirements and innovation pressure, rule conformity and pragmatism, social responsibility and economic viability. Interviewees report the daily experience of conflicting expectations: “We are supposed to act like a public office, but at the same time think entrepreneurially - that is hard to reconcile” (Pilot_I3, 42). The model integrates this finding as its own design dimension, emphasizing that learning in hybrid organizations always involves a process of negotiating contradictory logics. A learning-supportive structure may not resolve these contradictions but should make them transparent, communicable, and manageable.

Figure 17 does not present these four dimensions as static isolated influencing factors but rather as dynamically interlinked areas of design. The symmetrical arrangement in the model visualizes the interrelations between culture, knowledge, leadership, and institutional context. The depiction underscores that sustainable organizational learning is only achievable when a functional alignment occurs among these four dimensions: cultural openness, transparent leadership, and structural knowledge security can be effective only when institutional frameworks do not run counter to them but rather support them through adaptive integration.

The process of integration should not be perceived as a linear project workflow but rather as an iterative learning cycle, involving continuous feedback loops. Analogous to the principle of “Plan - Do - Review - Repeat”, learning occurs in cycles of experimentation, reflection, and further development. Each phase – from analysis to evaluation – provides opportunities for recalibrating existing structures and sustaining successful learning impulses.

Simultaneously, the graphic enables the transferability of the model to comparable organizations with hybrid structures. It illustrates that learning processes in such organizations are always context-bound, tension-laden, and politically influenced – thus necessitating specific, differentiated framework conditions. Therefore, the illustration serves not only as an analytical tool for describing the current state but also as a guiding heuristic model for designing learning architectures.

The effective operationalisation of the proposed conceptual framework for organisational learning within a privately operated railway company such as Abellio requires a systematic and iterative implementation strategy. This process must be tailored to the organisational context, considering structural fragmentation, cultural diversity and the dual logic of public service obligations and private-sector efficiency. The following narrative outlines a five-phase approach that balances strategic planning with practical execution, offering a roadmap for long-term institutional transformation.

The first phase consists of a comprehensive organisational readiness assessment, a diagnostic foundation for all subsequent interventions. In this phase, the organisation's current state concerning learning, knowledge exchange and error culture must be examined. This can be accomplished through qualitative and quantitative instruments such as employee surveys, semi-structured interviews, focus groups and document analysis. The assessment should aim to uncover existing formal and informal learning mechanisms, identify cultural norms surrounding failure and accountability, and map the degree of fragmentation across departments and regional subsidiaries. Special attention should be paid to identifying potential change agents and stakeholders who can function as multipliers or internal advocates during the transformation process. The outcome of this phase should be a detailed gap analysis and a strategic stakeholder map, offering transparency on where targeted interventions are most urgently required.

Following the diagnostic stage, the second phase focuses on strategic anchoring and leadership mobilisation. This involves formally integrating the framework into the company's strategic architecture and governance structures. Learning and cultural development must be embedded into the corporate vision and reflected in the overarching strategic plan and the operational KPIs. Furthermore, leadership buy-in at all hierarchical levels is essential. Leadership mobilisation should be pursued through dedicated workshops that introduce the conceptual logic of the framework, clarify leadership roles

in the learning process, and cultivate a shared understanding of the objectives and metrics of success. It is recommended that “Learning Sponsors” and “Error Culture Ambassadors” across different regions or departments be formally appointed as catalysts for implementation within their respective organisational units.

The third phase involves pilot implementation and iterative testing. Rather than implementing the framework organisation-wide from the outset, selected pilot sites should be identified for controlled experimentation. These pilots may include single departments, regional entities, or specific projects, ideally chosen to reflect a range of learning cultures and structural conditions. The framework components – such as an error reporting system, knowledge repository, or interdisciplinary learning sessions – can be trialled within these pilot settings. Feedback loops must be designed to systematically capture user experiences and implementation barriers, informing the refinement and adaptation of tools and methods. The pilot phase serves not only to validate the conceptual logic of the framework but also to build credibility and generate organisational momentum for the wider rollout.

Building upon the lessons learnt during pilot testing, the fourth phase entails scaling and embedding the framework across the organisation. This requires transforming successful practices into standardised processes, including adapting Standard Operating Procedures (SOPs), the development of formal learning and error policies, and the integration of learning criteria into performance management systems. Where appropriate, learning-oriented behaviour should be institutionalised through HR mechanisms, such as performance evaluations, promotion criteria and internal recognition schemes. At this stage, it is crucial to maintain the visibility of the learning agenda through internal communication strategies, leadership role-modelling, and the symbolic celebration of learning successes. Institutionalisation should not be limited to documentation but must be reflected in organisational routines, decision-making structures and shared values.

The fifth and final phase centres on continuous monitoring, reflexivity and adaptation. Organisational learning is not a finite intervention but a dynamic and evolving process that must remain responsive to internal and external developments. Therefore, ongoing evaluation mechanisms are necessary to assess the effectiveness and maturity of learning initiatives. This can be achieved through annual learning audits, maturity assessments and benchmarking against peer organisations or industry standards.

Reflexive practices—such as organisational learning committees, knowledge cafés, or debriefing sessions—can support critical reflection and ensure that learning becomes an embedded part of the organisational DNA. The insights generated in this phase should feed into a continuous improvement cycle, fostering a culture of curiosity, openness and evidence-informed practice.

This five-phase implementation guide is a robust and adaptable pathway for embedding the conceptual framework for organisational learning. It ensures that transformation is structurally supported, culturally anchored and reflexively maintained in the long term. The guide enables a nuanced, realistic and sustainable approach to organisational learning and cultural evolution, especially within hybrid organisational environments such as Abellio GmbH - where both market-driven efficiency and public sector accountability must be reconciled.

5.7 Summary

Chapter 5 of this thesis presented the integrative synthesis of the empirical findings and theoretical foundations into a coherent conceptual framework for organisational learning in a privately operated railway company with public service characteristics. The aim was to translate the insights gained through phenomenological inquiry into a structured model that can serve both explanatory and developmental purposes.

The research revealed that corporate culture significantly affects organisational behaviour and learning at Abellio. Culture's dynamic and multifaceted nature, especially in hybrid organisations, requires special attention to alignment and integration. For instance, the coexistence of safety-oriented hierarchical organisational structures and innovative adhocratic ideals exemplifies the dual aims of public accountability and private efficiency in Abellio's context. Balancing the various cultural dimensions has been emphasised, as succumbing to rigid hierarchies can jeopardise flexibility and innovation. In contrast, unstructured cultural aspects can threaten safety. Incorporating clan and market cultural traits, such as collaboration and results emphasis, enhances organisational performance if these traits align with its dual-sector goals.

Organisational learning at Abellio is notably affected by the interrelationship between tacit and explicit knowledge. Tacit knowledge in the railway industry is particularly relevant in making real-time decisions and is vital to maintaining safety standards.

However, tacit knowledge is difficult to formalise and transfer, especially in an industry with an ageing workforce, which can lead to a loss of institutional knowledge as staff retire. To avoid this, the need for targeted mechanisms such as mentoring, on-the-job training, and intergenerational knowledge transfer programmes is emphasised to create mutual understanding among employees. On the other hand, explicit knowledge consists of formalised knowledge and is documented in manuals, protocols, and guidelines on operating safely and efficiently. The SECI model offers a valuable framework through continuous socialisation, externalisation, combination, and internalisation processes for integrating tacit and explicit knowledge, thus allowing organisations to create a robust and adaptable learning environment.

The research highlighted that Abellio operates in a highly regulated and competitive railway industry where the nature of safety-critical operations and compliance requirements play a significant role in creating its learning framework. The regulatory environment enforces strict hierarchical structures and limits cross-departmental collaboration and informal knowledge exchange. Regulatory audits and incident reviews were discussed as opportunities for proactive organisational learning. Cross-departmental workshops and collaborative learning sessions were shown to be effective ways to break down silos and bring in diverse perspectives when reforming safety and operational practices. Furthermore, applying advanced technologies such as predictive maintenance and knowledge graphs would significantly enhance knowledge dissemination and the effectiveness of data-driven decision-making. These technologies enable real-time insight into safety and operational performance and bridge the gap between innovation and regulatory compliance.

The conceptual framework developed in Section 5.5 comprises four interrelated core dimensions that have emerged as central to fostering a sustainable learning culture at Abellio GmbH: (1) the institutionalisation of a constructive error culture, (2) the development of systematic knowledge management practices, (3) leadership responsibility and communicative transparency, and (4) the reduction of knowledge silos. These dimensions are not isolated interventions but mutually reinforcing elements that collectively shape the organisation's capacity to learn, adapt and evolve.

This model does not merely conceptualise learning as a technical or operational function and an embedded cultural practice. By highlighting the role of psychological safety, open communication, and structural integration of learning processes, the framework

situates learning within the lived organisational reality of employees. It bridges theoretical models - such as those by Argyris and Schön (1978), Schein (1991) and Nonaka and Takeuchi (1995) – with practice-oriented design tailored to the hybrid governance and operational context of Abellio.

Section 5.6 operationalised this framework through a five-phase implementation guide that provides a concrete, stepwise approach to embedding the conceptual model within the organisational structure and culture. The phases – from readiness assessment to strategic anchoring, pilot implementation, scaling and institutionalisation, and continuous adaptation – reflect cultural transformation's iterative and non-linear nature. The guide emphasises the necessity of leadership involvement, stakeholder engagement, reflexive learning loops, and the ongoing calibration of interventions to organisational realities.

Together, the framework and implementation strategy address the research objective of formulating a context-specific concept for understanding and developing organisational learning at Abellio GmbH. They also respond to the broader research gap identified in Chapter 2: the lack of integrative, empirically grounded models that account for the complex interplay between organisational culture and learning in state-regulated transport enterprises.

By presenting a structured yet flexible approach to cultural change, Chapter 5 offers a practical roadmap for transitioning from fragmented, informal learning practices to a coherent, organisation-wide learning architecture. This contribution is relevant for Abellio GmbH and holds potential transferability for other organisations operating in similarly hybrid and regulated environments. Thus, the conceptual framework represents the culmination of this research and a foundation for further organisational development initiatives.

The developed framework model should not be perceived as a static end product but rather as a dynamic tool that needs to be applied and further developed through cyclic-iterative processes. In line with the principle of a spiral learning process akin to Kolb's (1984) "Experiential Learning Cycle", it involves distinguishing between concrete experience, reflective observation, abstract conceptualization, and active experimentation. In hybrid organizations such as Abellio, this cyclical structure is crucial for effectively addressing institutional contradictions and enhancing organizational resilience.

The thesis contributes to the advancement of the research field by providing a context-specific, empirically grounded, and theoretically coherent contribution to organizational learning in hybrid organizations. The incorporation of classic concepts such as error culture (Edmondson, 2019), the SECI model (Nonaka & Takeuchi, 1995), and double-loop learning (Argyris & Schön, 1978) with empirical case observations enhances the understanding of organizational learning processes beyond normative models. Particularly innovative is the conceptual addition of the dimension 'Adaptive Integration,' which systematically addresses the management of institutional ambivalence – a fact that has been largely overlooked in existing frameworks.

Chapter 6 CONCLUSION

6.1 Introduction

This study uses a privately managed railway company as an example to explore the complex interrelationships between corporate culture and organisational learning. In a constantly changing economic and social environment, the ability of organisations to continuously develop, adapt to new conditions and reflect on and alter internal structures is becoming a decisive factor for competitiveness and future viability. Organisational learning is an essential determinant for successful transformation processes, whose objective conditions, manifestations and potentials are significantly influenced by the prevailing corporate culture. This study aims to analyse and understand precisely these connections. Specifically, the focus is on recognising how corporate culture influences, controls or hinders organisational learning processes and how learning cultures can be systematically strengthened. In this context, the study aims to provide an example of how a learning development and knowledge management process can be initiated, supported and structurally anchored. The aim is to create a sustainable organisation capable of learning.

The thesis focuses on the analysis of a company with a mixture of private entrepreneurial and state structures: Abellio GmbH as a subsidiary of the Dutch State Railways, whose structure and mode of operation are exemplary for so-called hybrid organisations – i.e., those that operate between public responsibility and private sector efficiency orientation. Abellio GmbH, headquartered in Berlin, is a transport company and a subsidiary of Abellio Transport Holding B.V., which is based in Utrecht. The parent company coordinates the activities of the Dutch State Railway, NS, in passenger transport outside the Netherlands following the deregulation of the European railway market. Abellio Transport Holding B.V. operates services in Germany and Great Britain under various brands, including East Midlands Railway, Abellio Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, West Midlands Trains, and Abellio UK Bus. In response to the liberalisation of the European transport market in 2002, NS established NedRailway to manage local passenger transport in other European countries. NedRailways successfully tendered for operations, initially managing Merseyrail around Liverpool and subsequently Northern Rail in northern England from 2004 until the contract transitioned to DB Arriva in 2016. The German branch, named Abellio, was founded in 2004 as a joint venture

between a local urban transport company operating buses and trams in Essen (Westphalia) and a private bus operator. In 2009, NS acquired Abellio, consolidating all its European passenger transport activities under the Abellio name.

This constellation creates a multi-layered field of research focussing on efficiency orientation and performance requirements on the one hand and safety-related and administrative aspects on the other. This institutional framework investigates how cultural influences affect the organisation's learning processes and knowledge development and how a conducive learning culture can be strategically established and implemented.

The study's main objective is to understand and explore how cultural influences can positively or negatively affect organisational learning, which structures and values are conducive to learning, and how these can manifest within a specific managerial environment. It emphasises that learning within an organisation is not simply a mechanical process of acquiring knowledge; rather, it is seen as a socially shaped process influenced by cultural aspects and subjective meaning. This approach suggests that it is crucial to consider the personal experiences and interpretations of the individuals involved when analysing learning. This is achieved by using a phenomenological methodology.

The study is based on a qualitative and deductive-inductive research approach within an interpretative-phenomenological framework. The focus is on the personal experiences and interpretation of the employees; it is assumed that both organisational culture and learning processes are socially constructed phenomena. The phenomenological methodology - particularly in hermeneutic, transcendentalist and existentialist forms - allows these experiential perspectives to be detailed and analysed. Semi-structured interviews are used, which make it possible to capture both explicit and implicit knowledge in their situational context. The work is designed as a single case study. The analysis of Abellio GmbH makes it possible to gain generally applicable insights for similar situations. Interweaving cultural and learning processes can achieve this within a real organisation. In this way, the reflective and the physically tangible dimensions of organisational experience are considered.

The research basis is based on a qualitative interpretative case study of a specific organisational unit within Abellio. With the help of pilot, main and follow-up interviews, a comprehensive picture of the organisational reality was reconstructed. The analysis

was conducted using qualitative content analysis and a deductive-inductive coding procedure for the differentiated recording of the central topics of corporate management, cultural aspects, organisational learning and error management.

The selection of a single-case study design is predicated on the assumption that the organizational cultural learning process can only be adequately reconstructed within the dense context of a single, historically and structurally richly informative case. Furthermore, the research design adheres to the typological differentiations delineated by Yin (2017) and is characterized as an interpretative, embedded single-case study design. While the overall enterprise constitutes the overarching case, the analysis focuses on a clearly delimited organizational unit (regional company) within the German Abellio structure. This subunit – specifically the regional company/functional area – exhibits coherent leadership, communication, and learning structures, thereby representing an analytical unit in the form of an embedded-case. The selection of this unit is justified by its role during the growth and transformation process, which revealed the manifestation of organizational culture and learning processes in an unusual depth. Consequently, the case study design enables a depth of analysis necessary for interpretative research, which would not be achievable in a comparable manner through a multiple-case approach.

Abellio, due to its specific transformation history characterized by phases of dynamic growth, organizational restructuring, and conflicting strategic paradigms, represents a theoretically significant case as a 'revelatory' and simultaneously 'instrumental case' (Yin, 2017).

The primary focus of the work is to examine how values and normative values are experienced and communicated in the everyday life of organisations. Furthermore, it explores how knowledge is generated and shared and the significance of error culture as a favourable or obstructive aspect of learning processes. Supportive and obstructive structures were identified: e.g., a fundamental openness to change and innovation on the one hand and a tendency towards knowledge islands, bureaucratic obstacles and deficient institutional embedding of learning processes on the other. Abellio values a constructive error culture, focusing on learning rather than punishment. Managers typically discuss errors with employees to resolve and prevent them. However, the fast-paced environment leads to recurring mistakes due to intense work and poor communication. Some employees note that repeated errors are overlooked without proper

follow-up and documentation. The firm's approach to continual learning lacks structure for capturing lessons learnt, which affects root cause identification. Regional and departmental variations in corporate culture add complexity. Some areas are team-based and proactive, while others emphasise hierarchy and formalisation. Differences in communication, problem-solving, and team dynamics highlight the need for coherent organisational practices.

The summary aims to present and reflect on the empirical findings of this study methodically by combining the most fundamental insights from the theoretical and conceptual groundwork with the data collected in the field. The purpose is to create a solid practice-based framework that supports companies in promoting learning and knowledge processes and integrating them purposefully into a consistent culture-oriented strategy for organisational development. The following summary prepares these results and examines limitations and the need for further research.

6.2 Summary and Reflection

The starting point of this study is to recognise that there are special cultural challenges, especially within hybrid organisations. For Abellio GmbH, this initial situation is exacerbated as the company must position itself in a conflict between competition and the public service mandate. There is widespread agreement in the literature that a constructive error culture, an open approach to knowledge and strong mutual trust are the foundations for learning organisations. However, there has been a lack of empirically based studies that systematically analyse these relationships, particularly in the highly regulated local rail transport sector.

Against the backdrop of empirically observed cultural fragmentation and the ambivalent perception of willingness for innovation and collaboration, it would be advisable from an organizational development perspective to deliberately promote a corporate culture that not only communicates but also structurally secures values such as cooperation, openness to change, and learning-oriented behaviour.

This could be achieved through company-wide binding exchange formats, protected spaces for error reflection, and a participative leadership style that enables autonomy and fosters responsibility. These measures would not only address the desires for more dialogue and self-efficacy articulated in the interviews but also translate key

theoretical findings on a culture conducive to learning (Edmondson, 1999; Schein, 1991) to the specific organizational practices of Abellio.

The present study reveals an open corporate culture at Abellio GmbH, particularly during the company's early development phase. This phase is characterised by a high degree of personal interaction, flat hierarchies and a high level of individual responsibility. During the company's growth phases, structural adjustments led to more formality, increased bureaucratic processes and a partial loss of informal learning.

There are apparent differences in how knowledge is passed on in the operational areas compared to administrative units at Abellio GmbH. While formal training for drivers and safety personnel is highly structured, there is often a lack of systematic documentation and harmonised processes for using and transferring knowledge in middle management and interface areas. The risk of the isolated regions of expertise and personally acquired knowledge is particularly high in this situation. In addition, the ability to deal with errors is described as ambivalent. Although there is a great deal of self-reflection and learning from mistakes at the employee level, there is often a lack of structured mechanisms for systematically analysing errors. This should be considered a risk factor, particularly because of the safety-critical environment in which the company operates.

Leadership, therefore, significantly influences an organisation's learning culture by facilitating knowledge exchange, promoting adaptive behaviours, and supporting continuous improvement. Through strategic vision, decision-making structures, and the establishment of core values, leaders shape employees' approaches to learning and innovation. A key aspect of this influence is how leadership affects error culture, which determines whether mistakes are seen as growth opportunities or failures to be avoided. In organisations with a constructive error culture, leaders encourage open discussions about mistakes, ensuring employees do not fear negative consequences for admitting errors. By fostering psychological safety, they create an environment where learning from mistakes becomes part of the organisational learning process. Conversely, in a punitive error culture, where mistakes are met with blame and punishment, employees may avoid acknowledging failures, leading to the concealment of errors and missed opportunities for learning. This issue is particularly evident in state-owned enterprises, where hierarchical structures and bureaucratic constraints often reinforce a risk-averse culture that inhibits innovation and adaptability. To integrate a

learning-oriented error culture into organisational practices, leaders can adopt specific strategies that normalise mistakes as part of learning and development. Encouraging open communication about errors helps employees feel comfortable discussing challenges without fear of punishment, facilitating collective problem-solving and knowledge exchange. Reframing mistakes as valuable learning opportunities rather than failures allows organisations to improve and innovate continuously. Additionally, implementing systematic error analysis processes enables organisations to identify root causes and share insights across teams, ensuring that learning from past mistakes contributes to future success.

Based on these key findings, a five-phase implementation framework was developed to support the company in establishing a sustainable learning culture. This framework consists of a diagnostic phase to identify existing learning and error cultures, strategic anchoring and management commitment, piloting and iterative adaptation of mechanisms, and scaling and institutional embedding. The framework is finalised in a phase of continuous evaluation and reflection.

A systematic inventory of framework conditions in relation to cultural and learning-related situations characterises the first stage. The aim is to obtain a picture of the current situation by identifying and understanding explicit and implicit learning structures, recording the actual learning culture, identifying existing communication channels and informal forms of learning and recognising structural barriers, knowledge silos and hierarchical conflicts. Finally, regional and functional differences in cultural self-image need to be recognised. Methodologically, workshops, structured interviews or cultural analyses can be used here, for example.

The second phase is about strategically and consciously anchoring the learning culture and involving managers by activating and sensitising them. To this end, it is necessary to formulate a joint commitment to strategically handling errors and knowledge and to align management development measures with reflective competencies and elements of dialogue-based leadership. Finally, it is necessary to anchor the teaching and learning culture institutionally, e.g., in target agreements, mission statements and corporate visions, to create psychological security. This makes it possible to create a climate in which employees are prepared to talk openly about mistakes and potential for improvement.

Finally, the third stage introduces measures that promote learning in a selected form in the organisational context. The aim here is to obtain feedback through tests to (a) understand the mechanisms of action and (b) – if necessary – adjust the structures and methods. The focus here is on pilot measures such as introducing collegial case counselling, establishing a structural error analysis, or using mentoring and tandem programmes. In this phase, it is crucial to evaluate the results, which can be done through quantitative surveys and qualitative feedback.

Phase four can be described as the scaling and institutional embedding stage. As part of participative processes, the aim is to ensure that employees from the pilot areas act as multipliers. This should ensure that the measures are formally introduced and culturally accepted. The focus is on standardisation, rollout, adapting personnel tools, linking learning processes with performance and quality management measures, and creating organisational units to coordinate learning processes.

The fifth stage is completing the cycle to achieve a learning organisation. This involves developing indicators to measure the success of the learning and error culture, carrying out reviews, audits and reflection formats, establishing a learning control system and – if necessary – continuously adapting the model to new requirements. In this way, it is possible to establish a feedback culture that catalyses new learning processes and enables a consistent focus on the needs of a hybrid organisation in the public service sector.

As a result, this process makes it clear that learning is not just a question of individual competencies or technical solutions but must be embedded in the cultural DNA of a company. As recommendations for action for Abellio GmbH and similarly structured and organised companies, it must be formulated that the intergenerational transfer of knowledge must be supported through mentoring and collegial learning formats. Finally, creating an institutionalised error analysis with feedback loops and sensitising managers to their role as learning role models is essential. It is crucial to realise a structural alignment between operational reality and timely control instruments. Organisational learning is, therefore, not a one-off intervention but an ongoing reflective process in which a permanent willingness to implement changes and developments is necessary. Only then will it be possible to create a sustainable organisation capable of learning and acting even in a complex and contradictory environment.

The following research questions need to be answered:

- How and to what extent does the company's organisational culture influence organisational learning and organisational knowledge creation?
- How is knowledge captured and communicated within the company?
- What should a concept for understanding and developing organisational learning within the company look like?

The following applies to the first research question:

The corporate culture of Abellio GmbH has a significant and multifaceted influence on learning within the organisation and the creation and transfer of knowledge within the organisation itself. Employees appreciate Abellio's focus on authenticity, professionalism, and proactivity, but these values are inconsistently expressed across the organisation. Communication issues during restructuring have caused suspicion, mistrust and confusion among staff. Regional differences in operational styles further hinder the creation of a unified corporate culture. The research results can, therefore, recognise and prove an interconnection between cultural values, communication practices, error management and structural framework conditions with the learning processes. On the one hand, the prevailing culture impacts employees' willingness to participate in learning processes and get involved actively. An open and familiar atmosphere and a dialogical approach – as is partly present within the organisation – promotes the exchange of experience and the discussion of problems as well as self-reflection regarding one's own working methods and ways of working. This is particularly important in hermeneutic and existential phenomenology, as learning is subjective and meaningful. However, there are certain limitations in implementation and realisation. Increasing bureaucratisation, opaque communication structures and an inconsistent management culture are leading to a fragmentation of the learning environment. There are apparent differences between the various locations and hierarchical levels concerning openness to new ideas, dealing with mistakes and the willingness to pass on knowledge actively.

Examples of fair practices in documenting and sharing knowledge include induction programmes, regular training and informal mentoring. However, adoption varies. Some departments have strong cultures against knowledge-sharing, while others rely on ad hoc methods. A common obstacle is knowledge hoarding due to individual insecurities or lack of systematic incorporation. Employees often cite the absence of a comprehensive KM system as a constraint limiting efficient administrative operations. In some areas, a tendency to withhold knowledge can also be observed, impairing the

development of a uniform learning organisation. A company's culture influences the decision of "whether" organisational knowledge is generated and distributed, and the question of "how" organisational learning occurs. The quality of the learning processes depends mainly on the extent to which the organisation's cultural values are lived. If authenticity, proactivity and openness to mistakes are not just stated as principles but are exemplified by superiors and employees, conditions are created that promote sustainable learning and knowledge acquisition.

The following applies to the second research question:

The data analysis shows that the documentation and transfer of knowledge within Abellio GmbH includes both formal and informal aspects. However, the procedures vary according to department, hierarchical level and location. Knowledge is generally documented formally through standardised procedures in operational practice. These include safety instructions or technical manuals and IT-supported planning processes, which are primarily used to ensure compliance with legal regulations and guarantee smooth operational processes. In contrast, the transfer of implicit knowledge – such as action routines and non-verbal practices – depends heavily on social interaction. This means that knowledge is often passed on in a personal and contextualised way and not systematically communicated. Informal discussions in teams and spontaneous problem-solving sessions or collegial interactions are significant. This type of knowledge exchange is particularly susceptible to disruption due to staff turnover or inadequate communication. The transfer of information is impaired in particular by the following difficulties: little use of interactive learning formats such as sharing best practices or reports from the field, shortcomings in the transfer of knowledge between generations are particularly problematic in connection with the age-related departure of experienced employees and knowledge is documented and passed on in isolated cases, but there is a lack of a structured and strategically anchored knowledge management system in the organisation. This hurts the organisation's learning and innovation capacities.

The following applies to the third research question:

Based on the theoretical investigation and practical findings, a conceptual framework was developed to promote organisational learning at Abellio GmbH. This model follows a multi-layered and dynamic approach and pays particular attention to the complex interplay of culture, structure and individual room for manoeuvre. The conceptual

framework therefore includes four key dimensions vital for a sustainable learning culture at Abellio GmbH: (1) institutionalising a constructive error culture, (2) systematic knowledge management, (3) leadership responsibility with communicative transparency, and (4) reducing knowledge silos. These interconnected elements enhance the organisation's ability to learn and adapt. The model integrates psychological safety, open communication, and structural learning processes into the organisational culture, bridging theoretical models with practical designs suited for Abellio's hybrid governance and operations. The structure is based on six key principles: (1) fostering an environment that emphasises openness and psychological safety; (2) the structured capture and sharing of both obvious and between-the-lines knowledge must be firmly embedded in the organisation – both through digital platform and socially lived practices (such as partner models or mutual learning); (3) organisational learning processes should be accompanied by appropriate structures, these should provide a platform for continuous feedback loops and include clear learning objectives and monitoring tools, as well as integrating learning into personnel and organisational development; (4) an effective learning concept follows the principle of lifelong learning and must be continuously reviewed and adapted to changing requirements; (5) the approach should not be seen as a fixed model, but as a reflective practice structure specifically for the requirements of hybrid organisations that helps companies to understand that learning is not simply a one-off activity but an integral part of value creation in an organisation; and (6) to promote effective learning processes, it is crucial to create an environment in which employees can talk openly about mistakes, ask questions and share ideas. This requires structured leadership development to establish psychological safety as a fundamental principle of leadership, which serves long-term evaluation and flexible improvement in the organisation.

6.3 Limitations of the Research

6.3.1 Scope

This study aimed to investigate the links between corporate culture and organisational learning, considering tacit knowledge and subjective perceptual processes. By opting for a qualitative phenomenological research approach, the aim was to understand the research topic comprehensively. This focuses on individual attributions of meaning and experienced organisational contexts in the context of a case study on Abellio GmbH.

External influencing factors such as regulations and political frameworks, economic metrics or performance indicators of organisational learning, and questions of the significance of digital transformation processes beyond the scope of knowledge management are considered. These limitations were deliberately set to ensure the accuracy of the qualitative analysis and methodological consistency within the framework of phenomenological research.

6.3.2 Time and Word Limits

The study's time and formal (word limit) constraints significantly influenced the depth and breadth of the empirical investigation, and the theoretical development of the model created. The research period was limited to the usual duration of a part-time doctorate, so a more extensive long-term study - for example, over several years with different phases of change within the organisation - could not be carried out. This applies to the long-term impact of implemented measures and cultural interventions, which would typically only be fully reflected over several years.

In addition, adherence to the specified word count required concentration on the most central aspects of research. While topics such as error culture or tacit knowledge and the organisational communication structure could be dealt with in more detail, other thematic areas, such as approaches to digital knowledge management or systems theory perspectives, were only touched on superficially.

There was further tension between the sound scientific basis and the practice-oriented design of the implementation framework. Due to limited space availability, the model could not be fully operationalised according to methodological details, which offers opportunities for further publication.

6.3.3 Access

A significant methodological obstacle was limited access to internal documents and sources at Abellio GmbH, especially after the insolvency of the company and after the author left the company as an employee. It would have been helpful to analyse organisational artefacts and written communication, such as internal guidelines or reports on personnel and knowledge development, to understand the corporate culture better. Due to insufficient internal knowledge management and limited accessibility of this

documentation, the research had to rely on publicly available materials and subjective accounts of the interview participants.

For data protection reasons, carrying out a comprehensive collection of personal or performance-related personnel data was also impossible. This limited the ability to quantitatively assess the learning processes or the success in implementing learning and knowledge optimisation in combination with questions of fluctuation, the use of further training initiatives and the improvement of employee satisfaction.

6.4 Future Work on the Topic

This thesis enhances the progression of organizational learning theory by transcending a mere application of established frameworks and instead engaging in a critical and context-sensitive reconfiguration of their conceptual underpinnings. It advances the theory in three significant dimensions: firstly, by questioning the normative universality of traditional models; secondly, by introducing innovative dimensions and integrative mechanisms based on empirical insights; and thirdly, by reconceptualizing learning as a culturally contingent, institutionally embedded, and politically negotiated practice within hybrid organizational systems.

While existing models of organizational learning—such as Senge’s (1990) concept of the learning organization, Argyris and Schön’s (1978) differentiation between single- and double-loop learning, or Nonaka and Takeuchi’s (1995) SECI model—have offered valuable conceptual frameworks, they often assume stable, unified organizations with coherent cultural identities and relatively predictable governance structures. In contrast, the empirical examination of Abellio GmbH unveiled a fragmented, multi-logic institutional environment characterized by conflicting values, disconnected knowledge systems, and varied leadership approaches. By addressing these empirical complexities, it was demonstrated that classical models need to be expanded to effectively address the contradictions and tensions in hybrid organizational contexts. Consequently, the theory was advanced by challenging its presuppositions—illustrating how theoretical constructs anchored in stable organizational forms must be reinterpreted when applied to turbulent, structurally bifurcated settings.

Furthermore, the theory was expanded by incorporating the concept of adaptive integration as a fourth dimension of the framework, explicitly addressing the need to

navigate between divergent institutional logics. This conceptual addition responds to the empirical observation that learning obstacles in Abellio often originated not from a deficiency in formal procedures or technical tools, but from the lack of mechanisms to reconcile conflicting normative expectations. Unlike previous frameworks that treat learning as an internal function of the organization, the proposed model acknowledges that learning structures must actively mediate among external regulatory demands, internal market forces, and historically entrenched cultural norms. This is especially pertinent for semi-public transport providers like Abellio, functioning within political, administrative, and commercial ecosystems simultaneously.

Lastly, the theory was developed epistemologically by repositioning tacit experiential knowledge not as a secondary or peripheral asset, but as a fundamental component of learning capacity in practice. Drawing from phenomenological exploration and interview data, it was demonstrated how employees' informal practices, embodied routines, and context-specific intuitions significantly contribute to the practical enactment of knowledge – particularly in operational and interface roles. By explicitly integrating these aspects into the framework, rather than marginalizing them, the model shifts the analytical focus from codified knowledge repositories to contextually situated knowledge and embodied expertise. In doing so, it challenges the technocratic inclination of numerous learning theories and provides a more human-centered, experience-based comprehension of organizational learning processes.

The present study can contribute to a better understanding of the interactions between organisational culture and organisational learning and the knowledge management relevant in this context in a hybrid railway company.

The following aspects may represent approaches for further research projects.

A possible and enjoyable approach for future research is to conduct comparative multiple case studies. While the present study focused on Abellio GmbH to ensure deep phenomenological insights, future studies could compare several railway companies in Germany or other European countries. In this way, structural and cultural similarities and country-specific differences in organisational learning could be systematically recorded.

Organisational learning is a continuous and temporally variable process. Future studies could, therefore, also be designed as longitudinal studies over a more extended

period to observe changes in learning and organisational culture over a more extended period. In particular, the accompanying scientific analysis of change processes, such as implementing error reporting systems or knowledge management, offers opportunities for an in-depth investigation of the long-term effects of organisational learning interventions.

The qualitative research method used in this study provides more comprehensive and contextualised insights. By adding quantitative approaches, future studies could, for example, use standardised survey instruments to record this maturity and the extent of organisational learning activities. This way, interconnections between the learning environment, management activities and operational efficiency regarding innovation, error rates, or employee retention could be systematically recorded.

Given the growing importance of digital technologies in knowledge-intensive industry sectors, digital tools and platforms' role in the organisational learning process should also be examined more closely. Topics such as the provision of intranet learning platforms, the use of artificial intelligence for knowledge processing or the introduction of supporting feedback systems could provide new insights into the connection between technology and cultural change – especially in safety-critical environments with strong hierarchies and high regulatory requirements, such as in the rail transport sector.

Finally, this study focused mainly on the views of the people involved internally (employees and managers). Future studies could include other stakeholder groups - such as representatives of trade unions, clients, regulatory authorities or customers. These broader perspectives could provide essential insights into external influences on organisational learning processes and cultural developments.

Another area of research could look at how diversity dimensions – such as gender, age or cultural background – can influence organisational learning and participation in culture and knowledge management. Particularly in traditional industries that tend to be male dominated, such as the railway sector, the issue of inclusive education and knowledge management environments is playing an increasingly important role in staff development, leadership culture and innovation.

To summarise, it can be stated that the concepts and findings developed in this thesis can serve as a basis for further research activities. Combining cultural aspects with

structural and technological perspectives offers diverse potential for the public sector and beyond interdisciplinary projects.

To strengthen its organisational learning capacity, Abellio should foster a culture that enables collaboration, innovation, and adaptability not only rhetorically, but structurally and behaviourally. This includes the establishment of cross-regional communication formats, feedback loops that encourage bottom-up reflection, and leadership practices that promote experimentation and psychological safety. The interviews indicate that such elements are currently unevenly developed across the organisation and could serve as levers for change.

6.5 Personal Reflexion and Empirical Anchoring of the Framework

The conceptual framework has been intricately constructed through a meticulous process that eschews abstract conjecture in favor of a systematic interchange between empirical data and theoretical rationale. The meticulous analyses outlined earlier in this chapter have elucidated how each facet of the proposed framework – namely, error culture, knowledge management, leadership, and hybrid integration – has been crafted in direct response to distinct findings and trends gleaned from the interview data. This empirical foundation not only lends credibility to the framework but also guards against the formulation of excessively normative or detached recommendations.

The deliberate incorporation of interview outcomes, manifested through thematic amalgamation and narrative illustrations, guarantees that the framework remains attuned to the authentic experiences of organizational constituents. Furthermore, this approach underscores a fundamental methodological commitment of the current study: the production of pragmatic insights that transcend mere description, offering actionable strategies that resonate with the specific circumstances characterizing Abellio GmbH. This methodological stance aligns with the precepts of grounded theory construction (Charmaz, 2014) and the normative ethos of organizational learning scholarship (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990), which underscore the contextual nuances inherent in transformative initiatives.

Through the systematic alignment of empirical discoveries with theoretically informed design recommendations, the framework serves a twofold purpose: it furnishes a

structured interpretation of extant challenges while concurrently furnishing a suite of executable interventions tailored to the hybrid nature of the organization. In effect, this study addresses a recurrent criticism in organizational inquiry, namely, the schism between analytical diagnosis and actionable change. Consequently, the framework ought not to be construed as a one-size-fits-all "best practice" template, but rather as a contextually grounded, reflective instrument for organizational advancement rooted in empirical data.

This thesis makes a significant scholarly contribution to the advancement of organizational learning theory by transcending the mere application of established frameworks in a confirmatory manner. Instead, it undertakes a critical and contextually sensitive reconfiguration of the foundational concepts. The theory is advanced in three key ways: firstly, by questioning the normative universality inherent in traditional models; secondly, by introducing novel dimensions and integrative mechanisms informed by empirical evidence; and thirdly, by redefining learning as a culturally contingent, institutionally embedded, and politically negotiated practice within hybrid organizational systems (Cunliffe, 2003; Humphrey, 2013; Antonacopoulou, 2010; Vince, 2011).

While existing models of organizational learning, such as Senge's (1990) learning organization concept, Argyris and Schön's (1978) single- and double-loop learning differentiation, and Nonaka and Takeuchi's (1995) SECI model, have offered valuable conceptual frameworks, they often assume stable, homogeneous organizations with coherent cultural identities and predictable governance structures. In contrast, the study's empirical examination of Abellio GmbH revealed a fragmented institutional environment characterized by multiple logics, conflicting values, disparate knowledge systems, and varying leadership approaches. By engaging with these empirical complexities, the research highlights the necessity of expanding classical models to address the contradictions and tensions present in hybrid organizational contexts. Consequently, the theory is advanced by challenging its foundational assumptions and demonstrating how theoretical constructs adapted to stable organizational contexts must be reconceptualized in turbulent, structurally divided settings.

Furthermore, the theory is extended by incorporating the notion of adaptive integration as a fourth dimension of the framework, explicitly acknowledging the need to navigate between divergent institutional logics. This addition responds to the finding that learning obstacles at Abellio often arise from conflicting normative expectations rather than

from procedural or technical deficiencies. Unlike previous frameworks that treat learning as an internal organizational function, the proposed model recognizes the necessity for learning structures to mediate external regulatory demands, internal market forces, and entrenched cultural norms. This is particularly relevant for semi-public transport entities like Abellio, which operate at the intersection of political, administrative, and commercial realms.

Epistemologically, the theory is advanced by repositioning tacit experiential knowledge as a fundamental element of learning capacity, rather than a peripheral resource. Through phenomenological inquiry and interviews, the study illustrates how employees' informal practices, embodied routines, and context-specific intuitions significantly influence knowledge enactment, especially in operational and interface roles. By explicitly integrating these elements into the framework, rather than marginalizing them, the model shifts the analytical focus from formal knowledge repositories to situated knowledge and embodied expertise. This approach challenges the technocratic bias prevalent in many learning theories and offers a more human-centred, experiential understanding of organizational learning processes.

In conclusion, this study advances the theory by introducing innovative conceptual and methodological approaches that better align with the complex realities of hybrid organizations. The framework developed here is not intended as a static or universally applicable blueprint but as a reflective tool that facilitates theory-driven organizational development in contexts of institutional complexity. It paves the way for further research on public-private organizational learning, leadership ambiguity, and the role of cultural negotiation in adaptive organizational transformations.

The theoretical framework of the thesis evolved through a methodical process of abductive reasoning, wherein empirical observations were incrementally harmonized with established theoretical frameworks from the domains of organizational culture, learning theory, and knowledge management (Argyris & Schön, 1978; Weick, 1995; Easterby-Smith & Lyles, 2011). Instead of rigidly applying a preconceived model deductively or constructing a theory from scratch inductively, the study adopted a recursive approach: interview data were continuously reevaluated in the context of recognized models (such as Schein's (1991) cultural levels, Nonaka and Takeuchi's (1995) SECI model, Argyris and Schön's (1978) double-loop learning) while simultaneously acknowledging their limitations within the specific milieu of a hybrid railway

organization. This iterative theory-building method was underpinned by phenomenological methodology, ensuring that the emerging concepts were not imposed a priori but were deeply rooted in the experiential realities and cognitive frameworks of organizational stakeholders. The resultant framework amalgamates four interconnected dimensions – error culture, knowledge management, leadership mediation, and hybrid integration – conceptualizing them not as discrete variables but as dynamically interplaying forces within a culturally intricate environment.

The significance of this theory lies in its contextual specificity and its potential for broader applicability. Firstly, it addresses a research void by formulating a theoretical framework for organizational learning in hybrid contexts that are concurrently influenced by public sector norms and private sector performance requisites – a scenario seldom explored in mainstream organizational learning literature. Secondly, the theory contributes methodologically by bridging phenomenological investigation with practical organizational development, furnishing a pragmatic framework grounded in empirical understanding. Thirdly, it enhances theory development by challenging linear, normative assumptions about learning cultures and advocating for a multidimensional, conflict-sensitive, and culturally embedded model. By doing so, the theory articulated in this work not only offers explanatory leverage for the Abellio case study but also provides a conceptual apparatus for scrutinizing analogous organizations grappling with institutional ambiguity, fragmented knowledge systems, and discordant leadership expectations.

The study not only established a solid empirical foundation for the conceptual framework but also facilitated profound introspection, both from the perspective of a researcher and an individual immersed in the organizational context under investigation. The dual role undertaken, that of an employee and an investigator concurrently, presented methodological and ethical dilemmas necessitating a delicate equilibrium between maintaining analytical detachment and being embedded in the organizational milieu. Purposefully opting for a phenomenological research design accommodated this intricate dynamic, allowing for an exploration of others' lived experiences while scrutinizing the researcher's own positioning within the research domain.

Throughout the research endeavour, a growing realization emerged regarding the significant influence of personal encounters with leadership, uncertainty, and informal learning within Abellio on the comprehension of organizational culture and learning,

alongside academic literature. These encounters heightened the researcher's sensitivity to subtleties in communication, non-verbal expressions, and narrative frameworks during interviews, demanding ongoing self-reflection to prevent conflating personal interpretations with those of interviewees. Instances arose where parallels were discerned between personal observations and colleagues' statements, prompting critical introspection to ascertain potential biases or preconceptions influencing data interpretation. These moments of self-questioning became constructive catalysts enhancing the rigor of the analytical process.

In addition to establishing a solid empirical foundation for the theoretical framework, this investigation facilitated extensive introspection on both a personal and professional level, as I navigated the dual role of researcher and employee within the organizational context under examination. This duality presented methodological and ethical dilemmas demanding a delicate equilibrium between analytical detachment and organizational immersion. The deliberate selection of a phenomenological research design was instrumental in accommodating this intricate dynamic, allowing for an exploration of others' lived experiences while scrutinizing my own subjectivity within the research domain.

As the study progressed, my comprehension of organizational culture and learning evolved, influenced not solely by academic sources but also by my firsthand encounters with leadership, uncertainty, and informal learning within Abellio. These encounters heightened my sensitivity to subtleties in communication, body language, and narrative coherence during interviews, necessitating continual self-awareness to prevent conflating my perspectives with those of the participants. Instances of alignment between my interpretations and the accounts of colleagues prompted critical introspection, questioning whether my preconceptions were shaping my understanding of their narratives and whether I was inadvertently favouring data that reinforced my existing beliefs. These inquiries acted as catalysts for enhancing the rigor of my analysis.

From a methodological standpoint, the coding and synthesis process challenged me to embrace ambiguity and avoid premature conclusions. Unlike more structured or quantitative research approaches, this qualitative inquiry unfolded within a dialogical framework bridging the empirical and interpretive realms. Encounters with inconsistencies and omissions in the data revealed instances where organizational practices obscured rather than elucidated learning processes, or where cultural norms hindered

rather than fostered reflective practices. Rather than perceiving these occurrences as limitations, I came to regard them as intrinsic facets of organizational dynamics, particularly in hybrid entities where conflicting paradigms coexist.

On a personal level, the research journey entailed periods of disillusionment and recalibration. Despite my fervent advocacy for participatory leadership and collaborative learning, I encountered frustrations stemming from institutional inertia, knowledge compartmentalization, and unclear communication protocols. Nevertheless, these challenges engendered a more pragmatic, less idealized comprehension of organizational transformation. I grew to appreciate the resilience of informal initiatives, the significance of grassroots endeavours, and the necessity of context sensitivity in designing learning interventions. This transition from normative expectations to empirical subtleties constituted a pivotal learning outcome of the research endeavour for me.

Ultimately, I acknowledge that this study, notwithstanding its breadth and depth, captures only a momentary snapshot of a dynamic, evolving organizational landscape. As Abellio underwent structural and operational metamorphoses during the research duration, I was reminded of the transitory nature of any analytical model and the imperative of continuous learning – both within the organization and within my own research practice. Consequently, the framework articulated in this study not only contributes to organizational theory and application but also reflects a personal interpretation of learning from within – critically, reflectively, and empathetically.

Methodologically, the coding and thematic synthesis stages compelled the researcher to embrace ambiguity and avoid premature conclusions. Unlike structured or quantitative research paradigms, this qualitative investigation unfolded in a dialogic realm bridging empirical evidence and interpretative insights. Encounters with data inconsistencies and lacunae highlighted instances where organizational practices obscured rather than unveiled learning processes, or where cultural norms hindered rather than facilitated open reflection. Rather than perceiving these challenges as limitations, they were recognized as inherent aspects of organizational dynamics, especially in hybrid institutions characterized by coexisting conflicting paradigms.

On a personal level, the research expedition traversed phases of disenchantment and realignment. Despite a steadfast dedication to participatory leadership ideals and collaborative learning principles, encounters with institutional inertia, knowledge silos, and ambiguous communication protocols occasionally elicited frustration. Nonetheless,

these experiences fostered a more pragmatic, less idealized comprehension of organizational transformation, emphasizing the resilience of informal practices, the significance of grassroots initiatives, and the necessity of context-specific approaches in designing learning interventions. This transition from normative anticipations to empirical subtleties emerged as a pivotal learning outcome from the research journey.

In addition to the analytical and methodological considerations, the research process has heightened my cognizance of my positional identity within the organizational setting. Engaging in research within a company where I concurrently occupied a managerial position necessitated ongoing reflection on the dual role of being both an insider and an investigator. This dual capacity influenced the dynamics of interaction during interviews, impacted the degree of openness among participants, and inevitably framed the interpretive framework through which I analysed the data. It was imperative for me to be mindful that participants could perceive me as part of the organizational hierarchy, thus I consistently monitored my interview conduct, linguistic choices, and responses to mitigate inadvertent displays of authority.

Moreover, this positional perspective also had implications for the analytical process. My preconceived notions, organizational acumen, and ingrained cultural awareness initially posed a risk of constraining my interpretive scope. It was only through intentional reflexive strategies – such as engaging in memo writing, revisiting transcripts repeatedly, and overtly contrasting my existing understandings with participants' accounts – that I managed to broaden my analytical perspective. This reflexive distance allowed me to discern when my organizational familiarity facilitated comprehension and when it impeded it by rendering implicit norms as self-evident.

Furthermore, the research expedition instigated a substantial personal learning journey. I progressively recognized the profound influence of cultural patterns and routines on organizational learning, including my own leadership conduct. Encounters with diverse viewpoints, challenges, and narratives of resilience from colleagues unveiled blind spots in my comprehension of organizational dynamics. Through this process, I learned to confront cultural inconsistencies with increased modesty, to explicitly appreciate informal learning mechanisms, and to acknowledge the emotional and relational dimensions of organizational transformations. This heightened reflexive involvement not only enhanced the research quality but also reshaped my leadership practice within the organization.

In conclusion, recognizing the study as a mere snapshot of a dynamic and evolving organizational landscape within Abellio, characterized by structural and operational flux, underscores the provisional nature of any analytical framework and the imperative of continual learning – both within the organization and for the researcher personally. Consequently, the framework articulated in this study not only contributes to organizational theory and practice but also represents a reflective and empathetic narrative on the nuanced processes of learning from within an organization.

REFERENCES

- Abellio (2024). *BeNEX ist neuer Eigentümer von Abellio in Deutschland* [BeNEX is the new owner of Abellio in Germany]. [Press release]. <https://www.abellio.de/news/benex-ist-neuer-eigentuemer-von-abellio-deutschland>
- Abellio Rail NRW GmbH (2015). *10 Jahre Abellio Rail NRW* [10 years of Abellio Rail NRW]. https://www.abellio.de/sites/default/files/downloads/abr_festschrift_2015.pdf
- Abellio Transport Holding B.V. (2020). *Our history*. <https://apply.abellio.com/about/history/>
- Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's best: His classic writings on management*. John Wiley & Sons.
- Adeoye, B. F., & Tomei, L. (2014). *Effects of Information Capitalism and Globalization on Teaching and Learning*. Information Science Reference.
- Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97.
- Ahmed, R., Al-Riyami, S., Nisar, A., & Bibi, A. (2024). What are the contrasting types of proactivity that manifest at work? A systematic literature review, content analysis, and future directions. *European Journal of Management Studies*, 29(2), 139-164. doi:<https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2023-0064>
- Albach, H. (1998). Privatisierung und Deregulierung im Verkehrssektor am Beispiel der Bahnreform [Privatisation and deregulation in the transport sector, using the example of railway reform]. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Journal for Public and Nonprofit Services*, 21(3), 331-341. <http://www.jstor.org/stable/20763974>
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Allianz pro Schiene. (2018). *Schienennetz: Der Schienenverkehr wächst, das Netz schrumpft* [Rail network: Rail transport is growing, but the network is shrinking]. <https://www.allianz-pro-schiene.de/themen/infrastruktur/schienennetz/>
- Al-Naseri, W. (2020). *Development of a framework to evaluate the impact of behavioural factors on the performance of strategic railway alliances in the UK* [Doctoral thesis, University of Salford]. University of Salford.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (2011). *Corporate culture and organizational Symbolism*: De Gruyter.
- Amini, A., & Mortazavi, S. (2013). The impact of the broadcasting mistake management culture in a healthy organization on the quality of the personnel work life. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 7(3), 507-512.

- Araújo, L., & Gava, R. (2012). *Proactive companies: how to anticipate market changes*. Palgrave Macmillan.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439-446.
<https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375.
<https://doi.org/10.2307/2391848>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- BAG-SPNV. (2020). *Über uns* [About us]. <https://bag-spnv.de/ueber-uns>
- Bahnson, M., Wyer, M., & Cass, C. (2019). *WIP: Pilot testing an interview protocol to explore perceived bias and engineering identity in graduate engineering students*. Paper presented at the American Society for Engineering Education–Southeast Conference, Raleigh, NC.
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures – The case of a French-German railway organization. *International Business Review*, 28(1), 1-11.
- Barrados, M., & Mayne, J. (2003). Can public sector organisations learn? *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 87-103. <https://doi.org/10.1787/budget-v3-art17-en>
- Barrett, D., & Twycross, A. (2018). Data collection in qualitative research. *Evidence Based Nursing*, 21(3), 63-64.
- Barrette, J., Lemyre, L., Cornei, W., & Beauregard, N. (2007). Organizational learning among senior public-service executives: An empirical investigation of culture, decisional latitude and supportive communication. *Canadian Public Administration*, 50(3), 333-354. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2007.tb02131.x>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(2018), 215824401879422.
<https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Becher, U. (1981). *Die Leipzig-Dresdner Eisenbahn-Compagnie* [The Leipzig-Dresden Railway Company]. Transpress.
- Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2004). *Data, information, knowledge, and wisdom*.
<https://homepages.dcc.ufmg.br/~amendes/SistemasInformacaoTP/TextosBasicos/Data-Information-Knowledge.pdf>

- Belwalkar, B. B., & Tobacyk, J. J. (2018) Toward a Tripartite Model and Measurement of Proactive Personality. *Journal of Personality Assessment*, 100(5), 529–538. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1480488>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Betts, J., & Holden, R. (2003). Organisational learning in a public sector organisation: A case study in muddled thinking. *Journal of Workplace Learning*, 15(2003), 280-287. <https://doi.org/10.1108/13665620310488575>
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: a tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative health research*, 26(13), 1802-1811.
- Bloch, H. P., & Geitner, F. K. (2012). *Compressors: How to achieve high reliability & availability*. McGraw Hill Professional.
- Böckers, V., Haucap, J., Heimeshoff, U., & Thorwarth, S. (2015). Auswirkungen der Fernbusliberalisierung auf den Schienenpersonenfernverkehr [Impact of long-distance bus liberalisation on long-distance passenger rail transport]. *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, 41(1), 75-90. <https://doi.org/10.1007/s41025-015-0007-1>
- Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). Effects of Proactive Behavior on Within-Day Changes in Occupational Well-Being – the Role of Organizational Tenure and Emotion Regulation Skills. *Occupational Health Science*, 5(201), 277–306. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00089-2>
- Boreham, N., & Morgan, C. (2004). A sociocultural analysis of organisational learning. *Oxford Review of Education*, 30(3), 307-325.
- Bosua, R., & Scheepers, R. (2007). Towards a model to explain knowledge sharing in complex organizational environments. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 93-109.
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Bundesnetzagentur. (2019). *Marktuntersuchung Eisenbahnen 2019* [2019 Railway Market Survey]. https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Sachgebiete/Eisenbahn/Unternehmen_Institutionen/Veroeffentlichungen/Marktuntersuchungen/MarktuntersuchungEisenbahnen/MarktuntersuchungEisenbahn2019.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Busch, J. R., & Deilmann, H. G. (1992). *Prinz-Wilhelm Eisenbahn: Die erste Eisenbahn-Aktiengesellschaft auf deutschem Boden* [Prince Wilhelm Railway: The first railway joint-stock company on German soil]. Essen: Lokal-Nachrichten für Essen.

- Campbell Y. (2025). The ethical responsibility of psychological safety: Leadership at the intersection of safety culture. *Healthcare Management Forum*, 39(1), 66-69. doi:10.1177/08404704251348817
- Cartland, J., Green, M., Kamm, D., Halfer, D., Brisk, M. A., & Wheeler, D. (2022). Measuring psychological safety and local learning to enable high reliability organisational change. *BMJ Open Quality*, 11(4), e001757. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-001757>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press.
- Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. (2010). The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1498-1506.
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2017). *OM 6: Operations and supply chain management* (6th ed.). Cengage Learning.
- Cranton, P. (2006). *Understanding and promoting transformative learning – A guide for educators of adults*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crotty, M. J. (1998). *The foundations of social research – Meaning and perspective in the research process*. SAGE Publications
- Crouch, C., & Pearce, J. (2012). *Doing research in design*. Bloomsbury Publishing.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
- Davis, K., Kutsch, E., Turner, N., & Lynch, Z. (2026) From tragedy to training – Multi-dimensional leadership learning through the K2 mountain simulation. *The International Journal of Management Education*, 24(1), 101324. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101324>
- DB Museum Nuremberg (2019). *History timeline: Germany's first railway*. https://www.dbmuseum.de/museum_en/informationen/nuremberg_history-2613172

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Deslauriers, L., McCarty, L., Miller, K., Callaghan, K., & Kestin, G. (2019). Measuring actual learning versus feeling of learning in response to being actively engaged in the classroom. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(2019), 201821936. <https://doi.org/10.1073/pnas.1821936116>
- Dikko, M. (2016). Establishing construct validity and reliability: Pilot testing of a qualitative interview for research in Takaful (Islamic Insurance). *Qualitative Report*, 21(3), 521-528.
- DOI: 10.1080/00223891.2018.1480488Hong, W.-T., Clifton, G., Nelson, J. D. (2025). Understanding industry learning behaviours in the context of safety – A railways perspective. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 34(2025), 101694. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101694>
- Doytchev, D., & Hibberd, R. E. (2009). Organizational learning and safety in design: experiences from German industry. *Journal of Risk Research*, 12(3-4), 295-312.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse – Anleitungen und Regelsysteme für qualitative Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Dreyfus, H. L., & Wrathall, M. A. (2006). *A Companion to phenomenology and existentialism*: Wiley-Blackwell.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Dykan, V., Kirdina, O., Ovchynnikova, V., Kalicheva, N., & Obruch, H. (2021). Public management of railway transport development based on the principles of a systematic approach. *Scientific Horizons*, 24(8), 98-107.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2008). *Management research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. (2019). *Psychological safety*. Lean Enterprise Institute.
- Eiermann, R. (1997). Ist die Bahnreform ein Erfolg? [Is the railway reform a success?]. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen/Journal for Public and Nonprofit Services*, 20(4), 457-464.

- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1145>
- Enachi, M. (2009). The knowledge – as production factor. *Studies and Scientific Researches – Economic Edition*, 14(2009), 39-43. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i14.40>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2004), 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Eurailpress. (2008). *NedRailways will Abellio übernehmen* [NedRailways intends to acquire Abellio]. <https://web.archive.org/web/20151224110055/http://www.eurailpress.de/news/alle-nachrichten/single-view/news/nedrailways-will-abellio-uebernehmen-1.html>
- Feichtinger, G., Hartl, R. F., Kort, P. M., & Veliov, V. M. (2005). Environmental policy, the porter hypothesis and the composition of capital – Effects of learning and technological progress. *Journal of Environmental Economics and Management*, 50(2), 434–446. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2004.12.001>
- Fenwick, J., & McMillan, J. (2005). Organisational learning and public sector management: An alternative view. *Public Policy and Administration*, 20(3), 42-55. <https://doi.org/10.1177/095207670502000305>
- Fink, A. S. (2000). *The role of the researcher in the qualitative research process. A potential barrier to archiving qualitative data*. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research.
- Finlay, L. (2008). A dance between the reduction and reflexivity: Explicating the “phenomenological psychological attitude”. *Journal of Phenomenological Psychology*, 39(1), 1-32.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Flick, U. (2022). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung* (9. Aufl.) [Qualitative social research – An introduction]. Rowohlt.
- Flick, U. (Ed.). (2017). *The SAGE handbook of qualitative data collection*. SAGE Publications.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66(2015), 661-687.
- Frické, M. (2009). The knowledge pyramid: a critique of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 35(2), 131-142. <https://doi.org/10.1177/0165551508094050>

- Froehlich, D., Segers, M., & van den Bossche, P. (2014). Informal workplace learning in Austrian banks – The influence of learning approach, leadership style, and organizational learning culture on managers' learning outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 29-57.
- Gandenberger, C., Köhler, J. H., & Doll, C. (2018). *Institutional and organisational change in the German rail transport sector* [Working Paper]. Fraunhofer ISI.
- Georges, L., Romme, A., & van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439-454. <https://doi.org/10.1108/09534819910289110>
- Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*: Cambridge University Press.
- Gilson, C., Dunleavy, P., & Tinkler, J. (2009). *Organizational learning in government sector organizations: Literature review*. LSE Public Policy Group, London School of Economics and Political Science.
- Giorgi, G., Shoss, M., & Di Fabio, A. (2017). From organizational welfare to business success: higher performance in healthy organizational environments. *Frontiers in Psychology*, 8(2017), 720.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Göktürk, S., Bozoglu, O., & Günçavdi, G. (2017). Error management practices interacting with national and organizational culture. *The Learning Organization*, 24(4), 245-256.
- Gorard, S. (2013). *Research Design*. SAGE Publications.
- Götz, G., & Pakula, B. (2011). *Wettbewerb und Regulierung des Bahnmarktes* [Competition and regulation of the railway market]. Heidelberg: Springer.
- Greeno, J. G., Collins, A. M., & Resnick, L. B. (1996). Cognition and learning. *Handbook of Educational Psychology*, 77(1996), 15-46.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Gronewold, U., Gold, A., & Salterio, S. E. (2013). Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 189-208.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Lanza-Abbott, J. (2015). The importance of error management culture in organizations: The impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 45-67.
- Guthrie, G. (2010). *Basic research methods: An entry to social science research*: SAGE Publications India.

- Hagen, J. U. (2018). *How could this happen? Explaining the Holocaust*. Springer.
- Hammer, D., & Wildavsky, A. (2018). The open-ended, semistructured interview: An (almost) operational guide. In: Wildavsky, A. (Ed.), *Craftways – on the Organization of Scholarly Work* (2nd ed.) (pp. 57-101). Routledge.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). *Case study research: Foundations and methodological orientations*. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. Sage Publications.
- Harteis, C., Bauer, J., & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 223-231.
- Hartley, J., & Skelcher, C. (2008). The agenda for public service improvement. In: Hartley, J., Donaldson, C., Skelcher, C., & Wallace, M. (Eds.), *Managing to Improve Public Services* (pp. 1-24). Cambridge University Press.
- Hedderich, A., & Ksoll, M. (2005). Die Bahnreform – eine kritische Sichtung [Railway reform – a critical review]. [Die Bahnreform – eine kritische Sichtung, Hans-Jörg Ritzau, Karl Oettle, Jörn Pacht, Wolfgang Stoffels]. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen/Journal for Public and Nonprofit Services*, 28(2), 197-200.
- Heidegger, M., Macquarrie, J., & Robinson, E. (1962). *Being and time*. Blackwell.
- Helfferrich, C. (2019). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* [The quality of qualitative data: Manual for conducting qualitative interviews] (Vol. 5). Springer.
- Hill, S. (2025). *What does knowledge management in public administrations look like in practice? Development of KM criteria on the basis of case study reviews* [Report]. <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/7241/file/DP-093.pdf>
- Hines, S., Kynoch, K., & Khalil, H. (2018). Effectiveness of interventions to prevent medication errors: an umbrella systematic review protocol. *JBI database of systematic reviews and implementation reports*, 16(2), 291-296.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G. (2020). The 6-D model of national culture. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3d ed.): McGraw-Hill Education.
- Hong, A., Yu, Y., & Wang, Y. (2025). Outcomes of knowledge hiding and global contingencies – a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 10(2025), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2024-0693>
- Hudelson, P. M. (2004). Culture and quality: An anthropological perspective. *International Journal for Quality in Health Care*, 16(5), 345-346. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzh076>
- Husserl, E. (1931). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. Macmillan.
- Jacolin, H. (2016). *Eastern European railways in transition: Nineteenth to twenty-first centuries*. Routledge.
- Janićijević, N. (2015). Impact of organizational culture on organizational learning and knowledge management. In: Štěpánková, V., Pejić Bach, V., Androniceanu, M. (Eds.), *Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERprise REsearch INNOVation Conference* (pp. 1–10). IRENET – Society for Advancing Innovation and Research in Economy.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2019). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
- Jones, M. L. (2007). *Hofstede: Culturally questionable?* Paper presented at the Oxford Business & Economics Conference, Oxford, United Kingdom.
- Keith, N., & Frese, M. (2011). Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. *Handbook of organizational culture and climate*, 9(2011), 137-157.
- Kelley, J. (2002). *Knowledge nirvana: Achieving the competitive advantage through enterprise content management and optimizing team collaboration*. Xulon Press.
- Kiegelmann, M. (2002). *The role of the researcher in qualitative psychology* (Vol. 2). Huber.
- King, N., & Hugh-Jones, S. (2018). The interview in qualitative research. In Willig, C. & Rogers, S. (Eds.), *Qualitative research in psychology: A practical guide* (pp. 121–144). SAGE.
- King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. *Annals of Information Systems*, 4(2009), 3-13.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2017). Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. *Experiential Learning & Teaching in Higher Education*, 1(1), 7-44.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* [Qualitative content analysis. methods, practice, computer support] (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kumaraswamy, K. S. N., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308-322.
- Küpers, W. (2002). Phenomenology of aesthetic organising: Ways towards aesthetically responsive organizations. *Consumption, Markets & Culture*, 5(1), 21-46.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Lachman, S. J. (1997). Learning is a Process: Toward an improved definition of learning. *The Journal of Psychology*, 131(5), 477-480.
<https://doi.org/10.1080/00223989709603535>
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions – An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lauterbach, A. A. (2018). Hermeneutic phenomenological interviewing: Going beyond semi-structured formats to help participants revisit experience. *The Qualitative Report*, 23(11), 2883-2898.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge University Press.
- Laverty, S. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 21-35.
<https://doi.org/10.1177/160940690300200303>
- Le Coze, J.C. (2016). Vive la diversité ! High Reliability Organisation (HRO) AND Resilience Engineering (RE). *Science Direct*, 1(2016), 1–25.
- Learning styles and the nature of learning (2020). *How to Guides*.
https://www.emeraldgrouppublishing.com/teaching/insights/learning_styles.htm
- Lee Wood, M., Stoltz, D. S., Van Ness, J., & Taylor, M. A. (2018). *Schemas and Frames*. *Sociological Theory*, 36(3), 244–261.
<https://doi.org/10.1177/0735275118794981>
- Lei, Z., Naveh, E., & Novikov, Z. (2016). Errors in organizations: An integrative review via level of analysis, temporal dynamism, and priority lenses. *Journal of Management*, 42(5), 1315-1343.

- Liao, S.-h. (2003). Knowledge management technologies and applications – literature review from 1995 to 2002. *Expert Systems With Applications*, 25(2), 155-164.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998). *Knowledge organizations: What every manager should know*. CRC press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Link, H., & Merkert, R. (2010). Success factors and problems of rail franchising: a fresh assessment of the German case. *Paper presented at the European Transport Conference 2010*.
- Ma, B., Zhu, S., & Jain, K. (2023). The “sense” behind proactive behaviors – Feedback seeking, meaningfulness, and personal initiative. *Journal of Vocational Behavior*, 144(2023), 103896.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103896>
- Macdonald, K., & Frank, M. (2016). When does passive learning improve the effectiveness of active learning? <https://kernacdonald.com/Act-Learn/act-learn-cogsci-2016.pdf>
- Majid, M. A. A., Othman, M., Mohamad, S. F., Lim, S. A. H., & Yusof, A. (2017). Piloting for interviews in qualitative research: Operationalization and lessons learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 1073-1080.
- Markant, D. B., & Gureckis, T. M. (2014). Is it better to select or to receive? Learning via active and passive hypothesis testing. *Journal of Experimental Psychology General*, 143(1), 94-122. <https://doi.org/10.1037/a0032108>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34.
<https://doi.org/10.1002/ace.5>
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Pearson Education.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.) [Qualitative content analysis: Fundamentals and techniques]. Beltz.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences – A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Meacham, J. (1983). Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know. In Kuhn, D., & Meacham, J.A. (Eds.), *On the development of developmental psychology* (Vol. 8) (pp. 111–134). Karger.
- Merleau-Ponty, M., & Smith, C. (2015). *Phenomenology of perception* (Vol. 26). Routledge.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass.

- Mezirow, J. (2000). Learning to Think like an Adult. Core Concepts of Transformation Theory. In: Mezirow, A. & Associates (Eds.), *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress* (pp. 3–33). Jossey-Bass.
- Miller, T., Birch, M., Mauthner, M., & Jessop, J. (2012). *Ethics in qualitative research*. Sage.
- Milosevic, D., & Hofstede, G. (2018). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(8), 1-26.
- mofair e.V. (2019). 06. Wettbewerber-Report Eisenbahn 2019/2020 [06. Competitor Report Railways 2019/2020]. https://mofair.de/wp-content/uploads/2019/12/WBR-E-19-20_Summary-EN.pdf
- Moon, J. A. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning – Theory and practice*. Routledge.
- Moran, D. (2002). *Introduction to phenomenology*. Routledge.
- Morrissey, S. (2005). *The design and implementation of effective knowledge management systems* [Company report]. Ford Motor Company.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02067.x>
- Mueller, J. (2012). The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review. *Review of Managerial Science*, 6(2), 183-201. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0060-3>
- Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find the power to change*. Policy Press.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba” – Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion – Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.

- NS (2022). *Nederlandse Spoorwegen (NS) – Annual report*.
https://2022.nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/pub_1004/downloads/v221214114712/NS_annualreport_2021.pdf
- Oliver, P. (2010). *Student's guide to research ethics*. McGraw-Hill Education.
- OpenStax. (2019). *Principles of management – The GLOBE framework – Country clusters and preferred leadership styles*. <https://openstax.org/books/principles-management/pages/6-3-the-globe-framework>
- Panke, D. (2018). *Research Design and Method Selection – Making Good Choices in the Social Sciences*. SAGE Publications.
- Patterson, O. (2014). Making sense of culture. *Annual Review of Sociology*, 40(2014), 1-30.
- Peet, M. (2012). Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity. *Journal of Knowledge Management*, 16(2012), 45-60.
<https://doi.org/10.1108/13673271211198936>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Pub.
- Pinz, A., Englert, B., & Helmig, B. (2024). Organizing logic multiplicity in hybrid organizations – The role of organizational culture. *Nonprofit Management & Leadership*, 35(2), 353–378. <https://doi.org/10.1002/nml.21617>
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Anchor Books.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2011). *Quantum leadership: Advancing innovation, transforming health care* (3rd ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Qvortrup, A., Wiberg, M., Christensen, G., & Hansbøl, M. (2016). *On the definition of learning*: University Press of Southern Denmark.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.
- Reason, J. (1995). Safety in the operating theatre – Part 2: Human error and organisational failure. *Current Anaesthesia & Critical Care*, 6(2), 121-126.
[https://doi.org/10.1016/S0953-7112\(05\)80010-9](https://doi.org/10.1016/S0953-7112(05)80010-9)
- Revill, G. (1994). Working the system: Journeys through corporate culture in the 'railway age'. *Environment and Planning D – Society and Space*, 12(1994), 705-725.

- Robinson, L. (Ed.). (2014). *Proceedings of the 2008 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Springer International Publishing.
- Rolina, G., & Accou, B. (2019). Towards the European Railway Safety Culture Model. *World Congress on Railway Research (WCCR) 2019 Toyko*, 1(2019), 1-12.
- Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative Interviews. In: Flick, U. (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 233–249). SAGE Publications.
- Rowley, J. (2006). Where is the wisdom that we have lost in knowledge? *Journal of Documentation*, 62(2), 251-270.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. SAGE Publications.
- Ryle, G. (1945, January). Knowing how and knowing that: The presidential address. In *Proceedings of the Aristotelian society* (Vol. 46, pp. 1-16). Aristotelian Society, Wiley.
- Sackmann, S. (2010). *Assessment, evaluation, improvement: Success through corporate culture*. Bertelsmann Stiftung.
- Said, R. (2024). The role of organizational culture in shaping communication practices. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(S4), 1-3.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (Vol. 4). SAGE Publications.
- Säljö, R. (1979). Learning about learning. *Higher Education*, 8(4), 443-451.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. Jossey Bass.
- Schütte, M., & Wiedemann, M. (2026). Risk-related directive speech acts – A vignettes study on differences in leader and follower communication in the German rescue and fire services. *Safety Science*, 196(20226), 107092. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.107092>.
- Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 189–213): SAGE Publications.

- Schwarz, M., & Balfe, N. (2023). Applying just culture in rail: Drawing parallels from aviation. *HindSight*, 35(2023), 68-71.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Serrat, O. (2017). Culture Theory. In: Serrat, O. (ed.), *Knowledge Solutions – Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 31–34): SpringerOpen.
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, K. S., & Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations – Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 186(2025), 114963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Silverman, D. (2016). Introducing qualitative research. *Qualitative Research*, 3(3), 14-25.
- Sivalai, T., & Rojniruttikul, N. (2018). State railway of Thailand employee performance: A structural equation model analysis. *Asia-Pacific Social Science Review*, 18(3), 72-86.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Smythe, W. E., & Baydala, A. (2012). The hermeneutic background of C. G. Jung. *Journal of Analytical Psychology*, 57(1), 57-75. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5922.2011.01951.x>
- Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally speaking. Culture, communication and politeness theory* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing.
- Stacey, R. (2010). *Strategic management and organisational dynamics* (2nd ed.). Pearson.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M., Niewiarra, S., & Legewie, H. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* [Grounded theory: Fundamentals of qualitative social research]. Beltz Psychologie-Verlag-Union.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. F. M. (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. Addison-Wesley.
- Taylor, E. W., & Cranton, P. (2012). *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.
- Todres, L., Galvin, K., & Dahlberg, K. (2007). Lifeworld-led healthcare: revisiting a humanising philosophy that integrates emerging trends. *Medicine, health care and philosophy*, 10(2007), 53-63.

- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- University of Gloucestershire. (2020). *Research ethics: A handbook of principles and procedures*. <https://www.glos.ac.uk/docs/download/Research/handbook-of-principles-and-procedures.pdf>
- Van den Berg, A., & Struwig, M. (2017). Guidelines for researchers using an adapted consensual qualitative research approach in management research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 15(2), 1-11.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.
- Van Manen, M. (2016a). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge.
- Van Manen, M. (2016b). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge.
- Vanderheiden, E., & Mayer, C.-H. (2020). *Mistakes, errors and failures across cultures: Navigating potentials*. Springer Nature.
- Venkateswaran, R. T., & Ojha, A. K. (2019). Abandon Hofstede-based research? Not yet! A perspective from the philosophy of the social sciences. *Asia Pacific Business Review*, 25(3), 413–434. <https://doi-org.glos.idm.oclc.org/10.1080/13602381.2019.1584487>
- Wanjala, M. (2024). The impact of organizational culture on knowledge management practices. *European Journal of Information and Knowledge Management*, 3(2), 51-64.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55(11), 1373-1395.
- Wilpert, B., & Fahlbruch, B. (2001). *SOL – Safety through organizational learning* [Research Report]. Berlin University of Technology, Research Center Systems Safety.

- Wilson, S. M., & Peterson, P. L. (2006). *Theories of learning and teaching: What do they mean for educators?* National Education Association.
- Wilson, S., & Lilly, A. (2016). *Beacon councils scheme case study* [Report]. Institute for Government.
- Wu, X., Tan, X., Wang, X. (2023). The institutional logics perspective in management and organizational studies. *Journal of Business Research*, 167(2023), 114183. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114183>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications.
- Zahavi, D. (2003). *Husserl's phenomenology*. Stanford University Press.
- Zeleny, M. (1987). Management support systems: towards integrated knowledge management. *Human Systems Management*, 7(1), 59-70.

APPENDIX

Appendix 1:	Interview Invitation	274
Appendix 2:	Declaration of Consent.....	282
Appendix 3:	Pilot Interviews – Interview Guide	286
Appendix 4:	Semi-Structured Interviews – Interview Guide	294
Appendix 5:	Detailed List and Dates of Interviews	304
Appendix 6:	Transcription Rules	305
Appendix 7:	All Interview Transcripts (German)	307
	Transcription Pilot Interview 1	307
	Transcription Pilot Interview 2	323
	Transcription Pilot Interview 3	339
	Transcription Pilot Interview 4	357
	Transcription Pilot Interview 5	374
	Transcription In-Depth Interview 1	386
	Transcription In-Depth Interview 2	404
	Transcription In-Depth Interview 3	425
	Transcription In-Depth Interview 4	442
	Transcription In-Depth Interview 5	460
	Transcription In-Depth Interview 6	486
	Transcription In-Depth Interview 7	505
Appendix 8:	Sample Transcript (translated to English)	526
	Transcription In-Depth Interview 1	526
Appendix 9:	Codebook.....	542

APPENDIX 1: INTERVIEW INVITATION



Einladung zum Interview für Forschungsprojekt (Dissertation)

Titel der PhD-Thesis

,THE RELATIONSHIP OF ORGANISATIONAL CULTURE AND ORGANISATIONAL LEARNING: A PHENOMENOLOGICAL CASE STUDY USING THE EXAMPLE OF A GERMAN RAILWAY COMPANY'

PhD-Kandidat

Name	Dominik Breitzkreutz, MBA
Adresse	[REDACTED]
	Deutschland
Telefon	+ 49 [REDACTED]
E-Mail	[REDACTED]

Doktorvater

1. Supervisor

Name	Dr Robin Bown United Kingdom
Telefon	+44 [REDACTED]
E-Mail	[REDACTED]

2. Supervisor

Name	Jerry Wallwork United Kingdom
Telefon	+ 44 [REDACTED]
E-Mail	[REDACTED]



Dortmund, Juni 2020

Sehr geehrter Herr [XYZ],

zunächst möchte ich mich kurz vorstellen.

Mein Name ist Dominik Breitzkreutz und ich bin neben meinem Beruf bei Abellio (Leiter Qualitäts- und Servicemanagement der Abellio Rail NRW GmbH in Hagen) berufsbegleitender Promotionsstudent (Doctor of Philosophy / PhD) an der englischen 'University of Gloucestershire' in Cheltenham und Gloucester.

Im Rahmen meiner Dissertation beschäftige ich mich mit dem Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur von Abellio und der Fähigkeit des Unternehmens, eine 'lernende Organisation' zu werden. Die Literatur ist sich einig, dass sich die Fähigkeit zum organisationalen Lernen schlussendlich auf die Wettbewerbsfähigkeit und somit auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt.

Ich freue mich, dass Sie mir im Rahmen meiner Forschungsarbeit die Möglichkeit geben, mit Ihnen ein Interview zu führen. Mit der Teilnahme an diesem Forschungsprojekt unterstützen Sie neben der Forschung im Bereich 'Unternehmenskultur' und 'organisationalem Lernen' auch das Unternehmen Abellio, das mit großer Wahrscheinlichkeit im Anschluss von den Forschungsergebnissen profitieren wird.

Ich möchte Ihnen gerne einige Informationen zum Ablauf des Interviews geben:

Die Dauer des Interviews beträgt voraussichtlich 60 Minuten. Das Interview kann entweder persönlich an einem Ort Ihrer Wahl stattfinden oder via digitaler Konferenz (z.B. Skype, Zoom o.ä.). Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit das Interview zu beenden. Ich führe dieses Interview mit Ihnen als Doktorand in meiner Freizeit und nicht in meiner Rolle als Mitarbeiter oder Führungskraft der Abellio Rail NRW GmbH.

Das Interview wird als Audiodatei aufgenommen. Die Mitschnitte des Interviews werden im Anschluss verschriftlicht und gehen Ihnen zur finalen Durchsicht und Freigabe zu. Bis zur mündlichen Prüfung und somit der Beendigung dieses Forschungsprojektes werden Audioaufnahmen und die transkribierten Texte unter Wahrung der gängigen Datenschutzbestimmungen elektronisch aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht. Ihr Name und alle Informationen zu Ihrer Position und Funktion im Unternehmen werden vollkommen anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Sie oder Ihre Position zu ziehen sind.

Ich führe die Forschung nach den Richtlinien des Handbuchs für Forschungsethik der University of Gloucestershire (*'Handbook of Research Ethics of the University of Gloucestershire'*) durch. Der Forschungsplan und das Forschungsdesign wurden von der Universität genehmigt, die Inhalte und Meinungen in diesem Forschungsinstrument sind jedoch meine eigenen und repräsentieren in keiner Weise die der University of Gloucestershire.

Hintergrund zum Forschungsprojekt

Mit der geplanten Forschungsarbeit sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- In wie weit beeinflusst die Organisationskultur des Unternehmens das organisatorische Lernen und die Schaffung von organisatorischem Wissen?
- Wie wird Wissen im Unternehmen erfasst und kommuniziert?
- Wie sollte ein Konzept zum Verständnis und zur Entwicklung des organisatorischen Lernens im Unternehmen aussehen?

Interview-Format

Es wird ein Leitfadengesteuertes Interview durchgeführt. Dies bedeutet, dass keine Antwortmöglichkeiten gegeben werden und Sie als Interviewter frei berichten und erklären können. Da es sich bei der Forschung um eine phänomenologische Fallstudie handelt ist es wichtig, dass Sie Gefühle, Gedanken und Meinungen ausklammern und nur das berichten, was Sie erlebt haben.

Voraussichtlicher Zeitplan des Interviews

Thema	Verantwortlich	Voraussichtliche Dauer
Unterschrift Zustimmungserklärung	Interview-Partner	01 min.
Persönliche Vorstellung	Interview-Partner Dominik Breitzkreutz	05 min.
Vorstellung des Forschungsprojektes	Dominik Breitzkreutz	05 min.
Vorstellung des Forschungsdesigns	Dominik Breitzkreutz	03 min.
Erklärung des Interview-Ablaufs	Dominik Breitzkreutz	03 min.
Interview	Interview-Partner Dominik Breitzkreutz	38 min.
Besprechung offener Fragen	Interview-Partner Dominik Breitzkreutz	05 min.
Summe		60 min.



Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Teilnahme an diesem Forschungsprojekt.

Mit freundlichen Grüßen

Dominik Breitkreutz

TRANSLATION

Invitation to an interview for a research project (dissertation)

Title of PhD-Thesis

*,THE RELATIONSHIP OF ORGANISATIONAL CULTURE AND ORGANISATIONAL
LEARNING: A PHENOMENOLOGICAL CASE STUDY USING THE EXAMPLE OF A
GERMAN RAILWAY COMPANY'*

PhD-Candidate

Name Dominik Breitzkreutz, MBA
Adress [REDACTED]
Germany
Telephone + 49 [REDACTED]
E-Mail [REDACTED]

Supervisor

3. Supervisor

Name Dr Robin Bown
United Kingdom
Telephone +44 [REDACTED]
E-Mail [REDACTED]

4. Supervisor

Name Jerry Wallwork
United Kingdom
Telephone + 44 [REDACTED]
E-Mail [REDACTED]



Dortmund, June 2020

Dear Mr./Ms. [XYZ],

first I would like to introduce myself briefly.

My name is Dominik Breitzkreutz and besides my job at Abellio (Head of Quality and Service Management at Abellio Rail NRW GmbH in Hagen) I am a part-time doctoral student (Doctor of Philosophy / PhD) at the british 'University of Gloucestershire' in Cheltenham and Gloucester.

As part of my dissertation, I focus on research of the relationship between Abellio's corporate culture and the company's ability to become a 'learning organization'. The literature agrees that the ability to organizational learning ultimately affects competitiveness and thus the success of the company.

I am pleased that you are giving me the opportunity to conduct an interview with you as part of my research work. By participating in this research project, you support research in the field of 'corporate culture' and 'organizational learning' as well as the Abellio company, which will most likely benefit from the research results afterwards.

I would like to give you some information about the course of the interview:

The duration of the interview is expected to be 60 minutes. The interview can either take place in person at a location of your choice or via a digital conference (e.g. Skype, Zoom or similar). You can end the interview at any time. I conduct this interview with you as a doctoral student in my free time and not in my role as an employee or manager of Abellio Rail NRW GmbH.

The interview is recorded as an audio file. The recordings of the interview are then written down (transcribed) and sent to you for final review and approval. Until the final examination and thus the completion of this research project, audio recordings and the transcribed texts are kept electronically in compliance with current data protection regulations and then irrevocably deleted. Your name and all information about your position and function in the company are completely anonymized, so that no conclusions can be drawn about you or your position.

I conduct research according to the guidelines of the Handbook of Research Ethics of the University of Gloucestershire. The research plan and design have been approved by the university, but the content and opinions in this research project are my own and in no way represent those of the University of Gloucestershire or my supervisors.

Background to the research project

The following research questions are to be answered with the planned research work:

- How and to what extent does organizational culture of the company influences the organizational learning and organizational knowledge creation?
- How is knowledge captured and communicated within the company?
What should a concept for understanding and development of organizational learning within the company look like?

Interview format

A guided interview (semi-structured interview) is conducted. This means that no answer options are given and you as the interviewee can report and explain freely. Since research is a phenomenological case study, it is important that you exclude feelings, thoughts and opinions and only report what you have experienced.

Estimated schedule of the interview

Category/Subject	Responsible	Expected duration
Signature 'Declaration of consent'	Interview partner	01 min
Personal introduction	Interview partner Dominik Breitzkreutz	05 min
Presentation of the research project	Dominik Breitzkreutz	05 min
Presentation of the research design	Dominik Breitzkreutz	03 min
Explanation of the interview process	Dominik Breitzkreutz	03 min
Interview	Interview partner Dominik Breitzkreutz	38 min
Discussion / Open questions	Interview partner Dominik Breitzkreutz	05 min
Total		60 min



Thank you for your support and participation in this research project.

Sincerely yours

Dominik Breitzkreutz

APPENDIX 2: DECLARATION OF CONSENT



Zustimmungserklärung

Titel der PhD-Thesis

‘THE RELATIONSHIP OF ORGANISATIONAL CULTURE AND ORGANISATIONAL LEARNING: A PHENOMENOLOGICAL CASE STUDY USING THE EXAMPLE OF A GERMAN RAILWAY COMPANY’

Doktorand

Dominik Breitzkreutz

Ich bestätige, dass

- ich die Einladung mit allen relevanten Informationen erhalten und gelesen habe.
- ich an einem Forschungsprojekt im Rahmen der Dissertation von Dominik Breitzkreutz teilnehme und dies unentgeltlich erfolgt.
- das Interview aufgenommen und anschließend verschriftlicht wird.

Ich verstehe, dass

- ich das Interview zu jeder Zeit abbrechen kann.
- zu keiner Zeit persönliche Daten zu meiner Person und Funktion im Unternehmen verarbeitet und/oder veröffentlicht werden.
- sämtliche personenbezogenen Daten nach geltenden Datenschutzbestimmungen bis zur Einreichung dieser Forschungsarbeit digital aufbewahrt und im Anschluss unwiderruflich gelöscht werden.
- diese Forschungsarbeit nicht die Meinung der University of Gloucestershire darstellt sondern einzig die des Forschers.

Persönliche Daten	
Name	
Alter	
Funktion im Unternehmen	
Beschäftigung bei Abellio seit	
Erfahrung in der Branche (in Jahren)	



Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich die oben genannten Informationen zur Kenntnis genommen habe. Ich möchte das Forschungsprojekt unterstützen und nehme daran teil.

Ort, Datum

Unterschrift

TRANSLATION

Declaration of consent

Title of PhD-Thesis

*,THE RELATIONSHIP OF ORGANISATIONAL CULTURE AND ORGANISATIONAL
LEARNING: A PHENOMENOLOGICAL CASE STUDY USING THE EXAMPLE OF A
GERMAN RAILWAY COMPANY'*

Doctoral Candidate

Dominik Breitkreutz

I confirm that

- I received and read the invitation letter with all relevant information.
- I am participating in a research project as part of Dominik Breitkreutz's dissertation and this is done free of charge.
- the interview is audio-recorded and transcribed afterwards.

I understand that

- I can cancel the interview at any time.
- personal data about me and my role in the company will be processed and / or published at no time.
- all personal data are stored digitally in accordance with applicable data protection regulations until the submission of this research work and will then be irrevocably deleted.
- this research does not represent the opinion of the University of Gloucestershire but only that of the researcher.

Personal data	
Name	
Age	
Position in the company	
Working for Abellio since	
Professional experience (in the branch; in years)	



With my signature, I confirm that I have read the information above. I would like to support the research project and take part in it.

Place, Date

Signature

APPENDIX 3: PILOT INTERVIEWS – INTERVIEW GUIDE

Pilot-Interview



Interviewleitfaden

Allgemeine Informationen

- Vielen Dank für die Teilnahme am Interview. Warum habe ich Sie ausgewählt?
- Hinweis auf die voraussichtliche Dauer des Interviews
- Hinweis auf die Form des Interviews: halbstrukturiertes Interview mit meist vordefinierten Fragen, aber flexible Struktur; Diskussionen, Gegenfragen und Klarstellungen sind möglich – Vorteile von halbstrukturierten Interviews erklären
- Bei der Beantwortung soll der Fokus auf das eigene Erlebte gelegt werden; es gibt kein Falsch oder Richtig
- Interview wird aufgenommen und anschließend für die Analyse der Daten transkribiert
- Alle Daten bleiben anonym, es können keine Rückschlüsse auf den Namen oder die Funktion im Unternehmen gezogen werden
- Das Interview kann zu jeder Zeit abgebrochen werden
- Hinweis dass dies eine private Forschung ohne finanzielle oder ähnliche Unterstützung der Firma Abellio ist; alle Interviews werden in meiner Freizeit und nicht während der Arbeitszeit durchgeführt
- Die Forschungsarbeit spiegelt nicht die Meinung der University of Gloucestershire wieder sondern ausschließlich meine eigene

Hintergrund zur Studie

- Warum PhD in England?
- Format: Case Study bei Abellio GmbH
- Titel der Thesis:
'The Relationship of organisational Culture and organisational Learning: a phenomenological Case Study using the example of a German Railway Company'
- Befragungszeitraum der Pilot-Interviews: 29. Juni 2020 – 10. Juli 2020
- Vsl. Anzahl an Pilot-Interviews: 5
- Forschungsschwerpunkte:
 - um zu verstehen, inwieweit die Organisationskultur des Unternehmens Abellio das organisatorische Lernen und die Schaffung von organisatorischem Wissen beeinflusst
 - die Erkundung der Erfassung und Kommunikation von Wissen innerhalb des Unternehmens
 - Vorschlag eines Konzepts zum Verständnis und zur Entwicklung des organisatorischen Lernens im Unternehmen

Pilot-Interview



Da es sich bei dem Interview um ein halbstrukturiertes Interview handelt, werden ggf. nicht alle Fragen, jedoch alle Themenbereiche behandelt.

Thema: Unternehmenskultur bei Abellio

- Arbeiten Sie gerne für Abellio?
 - *Falls ja:* Woran machen Sie das fest?
 - *Falls nein:* Wieso nicht?
- Wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio?
 - *Anders gefragt:*
Wenn Sie jemandem die Unternehmenskultur von Abellio erklären müssten:
Was würden Sie sagen?
- Wenn Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen: Was ist an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der ihres vorherigen Arbeitgebers?
- Was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders?
- Was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio überhaupt nicht?
- Welche Werte sind Ihnen in einem Unternehmen wichtig?
 - z.B. *flache Hierarchien, Transparenz, Vertrauen*
- Kennen Sie die Abellio Werte?
 - *Falls ja:* Haben Sie schon einmal etwas im Zusammenhang mit den Abellio Werten erlebt?
 - *Falls nein:* Werte zeigen, dann fragen:
Haben Sie schon einmal etwas im Zusammenhang mit den gezeigten Abellio Werten erlebt?

Thema: Organisationales Lernen

- Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert?
- Können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde?
- Wie empfinden/erleben Sie allgemein die Lernkultur bei Abellio?
- Wenn Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen: Was ist an der Lernkultur von Abellio anders als der ihres vorherigen Arbeitgebers?
- Haben Sie bei Abellio schon Mitarbeiter/Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen ohne dieses weiterzugeben?
 - *Falls ja:* Können Sie das näher beschreiben?
- Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand?
 - *Falls ja:* Können Sie das näher beschreiben?

Pilot-Interview**Thema: Zusammenhang Unternehmenskultur und Lernkultur**

- Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt, bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur Schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war?
 - *Falls ja:* Können Sie das näher beschreiben?
- Haben Sie das Gefühl, selbst wertvolles Wissen zu haben, das weitergegeben werden könnte, wenn sie wüssten, wie es geht?
 - *Falls ja:* Können Sie das näher beschreiben?

Schlussfrage

- Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur oder der Lernkultur von Abellio, von denen Sie berichten möchten?

Pilot-Interview**Abellio Werte****Authentisch**

Vorbildliches Verhalten: offen, gradlinig, respektvoll

Professionell

Vorbildliches Verhalten: Verantwortung übernehmen, gutes Miteinander

Proaktiv

Vorbildliches Verhalten: Progressiv, innovativ, vorausschauend denken

Ganzheitlich

Vorbildliches Verhalten: über den Tellerrand schauen, Vielfalt unterstützen

Pilot Interview



TRANSLATION

Interview Guide**General Information**

- Thank you for participating in the interview. Why did I choose you?
- Indication of the expected duration of the interview
- Reference to the form of the interview: semi-structured interview with mostly predefined questions, flexible structure; Discussions, counter questions and clarifications are possible - Explanation the advantages of semi-structured interviews
- When answering, the focus should be on what you have experienced; there is no wrong or right
- Interview is audio-recorded and then transcribed for analysis of the data
- All data remains anonymous, no conclusions can be drawn about the name or the function in the company
- The interview can be stopped at any time
- Notice that this is private research without financial or similar support from Abellio; all interviews are conducted in my free time and not during working hours
- The research does not reflect the opinion of the University of Gloucestershire but only my own

Background to the study

- Why PhD in England?
- Format: Case Study at Abellio GmbH
- Title of the Thesis:
'The Relationship of organisational Culture and organisational Learning: a phenomenological Case Study using the example of a German Railway Company'
- Period of the pilot interviews: June 29, 2020 - July 10, 2020
- Estimated Number of pilot interviews: 5
- Objectives of the Study:
 - To understand to what extent the organizational culture of the company influences the organizational learning and organizational knowledge creation.
 - To explore the capture and communication of knowledge inside the company.
 - To propose a concept for understanding and development of organizational learning within the company.

Pilot Interview



Since the interview is a semi-structured interview, not all questions, but all subject areas, may be asked.

Topic: Corporate culture at Abellio

- Do you enjoy working for Abellio?
 - *If yes:* Can you explain why?
 - *If not:* Why not?
- How do you experience Abellio's corporate culture?
 - *In other words:*
If you had to explain Abellio's corporate culture to someone:
What would you say?
- If you compare to a previous employer: What is different about Abellio's corporate culture than that of its previous employer?
- What do you particularly like about Abellio's corporate culture?
- What do you dislike about Abellio's corporate culture?
- What values are important to you in a company?
 - *e.g. flat hierarchies, transparency, trust*
- Do you know the Abellio values?
 - *If yes:* Have you ever experienced anything in connection with the Abellio values?
 - *If no:* show values, then ask:
Have you ever experienced anything in connection with the Abellio values shown?

Topic: Organizational learning

- Based on your experience: How is knowledge promoted at Abellio?
- Can you report an experience in which knowledge was not promoted by the company or a manager?
- How do you generally feel / experience the learning culture at Abellio?
- If you compare to a previous employer: What is different about Abellio's learning culture than that of your previous employer?
- Have you seen employees / colleagues at Abellio who have knowledge within them without passing it on?
 - *If yes:* can you describe this in more detail?
- Have you ever experienced a situation in which you needed knowledge or information that was not available to you?
 - *If yes:* can you describe this in more detail?

Pilot Interview**Topic: Relationship between corporate culture and learning culture**

- Have you ever experienced a situation where you believed that corporate culture was to blame for the lack of generation or transfer of knowledge?
 - *If yes: can you describe this in more detail?*
- Do you feel that you yourself have valuable knowledge that could be passed on if you knew how to do it?
 - *If yes: Can you describe that in more detail?*

Final question

- Are there any experiences related to Abellio's corporate culture or learning culture that you'd like to share?

Pilot Interview**Abellio values****Authentic**

Exemplary behavior: open, straightforward, respectful

Professional

Exemplary behavior: taking responsibility, good cooperation

Proactive

Exemplary behavior: Progressive, innovative, forward-thinking

Holistic

Exemplary behavior: think outside the box, support diversity

APPENDIX 4: SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS – INTERVIEW GUIDE

Semi-strukturiertes Interview



Interviewleitfaden

Allgemeine Informationen

- Vielen Dank für die Teilnahme am Interview. Warum habe ich Sie ausgewählt?
- Hinweis auf die voraussichtliche Dauer des Interviews
- Hinweis auf die Form des Interviews: halbstrukturiertes Interview mit meist vordefinierten Fragen, aber flexible Struktur; Diskussionen, Gegenfragen und Klarstellungen sind möglich – Vorteile von halbstrukturierten Interviews erklären
- Bei der Beantwortung soll der Fokus auf das eigene Erlebte gelegt werden; es gibt kein Falsch oder Richtig
- Interview wird aufgenommen und anschließend für die Analyse der Daten transkribiert
- Alle Daten bleiben anonym, es können keine Rückschlüsse auf den Namen oder die Funktion im Unternehmen gezogen werden
- Das Interview kann zu jeder Zeit abgebrochen werden
- Hinweis dass dies eine private Forschung ohne finanzielle oder ähnliche Unterstützung der Firma Abellio ist; alle Interviews werden in meiner Freizeit und nicht während der Arbeitszeit durchgeführt
- Die Forschungsarbeit spiegelt nicht die Meinung der University of Gloucestershire wieder sondern ausschließlich meine eigene

Hintergrund zur Studie

- Warum PhD in England?
- Format: Case Study bei Abellio GmbH
- Titel der Thesis:
'The Relationship of organisational Culture and organisational Learning: a phenomenological Case Study using the example of a German Railway Company'
- Befragungszeitraum der Pilot-Interviews: 25. Januar 2021 – 12. Februar 2021
- Vsl. Anzahl an Pilot-Interviews: bis zur theoretischen Sättigung, vsl. 5 - 15
- Forschungsschwerpunkte:
 - um zu verstehen, inwieweit die Organisationskultur des Unternehmens Abellio das organisatorische Lernen und die Schaffung von organisatorischem Wissen beeinflusst
 - die Erkundung der Erfassung und Kommunikation von Wissen innerhalb des Unternehmens
 - Vorschlag eines Konzepts zum Verständnis und zur Entwicklung des organisatorischen Lernens im Unternehmen

Semi-strukturiertes Interview



Da es sich bei dem Interview um ein halbstrukturiertes Interview handelt, werden ggf. nicht alle Fragen, jedoch alle Themenbereiche behandelt.

Thema: Unternehmenskultur bei Abellio

- Arbeiten Sie gerne für Abellio?
 - *Falls ja:* Woran machen Sie das fest?
 - *Falls nein:* Wieso nicht?
- Wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio?
 - *Anders gefragt:*
Wenn Sie jemandem die Unternehmenskultur von Abellio erklären müssten: Was würden Sie sagen?
- Wenn Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen: Was ist an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der ihres vorherigen Arbeitgebers?
- Was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders?
- Was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio überhaupt nicht?
- Welche Werte sind Ihnen in einem Unternehmen wichtig?
 - *z.B. flache Hierarchien, Transparenz, Vertrauen*
- Wie müsste ein guter Arbeitgeber für sie sein/was müsste er mitbringen, damit Sie gerne für ihn arbeiten?
 - „Häufig wird von –Unternehmenswerten– gesprochen.“
- Kennen Sie die Abellio Werte?
 - *Falls ja:* Haben Sie schon einmal etwas im Zusammenhang mit den Abellio Werten erlebt?
 - *Falls nein:* Werte zeigen, dann fragen:
Haben Sie schon einmal etwas im Zusammenhang mit den gezeigten Abellio Werten erlebt?
- Glauben Sie, dass die Unternehmenskultur bei allen OpCo's gleich ist oder gibt es regionale Unterschiede zwischen den OpCo's?
- Wenn Sie nun an Ihre tägliche Arbeit denken:
 - Glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet/verlangt?
 - *Falls nein:* Warum nicht? Was müsste Abellio tun, damit Sie dies wüssten?
 - Stehen Ihnen die notwendigen Werkzeuge/Arbeitsmaterialien zur Verfügung, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird?
 - *Falls nein:* Warum nicht? Was müsste Abellio tun, damit Sie dies wüssten?
 - Haben Sie die notwendige Zeit damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird?
 - *Falls nein:* Warum nicht? Was müsste Abellio tun, damit Sie dies wüssten?

Semi-strukturiertes Interview



- Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Einschränkungen oder Bürokratie von denen Sie berichten können/möchten?

Thema: Organisationales Lernen

- Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert?
- Können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde?
 - Wie könnte man es besser machen?
- Wie empfinden/erleben Sie allgemein das Lernen bei Abellio?
 - „Dies wird häufig als die –Lernkultur– bezeichnet.“
- Wenn Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen: Was ist an der Lernkultur von Abellio anders als der ihres vorherigen Arbeitgebers?
- Haben Sie bei Abellio schon Mitarbeiter/Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen ohne dieses weiterzugeben? (weil sie es nicht können, wollen oder dürfen)
 - *Falls ja:* Können Sie das näher beschreiben?
- Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand?
 - *Falls ja:* Können Sie das näher beschreiben?

Fokus-Thema: Fehlerkultur

Bitte berichten Sie von Ihren eigenen erlebten Erfahrungen bei Abellio („lived experience“). Sollten Sie noch keine derartigen Erfahrungen bei Abellio gemacht haben, können Sie auch von einem vorherigen Arbeitgeber berichten (falls zutreffend).

Ich möchte mit Ihnen den Begriff Fehlerkultur / das Konzept der Fehlerkultur diskutieren.

- Was bedeutet Fehlerkultur für Sie? Wie würden Sie es beschreiben?
 - *Falls notwendig:* Fehlerkultur bedeutet ... [Definition Fehlerkultur]
- Wie erleben Sie die Fehlerkultur bei Abellio? Wie wird aus Ihrer Sicht bei Abellio mit Fehlern umgegangen?
 - Wird bei Abellio offen über Fehler gesprochen?
 - Wird aus Ihrer Sicht bei Abellio aus Fehlern gelernt?
 - Wie oft werden Fehler gemacht?
 - Haben Sie es schon einmal erlebt, dass der gleiche Fehler zwei- oder mehrmals gemacht wird?
 - *Falls ja:* Was waren die Konsequenzen/Effekte?

Semi-strukturiertes Interview

- Glauben Sie, dass es Ihnen im beruflichen Kontext bei Abellio schaden könnte, Fehler offen zuzugeben?
 - Haben Sie aus Ihrer Sicht arbeitsrechtliche Konsequenzen oder Konsequenzen unter Kollegen zu befürchten, wenn Sie offen mit Fehlern umgehen?
- Welcher Zusammenhang besteht aus Ihrer Sicht zwischen der Unternehmenskultur und der Fehlerkultur?
- Glauben Sie, dass die Kommunikation und der offene Umgang mit Fehlern die Sammlung, Förderung oder Generierung von Wissen fördert? (vgl. Hausmann 2013)
- Glauben Sie, dass die Kommunikation und der offene Umgang mit Fehlern Abellio vor negativen Einflüssen (z.B. Kosten, negative Reputation etc.) bewahren kann?
- Was muss aus Ihrer Sicht geschehen, damit Abellio aus Fehlern (des Unternehmens oder einzelner Mitarbeiter) lernt?

Schlussfrage

- Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur oder der Lernkultur von Abellio, von denen Sie berichten möchten?

Semi-strukturiertes Interview**Abellio Werte****Authentisch**

Vorbildliches Verhalten: offen, gradlinig, respektvoll

Professionell

Vorbildliches Verhalten: Verantwortung übernehmen, gutes Miteinander

Proaktiv

Vorbildliches Verhalten: Progressiv, innovativ, vorausschauend denken

Ganzheitlich

Vorbildliches Verhalten: über den Tellerrand schauen, Vielfalt unterstützen

Semi-Structured Interview**TRANSLATION****Interview Guide****General Information**

- Thank you for participating in the interview. Why did I choose you?
- Indication of the expected duration of the interview
- Reference to the form of the interview: semi-structured interview with mostly predefined questions, flexible structure; Discussions, counter questions and clarifications are possible - Explanation of the advantages of semi-structured interviews
- When answering, the focus should be on what you have experienced; there is no wrong or right
- Interview is audio-recorded and then transcribed for analysis of the data
- All data remains anonymous, no conclusions can be drawn about the name or the function in the company
- The interview can be stopped at any time
- Notice that this is private research without financial or similar support from Abellio; all interviews are conducted in my free time and not during working hours
- The research does not reflect the opinion of the University of Gloucestershire but only my own

Background to the study

- Why PhD in England?
- Format: Case Study at Abellio GmbH
- Title of the Thesis:
'The Relationship of organisational Culture and organisational Learning: a phenomenological Case Study using the example of a German Railway Company'
- Period of the semi-structured interviews: January 25, 2021 - February 12, 2021
- Estimated Number of pilot interviews: until theoretical saturation, possibly 5 - 15
- Objectives of the Study:
 - To understand to what extent the organizational culture of the company influences the organizational learning and organizational knowledge creation.
 - To explore the capture and communication of knowledge inside the company.
 - To propose a concept for understanding and development of organizational learning within the company.

Semi-Structured Interview



Since the interview is a semi-structured interview, not all questions, but all subject areas, may be asked.

Topic: Corporate culture at Abellio

- Do you enjoy working for Abellio?
 - *If yes:* Can you explain why?
 - *If not:* Why not?
- How do you experience Abellio's corporate culture?
 - *In other words:*
If you had to explain Abellio's corporate culture to someone:
What would you say?
- If you compare to a previous employer: What is different about Abellio's corporate culture than that of its previous employer?
- What do you particularly like about Abellio's corporate culture?
- What do you dislike about Abellio's corporate culture?
- What is important to you working in a company?
 - *e.g. flat hierarchies, transparency, trust*
- *What do you think a good employer should do that you enjoy working for him?*
 - *"This is often called -company values-".*
- Do you know the Abellio values?
 - *If yes:* Have you ever experienced anything in connection with the Abellio values?
 - *If no:* show values, then ask:
Have you ever experienced anything in connection with the Abellio values shown?
- Do you think that the corporate culture is the same for all OpCo's or are there regional differences between the OpCo's?
- When you think about your daily work now:
 - Do you exactly know, what Abellio is expecting from you?
 - *If no:* Why not? What would Abellio have to do for you to know?
 - Do you have the tools to do what is expected?
 - *If no:* Why not? What would Abellio have to do?
 - Do you have the time to do what Abellio is expecting from you?
 - *If no:* Why not? What would Abellio have to do?
 - Are there further constraints or bureaucracy?

Semi-Structured Interview



Topic: Organizational learning

- Based on your experience: How is knowledge encouraged or documented at Abellio?
- Can you report an experience in which knowledge was not encouraged by the company or a manager?
 - How could it be done better? (you in person or the company)
- How do you generally feel / experience learning at Abellio?
 - *"This is often called – learning culture –"*
- If you compare to a previous employer: What is different about Abellio's learning culture than that of your previous employer?
- Have you seen employees / colleagues at Abellio who have knowledge within them without passing it on? (because they can't, don't want to, or are not allowed to)
 - *If yes: can you describe this in more detail?*
- Have you ever experienced a situation in which you needed knowledge or information that was not available to you?
 - *If yes: can you describe this in more detail?*

Focus-Topic: Error Culture

Please report on your own experiences at Abellio ("lived experience"). If you have never had this kind of experience at Abellio, you can also report from a previous employer (if applicable).

I want to discuss with you the term error culture/the concept of error culture.

- What does error culture mean to you?
 - *If necessary: Usually it means ... [Definition of Error Culture]*
- How do you experience the error culture at Abellio? How do you think Abellio deals with errors?
 - Does Abellio talk openly about errors?
 - In your opinion, is Abellio learning from mistakes?
 - How often are mistakes/errors made?
 - Have you ever seen the same error/mistake being made two or more times?
 - *If yes: What were the effects / consequences?*
- Do you think that it could harm you in a professional context at Abellio to openly admit mistakes?
 - From your point of view, do you have to fear consequences under labor law or among colleagues if you deal openly with mistakes?
- In your opinion: What link exists between corporate culture and error culture?

Semi-Structured Interview

- Do you believe that communicating and dealing openly with errors encouraged the collection or generation of knowledge? (see *Hausmann 2013*)
- Do you believe that communication and open handling of errors can protect Abellio from negative influences (e.g. costs, negative reputation, etc.)?
- In your opinion, what must happen so that Abellio learns from mistakes (in the company or in individual employees)?

Final question

- Are there any experiences related to Abellio's corporate culture or learning/error culture that you'd like to share?

Semi-Structured Interview**Abellio values****Authentic**

Exemplary behavior: open, straightforward, respectful

Professional

Exemplary behavior: taking responsibility, good cooperation

Proactive

Exemplary behavior: Progressive, innovative, forward-thinking

Holistic

Exemplary behavior: think outside the box, support diversity

APPENDIX 5: DETAILED LIST AND DATES OF INTERVIEWS

PhD-Thesis
Dominik Breitzkreutz



List of interviewees

All participants in the interview were first contacted by phone and informed about the study. After agreeing to participate in the interview, they received further information by email.

Pilot interviews

Interview	Position level at Abellio	Length of audio file	Date invitation	Date interview
Pilot_I1	Department head	36:18 min.	15-06-2020	29-06-2020
Pilot_I2	Department head	40:27 min.	15-06-2020	01-07-2020
Pilot_I3	Department head	45:00 min.	15-06-2020	03-07-2020
Pilot_I4	Department head	40:46 min.	15-06-2020	08-07-2020
Pilot_I5	Department head	30:01 min.	15-06-2020	08-07-2020

Semi-Structured interviews

Interview	Position level at Abellio	Length of audio file	Date invitation	Date interview
Final_I1	Employee	51:31 min.	18-01-2021	19-01-2021
Final_I2	Team lead	50:26 min.	18-01-2021	25-01-2021
Final_I3	Department head	56:35 min.	18-01-2021	01-02-2021
Final_I4	Employee	42:44 min.	18-01-2021	11-02-2021
Final_I5	Employee	66:44 min.	18-01-2021	25-02-2021
Final_I6	Employee	34:47 min.	18-01-2021	25-02-2021
Final_I7	Employee	45:44 min.	18-01-2021	16-03-2021

APPENDIX 6: TRANSCRIPTION RULES

The transcription rules of Dresing and Pehl (2018) were used to transcribe the interviews.

- It is transcribed literally, i.e. not phonetically or summarised.
- Colloquial contractions (e.g., elisions) or dialectal forms are approximated to written German. ‘So’n Buch’ becomes “so ein Buch” and “hamma” becomes “haben wir”. The sentence form is retained, even if it contains syntactical errors, e.g: ‘Bin ich nach Kaufhaus gegangen.’
- Dialects are translated into High German as accurately as possible. If no clear translation is possible, the dialect is retained, e.g: ‘Ich gehe heuer auf das Oktoberfest’.
- Colloquial particles such as ‘gell, gelle, ne’ are transcribed.
- Stuttering is smoothed out or omitted, broken words are ignored. Word doublings are only recorded if they are used as a stylistic device for emphasis: ‘Das ist mir sehr, sehr wichtig’.
- Half sentences that are not completed are marked with the abbreviation ‘/’.
- Punctuation is smoothed in favour of readability, i.e. a full stop rather than a comma is used when the voice is briefly lowered or the emphasis is not clear. Units of meaning should be retained.
- Reception signals such as ‘hm, aha, ja, genau’, which do not interrupt the other person's flow of speech, are not transcribed. They are transcribed if they are mentioned as a direct answer to a question.
- Pauses of approx. 3 seconds or more are marked by (...).
- Particularly emphasised words or utterances are marked by VERSALS.
- Each speaker's contribution has its own paragraphs. There is a free, empty line between the speakers. Short interjections are also transcribed in a separate paragraph. Timestamps are inserted at least at the end of a paragraph.
- Emotional non-verbal expressions of the interviewee and the interviewer that support or clarify the statement (such as laughing or sighing) are noted in brackets when used.
- Incomprehensible words are marked with ‘(unv.)’. Longer unintelligible passages are labelled with the cause if possible: ‘(unv., Mikrofon rauscht)’. If a wording is suspected, the passage is marked with a question mark in brackets, e.g. ‘(axe?)’.

Unintelligible passages are marked with a time marker if no further time marker is set within one minute.

- The interviewer is identified by an 'I:', the interviewee by a 'B:'. If there are several interview partners (e.g. group discussion), the abbreviation 'B' is assigned a corresponding identification number or a name ('B1:', 'Peter:').
- The transcript is saved as a Rich Text Format (RTF file). The file is named according to the media file name (without ending wav, mp3), for example: Interview_04022011.rtf or Interview_schmitt.rtf

Source:

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg, 2018.

APPENDIX 7: ALL INTERVIEW TRANSCRIPTS (GERMAN)

Below you will find the transcripts of all five pilot interviews and seven semi-structured interviews in German. All interviews were anonymised for this appendix, i.e. information that would allow conclusions to be drawn about the interviewees was removed.

The non-anonymised information was used for the research project.

Transcription Pilot Interview 1

Datum des Interviews: 29.06.2020

Datum der Transkription: 29.06.2020

I: Gut. So. Also ich habe drei Themenblöcke. Erster Themenblock ist Unternehmenskultur bei Abellio. Dann der Themenblock organisationales Lernen. Und zum Schluss dann noch quasi beide Themenblöcke zusammen miteinander verknüpft. Also Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Lernkultur. Ich würde anfangen mit den Fragen Unternehmenskultur bei Abellio. Und zwar: Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:23-6#

B: Ja. #00:00:24-3#

I: Woran machen Sie das fest? #00:00:26-9#

B: Das mache ich daran fest also extremst an den Menschen, die bei Abellio sind. Und dass wir relativ kreativ und frei Dinge gestalten konnten. #00:00:42-7#

I: Was heißt: konnten? #00:00:45-1#

B: Hm (überlegend). Ich habe so bisschen die Befürchtung, dass das jetzt weniger wird. #00:00:49-2#

I: Und ist das jetzt bezogen auf [OpCo 1] oder auf Abellio allgemein? #00:00:55-4#

B: Eigentlich bezogen auf/ Ja, ursprünglich war ja [OpCo 1] [OpCo 1]. Und jetzt wird [OpCo 1] Abellio allgemein und in genau auf den Schwenk. #00:01:03-9#

I: Okay. Und wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio? #00:01:09-9#

B: Gerade sehr im Wandel. Also ich denke mal wirklich, dass jede Opco so ein, so für sich eine eigene Unternehmenskultur hatte, die ja jetzt durch gerade A 2020 plus zusammengeführt wird. Und hier in [Region 1] ist ja auch jetzt quasi schon so ein bisschen die funktionale Führung umgesetzt. Und insofern ist es gerade noch so eine Phase der Reibung. #00:01:40-4#

I: (...) Ich frage nochmal anders. Also die gleiche Frage nochmal anders gefragt. Wenn Sie jemanden die Unternehmenskultur von Abellio erklären müssten, der vielleicht mit der Eisenbahnbranche und mit Abellio nichts zu tun hat: Wie würden Sie dem das erklären? #00:01:54-8#

B: (...) Ganz also von der Kultur her viele hemdsärmelige Mitarbeitern, die gern Neues umsetzen. #00:02:09-2#

I: (...) Und das ist bei allen Mitarbeitern so? Oder kann man da nochmal Unterschiede machen vielleicht zwischen operativ und Verwaltung oder zwischen Instandhaltung und Lokführer, Lokführer und KB et cetera? Oder ist das, gibt es da keine Unterschiede? #00:02:26-3#

B: (...) Na, es gibt wenn, zeitlichen Unterschied. Ich denke mal grundsätzlich, gab es einen Unterschied Verwaltung und KB beziehungsweise TF nicht so sehr. Glaube, dass die Kundenbetreuung, Triebfahrzeugführer schon sehr weit sind, dass es jetzt für sie Normalzustand ist und sie ihren Dienst nach Vorschrift machen. Und insofern aber trotzdem eine sehr offene Unternehmenskultur da ist. Also es wird ganz viel diskutiert auch seitens der Kundenbetreuer und Triebfahrzeugführer. #00:02:58-2#

I: Untereinander oder mit der Verwaltung? #00:03:00-3#

B: Auch mit der Verwaltung. Also es werden viele Missstände adressiert. Also ist nicht so wie in anderen Unternehmen, wo das dann schon irgendwie Verzweiflung ist, also innere Kündigung. Insofern finde ich es eine sehr lebendige Unternehmenskultur und mit viel auch Weiterentwicklung. Und das sehe ich bei der Verwaltung noch ein bisschen stärker, weil die Kundenbetreuer und Triebfahrzeugführer fordern das irgendwie auch ein. #00:03:26-4#

I: Inwiefern? #00:03:27-9#

B: Na, indem sie, wenn Dinge ihnen nicht passen, sie dann auch, ja, immer sehr deutlich machen, dass sie gerne eine Veränderung hätten. #00:03:37-2#

I: (...) Okay. Ich hoffe, das ist übrigens okay, dass ich jetzt hier sitze. Weil die Fragen jetzt auf Sie sind. // Natürlich sind wir per du. #00:03:45-6#

B: (unv.). // #00:03:45-6#

I: Wenn Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, vorausgesetzt Sie haben den, aber das weiß ich ja in dem Fall: Was ist an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? #00:03:57-6#

B: Hm (überlegend). Weniger, also schneller. #00:04:01-3#

I: Abellio ist schneller? #00:04:04-4#

B: Abellio ist schneller, hat schnellere Entscheidungen, hat weniger Entscheidungswege, ist aus meiner Sicht sehr viel näher dran an den Mitarbeitern und viel, viel flachere Hierarchien, sodass die Mitarbeiter näher an der Verwaltung sind. (...) Auch mehr Bezug zu, ich sage mal, den Gesichtern haben. #00:04:31-9#

I: Haben Sie da schon mal persönliche (...) Erlebnisse gehabt, also irgendwie Beispiele, an denen man das festmachen kann beim vorherigen Arbeitgeber und beim jetzigen? #00:04:41-1#

B: (...) Ja. Also mit schneller, also wenn ich bei meinem vorherigen Arbeitgeber eine E-Mail geschrieben habe, war die Antwortgeschwindigkeit/ Da habe ich nach 14 Tagen langsam nachgedacht ob ich mal eine Antwort kriegen könnte. Da musste ich mir hier ganz schnell umstellen. Also das ging dann/ Also hier ist die Antwortgeschwindigkeit sind sagen wir mal, hm (überlegend), höchstens drei Tage, die auch erwartet werden insgesamt. Und in Bezug auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern einfach die Präsenz vor Ort. Was inzwischen bisschen leidet. Aber wie wichtig es der gesamten Unternehmensführung ist, vor Ort auch unterwegs zu sein. Und die Mitarbeiter scheuen sich auch nicht anzurufen, wenn sie ein Problem haben. Das kannte ich so vorher auch nicht. Präsenz im Zug durch, sagen wir mal, Führungskräfte. #00:05:45-0#

I: Jetzt haben Sie ja eine ganze Menge schon gesagt, was Ihnen besonders an der Unternehmenskultur gefällt. Gibt es auch Dinge, die Ihnen nicht gefallen? Vielleicht auch mit persönlich, also mit Beispielen nochmal untermalt. #00:06:02-0#

B: Also was mir nicht gefällt ist, dass wir Fehler wiederholen. Das ist im Grunde genommen wundert man sich manchmal, dass Dinge die, wenn man sie hemdsärmelig und schnell löst, scheint/ Manchmal ist dann auch Personalwechsel, aber dann kann es durchaus sein, dass genau dasselbe Thema nochmal genauso gelöst wird, obwohl man weiß, dass es nicht die richtige Lösung war. Und das sind so Themen, die, weiß ich nicht, also was/ Das haben wir in unterschiedlichsten Bereichen, dass man sich fragt: Warum denn das nochmal? Also weil für, ich glaube für [Region 1] bin ich eher relativ, also so relativ von Anfang an hier gewesen. Und insofern kann ich das so beobachten. Also dass Dinge sich wiederholen, also nicht gelernt wird. #00:06:54-4#

I: Gibt es noch was? #00:06:56-5#

B: (...) Ja. Manchmal ein bisschen. Also in manchen Dingen müsste man einen strukturierteren Umgang finden. Also die Struktur, die Konzerne mit sich bringen, haben auch Vorteil. Die fehlen manchmal. #00:07:17-4#

I: Darf ich nochmal fragen: Gibt es noch was? #00:07:21-6#

B: Ja. Gibt es noch was? #00:07:24-9#

I: Wenn nicht, dann ist auch völlig okay. // Aber ich versuche natürlich auch alles aus/ #00:07:27-7#

B: (unv.). Nochmal die Frage, // genau. Vielleicht fällt mir dann/ #00:07:29-7#

I: Was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio überhaupt nicht? #00:07:32-3#

B: Überhaupt nicht. (...) Ich befürchte, ich weiß es aber noch nicht, dass sich jetzt sehr viel mehr/ durch A 2020 plus gibt es so Teile die sehr im Sinne Ellbogen unterwegs sind. Und das ist das, was eigentlich Themen widerspricht, was ich bisher hier gelernt habe oder geschätzt habe. Aber das ist so eine Befürchtung. #00:08:11-7#

I: Aber bislang haben Sie es noch nicht erlebt, sondern Sie befürchten es nur oder // haben Sorge, dass es so kommt. #00:08:17-3#

B: Ja, also, ja, genau, // Sorge oder so, so kleinere Teile oder so. Das sind so kleinere Anklänge. #00:08:22-1#

I: Ok. Dann die Frage: Unternehmenskultur hängt ja auch viel mit Werten zusammen. Welche Werte sind Ihnen wichtig? #00:08:31-4#

B: Welche Werte sind für mich, für mich wichtig? Also im Grund, es gibt ja die Abellio-Werte. Und was ich da sehr wichtig finde an den Abellio-Werten ist tatsächlich: Authentizität finde ich extremst wichtig. Aber auch also dass jeder wirklich hier so sein kann, wie er sein möchte. Ich glaube, das wird auch gelebt und das ist auch das, was wir immer vermitteln. Und was ich eben ja schon sagte: Auch dieses (...) Proaktive, letztendlich das Proaktive, nämlich nicht zu warten, bis irgendwas passiert, nicht zu sagen: Das ist nicht mein Thema und so weiter. Sondern dass wir gemeinschaftlich versuchen vorwärts zu gehen. Das sind, die sind mir extremst wichtig, diese Werte. #00:09:20-1#

I: (...) Okay, die nächste Frage wäre gewesen: Kennen Sie die Abellio-Werte? Jetzt haben Sie ja gesagt, Sie kennen die. Wenn nicht, hätte ich sie auch nochmal dabei. Glauben Sie, alle Mitarbeiter im Unternehmen kennen die oder nur die Führungskräfte? #00:09:33-2#

B: Ich glaube, es kennen immer weniger Mitarbeiter. Ich denke mal, vor einer Weile haben wir das/ Also bei den Inbetriebnahmen haben wir das zumindestens bei den Kundenbetreuern relativ deutlich geschult. Ich habe aber das Gefühl, dass immer weniger Führungskräfte die kennen. Und dementsprechend auch immer weniger Mitarbeiter die kennen. #00:09:52-5#

I: (...) Und haben Sie schon mal was im Zusammenhang mit diesen Werten, also mit diesen konkreten vier Werten erlebt positiv wie negativ? #00:10:02-8#

B: Was heißt im Zusammenhang? #00:10:05-4#

I: Na, zum Beispiel wenn wir jetzt den Wert authentisch haben. Gibt es da irgendwie ein Erlebnis, was Ihnen im Gedächtnis geblieben ist, wo Sie sagen: Oh! #00:10:16-0#

B: (...) Na, authentisch ist ja etwas, was/ Ja, also sagen wir mal unsere Geschäftsführung/ gerade [Person 1] ist glaube ich sehr offen, geradlinig, respektvoll und authentisch gewesen und hat das auch gegenüber den Mitarbeitern deutlich gemacht. Also einfach: Wie trete ich auf? Bin ich, also ist die Führungskraft sie selber und kann man damit auch/ Also oder wie soll man sagen? Kann man damit auch die Mitarbei-

ter dazu kriegen, sich auch zu ihrer Diversifizität zu stehen? Und ich glaube, das ist hier schon relativ breit im Unternehmen, dass jeder schon seine Authentizität leben kann. #00:11:05-8#

I: (...) Und die anderen Werte? #00:11:09-7#

B: So. Professionell. Ja, das ist, finde ich, ein allgemeiner Wert, der grundsätzlich in jedem Unternehmen gelebt werden sollte. Und jeder hier auch sein Bestes dafür tut, professionell zu sein. Proaktiv finde ich, vorausschauend zu denken. Also versuchen viele. Ich glaube, hier ist eher sowas wie Schnelligkeit, was gelebt wird. Wirklich das bis zu Ende durchdacht wird im ganzheitlichen Sinne, das weiß ich immer nicht. Also zumindestens bei uns immer manchmal so unterschiedliche/ Also ich glaube, der Marktbereich tut das mehr als zum Beispiel ein betrieblicher Bereich. #00:11:54-1#

I: Können Sie das noch ein bisschen näher beschreiben? #00:11:57-6#

B: Sagen wir mal die, was erstaunlich war, ist bei uns (unv.) das große Thema. Bei der [Betriebsaufnahme 1], wieso erst so spät rauskam, dass Triebfahrzeugführer fehlten. Das war nicht proaktiv. Und da hätte ich mir gewünscht, dass wir da früher drauf eingegangen wären. Wie wir danach die Krise gemeistert haben, das war dann wieder proaktiv und authentisch, nämlich immer zuzugeben, dass man Fehler gemacht hat. Und auch nach vorne zu gucken: Wie kriegt man das gehandelt? Also welche Maßnahmen kann man da durchführen. Und die dann auch ziemlich eindeutig auch in der Öffentlichkeit gesagt hat: Wir haben ein Problem. Und wir versuchen daran zu arbeiten. Und wir haben diese und jene Maßnahmen. Da sind wieder eigentlich alle Themen gelebt worden. Auch gegenüber den Mitarbeitern nicht zu verschweigen, dass da ein Problem tatsächlich ist, ist glaube ich sehr wichtig gewesen. Denn nur so konnten die/ ja, haben sie weiter glaube ich an das Unternehmen geglaubt, weil von außen ja schon ziemlich viel Bashing kam. #00:13:06-3#

I: (...) Das waren die Werte, ne, oder einer. #00:13:12-3#

B: Ja. Authentisch, professionell, proaktiv und ganzheitlich. Die, finde die laufen so wieso so ein bisschen ineinander über. Da kann man immer das eine so interpretieren. Oder dann ist/ Vielfalt unterstützen kann man in authentisch oder, ja, in ganzheitlich reinnehmen. #00:13:32-1#

I: Gut! Vielen Dank. Das war erste Themenblock. Dann würde ich jetzt mit dem zweiten weitermachen: Organisationales Lernen. Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert? #00:13:42-4#

B: Gefördert? #00:13:43-6#

I: Gefördert. #00:13:44-6#

B: (...) Das ist eine gute Frage. Gefördert weiß ich gar nicht so richtig. Es wird/ #00:13:52-7#

I: Oder es muss auch gar nicht gefördert sein. #00:13:56-0#

B: Vorausgesetzt. #00:13:57-4#

I: Wie wird Wissen auch weitertransportiert? Ist vielleicht auch noch ein anderes Wort, also ja, weitergefördert, weitergegeben, weitertransportiert, zugänglich gemacht. #00:14:07-5#

B: Ja. Also einerseits sehr formal über Dienstanweisung und schriftliche Dinge. Und des anderen sehr informell über so gemeinsam Dinge besprechen. Und genau. #00:14:27-9#

I: Gibt es da nochmal Unterschiede zwischen, wie gerade schon gefragt, zwischen Verwaltung // Instandhaltung, Betrieb, et cetera? #00:14:38-1#

B: Also die formellen, ja, // ich glaube, die formellen Wege werden im Fahrdienst wirklich TF und KB und in der Instandhaltung relativ sauber genutzt. In anderen Verwaltungsbereichen weniger sauber. Und dementsprechend ist da eher so eine, ich würde sagen, wirklich sagen, unstrukturierte Weitergabe von Wissen, die mal funktioniert und die mal nicht funktioniert. Auch sowas wie, das ist bei uns ein großes Thema immer gewesen: Einarbeitungspläne, wie werden die umgesetzt, ja? Auch sowas läuft in der Verwaltung sehr abhängig von, glaube ich, von Bereichen und von unterschiedlichen Führungskräften. Also da ist die Struktur manchmal, fehlt da manchmal. #00:15:28-4#

I: Haben Sie da auch schon mal Erlebnis, von dem Sie berichten können? Sie müssen natürlich keine Namen nennen oder // ähnliches, auch keine Abteilung, aber. #00:15:35-2#

B: Nein, aber es gibt // wirklich Abteilungen, wo die Mitarbeiter sich sehr darüber beschweren, dass sie nicht eingearbeitet worden seien. Und das ist für mich. Und da daraus dann scheinbar auch Fehler entstehen. Und das ist eben nicht gut vermitteltes Wissen. #00:15:50-5#

I: Und wo, woran liegt das dann? Oder womit hängt das zusammen, dass es so ist? #00:15:55-5#

B: Man muss/ (...) Also die Arbeitslast ist dann so hoch, dass man denjenigen erstmal reinschmeißt in die Arbeit und sich nicht die Zeit nimmt, selber rein zu investieren, dass derjenige dann später aber besser arbeitet. Das ist glaube ich wieder das Hemdsärmelige. (...) Also ein dezidierte Einarbeitungsplan beispielsweise ist ja auch aufwendig, ist ja für alle aufwendig. Und den Aufwand muss man halt gehen. #00:16:29-3#

I: (...) Gut. War das jetzt die Sicht aus [OpCo 1]? Oder war das auch also gerade, was das #00:16:37-6#

B: // Hm (bejahend). Das ist erstmal [OpCo 1]. #00:16:37-6#

I: Thema Wissen angeht/ Kann man da auch opcoübergreifend was zu sagen? #00:16:40-7#

B: Also opcoübergreifend ist (...) bisher zu wenig Wissen glaube ich ausgetauscht worden. Es gab Bereiche, da ist es angestoßen worden, vielleicht auch schon relativ gut. Das einfach mal mein, man mal auch mal nur informell zum Telefonhörer greift oder auch Best-Practices macht. Und ich denke mal, da hat sich im letzten Jahr ganz schön viel getan durch die Einführung der Boards. Dass einfach die, schon allein die geografische Trennung/ Also man hat sich ja nie gesehen. Insofern konnte man auch kein Wissen austauschen. Schon allein das hat glaube ich relativ viel gebracht, dass man sich in den Boards öfters gesehen hat. #00:17:28-3#

I: (...) Gut. Die nächste Frage wäre: Können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? Das haben Sie ja jetzt im Grunde schon mit dem Einarbeitungsplan beschrieben. Gibt es vielleicht noch eine zweite Sache, die Ihnen einfällt? #00:17:43-1#

B: Wissen nichts // gefördert wurde. #00:17:48-7#

I: Wissen nicht gefördert durch das // Unternehmen an sich oder vielleicht auch durch einzelne Personen? Natürlich nicht namentlich benennen, aber/ #00:17:53-6#

B: Nein, aber es ist, also Wissen zu fördern, das ist irgendwie glaube ich auf Deutsch schwierig. Ich denke mal, was fehlt beispielsweise bei/ Also man muss auch Wissen aufarbeiten, ja? Also zum Beispiel die Tariffinformationen, die wir derzeit unseren Mitarbeitern zur Verfügung stellen, die sind nicht gut. Und ich glaube, damit wird zu wenig Wissen vermittelt, einfach weil Dinge abgeschrieben werden, am besten das DB-Ding genommen wird, geschwärzt wird und dann weitergegeben wird. Also auch da wieder nicht genug Energie oder Ressourcen, um Wissen gut weitervermitteln zu können. #00:18:34-4#

I: Energie und Ressourcen oder Energie oder Ressourcen? Können Sie das nochmal irgendwie/ Oder // kann man das gar nicht so sagen? #00:18:42-2#

B: Das kann, also das kann ich selber // nicht sagen, weil das nicht meine Abteilung ist. Da will ich auch nicht darüber urteilen. Aber entweder Energie oder Ressourcen. Also ich denke mal, fehlende Energie hat auch viel was mit knappen Ressourcen zu tun. (...) Aber auch irgendwie die Erkenntnis der Notwendigkeit, dass wenn ich vier zu fünfzig Prozent geschwärzte Blätter kriege, dass ich damit nicht so viel anfangen kann. #00:19:04-6#

I: Wer bekommt dann die Blätter? #00:19:07-1#

B: Na, die // Kundenbetreuer. #00:19:08-7#

I: Kundenbetreuer. // Okay. #00:19:09-1#

B: Die kriegen genau wie so eine DB-Information. Dann ist da die Hälfte geschwärzt, weil die für uns nicht relevant ist. Und dann kriegen die das so vorgesetzt. Und das ist/ also da braucht man ja eigentlich eine Ressource, die das macht. Und die fehlt irgendwie im Unternehmen zurzeit hier. #00:19:23-2#

I: (...) Okay. (...) Mache mal kurz Pause. Dann die Frage: Wie empfinden oder leben, vor allem erleben Sie allgemein die Lernkultur bei Abellio? Und Lernkultur hat ja auch viel mit Fehlerkultur zu tun. Da haben wir gerade schon kurz darüber gesprochen. Also Lern-, Schrägstrich Fehlerkultur. #00:19:45-3#

B: Ja. Die Lernkultur ist wirklich bisschen manchmal, ich würde sagen: zufällig, führungskräfteabhängig. Und die Fehlerkultur in dem Sinne auch. Ich habe das Gefühl, also bisher, also es wandelt sich. Ich denke mal, wie kleine Fehler ist wirklich eine große Fehlerkultur. Das ist (...) immer, ist nicht schlimm. Da passiert auch nicht viel. Bei großen Fehlern haben sie manche, die an sich, dass es eher kaschiert wird. Und man dementsprechend auch nicht lernen kann. Und was ich aber ganz spannend fand: Am Anfang die Lernkultur, dieses Zusammenkommen von vielen unterschiedlichen Unternehmen/ Und wir haben hier damals im Grunde genommen über den Gang ganz viel ausdiskutiert und die beste Lösung gefunden. Und das war schon sehr spannend. Einfach so die verschiedenen Impulse zu nehmen und daraus dann das Beste zu machen. Ich glaube, das war eine ganz, ganz starke Lernkultur, die jetzt aber vielleicht nach [Anzahl 1] Jahren [Region 1] so nicht mehr funktionieren kann. Das muss jetzt mehr verstetigt werden, ne? Also für mich waren wir immer noch so die/ Es kam mir immer so ein bisschen vor wie so die jungen Wilden, die versuchen jetzt, was Neues aufzubauen. Das war total spannend. Aber irgendwann mal funktioniert ein Unternehmen nicht mehr, wenn es dann so groß wird. #00:21:17-1#

I: Und wann war dieser Zeitpunkt? #00:21:19-8#

B: Na, im Grunde genommen kam der mit der [Betriebsaufnahme 1]. Und daran knaupern wir immer noch. Und jetzt geht es noch einen Schritt weiter, indem wir jetzt quasi Abellio gesamthaft funktional geführt werden soll. #00:21:36-9#

I: (...) Gut. Wenn Sie jetzt nochmal den Vergleich zu Ihrem vorherigen Arbeitgeber ziehen: Was ist jetzt an der Lernkultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? #00:21:47-8#

B: Na, beim vorherigen, also (...) beim vorherigen Arbeitgeber, das war ein stetigeres Geschäft. Also da musste ja nichts aufgebaut werden. Und es gab viele (...) etablierte Mitarbeiter, die schon immer alles so gemacht haben, wie sie gemacht haben. Da musste gar nicht so viel gelernt werden. Wenn man einen bei einer Inbetriebnahme und Neuaufstellung muss man erstmal lernen. Also man ist gezwungen zu lernen. Und da es noch nichts gibt, muss auch vieles neu entschieden werden. Also das Wissen war bei meinem alten Arbeitgeber eigentlich irgendwie immanent da. Und hier musste es aufgebaut werden und ich glaube, auf Dauer auch verstetigt werden. Das Witzige ist ja: Es fängt ja schon an, dass man eine gemeinsame Sprache entwi-

ckeln muss. Das merkt man jetzt auch wieder bei diesen Opco-Themen. Das fing früher damit an, dass der eine vom MT gesprochen hat, der andere vom MDE und der nächste hat/ Also dass man überhaupt sich verstanden hat. Ja, und das ist glaube ich bei einem (...) altgediegenen Unternehmen, da ist das Wissen irgendwie klarer da, klarer definiert, ist aber auch viel, viel weniger Bewegung. #00:23:14-6#

I: (...) Glauben Sie, dass das, dieses Sprachproblem heute auch noch besteht? Oder ist das dann inzwischen gelöst? #00:23:21-0#

B: Das Sprachproblem innerhalb der [OpCo 1] ist gelöst. Jetzt kommt das nächste Sprachproblem zwischen den Opcos. Aber es lässt sich auch lösen. Aber das zeigt so, wie die unterschiedlichen/ Also da müssen alle gewillt sein, sich darauf einzulassen und einfach neu denken. #00:23:42-8#

I: (...) Gut. Und Fehlerkultur nochmal: Also es war jetzt // der Lernkultur. #00:23:52-2#

B: Ach so, Fehlerkultur. // #00:23:52-3#

I: Gibt es vielleicht vom vorherigen Arbeitgeber noch was, also einen Vergleich zum Thema Fehlerkultur? Haben Sie da irgendwas erlebt, was anders war als hier? #00:24:00-1#

B: (...) Das ist schwierig. (...) Im Bezug auf Fehlerkultur. (...) Ja, dort wurden aus meiner Sicht weniger Fehler/ (...) Das ist interessant. Jetzt muss ich mal nachdenken. Also ich denke mal, hier passieren natürlich durch die einfach die Schnelligkeit beziehungsweise das Neumachen mehr Fehler. Fehler fallen auch eher auf. Ich glaube, früher wurden die/ bei meinem alten Arbeitgeber wurden die Fehler/ Die waren vielleicht nicht so/ (...) Also sie sind nicht so aufgefallen, da das Gesamtsystem eingeschwungener war. Und insofern: Was ist ein Fehler? Ein Fehler ist ja, wenn ich unabsichtlich etwas falsch mache. Ich glaube, dieses unabsichtlich Falschmachen gab es da in der Menge gar nicht, sondern da waren es eher wirklich wissentlich etwas falsch zu tun. Und deswegen war die Fehlerkultur dort bisschen anders. Also die Idee, überhaupt Dinge zu verändern war ja so gering. Und insofern gab es auch weniger Fehler. #00:25:16-3#

I: Ja, und spannend ist ja, wie dann im Nachgang mit Fehlern umgegangen wird, ne? Gibt es da Unterschiede? Also zwischen dem vorherigen Arbeitgeber, also ich sage

mal, sei es von Führungskräften, wie die mit Fehlern umgehen oder das Unternehmen an sich. Gibt es da Unterschiede zwischen Abellio und dem vorherigen Arbeitgeber? #00:25:35-2#

B: Also hm, hm (verneinend). Bin ich mir nicht sicher. Nein, eigentlich nicht. Ich finde das nur spannend, dass hier bei Abellio/ Ich glaube, dort ist vielleicht wirklich dann durchgegriffen, also eher disziplinarisch etwas passiert. Hier tun die Mitarbeiter immer so, gerade Kundenbetreuer, TF und so, also würden sie disziplinarisch immer wer weiß was passieren. Aber letztendlich passiert hier wenig. Insofern ist es manchmal auch nicht eine unbedingt konstruktive Umgang mit Fehlern also. (...) So richtig aber einen Unterschied kann ich jetzt nicht definieren. #00:26:09-3#

I: (...) Haben Sie schon mal bei Abellio Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Vielleicht weil sie es nicht können, weil sie es nicht dürfen. #00:26:21-5#

B: Ja. #00:26:21-8#

I: Weil sie es nicht müssen. #00:26:22-7#

B: Ja. #00:26:23-4#

I: Können Sie das beschreiben? #00:26:25-4#

B: (...) Also einerseits gibt es glaube ich diejenigen, die Wissen in sich tragen und das als eigenes Wissen gerne behalten, um da die Wichtigkeit weiter/ also selber wichtig zu sein, also das Wissen ungern weitergeben. Dann gibt es welche, die das Wissen haben, so wie sie es gerade machen, aber nicht fähig sind, das jemanden anderen weiterzugeben oder zu verbessern. Also was weiß ich: Prozesse zu verbessern oder so. Das es irgendwie vielleicht auch nicht genug herausgekitzelt wird. (...) Ja. Ich glaube, das eher so wirklich so. Wissen ist Macht. Das die eine Variante und die andere Variante ist: sich nicht dessen bewusst sein, wie wichtig es ist, gewisses Wissen auch weiterzugeben. (...) Ist das konkret genug? #00:27:28-9#

I: Hm, hm (bejahend). Also so konkret, wie du das sagen // möchtest. #00:27:32-2#

B: Ja, ja, ja. // #00:27:32-2#

I: (...) Kann man das nochmal irgendwie unterteilen nach Unternehmensbereichen? Also ich habe ja immer jetzt die Beispiele genannt: Instandhaltung, TF, Kundenbe-

treuer, Verwaltung. Ist das durch die Bank so oder gibt es da noch vielleicht Unterschiede, was das Thema Wissensweitergabe/ (...) Oder // verborgenes Wissen in sich tragen. #00:27:54-6#

B: Na gut, bei den Kundenbetreuern // und Treibfahrzeugführern, die haben ja voneinander nicht so viel zu befürchten, ja? Also ich glaube, dass die tatsächlich zumindestens am Anfang oder in Grüppchen, die sich gerne mögen, total viel Wissen untereinander weitergeben und auch miteinander einen guten Weg finden, Wissen auszutauschen, ja? Also die sich auch, die auch sehr bereitwillig anderen helfen. Der Verwaltung ist es glaube ich in manchen Bereichen nicht so. (unv.) irgendwie so gerade bei uns bei der Planung habe ich so das Gefühl, das ist so ein bisschen, ja, Wissen ist Macht. Und bei der Instandhaltung, da kann ich eigentlich nicht viel zu sagen. Die wissen sehr, sehr viel. Ich glaube aber, insgesamt sind sie untereinander gut organisiert. Aber nach außen kann ich das nicht sagen. Ja. #00:28:44-0#

I: (...) Dann letzte Frage zum Thema Lernen oder Wissen: Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, die Ihnen nicht zur Verfügung standen? #00:28:56-5#

B: (...) Naja, Entscheidung unter Unsicherheit ist normal. #00:29:04-8#

I: Und wie gehen Sie dann damit um? #00:29:06-8#

B: Also was ich gerne mache ist: Also ich versuche, immer möglichst solche Themen mit den, mit Menschen zu besprechen, die sage mal in dem Bereich Wissen haben könnten, ohne dass sie/ Und dass man sie so (unv.) solche dem Themen/ sich solchen Themen gemeinschaftlich im Sinne eines Workshops oder so, das ist jetzt sehr groß, ne, aber gemeinschaftlich nähert. Also ich spreche da gerne auch mit meinen Mitarbeitern, um da eine Idee zu entwickeln. #00:29:41-2#

I: (...) Können Sie das noch ein bisschen näher beschreiben? #00:29:48-5#

B: (...) Ja, ich diskutierte sowas gerne. Also ich mag keine Top-down-Entscheidungen. Sondern wenn Dinge unsicher sind, versuche ich, mir die Informationen so zusammenzusammeln und mit anderen zu besprechen, dass man zu einer bestmöglichen Lösung kommt. Entweder kann ja auch der Vorgesetzte sein. Aber dass man möglichst viele Informationen oder Informationsbruchstücke zusammen-

bekommt oder auch vielleicht unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema. (...) Kann ich (unv.), anders kann ich es nicht erklären. #00:30:24-3#

I: Okay. (...) So, dann jetzt nochmal die Verknüpfung von den beiden Themenblöcken: Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war? #00:30:38-1#

B: (...) // Nein. #00:30:41-1#

I: Kann es nochmal // vorlesen: Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur von Abellio schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war? #00:30:49-0#

B: Naja, das war unser Inbetriebnahme-Thema. Das denke ich schon, dass das irgendwie auch kulturell bedingt war. Dass es in manchen Bereichen eben irgendwie nicht gewollt war, die/ also die Wahrheit nicht gewollt war. Also das wurde nicht gesagt. Nein. Wie soll man sagen? (...) Es wurde nicht strategisch geguckt, wie weit wir kommen mit diesem TF-Pool. Es wurde echt geguckt: Kommen wir 14 Tage weiter? Ja, das schaffen wir. Und dann kam der Streik in der ersten Inbetriebnahme. Und damit sind selbst diese 14 Tage in sich zusammengebrochen. Ja? Also dieses strategisch, sondern das Hemdsärmelige. Oh, das schaffen wir schon irgendwie. Das hat da zu dem quasi letztendlich zu dem/ Sehr schnell ist da auch rausgekommen, dass der TF-Bedarf nicht gehalten hat. #00:31:45-2#

I: Fällt Ihnen sonst noch eine Situation ein? #00:31:48-9#

B: Das war die Extremsituation, ne? Ansonsten haben wir glaube ich im wirklich, was ich eben gesagt habe/ wenn die Fehler immer wieder passieren. Das hat auch was damit zu tun, dass Wissen vielleicht nicht so weitergegeben wird, wie es weitergegeben wird, wenn man keine Einarbeitung hat und irgendwie jeder nochmal neu für sich schön strategisch anfängt. Nein, nicht strategisch, aber schön kreativ nochmal anfängt, dass dann dasselbe nochmal entwickelt wird. #00:32:18-5#

I: Dann noch eine Frage: Haben Sie das Gefühl, selbst wertvolles Wissen zu haben, das weitergegeben werden könnte, wenn Sie wüssten, wie es geht? #00:32:26-7#

B: (...) Bestimmt. (...) // Ich habe das. Ja. #00:32:36-8#

I: Können Sie das // näher beschreiben? #00:32:37-9#

B: Ja! Nein. (...) Na, was wir immer versuchen und was echt schwierig ist, ist so: die Ergebnisse, gerade wenn man jetzt beim Aufgabenträger ist oder so/ Die Ergebnisse der Gespräche, die ohne zu großen Aufwand so zusammenzufassen, dass die einfach weitergegeben werden können. Das ist schwierig. Also was wir, es war jetzt genau spannend. [Person 2], der ja jetzt/ Den mussten wir ja jetzt aufgleisen im Bezug auf die ganzen Nachverhandlungsthemen. Da haben wir wirklich mehrere Wochen und Workshops gebraucht, um ihn da aufzugleisen. Haben wir auch geschafft zu mehreren. Aber das irgendwie strukturierter hinzukriegen, das wäre glaube ich ein Wunsch, der vielleicht mit einer funktionalen Führung sowieso nochmal wichtiger wird, ne? Also dass man die, dass jeder dann Informationszugriff hat auf das, was man tatsächlich braucht. #00:33:33-5#

I: (...) Gut. Dann noch die Schlussfrage. Also vielen Dank. Schlussfrage: Gibt es sonst // noch/ #00:33:42-0#

B: Also ich habe // noch ein anderes Thema. Das ist nicht mein Wissen. Aber manchmal habe ich das Gefühl, dass die Kundenbetreuer Dinge wissen, also die man nutzen könnte, ja? Ich weiß noch nicht, das dringt dann nicht so weit oder dann kommt das, toppt das dann einmal hoch oder so, einfach deren Wissen anzuzapfen. Das wäre für mich auch nochmal was ganz Spannendes. Weil die also ganz viele Themen eigentlich aus dem Operativen oder Dinge, die da so schwelen, schon vorher wissen. Also irgendwie da, also entweder betrieblichen Dinge oder aber auch Dinge, die von Fahrgästen kommen. Das ist schon so ein Thema // (unv.). #00:34:20-5#

I: Haben Sie da // schon mal Erfahrungen gemacht, von denen Sie berichten können? #00:34:22-9#

B: Nein, das kommt meistens irgendwie dann zu spät, ne? Aber manchmal denke ich bisschen, wenn wir mal Dinge umsetzen, dann heißt es, sie wissen schon, quasi schon ganz lange. Und da frage ich mich immer, ob man das nicht irgendwie anders hätte nutzen können. #00:34:38-1#

I: Aber da haben Sie doch keine Idee oder keinen Ansatz, wie man das/ #00:34:42-5#

B: Nein! Wie nicht. Nein. Vor allen Dingen wie strukturiert, ohne unterzugehen in einem/ in zu viel Information. Also was so bisschen die Idee ist, ist, über die Gebietsleiter das gesteuert zu bekommen, ja? Also wir kriegen jetzt schon viel mehr als ursprünglich, ne? Und dann ist die Frage, ob man das nicht vielleicht nochmal irgendwie besser, noch besser zusammenfassen kann. #00:35:06-5#

I: Aber in der Vergangenheit gab es da noch keine, keine (...) Ambitionen oder einfach aufgrund von Ressourcen, // dass man das Thema weiterverfolgt hat sozusagen. #00:35:19-1#

B: Ja. Ja, klar. Ja. // #00:35:19-1#

I: Gut! Dann nochmal die Schlussfrage: Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur von Abellio oder der Lernkultur von Abellio, von denen Sie berichten möchten? Oder glauben Sie, Sie haben alles, (...) was Sie erzählen können oder möchten, // gesagt? #00:35:35-6#

B: Nein, was (unv.). // Ja. Das Einzige, was ich spannend finde, ist: Mir ist aufgefallen, wie sehr/ Also wir sehr ja ein Unternehmen sehr im Wandel. Und wie jede neue Person die Kultur beeinflusst. Das hätte ich so vorher nicht gedacht. Also das finde ich sehr, sehr spannend. Also was weiß ich? Schon allein, damals fing es an dann, als bei uns [Person 3] angefangen hat, die dann plötzlich ganz andere Fragen gestellt hat. Oder jetzt wir jetzt auch/ Also da merkt man, (unv.) sage mal, [Person 4, Funktion], ja? Was das für eine Änderung bewirkt, das ist schon sehr spannend. #00:36:13-9#

I: Gut! Dann würde ich jetzt stoppen. Vielen Dank! #00:36:19-1#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription Pilot Interview 2

Datum des Interviews: 01.07.2020

Datum der Transkription: 02.07.2020

I: fortfahren? // Siehst du mich noch? #00:00:01-3#

B: Ja, zumindest // sehe ich da oben jetzt da eine rote Lampe die blinkt #00:00:06-2#

I: Okay. #00:00:06-3#

B: und Aufzeichnung schreit, ja. #00:00:08-3#

I: Ja, ist ja gut zu wissen, dass man da nicht irgendwie heimlich irgendwelche Meetings aufzeichnen kann. #00:00:14-0#

B: Mhm (zustimmend). #00:00:15-3#

I: Gut, dann vielen Dank. Ich würde mit der ersten Frage anfangen, es geht um das Thema Unternehmenskultur bei Abellio und die Frage ist, arbeiten Sie gerne für Abellio beziehungsweise in diesem Fall, haben Sie gerne für Abellio gearbeitet? #00:00:27-8#

B: Ja, ich habe sehr gerne für Abellio gearbeitet, wegen ich glaube gutem Betriebsklima. Ich war natürlich auch [Dauer des Arbeitsverhältnis] in dem Unternehmen, dadurch hat man natürlich viele Kontakte und auch Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen aufgebaut, die durchaus auch eng sind. Und ich habe mich da immer sehr wohlfühlt, ja. (...) #00:00:53-7#

I: Gut. Dann die Frage, wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio oder wie haben Sie die Unternehmenskultur von Abellio erlebt? #00:00:59-7#

B: Die Unternehmenskultur ist ursprünglich eher familiär gewesen, weil Abellio ja ein kleines mittelständisches Unternehmen war von seiner Ausprägung mit, ja, sehr kurzen Wegen und, ja, offenen Türen. Ich würde schon sagen, dass über die letzten, ja, Jahre in denen das Unternehmen sehr stark gewachsen ist, also von der Unternehmensgröße sich, ja, vervier- oder verfünffacht hat so in den letzten fünf Jahren. Natürlich auch bei der Unternehmenskultur notwendigerweise Änderungen entstanden

sind. Es sind viele, viele neue Kollegen dazugekommen. Zusätzliche Hierarchie Ebenen geschaffen worden, sodass man wahrscheinlich das Ganze etwas differenzierter betrachten muss, ne? Also es gibt sicherlich so einen engen, täglichen Bereich der weiterhin sehr familiär und offen war, und ist wahrscheinlich. Und ein Bereich der doch eher, ja, schon wie so eine Konzernstruktur geprägt ist, ne? Wo man mit Formularen arbeitet und, ich sage mal, sehr formalisiertem Berichtswesen. Das ist sicherlich auch bei einer gewissen Unternehmensgröße notwendig, aber ist dann natürlich so, dass der familiäre Bestandteil, der ja das Arbeiten auch sehr angenehm machen kann, dann in Teilen nicht mehr so stark ausgeprägt war, ne? Also durchaus auch eine Umbruchsituation und ich glaube, in dieser Umbruchsituation steht Abellio immer noch, da es ja eine Organisationsentwicklung oder ein Organisationsentwicklungsprojekt gibt. Man wird sehen wo da die Reise hingeht, ne? #00:02:53-3#

I: Vielen Dank. Wenn Sie jetzt einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, ich weiß, das ist wahrscheinlich in dem Fall etwas schwierig, aber ich lese die Frage trotzdem mal so vor. Also, ziehen Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber, was ist an der Unternehmenskultur von Abellio anders, als der ihres vorherigen Arbeitgebers oder vielleicht in dem Fall des neuen Arbeitgebers? #00:03:14-0#

B: Ja, also vorherige Arbeitgeber hatte ich natürlich höchstens so im Bereich von studentischen Praktika. Da kann ich natürlich sagen, ich war mal in [Firma 1] beschäftigt oder auch bei [Firma 2]. Das sind ja eher, ich sage mal, behördenartig beziehungsweise öffentlicher Dienst, mäßig strukturierte Organisationseinheiten. Und da hat mir bei Abellio im Vergleich dazu immer gefallen, dass das Unternehmen insgesamt entscheidungsfreudig ist, dass man Entscheidungen trifft, ausgeprägte, ja, Anpackmentalität bei den Mitarbeitern besteht, ne? Das heißt, es muss nicht die einzelnen Kolleginnen und Kollegen immer dazu motivieren zu arbeiten, sondern jeder hat schon auch gewusst, dass es Aufgaben gibt, dass eine Menge zu tun ist und dass man anfassen muss, damit die Aufgaben erledigt werden. Also das hatte ich so in diesen eher behördenartig strukturierten Unternehmen ganz anders wahrgenommen, ne? Da ist häufig so, ja, man beschäftigt sich so, versucht den Tag rumzukriegen, seine Arbeitsstunden abzusetzen. Aber ob man viel oder wenig am Ende geleistet hat, ist gar nicht so entscheidend, ne? Und das fand ich immer gut. Und man konnte viel bewegen, konnte auch sehen was man tut, hatte auch viel Einfluss. Und

das ist natürlich, ja, eine gute Sache gewesen, die ich auch immer als sehr motivierend empfunden habe. #00:04:42-2#

I: Sie haben jetzt gesagt konnte, konnte weil Sie nicht mehr da sind oder hat sich das geändert und deswegen konnte? #00:04:48-1#

B: Konnte zum einen, weil ich natürlich nicht mehr da bin. Zum anderen hat natürlich jetzt durch das Thema Organisationsprojekt am Ende und ja auch die finanzielle Situation, die entstanden ist, hat natürlich sich so eine gewisse Phase ergeben, also im letzten Jahr, die durchaus auch von einem Abwarten geprägt war. Man hat dann erstmal versucht nicht mehr so viel Entwicklungsentscheidungen zu treffen, weil man natürlich erstmal wissen muss, wo geht das Unternehmen hin, ne? Also man guckt dann eher im Stand. Was nicht heißt, dass nicht trotzdem auch viel passiert und muss ja auch, ne? Es gibt ja Betriebsaufnahmeprojekte, Mobilisierungsprojekte, wo einfach viel entschieden werden muss. Glaube ich auch aktuell immer noch. Aber ich glaube schon, dass das teilweise sich etwas geändert hat, ne? Weil einfach, ja, Ressource Geld knapp geworden ist oder sehr knapp geworden ist und man natürlich dann für viele Investitionen und Entwicklungen die Bereitschaft dann nicht da war des Unternehmens die dann auch zu tragen, ne? Das kann eine temporäre Geschichte sein, muss man halt sehen wie sich das weiterentwickelt. (...) #00:06:08-1#

I: Wir haben ja jetzt schon viel über Unternehmenskultur gesprochen und Sie haben ja auch schon einiges jetzt gesagt, was Ihnen besonders gut gefallen hat, zum Beispiel Entscheidungsfreudigkeit. Gibt es sonst noch was, was Ihnen besonders an der Unternehmenskultur gefällt oder gefallen hat und auch etwas, was Ihnen überhaupt nicht gefallen hat oder gefällt nach wie vor? #00:06:30-2#

B: Ja, was vielleicht ein positiver Aspekt auch auf mich persönlich bezogen war, dass natürlich so ein Unternehmen, was, ja, letztendlich als Start-up gestartet ist dann ein mittelständisches Unternehmen war und gewachsen ist. Was ich immer sehr gut fand, dass einfach sehr viele, ja, Möglichkeiten, auch Entwicklungsmöglichkeiten persönlicher Natur gegeben hat, die das Unternehmen mir auch ermöglicht hat, ne? Also ich war ja [Dauer des Arbeitsverhältnis] bei Abellio und habe nicht immer das Gleiche gemacht, ne? Sondern habe angefangen eigentlich, während des Studiums noch, als [Funktion 1] oder [Funktion 2], ja. Bin dann, ich sage mal, als [Funktion 3] gestartet und habe dann erste Führungsrollen übernommen, bin dann nachher als [Funktion 4] ausgestiegen, was ja erstmal schon eine, glaube ich, ganz gute Entwick-

lung ist. Die man natürlich zum einen selbst oder die wahrscheinlich auch an mir selbst liegt, aber zum anderen natürlich auch daran liegt, dass man einfach die Möglichkeiten hatte, ne? Und auch gefördert worden ist, ne? Und es ist ja auch in der Phase vor drei, vier Jahren dann mit einem doch sehr intensiven Mitarbeiter-Entwicklungsprogramm verbunden gewesen, das die Abellio-Gruppe aufgestellt hatte, ne? So als Leadership-Programm oder Nachwuchsführungskraft an dem ich dann auch teilnehmen durfte. Das war ja sogar international aufgestellt in Großbritannien, wo man halt eben die, ja, Kurse hatte und Projektarbeiten hatte, ne? In einer Gruppe von anderen Nachwuchsführungskräften aus anderen operativen Einheiten, der Abellio-Gruppe oder auch von NS. Das war natürlich toll, ne? Und es gab auch auf Deutschland oder auf deutscher Ebene, ja, dieses Future Leader Programm, ne? Wo man Sachen lernen konnte, aber auch natürlich ein Netzwerk aufbauen konnte im Unternehmen, was halt sehr, ja, was ich gut fand. Und ich habe es gut genutzt, aber das Unternehmen hat mir natürlich auch die Chance gegeben, ne? Also das fand ich sehr wichtig und positiv. Ja, ich glaube, nicht so gut war die Frage, ja, was war nicht so gut. Ist schwer zu sagen. Von der Unternehmenskultur, ne? #00:08:52-6#

I: Genau. #00:08:55-5#

B: Teilweise, glaube ich, sind einzelne, ja, Personalentscheidungen nicht immer ganz nachvollziehbar gewesen. Wahrscheinlich auch so ein Problem was es in allen Unternehmen gibt. Also nicht alle Entscheidungsgründe und so immer transparent sind, aber hier und da gab es manchmal den Eindruck, dass nicht immer die besten Leute auf die best/ oder auf die Positionen gesetzt worden sind. Kann am Fachkräftemangel allgemein liegen, aber kann natürlich auch daran liegen, dass ich sage mal im Bereich Personalentwicklung (...), ja, ich würde es mal so ausdrücken, manchmal hat man jemanden auf einer Position, ist froh, dass die Position besetzt ist. Und ob der dann wirklich geeignet ist oder die beste Wahl für diese Position ist, ist dann zweitrangig, ne? Und ich glaube, da kann ein Unternehmen natürlich nochmal schauen, setzt ich wirklich die besten Leute auf die Position die ich habe, gerade bei Schlüsselpositionen ist das schon wichtig, ne? Weil viel steht und fällt ja auch damit, was man für Positionen oder für Leute auf Positionen hat. (...) #00:10:11-3#

I: Fällt Ihnen sonst noch was ein, was negativ ist in Bezug auf Unternehmenskultur? Vielleicht auch mal mit dem Stichwort Fehlerkultur? #00:10:18-4#

B: Ja, Fehlerkultur, ich würde das gar nicht als so negativ sehen, weil ich glaube, wenn im Unternehmen was wächst, da passieren immer Fehler, weil man macht mal Sachen und muss sich wieder umdrehen. Ich habe das eigentlich immer so wahrgenommen, dass das Unternehmen schon Fehler ganz gut korrigieren kann und auch damit umgehen kann. Natürlich werden Fehler gemacht, ich glaube, das gehört halt auch dazu. Aber also ich sage mal jetzt, organisatorische Fehler oder auch kommerzielle Fehler sind jetzt eigentlich nicht zum Beispiel Leuten zwingend immer in die Schuhe geschoben worden oder so, ne? Dass man jemand so jemanden blamed dafür, sondern ich glaube, das hat/ im Allgemeinen ist das dann, doch, ist da professionell mit umgegangen worden, würde ich sagen. Also es gibt, glaube ich, immer Einzelfälle wo es vielleicht mal anders war, aber so über den [Dauer des Arbeitsverhältnis] Rückblick würde ich sagen, hat das Unternehmen ja durchaus auch mal Wege beschritten, die dann korrigiert worden sind, ne? Es hat mal eine Unternehmens-einheit gegeben die USBV hieß und Bus-Verkehre in anderen Bundesländern hatte, die ist wieder eingestellt worden. Man hat mal, was weiß ich, eigenwirtschaftlichen Fernverkehr machen wollen, das hat zu nichts geführt. Das hat man wieder eingestellt. Also es gab immer mal wieder geschäftliche Initiativen, die dann auch wieder eingestellt worden sind, ne? Ohne dass das riesen Probleme gegeben hat, ne? Also ich glaube, mit dem Gesellschafter NS im Hintergrund war das auch immer möglich, ne? Ich meine, zu korrigieren. Also das fand ich eigentlich immer ganz gut. #00:12:01-7#

I: Glauben Sie, dass die NS, Abellio wurde ja irgendwann Teil der NS, dass die auch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hatte oder immer noch hat? #00:12:12-4#

B: (...) Zum Teil. Also ich würde eher sagen, dass die internationale Abellio einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hatte. Beziehungsweise das war ja immer die Auslandseinheit der NS, die ja dann irgendwann mal Abellio oder den Namen Abellio übernommen hat. Die Abellio ist ja in Großbritannien deutlich größer und gewichtiger. Und ich glaube, daher sind durchaus auch kulturelle Themen gekommen und ja auch Veranstaltungen wie, was weiß ich, Abellio-Achievement-Awards und früher gab es eine Zeitschrift die hieß Abellio-Way. Das hat sich jetzt in den letzten ein, zwei Jahren deutlich reduziert. Da sind ja auch, ich sage mal, auf dieser Abellio internationalen oder Gruppen-Ebene sind ja Personale reduziert worden in dem Bereich. Also da gab es schon immer Initiativen. Von NS selber wenig. Also teilweise sind natürlich so

die Unternehmenswerte und die Unternehmensziele adaptiert gewesen oder weiterentwickelt worden, oder angepasst worden auf Abellio, aber es war eigentlich immer Abellio. Abellio als Marke, Abellio als Idee und nicht so sehr NS. Also das hat man, glaube ich, auch mit Absicht gemacht, weil NS natürlich auch eine eher behördenartig strukturierte Organisation ist, ne? Die wollte man nicht unbedingt kopieren, ne? Für die Auslandstochter. #00:13:36-9#

I: Jetzt haben Sie mich gerade schon mit einem Stichwort auf die nächste Frage gebracht, nämlich die Frage, ob Sie die Abellio Werte kennen? #00:13:44-3#

B: Ja, bestimmt. (lacht) #00:13:47-6#

I: Ich würde sie sonst nochmal eben zeigen. #00:13:49-4#

B: Ja. #00:13:52-1#

I: Sie müssten das // jetzt sehen? #00:13:52-7#

B: Authentisch, // professionell, proaktiv und ganzheitlich, ne? Klar, steht auf jedem Teppich, ne? #00:13:57-8#

I: Genau. Das wäre jetzt die Frage, haben Sie im Zusammenhang mit diesen Werten schon mal was im Unternehmen erlebt, positiv wie negativ, was Ihnen so in Erinnerung geblieben ist und was vielleicht interessant wäre das mal zu teilen im Hinblick auf die Unternehmenskultur? #00:14:15-1#

B: Ja, also diese Werte waren schon oder sind auch immer noch, glaube ich, so ein bisschen die Richtschnur im Bereich, ja, Personalentwicklung. Die werden ja auch genutzt im Rahmen von den Mitarbeitergesprächen, um den Mitarbeiter zu bewerten. Das heißt, man nutzt jetzt nicht so sehr, bin ich pünktlich, bin ich was weiß ich, ne? Sehr objektive Themen, sondern das sind ja eher, ich sage mal, weiche Faktoren die ein Mensch so mit sich bringt. Und das war immer so ein bisschen die Richtschnur auch wie man versucht hat Personal auszuwählen, wie man/ oder woran man versucht hat auch Personale zu bewerten. Da war das schon immer Bestandteil des Konzeptes. Es gibt ja auch diesen/ hatte ich ja schon eben erwähnt, der Abellio-Achievement-Award, ne? Dass man halt auch jedes Jahr jemanden auszeichnet der diese Werte besonders stark verkörpert. Also insofern ist einem das schon immer über den Weg gelaufen, ne? Da die ja doch relativ abstrakt sind ist das natürlich so, in der täglichen Arbeit ist man eben authentisch, professionell, proaktiv, ganzheitlich,

aber einem ist das nicht immer bewusst, ne? Also ich glaube, das sind so Eigenschaften die hat man, die bringt man mit und die fließen dann ein in alles. Aber es ist jetzt nicht so, dass man sich jetzt immer, immer jeden Tag irgendwas rausgreift und sagt ey, heute bin ich mal besonders authentisch oder heute bin ich besonders professionell. Sondern man muss das irgendwie alles gemeinsam sein, um eben, ja, ein Mitarbeiter zu sein der halt gut zu dem Unternehmen passt, ne? Ich denke, das war schon ganz gut ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich immer Menschen die das mehr oder weniger repräsentieren solche Werte. Das hatte ich ja auch eben schon mal in einer anderen Frage gesagt, ne? Es gibt vielleicht auch einzelne Kolleginnen und Kollegen die es besonders schlecht repräsentieren. Da hat man dann häufig nicht reagiert oder manchmal nicht reagiert. Aber im Großen und Ganzen, glaube ich, und das hat die Abellio auch ausgemacht und macht Abellio immer noch aus, sind viele Leute, ja, wie sagt man, gesegnet damit diese Werte gut zu repräsentieren. Und ich glaube, das macht dann auch den Erfolg des Unternehmens aus. #00:16:41-7#

I: Haben Sie denn ein konkretes Beispiel ohne Namen oder Abteilungen zu nennen? Also wirklich anonym, wo diese Werte nicht gelebt wurden oder werden? #00:16:49-7#

B: Ja. Also es hat vielleicht in so/ gerade in den Support-Bereichen, die man so klassischerweise hat. Ich sage mal, [Abteilung 1], [Abteilung 2] sind teilweise Themen liegengeblieben, was dann ja nicht für professionelles Verhalten spricht, ne? Oder man hat dann Verantwortung versucht auf andere zu legen oder Themen nicht erledigt. Da war es vielleicht nicht so ganz gut. Ich glaube, dem will man ja jetzt auch Rechnung tragen, indem man diese Bereiche, ja, ich sage mal, auch eigene Geschäftsbereichsbereiche in der neuen Organisation heben will. Vielleicht lag es auch ein bisschen daran, ne? Dass diese Support-Prozesse vorher immer so ein bisschen schlecht verortet waren eigentlich, ne? Und vielleicht auch unklare Zuständigkeiten waren, ne? Also es hat sicherlich organisatorische Gründe, lag aber auch an den einzelnen Personen. An den Personen, die zum Teil auch gar nicht mehr da sind jetzt, aber wo das dann deutlich geworden ist. #00:17:55-7#

I: Okay. Dann letzte Frage in diesem Themenblock, erstmal vielen Dank. Sie haben ja gesagt, die Werte sind sehr abstrakt, ne? Also auf einer sehr hohen Flugebene irgendwie. Wenn ich Sie jetzt ganz persönlich frage, jetzt mal unabhängig von Abellio, welche Werte sind Ihnen denn wichtig. Also ich habe jetzt mal hier drei Beispiele,

die würde ich jetzt aber erstmal nicht nennen, dass Sie einfach mal frei erzählen können? (...) #00:18:18-5#

B: Ja, also wichtig ist, glaube ich, immer ein, ja, wie sagt man es, Anpackmentalität, Hands-On-Mentalität. Also ich glaube, ich finde Leute immer wichtig, die auch Arbeit selber sehen, ne? Und sehen wo etwas gemacht werden muss. Natürlich Zuverlässigkeit finde ich wichtig, ne? Also, dass man die Sachen, die man zusagt, auch erledigt, ne? Dass man sich nicht auf jemanden verlässt, der dann Sachen doch nicht macht. Das ist immer schwierig für eine Organisation. Und, ja, ich finde, ja, ein kollegiales, menschliches Miteinander immer gut, ne? Also wo man auch offen sprechen kann, ne? Also ohne (...) ich sage mal, ohne jetzt Angst haben zu müssen, dass da Sachen die man äußert gegen einen verwendet werden oder sowas, ne? Also das ist, glaube ich, auch wichtig, ne? Offene Kultur, Fehlerkultur ja auch so ein Stichwort. Genau das gehört halt dazu, ne? Dass man durchaus auch mal was ausprobieren kann und dann nicht direkt umgebracht wird, wenn das mal nicht gelaufen ist, ne? (...) #00:19:31-6#

I: Gut, vielen Dank. Dann, würde ich sagen, geht es in den zweiten Themenblock, das ist das Thema organisationales Lernen und, ja, Wissensmanagement. Und da ist die erste Frage, wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert? #00:19:47-0#

B: (...) (stöhnt) Wissen wird gefördert, also es gibt natürlich mittlerweile ganz gut dokumentiert, Prozesse und Abläufe die auch, glaube ich, jedem Mitarbeiter zur Verfügung stehen oder zumindest die für ihn relevanten zur Verfügung zu stehen, dass man zum Beispiel weiß wie Dinge gemacht werden, gemacht werden sollen oder auch tatsächlich gemacht werden. Es gibt auch einen formalisierten Einarbeitungsprozess, der, glaube ich, nicht immer ganz durchgängig gelebt wird, aber zumindest gibt es da auch eine Idee, dass man das tut. Es gibt durchaus auch für jeden Mitarbeiter eigentlich, ja, Entwicklungspläne oder im Rahmen des Performance-Managements zumindest die Möglichkeit zu überlegen, ne? Was braucht der für Schulungen, um sich auch weiterzuentwickeln, ne? Damit er bestmöglich auf die Aufgabe passt. Es gibt, glaube ich, auch in den Stellenbeschreibungen häufig Anforderungen, in der Regel Anforderungen an die Qualifikation die jemand mitbringen muss. Beziehungsweise es wird dann auch durch das Unternehmen sichergestellt, dass wenn diese Qualifikation nicht da ist, dass sie dann erworben werden kann.

Also da gibt es, glaube ich, verschiedene Ansätze, ne? Bis hin zu, ja, Führungskräfte Entwicklungsprogramm die es gab. Ich weiß nicht, im Moment sind die, glaube ich, aus diesen Organisationsgründen und Kostengründen etwas auf Hold gesetzt. Aber grundsätzlich sind die, glaube ich, nicht völlig beerdigt, ne? #00:21:24-0#

I: Gut. Dann die Frage, können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:21:31-2#

B: Ja. Aktuell natürlich aus Kostengründen und Aufruf zu überlegen, welche vielleicht nicht unbedingt notwendigen Schulungen verschoben oder ausgesetzt werden können. Also das ist natürlich, glaube ich, ein ganz offensichtliches Beispiel, ne? Dass das jetzt wirklich aus Kostengründen hinterfragt worden ist, ne? Was man halt bisher, glaube ich, immer sehr gut gemacht hat, ne? Dass man einfach auf kurzem Wege Leute schulen konnte oder Schulungen organisieren konnte. Das ist jetzt deutlich restriktiver geworden und hat höhere Hürden auch im Hinblick auf die Freigabe, ne? Von Schulungen, ne? Also das muss jetzt ein Level höher auch freigegeben werden und steht so ein bisschen unter einem Kostenvorbehalt. #00:22:17-3#

I: Fällt Ihnen sonst noch was ein oder? #00:22:20-4#

B: (...) Ist aktuell nicht/ also jetzt nichts was sich so eingebrannt hätte, nein. #00:22:31-6#

I: Okay. Dann, vorhin hatten wir ja das Thema Fehlerkultur und ich sage mal, so ein bisschen das Gegenteil von Fehlerkultur ist ja Lernkultur. Wie empfinden oder erleben Sie allgemein die Lernkultur bei Abellio? #00:22:46-7#

B: (...) Ja, also ich glaube, das Potenzial was Lernen oder ich sage mal, Lernen in einer Organisation und natürlich auch der einzelnen Organisationsbestandteile mit sich bringt im Moment etwas unterbewertet wird, das war schon mal besser. Es gibt, glaube ich, schon viele Ansätze wo man sagt, man lernt. Also vor allen in den Projektarbeiten ist, glaube ich, angelegt, dass man auch, ich sage mal, so aus Erfahrungen lernt, ne? Also ich sage mal, gute wie schlechte Beispiele auch sammelt, dokumentiert, zur Verfügung stellt. Das wird aber nicht ganz durchgängig, glaube ich, in allen Organisationseinheiten gemacht. Und insbesondere so das Lernen zwischen den verschiedenen operativen Gesellschaften ist, glaube ich, noch unter ausgeprägt. Also ich glaube, das besteht mehr Potenzial das auch professionell darzustellen, ne?

Also Best-Practice-Initiativen, die es gab, sind teilweise eingeschlafen beziehungsweise werden, ja, also ich sage mal da, das hängt immer sehr stark auch von den einzelnen Leuten ab, ne? Wie offen man ist. Also das könnte das Unternehmen, glaube ich, noch etwas stringenter vorgeben, ne? Aber ich glaube schon, dass die im Grundsatz angelegt sind, ne? Solche Initiativen, ne? Best Practice und ja auch so Wortstrukturen, ne? Wo man sich einfach abstimmt. Aber das führt schon dazu, dass trotzdem Fehler auch immer mal wieder gemacht werden. Das ist schon so. Ja.
#00:24:28-9#

I: Okay. Dann ähnliche Frage wie vorhin. Wenn Sie den Vergleich jetzt zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen oder auch zum aktuellen, was ist an der Lernkultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen oder aktuellen Arbeitgebers? #00:24:39-2#

B: Anders ist schon, dass, glaube ich, in Grundsätzen das als eigenständige Aufgabe, ne? Also Lernen, Lessons-Learned, Best-Practice angelegt ist in vielen Bereichen. Also ich glaube, es gibt Unternehmen oder ich kenne Unternehmen wo es das halt einfach gar nicht gibt. Also die machen eben das was sie immer so machen und fahren dann auch. Also insofern ist, glaube ich, positiv zu sehen, dass es das gibt. Die Frage ist halt wie stringent es angewendet wird, ne? Und ob die Leute auch wirklich dahinstehen lernen zu wollen, weil ist natürlich auch nicht immer ganz einfach, ne? Weil Lernen hat ja auch manchmal was mit Veränderungen dann zu tun, ne? Wenn man dann was Neues weiß, dann muss man es auch anwenden. Und ich meine, Veränderung ist natürlich immer nicht ganz einfach, Veränderungsprozesse, ne? Das nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich unterschiedlich an, ne? Veränderung. Also manche sind da ja eher abweisend oder haben auch Angst davor. Also insofern geht ja Lernen oder Lernkultur auch mit Veränderungskultur einher.
#00:25:51-7#

I: Haben Sie da konkrete Erfahrungen oder Ergebnisse bei Abellio zum Thema Veränderungsbereitschaft? Auch natürlich wieder anonym ohne Namen und ohne Abteilung? #00:25:59-5#

B: Also, es gibt, glaube ich, immer Mitarbeiter an verschiedenen Orten, die einfach Veränderungen grundsätzlich erstmal ablehnen. Und dann ist halt die Frage, wie kann ein Unternehmen, auch Vorgesetzte sicherstellen oder motivierend wirken, dass solche Vorbehalte überwunden werden, ne? Und das kann man natürlich, ich sage mal, die Veränderung einfach hart durchsetzen. Man kann natürlich versuchen

das auch miteinander über Workshops zu erarbeiten. Ich glaube, das wird auch versucht. Ob das dann immer so durchgängig gelingt und ob man immer alle relevanten Personen einbezieht, das steht dann auf einem anderen Blatt, ne? Also es gab da sicherlich auch Situationen, auch wo das Unternehmen dann Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter dann vor, ja, Veränderungen gestellt hat, die er ja dann quasi hinnehmen kann, wo vorher aber nicht einbezogen war. Das ist natürlich immer so ein bisschen schwierig, ne? Also Thema Change-Management ist, glaube ich, teilweise unterrepräsentiert. #00:27:02-6#

I: Glauben Sie denn, dass Abellio da speziell ist was die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter angeht oder bewegt sich das im normalen Rahmen auch erstmal im Hinblick auf andere Unternehmen? #00:27:16-8#

B: Ja, es gibt natürlich Unternehmen die sich dauernd umorganisieren. Das führt natürlich so ein bisschen auch zu einer Beschäftigung mit sich selbst, ne? Und das ist auch eine Gefahr. Von der Bereitschaft der Mitarbeiter würde ich sagen, also das ist normal. Also es gibt Leute, die sind froh über Veränderungen, die mögen immer was Neues. Es gibt Leute, die mögen es nicht. Ich glaube, das liegt in der Natur des Menschen. Ich sage mal, Veränderungsbereitschaft war jetzt auch keiner der Abellio-Werte, ne? Also insofern ist es vielleicht auch gar nicht ein Problem/ oder wurde vom Unternehmen gar nicht so als Problem gesehen, oder kann ich als Eigenschaft sehen, dass man Mitarbeiter braucht, die auch offen für Veränderungen sind. Ist vielleicht mal auch eine Sache, wo man an den Werten vielleicht auch nochmal ein bisschen feilen können muss, ne? Denn das setzt ja auch, ich sage mal, gedanklich oder geistige Flexibilität voraus, ne? Dass man sich verändert, ne? Und ist halt nicht jedermanns Sache, ne? Jemand der halt möchte, dass es immer gleichbleibt muss vielleicht wo anderes arbeiten, ne? Denn Abellio ist ein Unternehmen was wächst und sich dadurch verändert, ne? #00:28:22-3#

I: Mhm (zustimmend). #00:28:22-3#

B: Ja. #00:28:23-0#

I: Gut. Dann die Frage, haben Sie bei Abellio schon Mitarbeiter oder Kollegen erlebt die Wissen in sich tragen ohne dieses weiterzugeben? #00:28:32-6#

B: Ja. #00:28:32-6#

I: Weil sie es nicht können oder nicht wollen, oder nicht müssen? #00:28:36-5#

B: Ja, also/ #00:28:36-5#

I: Können Sie das näher beschreiben? #00:28:37-3#

B: Personenbezogenes Wissen ist natürlich auch aus der Historie heraus teilweise stark ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich Kollegen die auch schon lange dabei sind. Und es hat in den ersten Jahren auch, ich sage mal, im Bereich Dokumentation, Beschreibungen von, wie mache ich was, natürlich nicht so professionelle Rahmenbedingungen einfach gegeben, sodass man das Wissen halt vielfach personenbezogen hatte. Das ist ja auch bei einem kleinen Unternehmen, ich sage mal, wahrscheinlich der Standard oder häufig der Standard. So war es hier auch. Man hat natürlich versucht das durch, ja, Dokumentation von Prozessen, von Arbeitsweisen durch Handbücher und so zum Teil zu überwinden dieses Problem. Ich glaube, das ist auch häufig gut gelungen. Aber es gibt, glaube ich, schon immer noch Schlüsselpositionen, wo Leute sitzen die das Wissen nur dann teilen, wenn sie wirklich müssen, ne? Das ist sicherlich so. #00:29:47-6#

I: Was glauben Sie woran das liegt? #00:29:50-4#

B: Na, ich glaube, dass das auch häufig Charakterweisen der Menschen sind, ne? Also ich glaube, Wissen ist ja auch eine Form von, ja, Macht oder Einfluss die man einfach hat, ne? Und die behält man erstmal, ne? Solange man kann. Und das ist, glaube ich, häufig auch so, dass verwechselt wird, dass ja das Wissen was man so im Unternehmen aufgebaut hat nicht das private Wissen ist, ne? Ich glaube, das weiß auch nicht jeder immer so, ne? Dass er Wissen auch teilen muss, dass man auch delegieren muss, das muss man ja auch können, ne? Also ich sage mal, Wissen und auch Einfluss abzugeben. Und natürlich auch ein Stück weit, und das kann es natürlich immer mal geben, so eine Art vermeintlicher Selbstschutz, ne? Dass man sich quasi/ dass man meint, man kann sich unverzichtbar machen, ne? Das gibt es natürlich auch immer so als Reflex. Gerade in so Organisa/ also, wenn das Unternehmen sich verändert gibt es ja vielleicht auch Ängste die auftreten, dass man quasi selber vielleicht seine Position verlieren könnte. Und da kann es natürlich Bestrebungen geben, dass man Wissen eher für sich behält, um da so ein bisschen torpedieren oder zumindest sich selber unverzichtbar zu machen. #00:31:04-8#

I: Kann man das Thema auch nochmal unterscheiden nach zum Beispiel Verwaltungsmitarbeitern und auch operativen Mitarbeitern oder/ Also waren die Ausführungen jetzt eher bezogen auf Verwaltung? #00:31:14-2#

B: Ja, das ist sicherlich alles, eher auf Verwaltung bezogen. Ich sage mal, bei den operativen Mitarbeitern, glaube ich, ist das Wissen sehr stark, ich sage mal, formalisiert für den, ich glaube, auch sehr einheitlichen Schulungen und Lernkonzepten vermittelt. Das würde ich eher sagen, da gibt es wenig Herrschaftswissen, also oder gar keines. Bei Managementfunktionen, und gerade bei diesen Managementfunktionen, auf der Schnittstelle zwischen operativem Personal und, ich sage mal, den etwas höheren Verwaltungsebenen. Da, glaube ich, ist noch sehr viel Herrschaftswissen und, ja, nicht dokumentiertes Wissen vorhanden, ne? Also ich sage mal, auf Ebenen wie Team Regional- /Gebiets-, wie auch immer, Leiter. Die irgendwo so zwischen operativem Personal stehen und der Verwaltung, ne? Ich glaube, die machen viel auf Zuruf, auch viel eigenständig, ohne das vielleicht da abzulegen, wo sie es eigentlich ablegen sollten. Stimmen sich vielleicht auch untereinander nicht so ab wie sie sollen oder zumindest die Gefahr besteht. Ich glaube, da ist so ein bisschen vielleicht auch so ein Schlüssel wo man dran arbeiten kann, ne? Dass auch diese Kolleginnen und Kollegen in Prozessen arbeiten, mit Formularen arbeiten die freigegeben sind und so weiter. Da hat sich meiner Erfahrung nach immer mal wieder auch so/ immer so ein Eigenleben ergeben, dass man eigene Präsentationen verwendet, eigene Formulare verwendet die nicht unternehmensbezogen waren oder nicht/ Also schon Unternehmensunterlagen waren, aber die einfach nur der Mitarbeiter erstellt hat für sein Team halt, ne? Oder sowas, und das nicht abgestimmt hat mit den anderen. #00:33:04-2#

I: Gut. Dann die Frage, haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? Und wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? #00:33:13-3#

B: Also es gab sicherlich immer mal Wissen und Informationen die man nicht so leicht bekommen hat, wo man hartnäckig nachfragen musste. Das war vielleicht auch schon die Antwort, ne? Man muss manchmal hartnäckig sein und schauen, dass man die Information bekommt. Dass man irgendwelche Informationen jetzt dauerhaft gar nicht bekommen hat, hätte ich jetzt erlebt die relevant sind. Kann ich mich jetzt

nicht erinnern. Also ist mir zumindest nicht hängengeblieben. Vielleicht hat es sich dann auch erledigt teilweise oder so. (lacht) Ja. #00:33:45-0#

I: Gut. Dann jetzt nochmal auf die Fragen, die wir bis jetzt besprochen haben zurückblickend, ist das alles überwiegend, ich sage mal, die Sicht in [OpCo 2] oder aus [OpCo 2], oder kann man das vielleicht auch für die anderen Opcos übernehmen, oder gibt es da nochmal Unterschiede vielleicht? #00:34:04-4#

B: Ich kann natürlich/ vor allen Dingen habe ich Einblick in die Sicht in [OpCo 2]. Ich glaube, dass aber diese Mechanismen auch in den anderen Opcos ausgeprägt sind oder ähnlich sein müssen. Das ist auch das was ich so gehört habe, mit so einer Verwaltung wie in Berlin, die eher eine Holding Verwaltung ist, da gibt es vielleicht auch nochmal ganz andere Geschichten. Gerade auch beim Thema Wissen und Wissenstransfer, weil da natürlich auch vergleichsweise höhere Fluktuationsraten waren, ne? Also ich glaube, da haben sich doch auch die zuständigen Mitarbeiter im Durchschnitt häufiger verändert, sodass da vielleicht auch teilweise Wissen und Know-how verloren gegangen ist oder auch nicht gut dokumentiert war, ohne das jetzt im Einzelnen genau belegen zu können, aber das ist mein Eindruck. #00:34:53-0#

I: Gut. Dann war das der zweite Themenblock, vielen Dank. Jetzt kommt der letzte und zwar die Verknüpfung der beiden Themen. Also quasi Unternehmenskultur und Lernkultur oder Wissensmanagement und der Zusammenhang. Und da die Frage, haben Sie schon mal eine Situation erlebt bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war? #00:35:13-5#

B: (...) Nein. Nein. Also ich würde sagen, die Unternehmenskultur ist das nicht. Es ist glaube ich eher, dass halt/ naja, vielleicht schon. Weil man in der Unternehmenskultur das Themen Lernen und Teilen von Wissen nicht so explizit fordert, ne? Also, wenn man das so rum sehen würde, dann vielleicht ja. Aber die Werte oder die Unternehmenskultur, die eigentlich angestrebt ist und auch gelebt wird ist, glaube ich, jetzt keine die zwingend Fehler- oder Lernkultur behindert, ne? Also das glaube ich nicht. Man sollte sie vielleicht weiter schärfen um diesen Aspekt, ne? Also das ist sicherlich so. Und auch Veränderungsbereitschaft vielleicht als Wert einführen. Das kann helfen. #00:36:05-5#

I: Gut. Dann die Frage, haben Sie das Gefühl oder hatten Sie das Gefühl jemals, dass Sie selbst wertvolles Wissen haben, das Sie weitergeben könnten, wenn Sie wüssten wie es geht? Oder wenn Sie wüssten, dass es vom Unternehmen auch angenommen wird sozusagen? #00:36:20-7#

B: Also ich habe mich immer bemüht möglichst viel von meinem Wissen weiterzugeben, weil ich gemerkt habe, dass es bei der eigenen Entwicklung eigentlich förderlich ist, wenn man, ja, Kolleginnen und Kollegen hat die, ja, die vorherige Tätigkeit oder die vorherige Arbeit übernehmen können. Wir hatten ja eben mal so ein bisschen über das Thema, warum behält man Wissen für sich, ist ja häufig dieses, man will auf seiner Position bleiben und die Position durch Herrschaftswissen absichern. Wenn man sich natürlich entwickeln will und auch mal raus will, dann habe ich es immer als sehr sinnvoll empfunden möglichst Wissen zu teilen, weiterzugeben an andere damit man eben offen ist für Neues, ne? Das ist dann vielleicht so eine Eigenschaft die man so in der Person trägt, aber das/ Also ich habe es immer sehr stark versucht weiterzugeben, ne? Und ja jetzt auch das Unternehmen verlassen, da war ich natürlich auch herausgefordert viel Wissen weiterzugeben. Das haben natürlich, ich sage mal, die Nachfolger unterschiedlich intensiv genutzt. Und das ist vielleicht ein Hinderungsgrund, dass vielleicht das ein oder andere so ein bisschen auf der Strecke geblieben ist. Aber im Großen und Ganzen, glaube ich, auf mich bezogen, sehe ich das eher so, dass das kein Problem dargestellt hat. Vielleicht natürlich schön, wenn man irgendwie Datenbanken hätte oder so, oder eine Ordnerstruktur noch etwas klarer gegliedert ist. Ich glaube, das ist teilweise natürlich/ sind zumindest auch Unterlagen oder sowas, ich weiß nicht, ob das jetzt jeder finden würde. (kurzes Auflachen) Aber ich glaube, im Grundsatz ist das Wissen schon weitergegeben. #00:38:08-3#

I: Gut. Dann die Schlussfrage. Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse oder irgendwas Berichtenswertes im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur oder der Lernkultur von Abellio, wo Sie glauben, das könnte für diese Forschung noch interessant sein? #00:38:22-6#

B: (...) (überlegt) Ja. Ich glaube, vielleicht auch das Begleiten, ne? Also, dass man wirklich mal trackt, wenn ich jetzt, was weiß ich, in Schulungen investiere oder in Mitarbeiterentwicklungsprogramme investiere, dass man mal trackt, wie viel Leute/ also was habe ich als Unternehmen auch davon. Also, wie viel Leute entwickeln sich auch weiter, ne? Was habe ich für einen Benefit gehabt, weil im Moment werden häufig

die Kosten gesehen, aber man schreibt gar nicht auf oder dokumentiert gar nicht auch den Nutzen den man auch davon hat. Dadurch kann man natürlich so ein bisschen in diese Falle geraten, dass man halt gar nicht mehr investiert in Lernen und Lernkultur oder auch in Fortbildungen intern und so weiter. Weil man, ja, den Nutzen monetär zum Beispiel gar nicht bewertet. Ist immer die Frage, wie kann ich es monetär bewerten, aber ich sage mal, wenn ich jetzt irgendwie einen Mitarbeiter intern weiterentwickle ist das häufig, ja, vielleicht mit Schulungsaufwand oder Lernaufwand verbunden. Aber wenn ich jemanden von außen mit der gleichen Qualifikation brauche ist der vielleicht teurer im Gehalt oder so, ne? Weil ich ja dann irgendwie so die Wechselprämie auch noch zahle. Und das ist immer die Frage, ob sowas, weil ich glaube, sowas wird einfach gar nicht berücksichtigt im Moment, ne? Das sind so Themen. Und (...) ich sage mal, wir haben ja über Fehlerkultur gesprochen, wenn man Fehler macht, wo man einfach mal guckt, hat er den Fehler schon mal gemacht, wäre der vermeidbar gewesen, ohne jetzt irgendwie Leute dafür verantwortlich zu machen im Sinne von Schuld zuschieben, macht es natürlich trotzdem auch Sinn aus Fehlern zu lernen und zu gucken, wie ist sowas vermeidbar, ne? Also da kann man, glaube ich, noch ein bisschen professioneller werden. Aber sonst sind, glaube ich, die Fragen ziemlich umfassend gewesen, ne? #00:40:21-8#

I: Gut. Dann würde ich jetzt die Aufnahme stoppen. Ich hoffe das funktioniert auch alles. #00:40:26-9#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription Pilot Interview 3

Datum des Interviews: 03.07.2020

Datum der Transkription: 06.07.2020

I: Es müsste irgendwo da oben was blinken. #00:00:02-0#

B: Oben links, Aufzeichnung, genau. #00:00:03-0#

I: Genau. Gut, ja, dann erst mal vielen Dank. Herzlich Willkommen zu dem kleinen Interview. Es sind drei Themenblöcke. Der erste Themenblock ist: Unternehmenskultur bei Abellio. Der zweite Themenblock ist: Organisationales Lernen, und der dritte Themenblock wäre dann quasi die Verknüpfung der beiden Themen zusammen. Ich würde mit dem Thema Unternehmenskultur anfangen, und da wäre die erste Frage: Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:26-0#

B: Ja. Gerne (lacht). #00:00:29-0#

I: Woran machen Sie das fest? #00:00:30-0#

B: Ja, weil das ein junges, dynamisches, aufstrebendes Unternehmen ist, wo richtig viel Power und viel Kraft dahinter steht. Und dass man im Konzern selber ja auch viele Sachen lernen kann. Beziehungsweise man kann ja auch viele Synergien dadurch entwickeln oder auch bekommen, dass man aus anderen Bereichen oder auch anderen OpCo's dann auch mal die Meinung bekommt beziehungsweise dort auch mal schauen kann, auch mal hinter die Kulissen, wie dort einige Sachen von der Struktur her dann auch laufen. Weil letztendlich führt das ja dazu, dass wir zusammengeführt werden aber wir jetzt noch eine verschiedene Unternehmenskultur dann auch haben, und das wird ja nachher dann auch zusammengeführt, das ist natürlich ein sehr spannendes Thema. Und ja, ich bin gerne ein Teil von Abellio. Ich habe ja damals schon im Jahr 2006 für Abellio gearbeitet, kam dann zur [OpCo 3], und jetzt wollen wir ja One Abellio oder werden wir One Abellio, und das ist natürlich eine ganz spannende Aufgabe und ein ganz spannendes Gebiet. Aber das schaffen wir schon zusammen, alles prima. #00:01:39-0#

I: Gut. Dann die Frage: Wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio? Also mal anders gefragt: Wenn Sie jetzt jemandem die Unternehmenskultur von Abellio

erklären müssten, der Abellio vielleicht nicht kennt, was würden Sie dem sagen?
#00:01:52-0#

B: Dass die Strukturen eigentlich relativ eng gestrickt sind dann auch, von den Fachgebieten her dann auch. Und dass man dort auch, sobald man in diesen Fachgebieten ist, auch gleich seine Ansprechpartner hat und bekommt und dort auch die Antworten bekommt. Was natürlich dazu führt, dass wir da ja nicht unbedingt so ein starres System haben, sondern wir haben auch in vielen Bereichen, haben wir ja auch immer, also ich nenne es immer so schön: So eine Querschnittsfunktion der einzelnen Mitarbeitern. Dass man nicht einfach sagt: „Der Mitarbeiter ist nur für dieses Themengebiet zuständig“, sondern der hat auch noch ein anderes Themengebiet dazu. Und das erweitert natürlich auch eben im Ganzen, für die ganzen Mitarbeiter oder auch, wenn man mit anderen Mitarbeitern spricht von anderen Unternehmen, natürlich auch den eigenen Horizont. Dass man auch mal woanders mitarbeiten darf und kann und natürlich einen ganz anderen Einblick bekommt. Weil das Eisenbahnthema ist ja ein sehr komplexes Thema. Von über das EBA, über Eisenbahnbetrieb selber, betrieblichen Part, über den Tarif, Vertrieb und Kundenbetreuer und Aufgabenträger und die Ausschreibung beziehungsweise die Verkehrsverträge. Ist halt doch ein sehr, sehr komplexes Thema, was auseinander gehalten werden muss. Aber es ist ganz gut, wenn man dort auch mal den Kopf über den Tellerrand hinauslegen darf und da auch mal hinüberschaut um zu sehen, wie es in anderen Bereichen auch läuft und dass man das zusammenführt auch in Gesprächen. #00:03:28-0#

I: Dann die Frage: Wenn Sie jetzt mal einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, was ist denn vielleicht an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der des vorherigen Arbeitgebers? Positiv wie negativ. #00:03:40-0#

B: Ja, bei dem alten Arbeitgeber war das ja teilweise so ein hierarchischer Führungsstil, den man ja auch hatte dann auch. Und da ging es dann wirklich nur darum, von oben nach unten das einmal durchzudrücken, die Kennzahlen und die Zahlen zu erreichen dann auch. Aber es gab da keine Querschnittsfunktionen dann auch mehr, und das war da ganz klar aufgeteilt und aufgegliedert, und das ist schwer vom System her. Und deswegen das ist halt der Vorteil bei Abellio, dass man durch diese Funktion, oder dass die Mitarbeiter auch andere Möglichkeiten haben, auch an der Stufe vorbei oder in mehreren Stufen, auch zusammenarbeiten zu können in Fach-

gebieten oder auch in Expertengruppen und dass das eben sehr gefördert wird. Weil unser größter Schatz ist ja nun mal das Wissen unserer Mitarbeiter da draußen, und die müssen wir natürlich immer fördern, genauso wie in der Verwaltung dann auch. Wenn die Mitarbeiter da nicht gefördert, gefordert werden, dann ist unser größter Schatz, das Wissen oder auch eventuell die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, natürlich auch nicht gegeben und führt natürlich dann auch dazu, wenn man es nun so macht in diesen Querschnittsfunktionen, dass man auch eine Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter dann auch fördern kann oder auch hat. Das ist natürlich auch sehr wichtig. #00:05:10-0#

I: Okay, das klang ja jetzt alles sehr positiv. Gibt es auch Dinge, die Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio vielleicht nicht gefallen? #00:05:17-0#

B: (...) Eigentlich nicht, weil die Abgrenzungen sind ja da und die Verknüpfung dazu auch wieder und die Finanzierung der einzelnen Bereiche ja auch und deswegen: Nein. Eigentlich habe ich da jetzt keine großen Probleme. Die Kommunikation ist ja auch da ein ganz wichtiges Thema, jetzt könnte man auch sagen: Negativ wäre ja auch die Kommunikation, ist aber bei Abellio auch gut. Also können wir dort ja auch uns hervorheben und einfach sagen: Die Mitarbeiter draußen werden da auch mitgenommen über das Portal selber, und die Mitarbeiter sind auf dem neuesten Stand dann auch. Auch was so im Hintergrund dann auch läuft, ja. #00:06:07-0#

I: Okay. Welche Werte sind Ihnen denn in einem Unternehmen wichtig? #00:06:13-0#

B: (...) Ja, dass wir, also in meinem Bereich, auch die Menschen so akzeptieren, wie sie sind dann auch, ne? Also dass wir sie nicht verbiegen wollen, dass das authentisch dann auch rüberkommt und dass das von uns auch erwartet wird. Und dass wir auch Probleme und Beziehungen und die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter auch herausfinden, was am besten zu denen passt dann auch. Und dass wir auch dort sehr aufmerksam sind und höflich zu den Mitarbeitern, und wie behandeln wir da auch andere Menschen dann auch? Und andere Personen oder auch fremde dann dazu in unserer Umgebung, engeren Umgebung dann auch? Oder dass wir uns auch gegenseitig vertrauen, selbst wenn es ein Risiko gibt, dass man viel dem anderen anvertraut, dass die Mitarbeiter erzählen, was die so für Probleme auch haben. Aber wir müssen ja immer an der Problemlösung ja auch dran sein, damit wir das (Möglichste aus den?) Mitarbeitern rausholen, so dass sie auch das Gefühl haben: „Ja,

der versteht mich dann auch“, ne? Oder dass wir auch die Anerkennung den Mitarbeitern zurückgeben dann auch. Also da sagt man immer so schön, diese ständige Anerkennung, ja klar, kann man nicht immer haben, wir sind hier ja nicht immer draußen. Ich sage immer, dieses Typische auf dem Hinterkopf streicheln jeden Tag: „Hast du super gemacht. Hat Spaß gemacht mit dir“, können wir nicht, weil die sich auch selber motivieren müssen. Aber dass man das auch mal diesen so mitteilt mal in einer E-Mail oder wenn eine Situation dann auch da war: „Nein, hast du richtig gemacht, läuft alles“, und das brauchen die dann auch. Merkt man auch immer wieder, dass die Mitarbeiter: „Oh toll, dass das so geschrieben worden ist, hat mich jetzt gefreut“, oder so. Das ist halt, glaube ich, wichtig in der Unternehmenskultur, dass man die Mitarbeiter auch dort wirklich abholt da draußen. Und der Job jetzt des Kundenbetreuers im Service ist natürlich nicht der einfachste da draußen, und viele Begebenheiten sind natürlich auch sehr schwer dann auch und einzelne Vorgaben ja auch. Und ja, von der Kultur her, ist so mein persönliches Kredo eigentlich immer dabei: Verlange nie das von Mitarbeitern, was du nicht selber arbeiten kannst oder vorleben kannst dann auch. Und ich bin auch eher eine Person, die auch das Doing da draußen denen auch zeigen kann und jederzeit auch zurückgeben kann. Und wenn ich auf den Zug gehe, dass ich genau dieselben Arbeiten mache wie ein Kundenbetreuer, und die Sachen, die ich erwarte, kann ich dir genauso vorleben dann auch. Und das ist, glaube ich, auch die Akzeptanz dann dabei, weil man da aus diesem Bereich dann auch kommt und denen das auch noch mal vorleben kann und sagen kann: „So kann man es dann auch machen“, und mal vorarbeiten dann auch, ne? Genau. #00:09:08-0#

I: Okay. Vielen Dank. Dann die Frage: Kennen Sie die Abellio-Werte? (...) Wenn nicht, hätte ich sie noch mal dabei und kann sie auch gerade zeigen. #00:09:16-0#

B: Ja. (...) Ja. #00:09:31-0#

I: Kennen Sie diese Werte? #00:09:33-0#

B: Warte mal (...), gesehen habe ich sie schon mal, ja. Ja. #00:09:38-0#

I: Haben Sie schon mal etwas im Zusammenhang mit diesen Werten erlebt? Oder fällt Ihnen vielleicht eine Situation ein, von der Sie berichten können im Zusammenhang mit diesen Werten? #00:09:48-0#

B: Also die Abellio-Werte selber, glaube ich, lebe ich schon ein paar Jahre vorher dann auch schon, dass wir genau das, was ich auch beschrieben habe, auch so von den Werten her auch weitergeben. Das ist schön einmal zusammengeschrieben, aber was mir viel wichtiger ist: Die Abellio-Werte stehen ja auf einem Stück Papier. Und das Problem dabei ist ja: Das geschriebene Stück Papier kann ich ja auch weiterschicken, das kann ich auch jedem aushändigen, aber der Mitarbeiter, der muss die Werte ja auch verstehen und die vermitteln, beziehungsweise er muss es ja mit Leben füllen. Und wenn man nicht selber Feuer und Flamme ist und das nicht leben kann, dann nutzen mir die Abellio-Werte auch nichts, dann stehen sie ja nur auf einem Stück Papier. Das muss nun natürlich stark mit Leben gefüllt werden, und da gehört natürlich auch die treibende Kraft bei einem selber auch dazu. Und ich denke mal, wenn man das in sich hat, entweder man hat es, oder man lernt es schnell, oder es gibt ja auch die Möglichkeit, dass man es gar nicht so alles komplett umsetzen könnte, weil man gar nicht so die Veranlagung hat, deswegen ist mir da gerade auch wichtig, dass man die Abellio-Werte auch den Mitarbeitern immer wieder, ja, vorleben kann und diese auch immer wieder zeigen kann dann auch. Und ja, Werte sind sehr wichtig, da stoßen sich die Mitarbeiter auch immer wieder daran, und da müssen wir auch teilweise immer wieder anstoßen, wenn es so Probleme gibt unter Mitarbeitern oder unter uns, dass wir einfach sagen: „Nein, wir wollen ordentlich miteinander umgehen“. Und das ist halt ein ganz, ganz wichtiges Thema, dass man immer mal wieder auf diese Werte, ja, zurückgreift, Kollegialität und einzelne Werte, respektvoll miteinander umgehen dann auch, das ist schon ein ganz wichtiges Thema dann auch. Aber ich muss es selber immer als Vorgesetzter immer wieder mit Leben füllen und auch immer wieder daran erinnern und auch dieses niederschreiben und den Mitarbeitern auch so die Information da draußen geben. Und auch das Gefühl geben, dass es authentisch rüberkommt dann auch, ne? Klar. #00:11:56-0#

I: Okay, vielen Dank. Dann die Frage: Glauben Sie, dass die Unternehmenskultur bei allen OpCo's gleich ist, oder gibt es noch mal regionale Unterschiede vielleicht zwischen den OpCo's? #00:12:05-0#

B: Ich denke schon, das gibt regionale Unterschiede dann auch. Das ergibt sich ja schon alleine aus der Tatsache der einzelnen Bundesländer und der Entwicklung der Bundesländer und aus deren Bereichen dann auch. Wenn ich da so an die Mentalität im [Region 2] denke, wenn ich so im Kern des [Region 2] wäre, so in [Stadt 1], [Stadt

2], ist der Slang oder der Umgang mit den Menschen natürlich ganz anders und die Befindlichkeiten wie bei uns im [Region 3] oder im (...), also im [Region 4] und im [Region 3], das ist eine grundverschiedene Geschichte, genauso wie in Richtung [Stadt 3] und [Stadt 4] dann auch. Und ich denke mal, in [Region 1] gibt es da auch regionale Unterschiede im Umgang beziehungsweise in der Mentalität. Und das ist ja auch die Herausforderung, und das ist auch das Schöne dabei, dass wir das auch haben, kein Mensch ist gleich und dass wir das auch wirklich fördern können mit den Begebenheiten auch vor Ort. Und ich denke mal, in [Stadt 5] ist schon wieder ein ganz anderer Schlag von Mensch, der da arbeitet, und da muss man natürlich die einzelne Dienststelle dann ja auch noch sehen und natürlich die ganze wirtschaftliche Struktur dahinter. Und ja, das ist ein großes Wissen, was wir da haben müssen dann auch von den Menschen, von der Mentalität her und vom Verhalten her, und deswegen denke ich schon, dass das in einigen Bereichen sicherlich ein bisschen anders auch mal laufen muss, weil man auf die Begebenheiten dort Einfluss nehmen muss. Deswegen gibt es in der Unternehmenskultur sicherlich ein paar kleine Nuancen Unterschiede dann, ja. Definitiv. #00:13:53-0#

I: Gut, vielen Dank. Und dann die letzte Frage zum Thema Unternehmenskultur. Ein großer Teil von Unternehmenskultur ist ja auch: Wie geht ein Unternehmen oder eine Organisation mit Fehlern um? Daher die Frage: Wie ist, aus Ihrer Sicht, die Fehlerkultur bei Abellio? Können Sie hier von entsprechenden Erfahrungen berichten? Haben Sie da mal was erlebt in diesem Zusammenhang? #00:14:11-0#

B: Ja gut, mit Fehlern muss man ja umgehen können. Man muss ja auch aus den Fehlern lernen dann auch. Und es ist ja das Schöne dabei, dass man, wenn Fehler entstehen, diese aufarbeiten kann und muss, um die Fehlerquote weiter herunterzufahren. Das hat natürlich auch was damit zu tun, dass man von der Unternehmenskultur natürlich auch lange daran festhält an Mitarbeitern, die schon länger dabei sind dann auch, die die Unternehmenskultur ja auch pflegen und ja auch haben dann auch beziehungsweise das Fachwissen immer weiter fördert. Und so können die Fehlerquoten natürlich immer weiter runtergefahren werden dann auch. Und wenn Fehler passieren, dann werden die besprochen und werden diese auch korrigiert. In welchem Rahmen, das entscheiden natürlich dann auch immer, ja, die Geschäftsführung oder die Fachbereiche. Es gibt natürlich mehrere Eskalationsstufen zu Fehlern, die man bedenken muss dann auch, und da müssen die Mitarbeiter sich natürlich im

Klaren darüber sein, dass dort natürlich alles auch mal bei größeren oder sehr, sehr gravierenden Fehlern natürlich zu Patzern kommen kann?, und diese müssen natürlich auch mal schriftlich niedergelegt werden. Aber das gilt ja auch der Erinnerung, dass solche gravierenden Fehler oder kleinen Fehler dann auch nicht mehr passieren sollten einfach. Und ich denke mal, das gehört zu einer Kultur auch dazu, dass man Fehler korrigieren kann und muss und auch mit den Mitarbeitern in Kommunikation gehen muss, denn das wäre ja schlecht, wenn wir dort eine Unternehmenskultur hätten/ Es wird uns ja immer wieder beigebracht, was in anderen großen Ländern in der Welt so passiert. Wenn ich da an diesen derzeitigen Präsidenten von Amerika denke oder so: „Wenn es dem Chef nicht passt, dann wird nur quittiert, und dann wird man rausgeschmissen“, diese Unternehmenskultur, damit kann man natürlich auch nicht weit kommen. Dann haben die anderen Mitarbeiter natürlich auch irgendwann, ja, eine Leistungshemmung drin durch Angst und Existenzängste dann auch, in diesem Unternehmen dann auch anzufangen. Und wenn das nur so ein Schleudersitz, also jetzt nicht bei Abellio, sondern in anderen Kulturen dann auch so gehen würde, das wäre natürlich sehr schlecht dann auch, ne? Wir müssen unser Personal auch erhalten, und wir müssen auch weiterhin dafür Sorge tragen, dass wir hier Leistung bringen. Und das können wir halt nur, indem wir auch in die Kommunikation gehen und das immer wieder mit den Mitarbeitern besprechen dann auch, um unsere Leistungsziele zu erreichen dann auch. #00:16:52-0#

I: Können Sie denn von einem konkreten Beispiel berichten, ohne natürlich Namen zu nennen oder ähnliches, wie konkret mit einem Fehler umgegangen wurde? Das kann zum Beispiel in der Verwaltung gewesen sein, es muss auch gar nicht Sie selbst betroffen haben, vielleicht haben Sie das einfach mitbekommen. Also entweder in der Verwaltung oder vielleicht auch im Bereich der operativen Personale. #00:17:09-0#

B: Ja, also es gibt ja mehrere Sachen. Wenn man im operativen Bereich ist, dass dort eventuell mal ein Mitarbeiter, ich sage mal so, emotional sich nicht richtig verhalten hat, weil die ganze Situation über Tage hinweg sich schon zugespitzt hat, durch Anfeindung und Bedrohung dann auch, und dass ein Mitarbeiter dann irgendwann mal das Gefühl hat: „So, jetzt kann es nicht mehr weitergehen, jetzt muss ich einen Rundumschlag auch machen“, also jetzt nicht körperlich gemeint, sondern auch mehr verbal. Solche Sachen sollten dann auch nicht passieren, weil wir ja die Profis

sind auf dem Zug, da werden wir auch dafür geschult. Und da muss man den Mitarbeiter immer wieder auch abholen und sagen: „Komm, fahre dich runter“, und dass man denen auch sagen kann: „Lösungsvorschlag habe ich in die und die Richtung, mach das doch mal so und so“, weil man ja weiß, wo man spricht dann ja auch. Genauso im typischen Fall in der Verwaltung: Man leitet eine E-Mail weiter, und an der E-Mail, die ich weiterleite an jemanden, wäre es natürlich ganz schlecht, wenn da der grobe Anhang noch dran wäre, von der Beauftragung her oder von einer anderen Stelle, wo man eventuell, ja, vielleicht ein paar Geheimnisse beziehungsweise einen E-Mail-Verlauf dann auch preisgeben würde, was ja in der heutigen Zeit ja auch leider schon mal schnell passiert ist dann auch. Aber da muss man darüber reden, dass man dort, ja, den Ablauf besser macht, und es geht hier nicht schnell, schnell, sondern es muss ein sicherer Weg dann auch sein. Denn wenn du eine E-Mail an jemanden schreibst, dann sollte der Anhang nicht mit zehn verschiedenen Teilnehmern noch mit dran sein, und das ist halt nicht in Ordnung. Und dass man halt sagt: „Nein, da muss man mal darüber reden auch“. Oder ein paar Dateien, die gar nicht dafür geeignet waren mitschickt und, und, und, ne? Da geht es ja dann richtig schon, ja, nicht in Richtung Betriebsgeheimnis, aber doch schon wichtige Sachen dann auch, die wirklich den Gegenüber dann auch nichts angehen würden, vielleicht noch vom anderen Unternehmen oder vom Aufgabenträger oder von einem Mitbewerber zum Beispiel, das wäre natürlich sehr, sehr ungünstig dann auch, ja. #00:19:06-0#

I: Und wie geht das Unternehmen dann damit um, wenn so ein Fehler gemacht wird?
#00:19:10-0#

B: Da wird natürlich dann darüber gesprochen, da werden dann auch Handlungen eingeleitet. Und wie schwerwiegend das jetzt ist, muss natürlich dann der Fachbereich entscheiden dann auch. Aber letztendlich soll es ja dazu führen, dass solche Fehler allgemein auch nicht weiter passieren. Da geht es auch nicht nur darum, den Mitarbeiter nur darüber zu informieren. Dass ist ja genauso bei dem Fall, wenn wir hier Rechnungen freigeben und da ist dann so eine Fake-Rechnung dabei, das habe ich jetzt auch gerade wieder gehabt, dass man einfach sich die Rechnungen gut anguckt, und wenn man da irgendetwas erkennt und das nicht bekannt ist, wird die auch nicht freigegeben dann auch. Und dass man alle anderen Mitarbeiter auch darüber informiert, dass man einfach sagt: „Also wenn ein Fehler passiert ist, müssen wir auch alle darüber informiert werden, was dort gelaufen ist, dass dieser Fehler uns

allen nicht weiterhin passiert“. So minimiere ich ja komplett im Unternehmen diese Fehlerquote, die ich dadurch erreicht habe dann auch. Das machen wir zum Beispiel auch im Bereich Kundenbetreuer, dass wir einfach sagen, ein Kundenbetreuer schickt uns eine E-Mail, in dieser E-Mail steht dann eben drin: „Hör mal zu, ich habe hier die und die Fahrkarte, die kenne ich nicht“, oder „Ich kenne mich da nicht mehr aus, ich habe auch ein Foto davon gemacht. Erklär mir doch mal, was ich mit dieser Fahrkarte darf. Der Reisende hat mir dieses oder jenes erzählt“, oder „Das und das tarifliche Problem hätte ich“. Um das komplett zu erkennen, ist das natürlich so, ja, lege ich das in einem halben Jahr oder in einem Dreivierteljahr irgendwann mal in einen RFU mit rein, also in den regelmäßigen Fortbildungsunterricht, oder möchte ich jetzt die Fehlerquote beim Kundenbetreuer, bei den Kundenbetreuern, eventuell da draußen auf Null legen zu diesem Fall, zu der Fahrkarte XY in dem Geltungsbereich? Und deswegen machen wir das bei [OpCo 3] so, dass wir eine E-Mail generieren aus dieser Anfrage, und die nennt sich dann so schön: „Der Kundenbetreuer stellt eine tarifliche Frage“, und alle anderen Mitarbeiter bekommen diese Frage und bekommen die Antwort und die Begründung und die tarifliche Info noch dazu, damit dieser Fall dieser Fahrkarte des tariflichen Parts halt einmal komplett erkannt wird, um dann die Fehlerquote in dem Bereich, ja, auf Null setzen zu können und alle sind sie auf demselben Stand und relativ schnell dann auch. // Und es muss auch schnell (passieren?). #00:21:37-0#

I: Aber der Mitarbeiter, der die Frage // gestellt hat, der bleibt quasi anonym? #00:21:41-0#

B: Der bleibt anonym, genau. Er erkennt sich nur in dieser E-Mail wieder, aber wird da jetzt nicht mehr genannt. Also der Mitarbeiter wird immer anonymisiert, weil da drin steht: „Ein Kundenbetreuer oder eine Kundenbetreuerin stellt eine tarifliche Frage“. Und da wir 50:50 der Mitarbeiter haben, fünfzig Prozent Frauen, fünfzig Prozent Männer, ist die Quote natürlich sehr gering (lacht), dass man jetzt weiß, wer das dann auch war. Und das ist halt das Schöne dabei, und das kommt ganz gut, glaube ich, dann auch an, weil das ja so ein direktes Trainee im Mittel dann auch ist. Dass man sagt: „Ich erkenne da was, wir scheinen da eine Lücke zu haben“, oder „Da scheint es noch eine Lücke zu geben im Tarif“, um die dann zu schließen und die Fehlerquote herabzusenken. Auch für die Arbeit da draußen ist es ja ganz wichtig,

wäre das natürlich nur gut, wenn man da relativ schnell das auch macht. Ja.
#00:22:31-0#

I: Gut, vielen Dank. Das war der erste Block. #00:22:33-0#

B: // Gut. #00:22:34-0#

I: Dann kommen wir // zum zweiten Block: Organisationales Lernen. Und da wäre die erste Frage passenderweise, Sie haben ja vorhin schon gesagt: „Schatz“? Wie war das? Ich glaube: „Schatz ist das Wissen der Mitarbeiter“? #00:22:44-0#

B: Ja. #00:22:45-0#

I: Und die Frage wäre in dem Fall jetzt auch: Wie wird, aus Ihrer Erfahrung, Wissen bei Abellio gefördert? Sei es in der Verwaltung, sei es im operativen Bereich.
#00:22:56-0#

B: Also in der Verwaltung oder draußen bei den Mitarbeitern kann das Wissen ja immer weiter fortgeführt/ Entweder ich will mein Wissen verbessern, dass ich einfach sage, ich nehme meine gesetzliche Grundlage dazu, um mein Wissen zu verbessern, da geht es dann in Richtung so Bildungsurlaub dann auch, dass ich mir Bildungsangebote hole, oder innerbetriebliche Ausbildung anbiete oder Weiterbildung oder Aufstiegschancen dann auch. Es gibt ja vielfältige Sachen, die man machen könnte im Unternehmen. Da werden ja auch die ganzen Stellenausschreibungen ja auch intern ausgeschrieben dann auch über das Mitarbeiterportal, das ist ja auch oft so eine Art Wissensbörse für die Mitarbeiter: Was passiert? Was ist da möglich? Was kann man wo machen dann auch? Und bei den Mitarbeitern selber ist es halt wichtig, dass man das Wissen, was sie haben, natürlich immer auch, ja, weiter verfestigen kann. Um das weiter zu verfestigen, ist es ja immer wichtig, dass den Mitarbeitern natürlich ein ordentliches Handwerkszeug an die Hand gegeben wird. Ordentliches Handwerkszeug war ja früher dann auch, also dass hat man auch früher bedacht, hatten wir immer sehr viel Papier dabei, auch bei Neuerungen kriegten wir immer ein Stück Papier dabei. Das haben wir jetzt ja komplett abgelegt mit unserem System, dass wir alles über das Tablet ablegen und die Mitarbeiter sofort, wenn ich jetzt eine neue Tariffinformation oder eine neue betriebliche Information oder eine Betriebsanweisung dann auch habe, dass diese relativ schnell elektronisch übermittelt werden und dass der Mitarbeiter dieses auch jederzeit über sein Tablet oder Handy auch abrufen kann. Und das ist natürlich so eine, ja, Wissensbibliothek für den Mitarbeiter,

dass es auch da strukturiert dann auch drin ist, damit er das immer wieder nachschlagen und auch nachlesen kann in den Zeiten auf der Arbeit. Dass er auch bei Unterbrechungen, bei Pausen, bei bezahlten Pausen zum Beispiel oder bei Dienstunterbrechung beziehungsweise auch bei Nachtschichten dieses angucken kann. Und selbstverständlich darf er das auch in seiner Freizeit freiwillig machen, wenn er da noch sich weiterbilden möchte im Bereich Tarif, Vertrieb und Organisation dann auch, ja. Also dieses Innerbetriebliche ist ja ganz klar geregelt, und alles Weitere wird dann auch angeboten. Oder auch Aufstiegschancen bei [OpCo 3] mit Ausbildung dann auch, dass man das den Mitarbeitern auch anbietet, weil unser Credo ist es ja auch bei Abellio, dass wir unsere eigenen Mitarbeiter natürlich in die Förderung mit aufnehmen. Und fördern heißt ja dann auch, dass diese Mitarbeiter sich natürlich auf höherwertige Posten auch bewerben können und bei gewisser Eignung auch diese Förderung weiterhin stattfindet. Und zur Förderung gehört ja auch, dass man die Mitarbeiter dahingehend ausbildet oder auch dazu hinbringt, dass sie natürlich auf dem neuen Posten natürlich ihre Leistungsspitze erreichen dann auch. #00:25:51-0#

I: Okay. Dann die Frage: Können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:26:00-0#

B: Nein. #00:26:02-0#

I: Oder wo Sie sich vorstellen könnten, wie man es noch besser machen könnte. Wie könnte man noch besser Wissen fördern, dokumentieren et cetera? #00:26:12-0#

B: Verbesserung gibt es immer und Dokumentieren auch. Das liegt teilweise auch wirklich am Zeitfaktor dann auch, dass man natürlich, ja, wenn man sich nur auf solche Sachen konzentrieren würde, natürlich viel mehr, noch mehr Informationen bekommen könnte oder herausgeben könnte. Und da in unserem Bereich, das viel mit Querschnittsfunktion da auch zu tun hat, dass einem einfach teilweise dann auch nicht die Zeit ausreicht, um das einfach auch so zu machen, wie man sich das auch selber vorgestellt hat, dass man noch mehr Wissen vermitteln kann. Man muss natürlich auch aufpassen, dass man die Mitarbeiter nicht zu sehr mit dem Wissen, auch unnötiges Wissen, dann auch wirklich (dicht schüttet?), auf den Gerätschaften dann auch, dass die Bibliothek wirklich eine Riesenbibliothek dann auch wird, wo achtzig Prozent der ganzen Sachen gar nicht mehr bearbeitet und gelesen werden, weil das

einfach zu viel dann auch ist. Und dass man das immer wieder/ Also ich würde so sagen, dass wir eine aktualisierte Bibliothek haben. Wir haben keine angestaubte Bibliothek, weil wir schmeißen Sachen auch mal weg, und wir haben nur aktuelle Sachen, und die sind nicht älter wie ein paar Jahre oder ein paar Monate, und bei uns stauben die Bücher nicht an, sondern wir haben eine staubfreie Bibliothek, die ständig auch gepflegt und erneuert oder verbessert werden muss und neu strukturiert werden muss teilweise auch. Aber ansonsten, ja. #00:27:40-0#

I: Gut. Dann haben wir vorhin über das Thema Fehlerkultur gesprochen. Gegenteil von Fehlerkultur ist ja so ein bisschen Lernkultur, kann man sagen. #00:27:47-0#

B: Ja. #00:27:47-0#

I: Wie empfinden oder erleben Sie allgemein die Lernkultur bei Abellio? #00:27:52-0#

B: Also Lernkultur ist ja so, wenn etwas angeboten wird, oder es wird etwas angeboten, dann sind die Mitarbeiter natürlich auch Feuer und Flamme dabei. Das ist jetzt nicht so, dass sie sagen: „Oh Mensch, ich muss jetzt wieder lernen, ich muss jetzt wieder mal Unterricht machen“, sondern die gehen ja auch mit einer gewissen Erwartungshaltung dann auch herein. Und bevor man ein Wissen vermittelt, muss man natürlich erst mal herausfinden bei den Mitarbeitern, was für ein Wissen von den Mitarbeitern überhaupt abgefordert wird oder was überhaupt denen auch wichtig ist, um dann dieses Wissen, ja, zu erarbeiten, um das den Mitarbeitern auch zur Verfügung zu stellen. Und das muss natürlich mit einzelnen Parzellen oder mit einzelnen Modulen dann auch gefördert werden, dass natürlich so ein Wissen oder so ein Unterricht natürlich auch sehr lebendig sein kann und natürlich auch nur ein Wissen und ein Unterricht kann nur davon leben von den Erlebnissen oder auch von den Einwänden beziehungsweise von den Vorgaben der Mitarbeiter? Ja, weil so ein starres System wie bei anderen Unternehmen so: „Jetzt wird es nur noch dieses oder jenes dann im Unterricht dann auch geben“, geht nicht. Wir leben ja im Grunde genommen ständig von Neuerungen, und wir leben auch von den Mitarbeitern, die uns natürlich auch auf viele Sachen auch wieder Aufmerksam machen, und die müssen da mit rein. Und es kann natürlich auch sein, dass man im Unterricht wieder Sachen erfährt, wo man sagt: „So, das ist von der Wissenskultur her auch ein ganz wichtiges Thema für den nächsten Unterricht im nächsten halben Jahr dann auch“, dass man das dann auch gleich wieder mitnimmt. Und dann muss man dann auch den Mitarbeitern mitteilen: „Ah, das ist ein sehr guter Einwand, finde ich gut, das nehmen wir mal in den nächs-

ten Unterricht mit auf“, damit die auch merken, da passiert dann auch was. Diese Einwände von draußen/ Es ist für mich auch so ein Leitsatz, was ich dem Mitarbeiter auch sage: „Das sind meine Augen und Ohren da draußen“, und die teilen mir schon mit, was für Sorgen und Nöte oder auch gute oder auch negative Sachen da draußen dann auch laufen, und ohne die könnten wir hier in der Verwaltung dann auch nicht, ja, richtig arbeiten, weil die Information brauche ich natürlich, um die auch bearbeiten zu können dann auch. Und das ist halt das Schöne dabei, und das machen die Mitarbeiter sehr gut dann auch mit. #00:30:21-0#

I: Okay. Das war jetzt bezogen auf, ich sage mal, die einzelnen Mitarbeiter. Haben Sie auch Erfahrung, wie das Unternehmen an sich lernt? Also das gesamte Unternehmen oder vielleicht und innerhalb der OpCo's also untereinander, wie da gelernt wird voneinander, miteinander? #00:30:36-0#

B: Ja, wir haben natürlich auch unsere Meetings dazu oder auch unsere Schulung teilweise, ja, dass die angeboten werden. Und die werden ja frühzeitig auch schon mitgeteilt, und dann kann man die Termine auch eintragen, und dann wird man halt auf einzelne Sachen dann auch geschult. Oder dass teilweise, wenn Mitarbeiter da auch Probleme haben aus den Fachbereichen, noch mal extra eine Schulung bekommen, die auch relativ kurzfristig stattfinden können. Also es gibt ja so die längerfristigen Sachen, die so und so geschult werden müssen dann auch von der Gesetzeslage her, auch notwendig dann sind von der Schulung her und natürlich fachbezogene Schulungen. Und wenn es notwendig ist, auch betrieblich notwendig, gibt es ja auch noch die andere Möglichkeit der externen Schulung, und die werden bei uns über die Fachbereiche auch gemacht. Und das läuft auch sehr gut, dass wir dort an den fachbereichsübergreifenden Schulungen dann auch zur Qualifizierung weiterer Module oder weiterer Sachen teilnehmen können und dürfen dann auch. Und das ist ja auch sehr wichtig, dass wir auch ständig in diesem Prozess von weiteren Schulungen dann auch drin sind dann auch. #00:31:47-0#

I: Gut. Dann noch mal die Frage: Wenn Sie jetzt noch mal einen Vergleich zum vorherigen Arbeitgeber ziehen, was ist an der Lernkultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? #00:31:56-0#

B: Was ist anders? Dass man das Gefühl hat, man gehört zum großen Ganzen dazu. Und dass es nicht hierarchisch geführt ist, sondern dass da eine andere Führung stattfindet. Dass man wirklich darauf bedacht ist, auch ein, zwei Stufen darunter mal

zuzuhören und sich das mal anzuhören und dass man das auch geschult bekommt und auch immer das Gefühl hat. Weil wenn es nur über die Posten geht, oder der gibt es dann dahin weiter, beim alten Arbeitgeber zu dem neuen Arbeitgeber, ist das natürlich eine schöne Entscheidung, wenn man da auch noch mit einbezogen wird, dass man auch diese kurzen Wege oder diese kurzen Gespräche auch hat, dass muss kein großes Meeting dann auch sein, dass man dort neue Informationen bekommt, teilweise auch mal eine zehn- oder fünfzehnminütige Schulung bekommt, weil der Vorgesetzte jetzt mal gerade da ist. Ich nenne das immer so gerne diese Türrahmengespräche, wo man sich so mit vier, fünf Leuten mal kurz zusammenstellt, um da mal einen Austausch zu machen, um dann eine Entscheidung zu treffen: Wo müssen wir noch mal ansetzen? Wo können wir etwas verbessern? Wo es dann in Richtung Schulung dann auch geht. Also diese kurzen Wege, diese kurzen Entscheidungen. Und um da eine Optimierung stattfinden zu lassen, dass ist, glaube ich, eine Besonderheit, die wir vorleben dürfen dann auch, dass wir einfach sagen: „Ich habe ein Problem, das müssen wir jetzt lösen“, ja, und daraus muss ich dann jetzt was machen. Und da entstehen ja dann auch Schulungen oder Weiterbildungen dann daraus, wo man sagt, das müssen wir relativ schnell erkennen. Das ist natürlich sehr ungünstig zum alten Arbeitgeber aber so: „Ja, da entsteht was, ja, müssen wir nächstes Jahr mal sehen, was wir da machen können“, und das im Januar des Jahres, das ist, glaube ich, nicht zielführend. Das führt dann auch dazu, dass die Mitarbeiter sich auch nicht mitgenommen fühlen oder auch nicht wertgeschätzt werden, dass die Mitarbeiter denken: „Ja, ich habe das ja jetzt bearbeitet, ich habe es jetzt ausgearbeitet, ich habe euch jetzt mal gesagt, wo Probleme sind, ich werde gar nicht/“, ja, dieses Ernstnehmen dann auch von Problemen. Um zu sagen: Daraus entstehen dann auch Schulungen, Inhalte, um das Unternehmen relativ schnell auch weiterbringen dann auch, um diese Fehlerquoten oder Fehlerquelle auch weiterhin zu beheben dann auch, ja. #00:34:19-0#

I: Gut. Dann die Frage: Haben Sie bei Abellio schon Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Zum Beispiel weil sie es nicht können, nicht wollen, nicht dürfen. #00:34:30-0#

B: Ja, sicherlich gibt es das. Das ist immer ein Problem sicherlich auch von der Entwicklung her und von der Mentalität her dann auch oder auch ganz einfach der Typ von Mensch dann auch. Es gibt natürlich auch Typen von Menschen, die können es

gar nicht so richtig weitergeben oder wollen es, oder nein, können es einfach nicht weitergeben. Aber von nicht wollen, da kann ich jetzt nicht sagen, dass es so was gibt. Aber manchmal hat es auch was wirklich mit dem Typ von Mensch zu tun, dass er das teilweise auch gar nicht wiedergeben kann, weil er so in seiner Struktur fest drin ist, dass er da auch gar nicht so richtig raus kann dann auch. Das wird es immer wieder geben. Aber das ist natürlich dann immer unsere Aufgabe, natürlich da das Fachwissen wieder abzufordern, abzufragen, dass man die Mitarbeiter auch weiterhin oder weiter integriert in die Gruppe, um dann das Fachwissen auch herauszubekommen dann auch, klar. #00:35:27-0#

I: Das heißt, ich habe ja gerade gefragt: Nicht dürfen. Also das Unternehmen an sich fördert Wissen schon? #00:35:34-0#

B: Ja. #00:35:35-0#

I: Und will schon, dass Wissen dann zutage gebracht wird sozusagen? #00:35:37-0#

B: Ja. Genau. Richtig. #00:35:39-0#

I: Okay. Die Frage: Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, die Ihnen nicht zur Verfügung standen? Und wenn ja: Wie sind Sie dann damit umgegangen? Können Sie das mal näher beschreiben? #00:35:49-0#

B: Also mein Fachbereich jetzt nicht, da hatte ich jetzt keine Ablehnung. Oder wenn es da Probleme geben sollte, dass man da über den Fachbereich vielleicht noch mal reingeht und fragt, dass das vielleicht noch mal differenziert wird und dass man sagt: „Ich möchte aber nur den und den Bereich dann auch wissen und wofür das dann auch ist“. Also die Rückfragen kommen dann schon, wofür das denn notwendig ist vom Wissen her. Aber im Großen und Ganzen: Umso länger man beim Unternehmen dann auch ist, umso mehr Einblick und Wissen und umso mehr Vertrauen in die Arbeit haben dann die anderen ja auch. Und umso mehr Wissen erhält man dann ja auch und mehr Einblicke und beziehungsweise dann auch natürlich Freigaben für Ordner, Unterordner, die dann für solche Sachen natürlich auch wichtig sind. Ist natürlich auch so Richtung Datenschutz und Vertrauensbasis dann auch natürlich basiert, dass man solche Sachen natürlich dann auch bearbeiten darf. Und wenn man das darf, dann muss man sich natürlich im Klaren darüber sein, dass man auch eine sehr große Verantwortung auch trägt für die Daten, auch zur Weitergabe dann auch.

Deswegen, das mit den Fehlern von den E-Mails, wenn man was weitergibt, was weiterleitet, vielleicht mit Anhängen, (was für andere nicht geeignet sind?), da muss der Mitarbeiter wirklich sehr darauf achten, dass man mit den sensiblen Daten auch wirklich gut umgeht. Aber grundsätzlich habe ich keine Probleme gehabt, wenn ich Sachen haben sollte, musste für eine Bearbeitung, dass ich da auf Gegenstand oder Widerstand gestoßen bin. Außer: Der einzige Widerstand, der entstehen kann, ist manchmal der Zeitfaktor, weil man ja (lacht) relativ schnell das bearbeiten möchte und dass der Gegenüber vielleicht im Zeitfaktor nicht so ganz sein kann, wie man das selber dann auch gerne hätte, sondern dass sich das vielleicht ein paar Tage verzögert, um dann das Wissen oder die Ausarbeitung zu bekommen, ja. Ja. #00:37:47-0#

I: Okay. Gut, das war dann auch schon der zweite Themenblock. Jetzt kommt der letzte und zwar die Verknüpfung der beiden Themen. Also Zusammenhang Unternehmenskultur und Lernkultur. Jetzt die Frage: Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur Schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war? #00:38:08-0#

B: Nein. Nein. Dafür gehen wir auch zu offen mit dem Thema auch um. Dafür gibt es ja diese kurzen Gespräche, jetzt nicht diese Meetings, sondern von der Unternehmenskultur her auch diese kurzen, knackigen Gespräche, diese Türrahmengespräche im Büro, mal kurz zusammenkommen, sich mal kurz austauschen, auf den neuesten Stand bringen, sind eine ganz wichtige Geschichte. Eine Unternehmenskultur kann nur funktionieren, wenn eine ordentliche Kommunikation auch über Neuerungen, Entscheidungen oder Änderungen einer Vorgabe entstehen, um das dann abarbeiten zu können, um die Mitarbeiter auch dahingehend wieder weiter zu motivieren. Es wäre ja schlecht, wenn man tagelang von einer Änderung nichts erfährt und man arbeitet was aus, wo dann der Gegenüber irgendwann sagt: „Ja, hättest du dir auch sparen können, aber vor zwei Tagen wurde entschieden, dass es auf einmal anders läuft“, also die Kommunikation ist, glaube ich, das wichtigste Stichwort von der Unternehmenskultur, dass man auch ständig die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand auch hält. #00:39:09-0#

I: Gut. Und dann die Frage: Haben Sie das Gefühl, selbst wertvolles Wissen zu haben oder in sich zu tragen, das weitergegeben werden könnte, wenn Sie wüssten, wie es geht? Also wenn es irgendwie gefördert würde, oder/ #00:39:21-0#

B: Ja. Das habe ich (lacht). #00:39:23-0#

I: Können Sie das näher beschreiben? #00:39:24-0#

B: Ja. Also ich kann nur den Part anführen zurzeit, der mir so ein bisschen unter den Nägeln brennt: Das ist das Thema Security, so ein Sicherheit oder Safety und Security im Grunde genommen, diese ganze Zusammenarbeit, dieses ganze Zusammenspiel zum Beispiel in Richtung Sicherheit im und auf dem Zug. Auch in Richtung, haben wir jetzt zur Zeit ja nicht, diese ganzen Fan-Verkehre, Kommunikation mit der Bundespolizei, Zusammenspiele mit den Vereinen, mit den Ultragruppierungen und dieses ganze Zusammenspiel und was draußen auf dem Zug entstehen kann, wenn auf einmal die großen Fan-Verkehre wieder anfangen. Und wir sprechen davon ja auch wirklich mal, auf dem Zug mal mit tausend, 1500 Personen eines einzelnen Vereins zu fahren dann auch. Da sind viele Kommunikationen dahinter, die man im Kopf hat und gar nicht so aufgeschrieben hat, und die, im Grunde genommen, weitervermittelt werden sollten, genauso ein eigenes System zu etablieren: Wie gehe ich eigentlich mit Fußball-Zügen oder Fan-Zügen dann auch um? Wie mache ich das am besten? Wen lasse ich da überhaupt mitfahren dann auch? Und was für ein System kann ich machen, um diese Verkehre auch wirtschaftlich fahren zu können? Wirtschaftlich in dem Sinne, nicht nur, dass wir die ganzen Fans mitnehmen und nicht dass wir die Züge danach stark reinigen müssen, sondern wirtschaftlich: Wie kann ich sicher eine Zugfahrt machen? Und wie kann ich da, ja, sicherstellen dadurch, dass ich ein eigenes System entwickelt habe, dass diese Züge eine Wiedereinsatzgarantie haben nach dem Wochenende, am Montag, weil ich die für die Hauptverkehrsverstärkerzüge dann auch brauche? Denn was würde mir passieren, wenn sie mir den ganzen Zug innendrin, ja, demolieren und entkernen würden? Und dieser Zug bleibt mehrere Wochen in der Instandhaltung drin, weil ich den nicht einsetzen darf, weil der nicht einsetzbar mehr ist, wegen Vandalismusschäden dann auch. Das sind so Sachen, die spielen einem so im Kopf aus dem Bereich dann auch mal herum. Ja. #00:41:28-0#

I: Und was hindert Sie daran, das Wissen weiterzugeben? #00:41:32-0#

B: Dass in anderen Bereichen, im Grunde genommen, die Fußball-Verkehre anders geregelt sind oder anders gefahren werden oder teilweise auch gar nicht so große Fan-Verkehre dann auch sind. Wir sind halt in der unglücklichen Lage, dass wir große Ströme von mehreren Achsen in Deutschland dann auch haben. Wir haben den

ganzen [Himmelsrichtung 1] und [Himmelsrichtung 2] Bereich, der in [Region 2] fährt, in Richtung [Himmelsrichtung 3] dann auch, und wir haben halt so prägnante Punkte, wo Umsteigevorgänge stattfinden dann auch, und die in anderen Bereichen wahrscheinlich gar nicht so gravierend dann auch sind mit den ganzen Vermischungen, die da noch dazugehören. Das ist ein sehr komplexes Thema dann auch. Und das, was man da machen könnte oder machen müsste dann auch. Ja. #00:42:25-0#

I: Gut, dann Schlussfrage. Allerletzte Frage: Gibt es noch irgendwelche Erkenntnisse oder Erlebnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur oder auch der Lernkultur von Abellio, von denen Sie berichten möchten? Oder wo Sie sagen: Das ist wichtig für diese Forschung. #00:42:39-0#

B: Ja, also was für unseren Bereich, glaube ich, wichtig ist, dass wir unsere Wissensbibliothek jetzt aufbauen. Dass wir einfach sagen: Was wird woanders geschult? Dass wir das jetzt ablegen, damit wir gucken können, was die anderen Unternehmen dann auch machen, was die auch schulen, um dann ein einträgliches System zu finden. Beziehungsweise hat ja vielleicht auch den guten Effekt, dass man einzelne Teilbereiche oder Module so und so zusammen machen könnte, ja, um die gar nicht mehr bearbeiten zu können, zu müssen, weil die ja eigentlich ständig gleich sind und ständig jedes Jahr auch wieder geschult werden müssen dann auch. Und wenn man so Richtung UVV und Verhalten oder Gleis oder Strom oder Verhalten im Zug dann auch geht, die Eskalation, das ist ja eigentlich immer ein gleichbleibendes, ständig wiederkehrendes Thema, was geschult werden muss, und das kann natürlich einmal ausgearbeitet werden für alle zusammen, um das einmal zu schulen. Außer natürlich dem Part Schulung für die einzelnen Tarife, weil die ja grundlegend verschieden dann auch sind von den Unternehmen her. Und dass man dort eine Wissensbibliothek mal anregt oder anstößt dann auch, dass wir einfach sagen: Da legen wir mal alles ab, was wir so auch haben, was wir so schulen, welchen Bereich oder wie wir es auch machen, um dann auch so einen Austausch stattfinden zu lassen dann auch. Und, das hatten wir ja jetzt auch angestoßen, dass wir einfach mal sagen: „Lass uns doch mal die Mitarbeiter, die da zur Stunde sind auch mal zusammen treffen, um auch mal ein Feedback beziehungsweise, ja, auch mal einen Anstoß zu bekommen: Wie kann ich Sachen verbessern? Wie machen das andere?“, damit sie, im Grunde genommen, so einen Schub dann auch bekommen, auch von anderen dann auch dazuzulernen. Man kann immer was dazu lernen, und die Mitarbeiter müssen

das auch erkennen und auch die Motivation durch uns zu bekommen, dass wir hier sagen: „Wir wollen das Wissen auch weiterhin vermitteln, und wir brauchen auch mal neue Impulse mal von anderen Personen. Und so eine große Wissensbibliothek, wie wir bei den Mitarbeitern haben, auch die die Schulungen machen, dem müssen wir uns dann auch bedienen können, ne? Da ist sehr viel Potential noch nach oben, und das müssen wir mit fördern dann auch. Ja. #00:44:56-0#

I: Gut. Vielen Dank. Dann würde ich jetzt die Aufnahme stoppen. #00:45:00-0#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription Pilot Interview 4

Datum des Interviews: 08.07.2020

Datum der Transkription: 12.07.2020

I: Gut, Aufnahme läuft. Dann die erste Frage. Noch ganz kurz, ich sieze Sie. Damit alles einheitlich ist, nicht wundern. Also arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:10-0#

B: Ja, ich arbeite sehr gerne für Abellio. #00:00:11-9#

I: Woran machen Sie das fest? #00:00:13-4#

B: Das ist das Miteinander. Also ich komme jeden Tag gerne hierhin. Ich stelle mich jeden Tag gerne den Herausforderungen, die dieses Unternehmen mitbringt und das sind einige. Es ist anders als das, was ich in meinem beruflichen Vorleben hatte. Wir sind hier sehr stark von Herausforderung und Krise geprägt, gerade im Moment. Und das ist so ein bisschen das, was mich auch anspornt. Und man muss dazu sagen, dass es bisher so war, dass das Team, was hinter Abellio steht, zum großen Teil gleichermaßen so tickt und auch dieser Herausforderung sich stellen möchte und das annimmt. Und das ist etwas, das gibt mir persönlich sehr, sehr viel. #00:00:55-5#

I: Dann die Frage, wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio? #00:00:59-5#

B: Unterschiedlich. Ich habe den direkten Vergleich zu meiner Anfangszeit bei Abellio, die sehr stark davon geprägt war, dass Zusammenhalt, Teamspirit, Teamgeist ganz klar im Vordergrund stand. Dass diese Dynamik Qualitätsführer zu sein, die Besten zu sein, die [Region 6] zu bieten hat, dass das immer so im Mittelpunkt gestellt wurde und dass das natürlich das Team gebildet und geprägt hat. Zu einer Situation so wie wir sie jetzt haben, wo es sehr viel Verunsicherung im Unternehmen gibt, bei den Mitarbeitern, bei den Führungskräften. Wo es Reibereien innerhalb der Geschäftsbereiche gibt, die vorher, ist meine Meinung, nicht so ausgeprägt waren. #00:01:44-4#

I: Gibt es sonst noch was, wie Sie die Unternehmenskultur erleben, was Sie vielleicht jetzt noch nicht gesagt haben? #00:01:55-4#

B: Ja also die Kultur, die ist auch von Standort zu Standort sehr unterschiedlich. Das merkt man ja auch selbst in seiner täglichen Arbeit. Du wirst so ein bisschen Chamäleon, du switchst so ein bisschen. Du hast für deinen eigenen Bereich eine Kultur, die du aufbaust. Du hast eine Kultur zu Schnittstellen. Ich glaube, jeder Flur hat seine eigene Kultur. Das muss man tatsächlich so sagen. Jeder Geschäftsbereich beziehungsweise unter jedem Geschäftsführer gibt es eine andere Kultur. Ja und dann, ich sage mal die ganzen Schnittstellen, die man so hat in Richtung beispielsweise jetzt ins Headquarter oder so, ist wiederum nochmal ganz anders geprägt. Also ich glaube, gerade [OpCo 4] ist jemand, der sich von seiner Kultur her nochmals anders sieht als wir in [Region 6]. Deshalb finde ich das sehr schwierig zu sagen wir haben eine Kultur oder wir haben keine Kultur. Ich für meinen Bereich kann sagen wir haben eine Kultur. Die findet sich auch teilweise in Kulturen in anderen Bereichen bei uns wieder, aber nicht flächendeckend. #00:02:50-7#

I: Haben Sie da vielleicht mal ein konkretes Beispiel, was Sie nennen können? Gerade so was dieses Thema, ja ich finde das schon spannend zu hören, Kultur zwischen Fluren vielleicht oder zwischen Abteilungen. Gibt es da ein konkretes Beispiel? #00:03:02-0#

B: Ja ein ganz konkretes Beispiel ist zum Beispiel die Führung, die Führungskultur. Ich lebe eine sehr offene Führungskultur. Meine Mitarbeiter brauchen keine große Kontrolle. Da muss ich nicht großartig mit Druck arbeiten. Das funktioniert Hand in Hand, weil es, glaube ich, daran liegt, dass ich denen sehr viel Vertrauensvorschuss gebe. Und die auch jederzeit wissen, auch wenn es schief läuft, die können jederzeit

zu mir kommen. Und sie arbeiten sehr selbstständig. Wiederum andere Bereiche, da ist die Führungskraft der Flaschenhals. Also da geht nichts an diesem Tisch vorbei und nichts darüber hinaus, was natürlich andere Bereiche in ihrer alltäglichen Arbeit bremsen kann. Und wiederum auch Verunsicherung schürt bei deren Mitarbeitern. Also die sehen das ja auch. Es gibt Bereiche, die können total autark arbeiten, selbstständig arbeiten. Da hat ein Sachbearbeiter Möglichkeiten, die ich vielleicht in meinem Bereich gar nicht habe. Das ist eigentlich so das prägnanteste Beispiel, würde ich jetzt sagen, woran man das feststellen kann. #00:04:02-9#

I: Okay. Dann die Frage, wenn Sie jetzt mal einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen. Was ist vielleicht an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers, positiv wie negativ? #00:04:14-9#

B: Positiv ist bei Abellio, dass es sehr familiär, freundschaftlich eng ist tatsächlich. Und da nicht nur darüber geredet wird, sondern es auch tatsächlich so gelebt wird. Bei meinem vorherigen Arbeitgeber war es so. Er wurde immer sehr familiär dargestellt, was er aber im Background gar nicht war. Da hat die soziale Komponente nur eine größere Rolle gespielt. Und das ist bei Abellio etwas, gerade im Bereich der, ich sage jetzt mal der Basis, ob es Triebfahrzeugführer sind oder Kundenbetreuer fehlt es mir da so ein bisschen an dieser sozialen Komponente. Dass ich nicht nur sage, ich bin Arbeitgeber und meine Tür ist immer offen, sondern dass ich das auch tatsächlich lebe. Ich glaube, das geht ab einer gewissen Türschwelle, geht das ein Stück weit verloren, zumindest was die Basis betrifft. Das kenne ich ein Stück weit anders. Ich kenne es auch ein Stück weit anders, dass man zur Basis ein engeres Verhältnis schürt. Dass man versucht die Basis näher auch an die Teppichabteilung in Anführungsstrichen sage ich jetzt mal heranzuholen. Kenne ich auch ein Stück weit anders. War für mich auch ein Umgewöhnungsprozess zu erkennen, dass zum Beispiel ich in meiner Funktion zur Basis gar nicht so den Draht bekomme, weil es einfach viel zu verstreut ist, viel zu weit weg ist. Und man viel zu wenig in Kontakt treten kann mit diesen Leuten. Um das tun zu können muss man selber seine Arbeit so organisieren und sich so strukturieren, dass da überhaupt Zeit für ist. Ich glaube die Zeit hat bei uns niemand, weil wir aber auch von der Fülle und tatsächlich vom Doing so vollgepackt sind. Das kenne ich zum Beispiel von meinem alten Arbeitgeber auch nicht, dass man so gefordert wird, dass Bereiche so zugeschnitten sind, dass da wirklich kaum Luft noch ist. Also das muss man ja wirklich sagen, da ist kaum noch Luft. Ich glaube im Unternehmen gibt es wenige Menschen, die sagen

können ich habe am Tag dreieinhalb Stunden, wo ich nicht ausgelastet bin. Ich glaube, da gibt es tatsächlich nicht viele Menschen. #00:06:13-9#

I: Okay. Jetzt haben Sie ja schon viele Dinge gesagt, die Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio gefallen. Auch eins, zwei Dinge, die Ihnen nicht gefallen. Gibt es noch mehr Dinge, die Ihnen an der Unternehmenskultur nicht gefallen, vielleicht auch mit Beispielen hinterlegt? #00:06:30-9#

B: Was ich halt finde, ist, wir haben halt eine hervorragende Fehlerkultur. Also wenn man hier einen Fehler gemacht hat und ich sage, das lag an mir und das ist untergegangen oder was auch immer. Die Fehlertoleranz ist hier sehr, sehr hoch und sehr gut, auch wie man damit umgeht. Das Problem ist nur, es wird nicht dagegen gearbeitet, dass solche Fehler nicht nochmal passieren. Dieser Fehler soll dann ausgemerzt werden, wenn es auch zu einem späteren Zeitpunkt stattfindet. Aber es wird nicht mehr nach betrachtet und es wird nicht nochmal neu aufgerollt wie kam es dazu. Und wie kann man vielleicht in Zukunft dem aus dem Wege gehen. Und ich glaube das hat ganz viel damit zu tun, dass wir sehr zeitlich getaktet sind, sehr eng getaktet sind. Dass wir über wenig Ressourcen verfügen, dass da einfach gar keine Zeit darauf ist. Es ist okay, wenn einer einen Fehler zugibt. Der muss ihn dann aber auch versuchen zu beheben oder es auf jeden Fall auf andere Beine stellen zu können. Aber im Nachgang betrachtet gibt es keinen Moment, wo man sagt und jetzt rollen wir das Rad nochmal von hinten auf und gucken nochmal. Woran lag es und wie können wir das zukünftig umgehen? Das sieht man ganz klar an der Krise, in der wir gerade zum [Betriebsaufnahme 2]-Thema steckten. Da sind Dinge passiert, die hätten nicht passieren dürfen. Es wurde niemals mit dem Finger auf einen gezeigt, was ich sehr gut finde. Aber es wurde auch nichts dafür getan zu gucken, dass wir jetzt schnellstmöglich vorankommen, dass so was nicht mehr passiert. #00:08:02-7#

I: Gibt es sonst noch was, was Ihnen an der Unternehmenskultur nicht gefällt? #00:08:07-4#

B: Ja das ist unterschiedlich. Es gibt Führungskräfte und es gibt Führungskräfte. Es gibt halt die, die sehr, ich sage jetzt mal, Below the Line sind, sehr straight sind, sehr an ihrem täglichen Doing festhalten. Und dann gibt es wiederum die, die auch so ein bisschen die menschliche Komponente haben. Was mir aufgefallen ist, dass die Führungskräfte in sich sehr stark zusammengewürfelt sind. Das hat sich aber erst entwickelt. Das war am Anfang anders. Als ich bei Abellio angefangen habe war das. Ich

fühlte mich sofort wohl, weil die Führungskräfte alle aus einem Holz geschnitzt waren. Durch sehr viele Weggänge, Abgänge, Neubesetzungen, diese Einheitlichkeit, diese Gemeinschaft finde ich nicht mehr. Ganz im Gegenteil, ich finde teilweise, dass es sehr viele gibt, wo es mir an Empathie mangelt, an Verständnis, an Zuhören. Ich glaube, das spiegelt sich auch in der Mitarbeiterführung im Unternehmen wider. Und das spiegelt sich auch wider in den Abgangszahlen, definitiv. #00:09:12-1#

I: Gut. Dann die Frage kennen Sie die Abellio Werte? #00:09:17-7#

B: Ja. Ob ich sie alle hier zusammen bekomme, ja aber ich kenne sie. #00:09:22-0#

I: Ich könnte sie nochmal gerade zeigen. Ich habe sie dabei. #00:09:24-2#

B: Genau. Authentisch, professionell, proaktiv und ganzheitlich. Ja. #00:09:29-7#

I: Genau und da ist jetzt die Frage. Ich lasse das mal so offen, ob Sie da im Zusammenhang mit diesen Werten schon mal was erlebt haben. Auch da wieder positiv wie negativ. #00:09:37-2#

B: Ja. Die Werte, das war auch so. Mein erster Kontakt mit Abellio waren die Werte, wo ich zum damaligen Zeitpunkt sehr, sehr viel der Mitarbeiter und überhaupt der Personale wiedergefunden habe, also zum Beispiel authentisch. Für mich ist Abellio eines der authentischsten Unternehmen, weil wir halt ja von unserem Verhalten her. Mir fehlt da zwischen offen, geradlinig und respektvoll fehlt mir ehrlich, weil wir sind super ehrlich. Und das zeigte sich jetzt auch gerade so, wenn es nicht gut läuft. Professionell, auch das finde ich hier wider. Allerdings auch da viele Abgänge. Es ändern sich viele Köpfe. Es bringt ja nicht jeder von Natur aus eine Professionalität mit. Proaktiv ist so eine Geschichte, man kann vorausschauend denken. In einem Unternehmen, welches aber sehr stark geprägt ist von finanziellen Aspekten und solchen Dingen, ist es meiner Meinung nach sehr schwierig immer proaktiv handeln zu können. Da würde ich mir wünschen, dass wir da ein bisschen ja weiter nach vorne gehen würden. Und ganzheitlich, kann ich jetzt von meinem Bereich beispielsweise sprechen, dass wir sehr stark gucken, dass wir nach außen gucken. Was machen andere, wie stellen andere sich auf, das schon. Aber das kann ich nicht für jeden Bereich sagen. #00:11:08-4#

I: Haben Sie da nochmal ein konkretes Beispiel? #00:11:12-0#

B: Ja ganzheitlich ist zum Beispiel, ich sage mal wir sagen, dass wir den Fahrgast immer in den Vordergrund stellen. Und wenn wir dann mal ganz ehrlich sind und wir gucken uns mal teilweise Dinge an, die aus der [Abteilung 3] kommen. Nehmen wir mal [Thema 1] oder sonstige Themen. Also wirklich Dinge, die dann auch tatsächlich den Fahrgast betreffen. Da ist es dann plötzlich so, da agieren wir nur noch nach Verkehrsvertrag und verlieren den Fahrgast dann aber aus den Augen. Und das ist ja das, was der Fahrgast uns dann auch widerspiegelt und sagt, passt mal auf, was ihr das macht, das ist totaler Humbug. Wer braucht das so und so? Da finde ich dann immer, da geht diese persönliche Note, wo wir immer gesagt haben, wir sind Qualitätsführer und Fahrgast ist uns wichtig. Und das ist unser höchstes Gut und wir wollen die Besten sein. Das geht an dieser Stelle verloren. Und das zieht sich leider in den letzten Monaten sehr stark durch. Also das ist in den letzten Monaten mir persönlich sehr stark aufgefallen, dass wir uns sehr ausgiebig um die drehen, die unsere Aufgabenträger sind und unsere Geldgeber sind. Aber die, die am Ende unsere Leistung eigentlich nutzen echt aus den Augen verlieren. #00:12:17-2#

I: Gut und wenn Sie jetzt Ihre eigenen Unternehmenswerte mal zusammenstellen könnten. Welche wären das? Also welche Unternehmenswerte sind Ihnen wichtig? Oder sind das diese vier? #00:12:26-9#

B: Ja ich tue mich schwer mit Werten. Also ich sage mal, wenn man sich mal so eine Wertetabelle anguckt. Die Werte sind ja fast in jedem Unternehmen identisch. Also man findet immer was zum Thema Loyalität, man findet immer was zu Proaktivität. Damit möchte sich ja an und für sich jedes Unternehmen schmücken. Ich finde es gut, wenn ein Unternehmen Werte hat. Aber diese Werte dürfen nicht austauschbar sein, ob es ein Siemens ist, ob es ein Abellio ist, ob es ein Mc Donalds ist, sage ich jetzt einfach mal. Die Werte müssen tatsächlich für das Unternehmen sprechen. Und dafür müsste man sich dann mal die Zeit nehmen und mal in das Unternehmen hinein gucken und sagen, was sind eigentlich unsere Werte. Und vielleicht ist es mal ein Wert, mit dem sich nicht jeder schmückt. Vielleicht ist es einfach mal ein Wert, beispielsweise wir sind eine Truppe, die einen richtig guten Zusammenhalt hat. Und dass man einfach mal guckt, welche Werte stehen hinter Zusammenhalt. Was macht das eigentlich aus? Wodurch zeichnet sich dieser Zusammenhalt aus? Ich tue mich mit Werten schwer, weil sie so austauschbar sind. #00:13:28-6#

I: Okay. Dann die Frage, glauben Sie, dass die Unternehmenskultur bei allen OpCo's oder glauben Sie da gibt es nochmal regionale Unterschiede? #00:13:36-6#

B: Da gibt es ganz gravierende regionale Unterschiede. Da bin ich fest von überzeugt. #00:13:40-5#

I: Haben Sie da auch schon Erlebnisse, von denen Sie vielleicht berichten können? #00:13:43-5#

B: Das merkt man ja alleine schon in der Zusammenarbeit. Also ich sage jetzt mal so. Die kleine [OpCo 3] tickt nochmal komplett anders als wir jetzt hier beispielsweise in [Region 6]. Wir in [Region 6] haben so diese Hands on Mentalität. Wir krempeln die Ärmel hoch und wir packen alles an und wir preschen auch gerne mal mit Dingen vor. Und wir versuchen täglich eigentlich immer auch noch einen neuen Output zu geben. Wenn man sich dann beispielsweise [Region1] anguckt, wo alles sehr hierarchisch scheint, wo wenig Eigeninitiative ist. Wo immer eher ist dieses, ja ich nenne es das mi mi mi Verhalten. Also wo es immer eigentlich erst das Problem gibt und wir diskutieren dieses Problem aus, anstatt schon mal nach einer Lösung zu suchen. Was immer alles sehr lange dauert, bis da mal eine Lösung zum Tragen kommt. [Stadt 5], zu [Stadt 5] kann ich wenig sagen. Die gibt es ja auch noch nicht so lange. Aber [Stadt 5] hat halt dadurch, dass die sehr viele Probleme gerade zum Anfang hatten, sind die nochmal ganz anders. Ich glaube, die sind sehr stark gebeutelt und orientieren sich so ein Stück weit an den stärkeren OpCo's. Also zum Beispiel für meinen Bereich weiß ich, dass [Stadt 5] sich sehr stark an [Region 6] orientiert. Und da auch wirklich sich abholen lässt und auch mal Hilfe anfragt und so. Das kennt man teilweise von den anderen nicht so. Und [OpCo 4] selber ja, sieht sich so als das große Ganze. Möchte gerne überall so ein bisschen diesen [OpCo 4] Spirit hineinbringen. Aber kann das ja gar nicht flächendeckend, weil wir dafür alle viel zu unterschiedlich aufgestellt sind und die Charaktere auch unterschiedlich ticken. Und da ist zum Beispiel auch ganz klar, Werte und diese ganzen Geschichten, das leitet sich ja auch davon ab. Was bin ich eigentlich für ein Naturell? Und ich sage mal, der [Region 6]ler ist ein ganz anderer Mensch als der [Region 1]ler. Das ist einfach so. Das bringt einfach schon unsere Kultur auch mit, die wir hier so an den Tag legen. Wir sind halt auch viel offener, wir sind direkter. Da kommt jemand in [Region 5] vielleicht gar nicht so gut mit klar. Und alleine deshalb ist es schon sehr schwierig ein einheitliches Wertesystem da einführen zu können. #00:15:54-9#

I: Okay und dann die letzte Frage aus diesem Themenblock. Das war übrigens der Themenblock Unternehmenskultur. Das hat man natürlich jetzt aus dem Kontext herausgefunden. Das ist eine Frage, die wurde eigentlich schon angeschnitten, ohne dass ich sie fragen musste. Aber ich gehe trotzdem nochmal darauf an. Das ist das Thema Fehlerkultur. Und dann die Frage, ich stelle sie trotzdem nochmal so. Wie ist aus Ihrer Sicht die Fehlerkultur bei Abellio? Können Sie hier von entsprechenden Erfahrungen berichten? Also Sie haben jetzt vorhin schon viel berichtet. Aber gibt es vielleicht noch was zu dem Thema? #00:16:23-0#

B: Nein, also ich finde sie sehr, sehr gut. Nur es ist halt so. Im Projekt hat man so ein Lessons Learned, dass man sich dann im Nachgang nochmal anguckt, was können wir vielleicht beim nächsten Mal besser machen. Aber wir haben halt auch außerhalb der Projekte tagtäglich irgendwelche Fehler, die auftreten, mal kleinere, mal größere. Und für meinen Bereich kann ich nur sagen. Passiert mir ein Fehler, hatte ich noch nicht ein einziges Mal das Problem weder zu meiner Führungskraft noch zu einem [Funktion 5]-Kollegen zu gehen und zu sagen, pass auf. Das ist meine Schuld gewesen. Da habe ich jetzt hier einen Fehler gemacht. Das kenne ich anders. Da reagiert man hier mit einer ja [Region 6.1] Gelassenheit, sage ich jetzt einfach mal, dass man die Fünf auch gerade sein lässt, was ich sehr, sehr gut finde. Aber im Nachgang betrachtet ist es ganz oft so. Du gehst mit deinem Fehler da raus. Du hast den Fehler gemacht. Aber du hast eigentlich keine Lösung wie es vermieden werden konnte. Manchmal sind ja Lösungen beispielsweise Aufstocken von Personal. Ich hatte ja nun mal diese Situation, dass beispielsweise wir hatten einen Teilbereich in unserem Team untergebracht, der sehr arbeitsintensiv ist. Es wurden Mitarbeiter abgeschafft beziehungsweise wurden Verträge aufgelöst. Und diese Tätigkeit war da. Diese Tätigkeit ging nicht vernünftig vorwärts, weil halt einfach das Personal, das Know How, weil das einfach fehlte. Ich konnte immer nur wieder entschuldigen, dass es so und so nicht funktioniert. Es wurde auch immer akzeptiert. Wir konnten es auch immer irgendwie bereinigen. Aber aktiv daran gegangen wurde erst zu einem viel, viel, viel späteren Zeitpunkt, dass man mal gesagt hätte, wir gucken uns das ganze Thema nochmal an, bereiten das jetzt nochmal auf. Und eventuell hat man da mal einen Fehler gemacht und etwas entschieden, was man revidieren könnte. Das ist eigentlich so das prägnanteste Beispiel, was ich geben kann. #00:18:19-3#

I: Okay. Vielen Dank. Dann kommen wir zum zweiten Themenblock. Übrigens zum Zweiten von Dreien, organisationales Lernen. Und da wäre die erste Frage. Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert? #00:18:32-1#

B: Wissen im Sinne jetzt nicht, dass ich Seminare belege, sondern Wissen transferieren? #00:18:38-2#

I: Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. #00:18:40-2#

B: Okay. Unterschiedlich. Auch da kann ich nur aus meiner Vergangenheit sprechen. Wenn man zu Abellio kommt und gehen wir mal davon aus, dass man mit dem Thema Eisenbahn an sich nicht viel zu tun hatte. Dann ist es für jemand, der neu ist sehr, sehr schwierig in diese ganze Komplexität hineinzukommen. Man wird überhäuft mit Informationen. Man wird überhäuft mit Regularien, Pflichten, Rechten und das aus jeden Bereich. Das dauert bis man da ankommt, bis man da hineinkommt. Da man hier sehr viel mit sehr technisch affinen Menschen zu tun hat, überwiegend [Geschlecht 1], ist es nochmal, gerade für [Geschlecht 2] eine Stufe schwieriger in das eine oder andere Thema hineinzukommen. Da muss man schon Zähne haben, Biss haben und auch so ein bisschen für sich den Anspruch, dass man sich das aneignet. Was das Fachliche, die fachlichen Themen betrifft kann ich nur für meinen Bereich sprechen, ist es so. Da ist eigentlich jeder für sich selbst verantwortlich. Jeder hat seine eigene Ordnerstruktur, seine eigene Ablagestruktur, wo Wissen gesammelt wird, gebündelt wird, dass jeder die Möglichkeit hat sich da einzulesen. Ja, aber vom Grundsatz her ist es jetzt nicht so, dass man hier etwas an die Hand bekommt und quasi in dieses ganze Thema Eisenbahn einmal abtauchen kann und sich Wissen aneignen kann. So ist es nicht. #00:20:10-1#

I: Können Sie denn von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:20:17-0#

B: Da könnte ich mehrere Beispiele nennen. Wobei ich dazu sagen muss, dass es mit ganz, ganz großer Sicherheit nicht absichtlich ist, sondern dass das dadurch, dass es manchmal chaotisch ist, dass wenig Menschen sich um viele Dinge kümmern müssen, dass es halt einfach untergeht. Ich fasse unter Wissen auch einfach Information. Und dass ganz oft bei uns ein Schnittstellenproblem herrscht, dass Informationen und somit Wissen verloren geht und nicht mehr bei Person drei quasi ankommt, sondern dass Person eins und zwei sich unterhalten und Person drei ver-

gessen. Also das ist noch nicht mal absichtlich. Aber das ist einfach dem geschuldet, dass es sehr schnelllebig ist bei uns, dass es größtenteils immer alles stark getaktet ist. Und ja, dass Informationen einfach verloren gehen. #00:21:12-7#

I: Okay. Dann die Frage, die haben Sie gerade auch mit dem Thema Fehlerkultur schon so ein bisschen beantwortet. Und zwar wie empfinden oder erleben Sie allgemein die Lernkultur bei Abellio? Also Sie haben ja vorhin gesagt Fehler werden auch zweimal gemacht oder öfter. Das wäre ja so ein Thema Lernkultur. Aber vielleicht auch Lernkultur mal aus der Sicht wie willig ist man vielleicht als Individuum oder auch als Unternehmen überhaupt zu lernen? #00:21:43-4#

B: Ja, ich glaube das Gesamtunternehmen ist schon sehr willig zu lernen und sich auch bestmöglich aufzustellen, dass die Zukunft, also das zukünftige Doing eigentlich auch gesichert ist und da die Fehlerquote relativ gering gehalten wird. Was die Individuen betrifft, auch da sehe ich sehr, sehr krasse Unterschiede. Ich denke, dass es sowohl Mitarbeiter gibt, die sagen, auch ich möchte hier für eine Konstante sorgen. Ich möchte das Unternehmen voranbringen. Und ich bin bereit zu gucken, dass zukünftig so was alles nicht mehr passiert. Und wie können wir Abläufe ändern, wie können wir Strukturen ändern, Prozesse ändern? Aber ich glaube auch, dass es den gleichen Anteil, ich würde nicht mal sagen, dass es mehr sind oder dass es weniger sind. Es ist, glaube ich tatsächlich der gleiche Anteil von Mitarbeitern, die sagen achselzuckend ja, wenn es dann jetzt nochmal passiert, dann ist es so. Ja, denke schon, dass das so ist. #00:22:45-7#

I: Was glauben Sie, woran das liegt? Also warum agieren die so? Haben Sie da vielleicht mal eine Erfahrung gemacht? #00:22:51-5#

B: Meiner Meinung nach hat das sehr viel mit der Führung zu tun. Wie nahe stehe ich meiner Führungskraft? Wie verbunden bin ich meiner Führungskraft und dem Unternehmen? Wie viel Wert oder Bedeutung hat dieses Unternehmen in meinem Leben? Wie viel Anteil nimmt dieses Unternehmen an meinem Leben. Das denke ich, hat ganz, ganz viel damit zu tun. Ich glaube jemand, der weniger motiviert ist und für den Abellio einfach nur ein Geldgeber ist, der pünktlich zum ersten Schmerzensgeld zahlt in Anführungsstrichen, der macht sich weniger einen Kopf darum wie kann ich meine Arbeitsleistung verbessern. Der verbindet vielleicht, außer dass er einmal im Monat Geld bekommt und täglich hier seine neun bis zehn Stunden verbringt, nicht wirklich viel mit dem Unternehmen. #00:23:42-3#

I: Okay. Dann nochmal die ähnliche Frage wie vorhin. Und zwar nochmal der Vergleich zum vorherigen Arbeitgeber. Vorhin haben Sie ja Unternehmenskultur verglichen und jetzt mal das Thema Lernkultur. Was ja eigentlich auch ein Thema, ein Subthema der Unternehmenskultur ist. Gibt es da Unterschiede zum vorherigen Arbeitgeber, dass Sie vielleicht auch an ein, zwei Beispielen mal erklären können?
#00:24:00-9#

B: Unterschiede nicht wirklich. Die Lernkultur bei meinem vorherigen Arbeitgeber war gleich null. Also da wurde sich gar nicht mit auseinandergesetzt. Die hatten auch eine ganz schlechte Fehlerkultur. Aber das war wirklich gleich null. Und die hatten diese Eigenart, dass, wenn der Fehler zwei oder dreimal aufgetreten ist, dann musste es immer an der Prozesslandschaft beziehungsweise an der Organisationsstruktur liegen. Und dann wurde in regelmäßigen Abständen zwischen allen zwei und drei Jahren umstrukturiert. Und das ist etwas, was mir hier sehr arge Bauchschmerzen bereitet hat bei Abellio. Denn die Struktur so wie wir sie vorgefunden haben, dass sie vielleicht rein von den finanziellen Kennzahlen nicht das Optimum ist, lassen wir mal dahin gestellt. Aber vom täglichen Doing war sie für mich von der Organisationsstruktur eine perfekte Struktur. Es ist eine flache Hierarchie. Es weiß jeder, was er zu tun und zu lassen hat. Die Abstimmungswege sind sehr, sehr kurz. Und ich glaube, das hat auch viel damit zu tun, das ist eigentlich auch ausschlaggebend dafür, dass Abellio in den letzten Jahren auch sehr gute Qualität abliefern konnte. Und das ist so ein bisschen das Erschreckende, wenn man jetzt sieht, dass auf einmal angefangen wird, wir bauen uns neu auf. Wir stellen uns auf andere Beine. Wir verändern Prozesse. Wir strukturieren um. Das war so für mich dieser aha Effekt persönlich, dass ich so dachte oh Gott, jetzt fängt es hier auch an. Weil ich das eigentlich für das Unternehmen sehr positiv empfunden habe, dass wir so aufgestellt waren wie wir es sind, muss ich wirklich sagen. Also das war für mich so das erste Anzeichen für. Und wenn man jetzt mal so rückblickend das betrachtet. Immer dann, wenn was wieder nicht läuft, ach dann organisieren wir mal wieder um. Das ist bei großen Unternehmen ist es tatsächlich so. Aber es wird dadurch meistens nicht besser, weil der Mitarbeiter nie zur Ruhe kommen kann. Der muss sich immer wieder neu finden. Die Strukturen müssen sich immer wieder neu finden. Die Abläufe und Schnittstellen müssen sich immer neu finden. Und immer dann, wenn man gerade mal so denkt, jetzt hat man wieder ein Team aufgebaut, jetzt hat man einen Bereich aufgebaut, wenn dann wieder der Rückschritt kommt mit wir ändern es nochmal um. Der Mitarbeiter bekommt keine Ruhe. Ich glau-

be auch die Führungskraft bekommt keine Ruhe, weil du dich immer nur um dich selber drehst. Du drehst dich immer nur um den internen Kosmos und verlierst, glaube ich, so ein Stück weit das, was du am Ende leisten musst. Nämlich unsere Kernleistung, nämlich Personen von A nach B zu transportieren. Ich glaube, die verliert man dann sehr schnell auch aus den Augen. #00:26:41-4#

I: Dann die Frage, haben Sie bei Abellio schon Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? #00:26:50-0#

B: Ja natürlich. Das kann man niemandem beweisen, sage ich jetzt mal. Aber natürlich gibt es da Leute, die die Herrscher über die Informationen sind und das auch ausleben. Und ich weiß gar nicht, ob es boshaft ist. Also ob es wirklich so ist, dass derjenige es macht, weil er es auch so möchte. Oder ob das einfach so ist, weil derjenige meint, wenn er das Wissen herausgibt, dann ist er nur noch halb so viel wert. Ich weiß es nicht. Aber doch, das habe ich auch schon selber erlebt ja. #00:27:23-8#

I: Können Sie das nochmal näher beschreiben. Also was glauben Sie woran das liegt? Gibt es da Unterschiede? #00:27:29-6#

B: Das habe ich sogar selber in meinem eigenen Bereich erlebt als ich relativ neu war, dass einer meiner Mitarbeiter beispielsweise mir Informationen vorenthalten hat beziehungsweise so getan hätte als hätte er diese Informationen nicht. Wahrscheinlich einfach mal, um zu gucken, wie weit kommt der andere ohne diese Information und wie kommt er an diese Information. Warum und weshalb jemand so agiert und handelt, kann ich bis heute nicht nachvollziehen. Aber ja, doch. Das habe ich selber schon im eigenen Bereich erlebt ja. #00:28:00-1#

I: Okay und wenn wir jetzt mal von der Verwaltung weggehen. Wenn Sie jetzt mal an operative Personale denken. Glauben Sie da ist auch Wissen vorhanden, was nicht weitergegeben wird, vielleicht weil es nicht weitergegeben kann oder darf? #00:28:13-6#

B: Ja. Ich denke, wenn wir wirklich vier Augen Gespräche einführen würden oder von mir aus auch Gespräche Bereichsleitung und dann eine Kleingruppe Mitarbeiter, dass da sehr, sehr viel auf den Tisch käme, wovon wir uns überhaupt gar kein Bild machen. Sowohl interne Querelen, die jeder so für sich mitnimmt oder vielleicht auch einfach Dinge, ob es ein Kundenbetreuer oder ein Triebfahrzeugführer ist. Vielleicht mal aus der Perspektive gesehen, dass das die Basis ist, die jeden Tag mit dem

Fahrgast zu tun hat, Verbesserungsvorschläge. Ich denke, dass es da sehr, sehr viel gibt, von dem wir einfach gar nichts wissen. Und was wirklich verloren geht, weil die sich nicht trauen, weil sie denken, dass uns das nicht interessiert, weil sie nicht wissen wie und mit wem. Ich glaube da spielt ganz viel ineinander. Oder weil er einfach einer ist, der wüsste, wie man es eigentlich besser machen kann und denkt, aber dafür werde ich gar nicht bezahlt. #00:29:08-4#

I: Gut, dann die Frage. Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? Das haben Sie ja gerade eigentlich ja mit dem Mitarbeiter beschrieben. Wie sind Sie da vorgegangen? #00:29:23-7#

B: Ich brauchte diese Infos damals. Das war im Rahmen von Recherche. Und ich habe mich dann damals an ja das Gehirn von Abellio sagt man ja, das ist halt das [Funktion 7], habe ich mich dahin gewandt. Und da guckte man mich mit Riesen Augen an und sagte wieso? Das kann dir doch X Y sagen. Wieso hilft er dir denn da nicht und zeigt dir das nicht? Ich suche mir da natürlich andere Leute, die es wissen könnten. Und da ist es dann zum ersten Mal aufgefallen, dass derjenige halt gepokert hat und versucht hat, na ja mal gucken wie lange sie braucht bis sie es herausgefunden hat. #00:30:00-2#

I: Und machen Sie das heute noch genauso? Oder wie gehen Sie heute vor, wenn Sie Wissen oder Informationen benötigen, dass Ihnen gerade nicht zur Verfügung steht? #00:30:08-2#

B: Ich rufe an. Ich rufe an und penetriere die Leute wo ich meine, dass sie es wissen müssten und könnten. Es hat natürlich viel mit meinem Arbeitsbereich zu tun, dass ich sehr viel Recherchearbeit habe und nicht immer alles wissen kann und das vielleicht auch nicht immer alles sofort abrufbar habe. Ich habe dann so meine fünf, sechs Leute, wo ich weiß, die kann ich anrufen. Erst mal bekomme ich da immer eine vernünftige Aussage. Und sofern die mir nicht weiterhelfen können, weiß ich aber, dass die sich daran setzen und dann selber nochmal nachforschen bis ich die Antwort habe, die ich brauche. #00:30:40-6#

I: Und wenn Sie sich jetzt mal was wünschen könnten, wie für Sie die ideale Informationsbereitstellung aussieht. Wie sähe die aus? #00:30:50-5#

B: Wenn wir tatsächlich über so Tagesgeschäft reden, so wirklich so Informationen zu unseren Tagesgeschäften und zu unserem täglichen Doing, also zum Kerngeschäft, eine Datenbank. Also irgendetwas, so eine Art Wikipedia, wo ich eingabe beispielsweise die [Linie 1] und wo ich wie eine Historie bekomme vom ersten Tag an. Was ist schiefgelaufen? Welche Ersatzkonzepte wurden gefahren und, und, und. Dass ich quasi nicht mehr Tausend Leute anrufen muss, sondern ich mir meine Informationen selber abholen kann. Das geht nicht in jedem Bereich. Das würde uns, glaube ich, für das Kerngeschäft schon sehr weiterhelfen. Natürlich gibt es auch Dinge, die laufen über den Geschäftsführer oder einen Bereichsleiter. Die kann man nicht jedem zugänglich machen, die können wir nicht jedem abrufbereit machen. Aber so ich glaube rein nur für dieses tägliche, die täglichen Themen, die uns so umtreiben, würde so eine Datenbank uns ganz guttun. Also Datenbank jetzt im übertragenen Sinne, Wiki, wie auch immer. #00:31:50-5#

I: Gut, dann letzter Themenblock. Und zwar nochmal die Verknüpfung von den beiden Themen, also Unternehmenskultur und organisationales Lernen. Und ich glaube, viele Fragen haben Sie schon beantwortet jetzt so in der halben Stunde. Aber ich frage es trotzdem nochmal. Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war? #00:32:14-5#

B: Ja. Wobei das ein Widerspruch in sich wäre, weil ich ja sage wir haben eine sehr, sehr gute Fehlerkultur. Weiß ich gar nicht, wie ich das ausdrücken soll. Also es gab eine Situation, da ist etwas mächtig schiefgelaufen, sehr, sehr schiefgelaufen. Und das wurde bis zum bitteren Ende quasi nicht auf den Tisch gebracht. Also es wurde tatsächlich wie unter ferner liefen so nebenbei, achso, übrigens. Davon war mein Bereich, also ich persönlich sehr stark von betroffen, weil man diese Information tatsächlich auf den ALLERLETZTEN Drücker bekommen hat. Und das wiederum, für mich war das so ein bisschen so. Entweder ist es, dass derjenige es auf den letzten Drücker geschoben hat aus Angst. Das würde halt aber nicht zur Fehlerkultur passen. Oder ist es wirklich so weit untergegangen, dass es wirklich auf den letzten Drücker erst herausgekommen ist. Wobei ich mir das ehrlicherweise nicht vorstellen kann. Das war aber so ein Moment, der auch ganz merkwürdig ist. Weil im Nachgang betrachtet, auch da wurde der Fehler quasi, der Fehler steht fest. Es war klar, was ist passiert. Es wurde aber nicht weiter darüber geredet. Das Manöver wurde versucht abzuwehren und wir haben es auf andere Beine gestellt. Aber ich erkenne

heute keinerlei Verbesserung auch für diesen Bereich. Ich erkenne es einfach nicht. Also da ist was passiert. Und da ist was Gravierendes passiert, was uns hätte in dieser Form nicht passieren dürfen. Ich war selber stark davon betroffen mit meiner Arbeit. Das macht ja auch was mit einem. Das setzt ja auch mich als Arbeitnehmer unter Druck. Man bekommt ja einen gewissen Druck mit, weil in dem Moment läuft ja etwas nicht so wie es laufen muss und soll. Ja und es wurde für mich nicht vernünftig aufgearbeitet, nicht nachgearbeitet, nicht nach gehalten. #00:34:14-4#

I: Wer hätte das denn machen müssen aus Ihrer Sicht? #00:34:17-9#

B: Die Geschäftsführung. Also da hätte meiner Meinung nach die Geschäftsführung hätte da eine Manöverkritik führen müssen mit allen beteiligten Personen. Und wir hätten das Thema aufarbeiten müssen in einem vernünftigen Rahmen, nicht zwischen Tür und Angel. Vielleicht nicht über eine Videokonferenz, sondern tatsächlich gucken. Wo drückte hier der Schuh? Wie konnte das passieren? Warum ist es so spät erst aufgefallen? Und dann vorausschauend blicken und sagen, wie sehen die nächsten Wochen und Monate aus. Und wie können wir dem ganz schnell aus dem Weg gehen? #00:34:55-3#

I: Wenn ich jetzt nochmal darüber nachdenke, was Sie zum Thema Unternehmenskultur gesagt haben. Dann würde ich jetzt fragen wollen. Warum hat sich von den anderen Beteiligten denn dann keiner getraut so etwas vorzuschlagen? Vielleicht auch Sie selber so etwas vorzuschlagen, dass man diesen, wie Sie gesagt haben, diesen runden Tisch dann macht, um das Thema aufzuarbeiten. #00:35:16-7#

B: Ich meine sogar, dass das vorgeschlagen wurde. Das Problem ist nur, da sind wir wieder bei diesem wir sind sehr eng getaktet. Wir sind wenig Leute mit vielen Aufgaben. Ich glaube, das ist einfach mangelnde Zeit, dass da einfach keine Zeit für eingeräumt wird. #00:35:33-3#

I: Und ist dann quasi einfach wieder eingeschlafen? #00:35:36-4#

B: Das schläft dann ein. Wir versuchen einfach nur den Brand zu löschen, das mit allen Mitteln, mit aller Macht, mit aller Kraft. Und dann gerät der Grund, warum das überhaupt passiert ist in Vergessenheit. #00:35:48-8#

I: Okay, dann vorletzte Frage. Haben Sie das Gefühl selbst wertvolles Wissen in sich zu tragen, das auch weitergegeben werden könnte, wenn Sie wüssten wie es geht? Oder wenn Ihnen die entsprechenden Mittel zur Verfügung gestellt würden oder ähnliches? #00:36:07-3#

B: Mit Sicherheit ja. Mit Sicherheit. Man ruft ja nicht jeden Tag das ab was man weiß, aber ich kann jetzt ein Beispiel geben. Es ist jetzt ein ganz aktuelles Beispiel. Das ist wirklich ganz aktuell. Da hat jemand in [Region 1] ein Projekt auf dem Tisch liegen. Mit diesem Projekt habe ich vor rund sieben, acht Jahren mein Geld verdient. Also ich habe wirklich nichts anderes gemacht als so was in ein Unternehmen zu implementieren. Habe demnach auch die Erfahrung und alles damit, weiß auch wie so was funktionieren kann, kenne da Kontakte und, und, und. Und das kam nur durch einen Zufall quasi heraus, das eine andere OpCo sich damit beschäftigt. Und hatte so zwei, drei Fragen in die Runde gestellt. Und ich konnte dann dazu sagen, nehmt mich mal dazu, weil ich habe das Hintergrundwissen. Ich kenne mich damit komplett aus. Da ist erst mal so aufgefallen, dass man die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter teilweise gar nicht kennt. Abellio ist ja nicht für jeden Mitarbeiter, wobei wir ja doch ein sehr junges Team sind. Aber Abellio ist ja nicht für jeden Mitarbeiter der erste Mitarbeiter. Und jeder hat ja vielleicht in seinem Vorleben schon was anderes gemacht. Oder auch rein privat setzt der Eine oder Andere sich mal mit einem Thema auseinander, was der Eine oder Andere hier gar nicht weiß. Und da ist so was passiert. Das ist nicht das erste Mal aufgefallen. Da gab es noch ein paar andere Momente, wo so was schon mal aufgefallen ist, dass also in meiner Person zum Beispiel gebündeltes Wissen da sitzt, was gar nicht abgerufen wird. Ich komme natürlich auch nicht auf die Idee, das irgendjemandem zu erzählen, weil das passt gar nicht hier in unsere Thematik. Aber an anderer Stelle kam es dann auf. Und dann so guck mal, wir haben da jemanden. Die hat das alles schon gemacht. Und ich bin aber niemand, der darauf sitzt. Wir machen das jetzt zum Beispiel so. Ich habe mich da angeboten. Und wir setzen uns jetzt hin und machen in einem Workshop, gebe ich mein Wissen, das, was ich mitbringen kann, gebe ich demjenigen auf den Weg und habe jemand Unterstützung angeboten. Habe auch gesagt, dass wenn, auch wenn es in [Region 1] ist, aber wenn dieses Projekt wirklich zum Tragen kommen sollte, ich das auch begleiten würde. Aber ich glaube, das ist so eine Kompetenzerfassung oder Kompetenzanalyse. Das kenne ich auch von meinem vorherigen Arbeitgeber. Da wurden wirklich Kompetenzen erfasst. Da wurde geguckt, nicht nur im beruflichen Sinne, sondern weitestgehend auch in privaten Bereichen. Mit was beschäftigen sich die Leute. Einfach um zu gucken, wo liegen da Kompetenzen. Wo haben wir da jemand sitzen, der Informationen hat, die wir vielleicht woanders für teuer Geld einkaufen müssten. So was wäre vielleicht für Abellio auch nicht schlecht. #00:38:38-2#

I: Gut, das war der dritte Block. Jetzt noch die Abschlussfrage. Und zwar gibt es noch irgendwelche Erlebnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur oder der Lernkultur von Abellio, von denen Sie berichten möchten? Wo Sie sagen da habe ich vielleicht jetzt noch nichts zu gesagt. Das brennt mir noch auf der Zunge oder das könnte vielleicht für die Forschung noch interessant sein. #00:38:53-3#

B: Was man halt sagen muss, ist, dass Unternehmenskultur natürlich steht und fällt mit den Leitungsfunktionen, weil Mitarbeiter heften sich an ihre Führungskräfte. Und die Führungskräfte sind die, die die Kulturen mitgeben müssen. Die die Werte vorleben müssen, die Kultur vorleben müssen und die die Kultur auch ins Team bringen. Was mir halt aufgefallen ist in den letzten Monaten, Jahren ist, dass die Kultur sich tatsächlich geändert hat. Dass dieser Spirit, den Abellio ausgemacht hat, ein Stück weit verloren gegangen ist. Und ich glaube nicht mal nur bei der Basis. Das ist natürlich auch dem geschuldet, dass wir so viele neue Mitarbeiter bekommen haben, die man gar nicht umfangreich erreichen kann. Und das ist zum Beispiel etwas gewesen. Da habe ich von Anfang an gesagt, wir brauchen eine Art Change-Management, wir brauchen ein Onboarding-Programm, dass wir diese ganzen vielen neuen Leute dahin bekommen, wo wir sie haben möchten. Und die in unsere Werte quasi hineinziehen und in unsere Kultur hineinziehen. Und da fehlte es durch dieses immense schnelle Wachstum an Zeit und Ressourcen. Und das haben wir verpasst. Das haben wir schlichtweg verpasst. Das haben wir auch nicht hinbekommen kommunikativ beispielsweise. Wir haben es nicht hinbekommen diese Leute so abzuholen, dass die sich vom ersten Tag an dem Unternehmen zugehörig fühlen, geborgen fühlen. Und die genau wissen, was unser Anspruch ist und was wir von denen wollen. Wir haben das schlichtweg einfach verpasst. Das ist sehr traurig. Und das hat für mich ganz viel damit zu tun. Ich glaube vor ein paar Monaten oder vor ein paar Jahren wäre das nicht der Fall gewesen. Aber das ist halt durch dieses Wachstum und diesen Wechsel auch bei Führungskräften und so ist das verloren gegangen. #00:40:41-0#

I: Gut, dann würde ich die Aufnahme stoppen. #00:40:45-8#

B: Ja. #00:40:46-5#

Transcription Pilot Interview 5

Datum des Interviews: 08.07.2020

Datum der Transkription: 12.07.2020

I: Gut, dann erst mal vielen Dank für die Teilnahme und ich würde auch direkt mit der ersten Frage anfangen und die lautet, arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:11-5#

B: Ich arbeite sehr gerne für Abellio. Ich schätze an Abellio, dass man sehr selbstständig arbeiten kann, dass man oder dass ich bereichsübergreifend arbeiten kann und dass Abellio einem auch den Freiraum gibt, eigene Ideen und Vorstellungen mit einzubringen und auch die Erfahrung aus anderen Unternehmen schätzt, die man eben schon in seinen früheren Tätigkeiten gemacht hat. Ja, also auch gerade in der Mobilisierungsphase gab es sehr viel Möglichkeit, sich noch einzubringen. So habe ich es empfunden und das fand ich sehr positiv. Ich finde es auch positiv, dass ein sehr menschlicher Umgang gepflegt wird und auch das Miteinander mit den Kollegen und den Vorgesetzten sehr gut ist, was einfach auch eine angenehme Arbeitsatmosphäre schafft. #00:01:04-1#

I: Die zweite Frage, da haben Sie im Grunde schon so ein bisschen/ da sind Sie drauf eingegangen, die wäre, wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio oder mal anders gefragt, wenn Sie jemandem die Unternehmenskultur von Abellio erklären müssten, vielleicht auch mit Beispielen, wie würden Sie das machen? #00:01:19-6#

B: Also ich erlebe es so, dass ein respektvoller Umgang wichtig ist, dass eine gute Kommunikation wichtig ist, die natürlich schon stark abhängig ist von den einzelnen Personen, die kommunizieren, das muss man auch sagen. Aber Kommunikation ist Abellio wichtig. Als Beispiel kann man das Mitarbeiterportal nennen, was ins Leben gerufen wurde, wo wirklich bereichs- und berufsgruppenübergreifend kommuniziert wird und auch standortübergreifend kommuniziert wird, so dass man als Mitarbeiter oder ich als Mitarbeiter auch Informationen bekomme was gerade an anderen Standorten passiert, was gerade aktuelle Themen sind. Ich schätze den offenen Umgang, ich würde sagen, Abellio schätzt auch den offenen Umgang und konstruktive Kritik, aber auch wieder abhängig von Vorgesetzten muss man einfach sagen. Es ist einfach personenabhängig. Aber was ich einfach sehr schätze, dass es gewisse

Werte gibt wie Gleichberechtigung, ja, Förderung der Mitarbeiter, egal ob er jetzt Uni-Absolvent ist oder eben schon zwanzig Jahre im Berufsleben steht, dass auch da ein Fokus drauf gelegt wird, dass es egal ist, ob ich Männlein, Weiblein bin, dass jeder auch eine Chance bekommt. Also gerade im Hinblick auf die Berufsgruppe Kundenbetreuer, wenn ich das mal aus meiner Erfahrung erzählen kann, wir haben eine wirklich bunte Mischung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die einfach noch mal auch mit fünfzig einen Neustart gewagt haben und eben in diese Qualifizierung gegangen sind. Also Abellio gibt auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Nationalitäten, aller Schichten und jeglichen Alters wirklich auch noch mal die Chance im Beruf durchzustarten und auch eine Perspektive zu bekommen, völlig vorurteilsfrei. Und ich finde, wer seine Leistung bringt bei Abellio, der hat auch einen sicheren Job, möchte ich behaupten. Und das schätze ich auch an dem Arbeitgeber, dass es Perspektiven gibt, aber auch eine gewisse Sicherheit im Job aufgrund der Branche natürlich, ja. #00:03:38-6#

I: Glauben Sie, dass die Unternehmenskultur bei allen Opcos gleich ist oder glauben Sie, da gibt es noch mal Unterschiede? #00:03:45-2#

B: Das ist eine Frage, die sehr schwierig ist für mich zu beantworten. Ich kann da wirklich/ ich habe noch kein umfassendes Bild, so möchte ich sagen von allen Opcos und Opco Standorten. Es gibt eine gewisse/ Man tauscht sich aus mit Kolleginnen und Kollegen und ja, ich möchte behaupten, es ist an den Standorten unterschiedlich, so nehme ich es wahr, weil vielleicht auch die Verantwortlichen an den Standorten unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Da fehlt sicherlich aus meiner Sicht die große Klammer noch von der Abellio GmbH, die aus meiner Sicht über alle Opcos gefasst werden muss, um auch diesen gleichen Standard herzustellen, was die Wertschätzung angeht von Mitarbeitern, was die Kommunikation angeht. Also ich denke, da können wir uns verbessern. #00:04:36-3#

I: Und wenn Sie jetzt mal den Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, was ist da vielleicht an der Unternehmenskultur von Abellio anders, als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? Positiv wie negativ. #00:04:48-9#

B: Das ist mal schwierig, nein, eigentlich ist es nicht schwierig, weil ich habe als Vergleich [Firma 3] und [Firma 3] ist ein komplett anderer Arbeitgeber. Ich würde Abellio als eher einen konservativen Arbeitgeber bezeichnen. Ich glaube, dass dieses Miteinander mit den Mitarbeitern und dieses Zusammengehörigkeitsgefühl stärker ausge-

prägt werden könnte durch gemeinsame Events, ein Sommerfest, Weihnachtsfeiern, die es zum Teil ja auch schon gibt, aber eben an den Opco Standorten. Ja, die Mischung wäre vielleicht ganz gut zwischen so ein bisschen etwas lockerer, aber trotzdem noch, dass jeder Mitarbeiter genau weiß, wie sind die Rahmenbedingungen und die Spielregeln. #00:05:37-4#

I: Jetzt haben Sie ja eine ganze Menge positive Sachen zur Unternehmenskultur gesagt, gibt es auch etwas, wo Sie sagen, das gefällt mir überhaupt nicht oder da gibt es vielleicht noch Ansatzpunkte, wo man was verbessern kann in Bezug auf die Unternehmenskultur und vielleicht auch noch mal mit Beispielen hinterlegt? #00:05:56-4#

B: Also ich würde mir wünschen oder ich für mich sage, mein Vorgesetzter müsste viel mehr mit mir in den Austausch gehen, also so eine Art Feedbackkultur wäre mir wichtig, also auch das Thema Wertschätzung auf meiner Ebene, also auf der [Funktion 5]-ebene auch da mal ein Jahresgespräch zu haben. Also nicht nur im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche, sondern auch mal unterjährig ein Gespräch zu haben, um einfach mal zu erfahren, wo stehe ich denn als Mitarbeiter, was schätzt der Arbeitgeber an mir, wo sagt er, da kann ich mich verbessern. Also da sehe ich auf der Führungsebene noch Potenzial, weil ich finde, dass wir das auf der Ebene, auf der ich bin, mit den Mitarbeitern schon sehr gut machen mit unseren regelmäßigen Feedback- und Mitarbeitergesprächen und das würde ich mir wünschen, dass das auch auf die Führungsebenen greift. Das wäre so ein Beispiel, wo ich sage, das finde ich noch nicht optimal. #00:06:59-4#

I: Und fällt Ihnen vielleicht noch was ein? Also wenn nicht, völlig okay, aber ich versuche natürlich auch alles rauszukitzeln. #00:07:06-0#

B: Ja, Unternehmenskultur, es wäre natürlich auch ganz spannend, diesen Austausch zwischen den Standorten herzustellen. Ich finde, das gehört auch zur Unternehmenskultur, dieses hinter dem Arbeitgeber stehen und auch mal zu gucken, wie läuft es an anderen Standorten, diese Verbundenheit der Mitarbeiter herzustellen, weil jetzt haben wir ja drei Standorte plus die Zentrale in Berlin, also vier Standorte, aber ich glaube, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, was man auch durch eine gute Unternehmenskultur hinbekommt, haben wir in der Form noch nicht. Ja. #00:07:41-6#

I: Dann die nächste Frage, kennen Sie die Abellio Werte? Wenn nicht, würde ich sie noch mal zeigen, aber/ #00:07:47-4#

B: Ja. Also ich meine, einen Teil kenne ich. Also das Thema ist auf jeden Fall der respektvolle Umgang, das respektvolle Miteinander. #00:07:58-9#

I: Ich zeige es noch mal, ich teile gerade meinen Bildschirm. #00:08:02-0#

B: Du meinst diese Wertepyramide? #00:08:07-1#

I: Die vier Abellio Werte. #00:08:08-3#

B: Proaktiv, authentisch, okay, gut, ja. Okay, respektvoll ist bei authentisch mit dabei, das ist gut. #00:08:19-3#

I: Genau, da wäre die Frage, gibt es zu diesen Werten Beispiele, also werden die gelebt, werden die nicht gelebt, gibt es da vielleicht auch bei den einzelnen Werten an sich vielleicht ein Beispiel, was man mal so anbringen kann zum Thema Unternehmenskultur? #00:08:34-3#

B: Also respektvoller Umgang muss ich sagen, also ich habe es bisher bei Vorgesetzten immer erlebt, dass der respektvolle Umgang da war. Also da kann ich überhaupt nichts Negatives berichten. Aber ich kann halt immer nur für die Vorgesetzten sprechen, mit denen ich zu tun habe. Ja, Verantwortung übernehmen, finde ich auch, dass das Abellio tut und auch der Vorgesetzte oder ich, ja, dass man das tun muss, wenn man Entscheidungen trifft, ja. Bei dem Punkt innovativ denke ich, sind wir auch noch nicht so innovativ wie wir sein sollten. Also ich finde innovativ steht da als Wort, aber aus meiner Sicht leben wir das noch nicht, wenn ich da an unsere Systemlandschaft denke, um das mal als Beispiel zu nennen, ja, dass wir an unterschiedlichen Standorten unterschiedliche Systeme haben, dass das nicht ineinander greift, das hat ja auch was mit Unternehmenskultur zu tun, sage ich mal, mit Identifikation und innovativ, da denke ich, ist noch Potenzial. Vielfalt unterstützen, das hatte ich ja vorhin schon bei dem Beispiel der Mitarbeiterrekrutierung genannt, ich finde, das ist also ein ganz tolles Beispiel, wo es gelebt wird, die Vielfalt zu unterstützen, ja. Ja. #00:10:07-4#

I: Gut und wenn Sie sich jetzt Ihre eigenen Werte zusammenstellen könnten, wären das genau diese vier oder welche wären das bei Ihnen? #00:10:14-0#

B: (...) Also ich hätte noch als Wert das Thema, wenn man das als Wert sehen könnte, wirklich eher ein konservatives Verhalten. Ja. Also sicherheitsbewusst, ja. Wenn man das noch als Wert nennen könnte. Aber ansonsten finde ich, trifft es das schon recht gut. #00:10:43-7#

I: Okay. Dann letzte Frage in diesem Themenblock, also es sind insgesamt drei Themenblöcke, habe ich vergessen eingangs zu erwähnen, letzte Frage in diesem Themenblock wäre das Thema Fehlerkultur, was ja auch so ein bisschen Teil der Unternehmenskultur ist. Wie nehmen Sie die wahr bei Abellio, können Sie da vielleicht von Erfahrungen sprechen zum Thema Fehler? #00:11:03-8#

B: Ja, das ist ein ganz spannender Punkt das Thema Fehlerkultur und da muss ich mir wirklich sehr an die eigene Nase fassen. Also ich sehe es so, es ist noch nicht so, dass man Fehler verzeiht. Also ich würde sagen, es kommt so ein bisschen auf die Schwere des Fehlers an, ja. Also von wirklich schwerwiegendem Fehler, dass jemand degradiert wurde, wenn ich das mal so mitgekriegt habe letztes Jahr, wo man sich verplant hat bei der Betriebsplanung bei der [OpCo 1]. Weiß ich jetzt nicht, ob das dann so der richtige Weg war, aber ich wusste auch die Zusammenhänge nicht. Ich denke, wir müssen mehr Fehler auch zulassen und vielleicht auch mal zugestehen und da nehme ich mich als Vorgesetzte nicht aus. Ich habe da einen sehr hohen Anspruch an die Mitarbeiter, wo man eher mal (unv.) sagen könnte, okay, ja, ist jetzt passiert, wir sprechen drüber und man lernt draus, ja. Also das wäre für mich eigentlich so das Ziel einer Fehlerkultur, wenn man die leben würde, ja. Natürlich nicht, wenn es jemand vorsätzlich macht oder wirklich ein gravierender Fehler ist. Also da muss man natürlich schon nach der Art und der Qualität eines Fehlers unterscheiden. Aber ich erlebe es nicht so, dass eine Fehlerkultur gelebt wird aktuell. #00:12:29-7#

I: Das heißt also oder das würde im Umkehrschluss bedeuten, dass aus Fehlern auch nicht gelernt wird, kann man das so sagen? #00:12:36-5#

B: Ja, nur zum Teil. Also ich würde sagen, es wird aus Fehlern gelernt und das ist extrem bereichsabhängig, wie ich finde aus meiner Sicht. #00:12:45-2#

I: Also auch personenabhängig sozusagen? #00:12:47-5#

B: Ja, finde ich, ja. #00:12:50-8#

I: Okay, dann vielen Dank, das war der erste Themenblock. Dann würde ich jetzt zum zweiten Themenblock kommen und das ist das Thema Wissensmanagement und das Thema organisationales Lernen und schon mal als Vorausschau, der dritte Themenblock ist dann quasi die Verknüpfung der ersten beiden Themenblöcke. Deswegen die erste Frage zum Thema Wissensmanagement, organisationales Lernen, wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio befördert oder zum Beispiel dokumentiert oder weitergegeben, da gibt es verschiedene Wörter. #00:13:22-6#

B: Ja. Also Wissensdokumentation aus meiner Sicht findet kaum statt. Also das Thema Wissensdatenbank, Erfahrungen niederlegen oder niederschreiben wüsste ich nicht, dass das aktiv stattfindet, kann ich nicht feststellen für mich. Die Weitergabe von Wissen, über Workshops findet das statt, über Coaching der Mitarbeiter, über eben Präsenzs Schulungen oder eben auch mal ein Selbststudium. Ja, also das Thema Wissensdatenbank, denke ich, da haben wir Aufholbedarf. Also das wüsste ich jetzt nicht, dass wir das haben. #00:14:10-5#

I: Können Sie dann von einem konkreten Erlebnis berichten vielleicht, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft zum Beispiel nicht gefördert wurde? #00:14:18-4#

B: (...) Also ich weiß jetzt nicht, worauf es hinausläuft, also ob es natürlich auch das Thema Schulung, Weiterbildung angeht? Wenn dann zum Beispiel eine Weiterbildung nicht gewährt wird, obwohl man als Mitarbeiter einfach sagt, da ist aber ein Bedarf da. Also beispielsweise aufgrund von Einsparungsmaßnahmen wird eine [Schulung 1] eines [Funktion 6] nicht genehmigt. Also das ist für mich so was, was ein Negativbeispiel ist, weil das Wissen, was er sich dadurch ja aneignet, würde mir ja dann oder würde ihm ja im Arbeitsalltag helfen bei der Mitarbeiterführung. Also das ist so ein Negativbeispiel, was mir jetzt einfällt. #00:15:18-0#

I: Okay, vielen Dank, dann die nächste Frage, die ist so ein bisschen ähnlich wie eine Frage, die ich vorhin schon gestellt habe, aber ich stelle sie trotzdem noch mal. Das Gegenteil von Fehlerkultur ist ja Lernkultur und daher noch mal die Frage, wie empfinden Sie so allgemein die Lernkultur bei Abellio? Sie haben das schon so ein bisschen angeschnitten, aber vielleicht können Sie noch zwei, drei Sätze dazu sagen. #00:15:37-3#

B: Also ich glaube, da gibt es auch einen unterschiedlichen Stand in den Opcos, möchte ich fast behaupten. Also ich glaube, in [Region 1], wo wir auch den Ausbildungsbereich selber haben, hat man auch ein anderes Know-how, ja, um eine Lernkultur zu leben, um sie zu leben. In [Region 5] dadurch, dass wir im Aufbau sind, möchte ich behaupten, sind wir da einfach noch nicht so weit, wie jetzt an einem anderen Standort. Ich denke da an das E-Learning Modul zum Beispiel, wo man einfach immer wieder/ Und mit Lernkultur meine ich ja, einmal ist es die Aneignung von neuem Wissen und dann haben wir ja auch den zweiten großen Block, das Thema regelmäßiger Fortbildungsunterricht, das heißt, auch das Beibehalten von Wissen und das Festigen von Wissen und einfach sicherstellen, dass der Mitarbeiter in seinen Arbeitsprozessen, in seinen Themen immer wieder drin ist und auch Dinge nicht vergisst, ja, weil die Gefahr besteht ja einfach. Und deswegen macht man ja diesen regelmäßigen Fortbildungsunterricht und da wäre zum Beispiel ein E-Learning Modul für alle Opcos auch ein hilfreiches Instrument, um auch, ja, Wissen zu festigen, aber auch Wissen zu überprüfen oder den Lernerfolg zu überprüfen. #00:17:00-5#

I: Und dann noch mal die Frage, auch ähnlich wie vorhin, wenn Sie jetzt noch mal den Vergleich ziehen zum vorherigen Arbeitgeber, was ist da vielleicht an der Lernkultur anders, Lern-, Schrägstrich Fehlerkultur. Vorhin war ja die Frage, was ist an der Unternehmenskultur anders. #00:17:15-8#

B: Ja. Also wenn man noch mal auf [Firma 3] geht, da gab es eine Fehlerkultur und da war es auch so, dass man einfach drüber gesprochen hat, sich ausgetauscht hat, wie kann man die Dinge verbessern, also wirklich eher so das Thema daraus lernen und ableiten, wie kann man es besser machen und wie kann man Fehler vermeiden. Also wirklich wie passiert uns das einfach nicht mehr. Und ich glaube, diese Schleife drehen wir noch. Und beim Thema Lernkultur, es war oder es ist einfach etabliert gewesen, jeder Mitarbeiter geht zweimal im Jahr auf eine Schulung. Es gab einen sogenannten Schulungskatalog zu verschiedenen Themen, ja, das fand ich sehr gut. Und man musste natürlich gucken, je nach Position, welche Schulungen sind sinnvoll für dich und dann konnte man sich zu diesen Schulungen anmelden. Das waren entweder Ein- oder Zweitagesworkshops oder man konnte auch ein Coaching machen. Und das war einfach so gesetzt, dass man das machen konnte jährlich und das motiviert natürlich auch die Mitarbeiter. Und es bringt mir natürlich insofern was, dass der Mitarbeiter motiviert in die Schulung geht und einfach auch mit dem Wissen

weiter sich verbessert in seiner Tätigkeit. Und was auch ein Punkt ist, das ist diese Mentorenfunktion, was wir ja zum Teil auch schon bei Abellio eingeführt haben, dass einfach ein Mitarbeiter für andere Mitarbeiter in der Einarbeitungs-, Anlernphase zur Verfügung steht und sie unterstützt. Also das Mentoren-Coaching-Modell finde ich auch einen sehr guten Ansatz, einen sehr guten Weg, um Wissen zu vermitteln und auch noch mal Wissen aufzufrischen, was ja zum Teil schon bei Abellio auch gelebt wird, aber nicht in der Breite. Also nicht in der Konsequenz und in der Breite, wie wir es bräuchten aus meiner Sicht. #00:19:11-9#

I: Dann die Frage, haben Sie bei Abellio schon mal Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben, zum Beispiel weil sie es nicht können, nicht wollen, nicht dürfen, können Sie das näher beschreiben? #00:19:26-9#

B: Ja. Also es gibt, das ist eigentlich ein ganz gutes Beispiel, wir haben einen Fachbereich bei uns am Standort, der ist wie so eine kleine Insel, ja. Und um diese Insel ist Wasser rum und wir anderen Fachbereiche sind alle auf anderen einzelnen Inseln. Und dieser Bereich denkt nur seine Prozesse sind wichtig und schaut eben nicht über den Tellerrand hinaus und begreift einfach nicht, dass alle Prozesse von jedem Fachbereich, dass das alles ineinander greift für einen erfolgreichen Betrieb oder für eine erfolgreiche Dienstleistung. Und das ärgert mich maßlos, weil das einfach nicht begriffen wird. Wir sind keine Einzelkämpfer, sondern alle Bereiche es muss alles ineinander greifen. Und das finde ich extrem schade, wenn man auch erstens mal sich so einigelt und das nicht annimmt und dann aber auch Wissen für sich behält, um vielleicht auch bewusst jemandem zu schaden. #00:20:32-5#

I: Okay, das wäre jetzt die Frage gewesen, was Sie glauben, woran das liegt, ob das Wissen nicht weitergegeben werden möchte oder nicht kann, weil man es vielleicht nicht ausdrücken kann. #00:20:46-3#

B: Nein, ich glaube eher Zweiteres, nicht möchte und es vielleicht auch nicht so als wichtig erachtet, dass es der andere auch wissen muss. Also wissen Sie, diesen Weitblick zu haben, ich müsste doch jetzt mal die anderen Fachbereiche auch informieren, weil diese Info ist für die auch relevant. Und wenn man dann im Nachhinein die Info kriegt, so nach dem Motto, ja warum habt ihr das nicht gemacht. Ja, wir wussten es nicht. Und der andere hat einen nicht informiert, kann man auf der einen Seite Absicht unterstellen, man kann aber auf der anderen Seite sagen, dass der einfach nicht diesen Weitblick hat zu sagen, es ist einfach für alle relevant. Und die-

ses Mitdenken, das liegt wirklich an den Personen selber und das ist ganz schwierig, aber da auch jemanden zu drehen in seiner Person, dass er da anders agiert, ne. #00:21:35-3#

I: Okay, das wäre meine nächste Frage gewesen, ob das an handelnden Personen liegt oder ob man vielleicht sagen kann, dass auch das Unternehmen es vielleicht einem schwer macht, wie auch immer das ausgestaltet ist. #00:21:48-7#

B: Ja, also würde sagen, ab einer gewissen Position oder in einer gewissen Position erwarte ich von meinem Kollegen, von dem [Funktion 5]-kollegen, dass er einfach übergreifend denkt, weiter denkt, mitdenkt, auch vielleicht irgendwie Zusammenhänge erkennt, was hat mein Handeln für Auswirkungen auf andere Fachbereiche. Also das sollte die Erwartungshaltung des Unternehmens an eine Führungskraft sein, würde ich so formulieren und es ist meine Erwartungshaltung an meine Kollegen sozusagen. #00:22:23-3#

I: Okay, vielen Dank, dann kommt die letzte Frage aus diesem Themenblock und die ist ein bisschen merkwürdig gestellt, weil ich gehe davon aus, dass Sie das als erfahrene Führungskraft schon mal erlebt haben, es geht eher darum, wie Sie dann damit umgegangen sind. Aber ich stelle die Frage mal so, wie sie hier steht, und zwar haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, also jetzt konkret bei Abellio, was Ihnen nicht zur Verfügung stand? Also wie gehen Sie quasi damit um, wenn Sie Wissen brauchen, das Sie aber nicht aktuell haben? #00:22:57-5#

B: (...) Also ich verstehe jetzt die Frage nicht ganz, ob ich das Wissen nicht bekomme oder ob ich es einfordern soll oder bekomme ich das Wissen einfach nicht, was ich brauche? #00:23:11-7#

I: Beides, also vielleicht können Sie beide Situationen beschreiben. Einfach, Sie benötigen Wissen, aber haben es einfach gerade nicht und was würden Sie jetzt oder was haben Sie vielleicht in der Vergangenheit bei Abellio gemacht, um dieses Wissen zu bekommen? #00:23:24-0#

B: Ja gut. Also ich bin jemand, ich gehe dann auf die Leute zu und spreche die direkt an und fordere das Wissen dann ein oder fordere auch von meinem Vorgesetzten das Wissen oder eine Entscheidung ein. Alternativ wäge ich ab, ob ich einen Entscheidungsspielraum habe und es selber entscheiden kann in der Situation oder

dass ich jetzt das Wissen von meinem Vorgesetzten oder von einem anderen Kollegen brauche. Also das sind für mich eigentlich die zwei Wege, die ich gehen könnte. #00:23:58-0#

I: Und hat sich das in der Vergangenheit als praktikabel, sage ich mal, erwiesen oder hätten Sie sich vielleicht andere Wege gewünscht, wie Sie an Informationen oder Wissen kommen und wie hätte das vielleicht im Idealfall dann ausgesehen? #00:24:11-6#

B: Das Problem was ich sehe, also diese Klarheit zu bekommen, in welchen Situationen muss ich mir denn auch noch mal Wissen abholen und bis wohin habe ich eine Entscheidungskompetenz aufgrund meines Wissens, es zu entscheiden. Das ist eher das Problem. Also Beispiel ich habe bei [Beispiel 1], da habe ich mir wirklich, weil ich es nicht wusste, ich wusste nicht, wie der Freigabe- und Entscheidungsprozess ist, da habe ich mir einfach ein blaues Auge geholt, ja, weil der Weg einfach nicht der richtige war. Und jetzt könnte man sagen, na ja, hättest du dich mal richtig erkundigt, aber auf der anderen Seite denke ich schon, dass es auch bei wichtigen Prozessen, die der Arbeitgeber möchte, dass ich sie umsetze, dass das Wissen von ihm kommt. Das ist nicht nur eine Holschuld, das ist auch eine Bringschuld aus meiner Sicht, dass die Informationen dann auch vom Arbeitgeber bereit gestellt werden oder von meinem Vorgesetzten in dem Fall. #00:25:16-2#

I: Okay, dann vielen Dank, das war auch schon der zweite Themenblock, dann kommen wir jetzt zum letzten, der die beiden Themen noch mal so ein bisschen verknüpft und da wäre jetzt die Frage, die Fragen ähneln sich natürlich alle ein bisschen, aber die Frage ist, haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur schuld ist an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen? Also anders gefragt, wo Sie vielleicht Wissen, was Sie brauchten, nicht bekommen haben oder das Unternehmen brauchte und nicht bekommen hat und die Unternehmenskultur war schuld daran? #00:25:50-2#

B: Also da tue ich mich jetzt, ehrlich gesagt, schwer mit einem Beispiel. #00:25:55-8#

I: Okay, ist nicht schlimm. Wir können ja vielleicht die Frage noch mal zurückstellen, vielleicht fällt Ihnen ja gleich noch mal was ein. Und dann die zweite Frage, haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst wertvolles Wissen in sich tragen, das weitergegeben

werden könnte, wenn Sie wüssten, wie es geht oder wenn es vielleicht unterstützt wird vom Unternehmen et cetera? Also Wissen in Ihnen drin/ #00:26:21-1#

B: Ja, würde ich schon behaupten ja. Also am Beispiel [Beispiel 2] oder [Beispiel 3], ja, das Wissen trage ich in mir, es ist aber nirgendwo dokumentiert oder es läuft einfach so mit, sage ich mal und man macht es, aber es wird jetzt nicht besonders gefördert, dass da jemand vielleicht ist, der Ahnung hat von [Beispiel 3] oder [Beispiel 4]. Wobei man sagen muss, natürlich bin ich in dem Projekt mit drin und man hat mir das zugetraut, das schon, aber dass das Wissen dann auch irgendwo dokumentiert wird, auch zur Weitergabe, also im Sinne des Unternehmens, weil was ist, wenn ich mal weg bin, wo ist dann das Wissen oder an wen gebe ich es weiter, wen schule ich noch. Das ist noch nicht so umgesetzt. Also da denkt man vielleicht auch zu kurzfristig. #00:27:29-2#

I: Und glauben Sie, das hängt mit der Unternehmenskultur zusammen? #00:27:32-4#

B: Ja, es hängt damit zusammen, dass man auf dieses Wissensmanagement einfach noch gar keine Fokus gelegt hat. Ich denke nicht unbedingt, dass es mit der Unternehmenskultur zusammenhängt, ich denke schon, dass das wertgeschätzt wird, was einzelne Mitarbeiter können, aber man kriegt es noch nicht zusammen, weil es noch keinen Bereich Wissensmanagement gibt, ja und Dokumenten/ also dass ich es dokumentiere, eine Klammer hinbringe, dass ich mir überlege, wen muss ich wann schulen, dass es nachhaltig dann irgendwie ist auch, ne. #00:28:12-0#

I: Okay, das wäre im Grunde ja auch fast schon die erste Frage jetzt gerade so mit beantwortet, ne. Das ist ja im Grunde genau das Thema. Dann sind wir eigentlich auch fast schon am Ende, ich habe nur noch eine Schlussfrage, und zwar gibt es sonst noch irgendwelche Erlebnisse vielleicht im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur oder auch jetzt mit dieser Lernkultur, Fehlerkultur, Wissensmanagement, von dem Sie vielleicht berichten möchten, wo Sie denken, das passt jetzt gerade in den Kontext, könnte vielleicht der Forschung helfen oder das möchten Sie einfach noch loswerden? #00:28:41-3#

B: Ich glaube, was vielleicht ganz wichtig wäre, wenn man sich mit dem Thema Lernen, Lernkultur beschäftigt, dass man künftig auch dem Thema Rechnung trägt, wie heterogen unsere Mitarbeiterstruktur ist. Ich denke, das ist ein wichtiger Aspekt, wenn ich auch über künftige Ausbildungs-, Schulungskonzepte nachdenke, diesen

Themen Rechnung zu tragen oder auch den unterschiedlichen Lerntypen Rechnung zu tragen. Also das ist so eine Erfahrung auch aus den Qualifizierungskursen, dass es durchaus eine wahnsinnige Herausforderung ist, ganz viele unterschiedliche Mitarbeitertypen erfolgreich durch eine Qualifizierung zu bringen und da auch den Fokus drauf zu legen, was ist wichtig für Mitarbeiter, die eben so eine Qualifizierung durchlaufen, damit sie die gut durchlaufen können und ja, ich glaube, das könnte man auch mit mal in den Blick nehmen. #00:29:46-0#

I: Gut. Sonst noch was? #00:29:49-4#

B: Nein, also das wäre jetzt erst mal so, was mir einfallen würde. #00:29:54-8#

I: Gut, dann sage ich erst mal vielen Dank, ich würde jetzt die Aufnahme stoppen. #00:30:01-2#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription In-Depth Interview 1

Datum des Interviews: 19.01.2021

Datum der Transkription: 25.01.2021

I: Dann starte ich und würde die erste Frage stellen und zwar, ich würde Sie sagen (unv.). Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:11-0#

B: Ja, sehr gerne eigentlich. #00:00:14-0#

I: Woran machen Sie das fest? #00:00:15-0#

B: Dass ich morgens nicht mehr denke, übermäßig denke, dass ich keine Lust auf Arbeiten habe, sondern ich freue mich zumindest auf Arbeitskollegen, auf die Aufgaben. Und das ist nur das Grundsätzliche, dass man als Mensch am wenigsten gerne die Sachen macht, die man machen muss. Ansonsten gefällt es mir eigentlich sehr gut. #00:00:39-0#

I: Wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio? Also wenn Sie jemandem sozusagen die Unternehmenskultur von Abellio erklären müssten, was würden Sie dem sagen? #00:00:48-0#

B: Jetzt gerade, ehrlich gesagt, ein bisschen im Wandel. Sie geht gerade von einer Startup-Unternehmenskultur, in der, ich sage mal, so ein bisschen Ärmel hoch, hemdsärmlich war zu wo sich jeder auch kannte, zu sehr flachen Hierarchien, wo man quasi beim Geschäftsführer einfach in das Büro reingehen konnte, kurz was klären konnte, zu einer Konzernstruktur mit wesentlich gefestigteren Prozessen und Organisationen und Abläufen. Was aus persönlicher Sicht erstmal weniger eine Frage des besser oder schlechter ist, aber erstmal anders. Und bildlich gesprochen ist so ein bisschen die Herstellercrew, die Aufbaucrew ist auch in den letzten Monaten ein bisschen gegangen und jetzt kommt die Betreibercrew, die das Schiff sozusagen weiterfährt und nicht mehr im Werft die Testfahrten gemacht hat. #00:01:48-0#

I: Und wenn Sie jetzt mal den Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen und wenn es denn nicht gibt, vielleicht irgendwie zu vorherigen Tätigkeiten oder vielleicht auch von dem, was Freunde oder Bekannte erzählen, was ist an der Unternehmenskultur von Abellio vielleicht anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers oder des Arbeitgebers der Freunde sozusagen? #00:02:08-0#

B: Im Vergleich zu vorherigen Arbeitgebern, was überwiegend jetzt nicht Abellio selbst war, der öffentliche Dienst war, ist es wesentlich menschlicher immer noch. Also hinter Funktionen stecken immer noch Menschen, die man auch persönlich ansprechen kann. Man schreibt nicht nur anonym an irgendwelche E-Mail-Adressen, wo dann irgendjemand aus dem Pool der dahinter sitzt, einem Mitarbeiter antwortet und Passierschein 42 A ausfüllen muss, sondern man kann auch immer noch relativ menschlich mit den Leuten sprechen. Man weiß, wer der Ansprechpartner für XY ist. #00:02:44-0#

I: Und was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders gut? Sie können auch gerne Unterscheidungen machen zwischen Abellio von früher und Abellio heute. #00:02:58-0#

B: Großartig unterscheiden zwischen heute und früher, es ist gar nicht unterscheidbar, unterscheidbar ist es gar nicht. Am meisten Fällen gefällt mir fast diese Duz-Kultur, diese, dass man sich relativ schnell aufgenommen fühlt allein dadurch, dass man sich großflächig duzt. Früher sogar eigentlich bis in die Chefetagen. Das ist jetzt ein bisschen weniger geworden, aber zumindest in der Belegschaft ist es normal, dass man ganz normal sich duzt und nicht großartig auf irgendwelche Formalitäten setzt mit Leuten, die man sowieso vierzig Stunden die Woche sieht. #00:03:34-0#

I: Und die Gegenfrage, was gefällt Ihnen überhaupt nicht? #00:03:40-0#

B: Derzeit die Kommunikationsstruktur oder die Kommunikationspolitik bei großen Themen, die die ganze Belegschaft eigentlich bewegen und wo man eigentlich auf gut Deutsch (lächelt) die Pferde scheu mit macht und dann sich wundert darüber, dass die Pferde plötzlich weggerannt sind, um bildlich zu sprechen. #00:04:08-0#

I: Fällt Ihnen vielleicht noch was ein, was Ihnen nicht gefällt oder was Ihnen gefällt? #00:04:11-0#

B: Grundsätzlich gefällt mir, dass es immer noch eine Kultur ist des zum Abschluss kommen Wollens. Also nicht ewig Sachen diskutieren, sondern irgendwann gibt es halt eine Entscheidung, egal, ob ja oder nein, ob hoch ob niedrig, ist erstmal dahingestellt, aber es gibt irgendwann mal eine Entscheidung. Schlechter ist derzeit, dass diese Kultur ein bisschen (lacht) im Wandel ist leider und eher zu aufgrund von nicht Wissen halt vieler Beteiligten, wer jetzt für was zuständig ist, die Entscheidungen nicht mehr so schnell fallen. #00:04:51-0#

I: Wenn Sie sich jetzt irgendwie einen Wunscharbeitgeber aussuchen könnten, was müsste der mitbringen, damit Sie gerne für ihn hinarbeiten würden? #00:05:00-0#

B: Erstmal eine ruhige Arbeitskultur im Sinne von, dass die Mitarbeiter nicht konstant das Gefühl haben, morgen ist wieder alles anders. Das fängt allein schon an mit, dass sie nicht das Gefühl haben, sie müssten morgen um ihren Job bangen oder übermorgen sind sie sowieso wieder in einer ganz anderen Abteilung. Und trotzdem aber kein Geist herrscht der sagt, das haben wir noch nie so gemacht oder das haben wir immer schon so gemacht. Und wo man auch trotzdem noch was und vor allen Dingen, wo man als Einzelperson noch merkt, dass man auch was bewegt oder einen Unterschied machen kann und nicht nur quasi Formulare ausfüllt und ob man das jetzt selber gemacht hat oder nicht, ist kein Unterschied, keinen persönlich merkbaren Unterschied macht. #00:06:01-0#

I: Und welche der Punkte, die Sie jetzt gerade angesprochen haben, treffen oder treffen nicht auf Abellio zu? #00:06:06-0#

B: Am meisten zutreffend ist noch, dass man persönlich hinter der Arbeit steckt quasi, insbesondere bei meiner persönlichen Arbeit war es so, dass ich eins zu eins quasi die Produkte gesehen habe, gut wie schlecht. Negativ ist gerade, dass es schlechter geworden ist mit der Kommunikation, dass nicht mehr klar ist, wie leben wir, wie arbeiten wir quasi in einem halben Jahr. Dass sich viele Leute für nichts mehr zuständig fühlen oder berufen fühlen. Gleichzeitig es aber schwierig wird, eine Entscheidung zu finden, dass ist so die negative Seite. #00:06:56-0#

I: Welche Werte sind Ihnen in einem Unternehmen wichtig? Also Werte vielleicht so was wie Transparenz, Vertrauen. Gibt es da irgendwie vielleicht die drei Werte, wo Sie sagen, die sind für mich total wichtig? #00:07:10-0#

B: Mir ist wichtig, dass ein Unternehmen transparent ist, dass eine ehrliche Kultur vor allen Dingen herrscht und dass es, salopp gesagt, fair abläuft im Sinne von, dass man einfach, nicht fair, das ist der falsche Begriff, sondern einfach auch eine offene Kultur im Sinne von, dass man mit Fehlern offen umgehen kann, dass aber auch Gutes gelobt wird und dass man einfach offen und ehrlich quasi ist und sich auch in seiner Funktion Kritik offen gegenüber äußern kann, ohne dass sich direkt quasi die Person dahinter angegriffen fühlen muss oder fühlt. #00:08:12-0#

I: Kennen Sie die Abellio-Werte und wenn ja, fällt Ihnen da irgendwie was zu ein?
#00:08:21-0#

B: Ja, ich kenne sie, sie waren für mich aber immer relativ ungreifbar. Also deswegen fällt mir jetzt auch nichts Konkretes darüber ein. Sie waren für mich immer relativ unkonkret, sie waren so, dass ich ihnen quasi zustimmen kann. Aber ich konnte mir nie so richtig was drunter vorstellen. #00:08:45-0#

I: Würden Sie die Werte jetzt irgendwie aufzählen können oder sind sie so weit weg, dass Sie sie gar nicht auf dem Schirm haben sozusagen? #00:08:54-0#

B: (lächelt) Sie sind, ehrlich gesagt, inzwischen so weit weg, dass ich sie nicht auf dem Schirm habe. #00:08:59-0#

I: Und wenn ich Ihnen jetzt nochmal zeigen würde, das sind sozusagen die Werte, die sich Abellio mal irgendwann gegeben hat. Fällt Ihnen vielleicht zu diesen Werten irgendwas ein? Also haben Sie schon mal irgendwas im Zusammenhang mit diesen Werten erlebt? (...) Wir haben eine Situation, die hängengeblieben ist. #00:09:21-0#

B: Ein Wert ist zum Beispiel professionell. Da fällt mir ein, dass ich mich mit vielen Arbeitskollegen auf der sogenannten professionellen Ebene sehr gut streiten konnte und auch man mal ein bisschen härter in das Gericht gegangen ist und auf der Weihnachtsfeier aber dann wieder im besten Sinne einfach ein Bierchen miteinander trinken konnte und überall gute Sachen sprechen konnte, ohne dass man diesen inhaltlichen, professionellen Disput mitgenommen hat. Genauso auch authentisch, kann ich bestätigen, dass ich eigentlich zu jedem oder vielen meiner Kollegen sagen kann, was sie so sind auf der Arbeit, wie ich sie auch als Person einschätze und nicht, dass sie sich großartig verstellen oder dass sie mir etwas Anderes sagen oder versuchen zu geben, als sie eigentlich meinen und so. Die beiden Abellio-Werte kann ich noch am ehesten etwas machen. Proaktiv ist der Wert, der mir quasi in meinen ersten Monaten hier mitgegeben wurde. Mein erster Abteilungsleiter hat immer gesagt, [Eigener Name 1], da musst du proaktiv hinterher sein. Deswegen kann ich da vielleicht auch noch eine Verknüpfung zu machen, wo ich echt immer noch ein Problem habe, ist mit ganzheitlich, wo ich mir unter dem Begriff, wenn er alleine steht, nichts vorstellen kann, sondern nur, wenn er mir erklärt wird. Und deswegen ist das auch der, wo mir jetzt spontan kein wirkliches Beispiel zum Beispiel einfällt.
#00:11:17-0#

I: Wird denn aus Ihrer Sicht die Verbreitung dieser Werte vom Unternehmen gefördert? #00:11:23-0#

B: Ehrlich gesagt nicht, also die größte Verbreitung war eigentlich in meinen ersten beiden Jahren hier, als sie als Teppichvorleger auf dem Flur lagen und man quasi immer darüber gelaufen ist. Sie wurden allerdings nicht irgendwie in den täglichen Arbeitsablauf, in die Welt in Abellio oder bei Abellio eingearbeitet, sodass ich gemerkt habe, da wird wirklich Wert daraufgelegt. Also vielleicht lief es schon so gut, dass sie so in das Blut übergegangen sind, dass man gar nicht darüber reden musste. Allerdings im täglichen Leben hier im Büro oder draußen im Betrieb sind sie jedenfalls nicht aktiv aufgetreten. #00:12:17-0#

I: Gut, wir sprechen aber das Thema Unternehmenskultur. Ich habe vergessen, das eingangs zu sagen. Also es sind verschiedene Blöcke von Themen, also das ist das Thema Unternehmenskultur. Da wäre jetzt mal die Frage, glauben Sie, dass es regionale Unterschiede bei Abellio gibt zum Thema Unternehmenskultur? Also sozusagen zwischen den einzelnen Regionen, gibt es da eine andere Kultur aus Ihrer Sicht? #00:12:41-0#

B: Da kann ich bisher nur mit einer anderen Region vergleichen, wenn man die verschiedenen Standorte der Abellio Deutschland GmbH nimmt oder der deutschlandweiten Firma. Habe ich mit bisher nur einem anderen Standort großartig Erfahrung gemacht und da gab es aus meiner Sicht schon den einen oder anderen Unterschied, den man auch bemerkt hat. Was ich allerdings nicht beurteilen kann ist, inwieweit dass da die Unternehmenskultur von einer regionalen Mentalität, wenn man da überhaupt von sprechen darf, kann, was auch immer, beeinflusst ist oder umgekehrt. Das kann ich nicht beurteilen. Innerhalb des NRW-Standorts habe ich aber, ehrlich gesagt, keine großen Unterschiede festgestellt. Da ist eigentlich von Ost nach Westen, von Nord nach Süd eine ähnliche Kultur in den normalen Schwankungen vorfindbar. #00:13:46-0#

I: Gut, wenn Sie jetzt nochmal an Ihre tägliche Arbeit denken, glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:13:57-0#

B: Ich glaube ja. Ich habe einen relativ gut eingeschränkten, klar definierten Aufgabenbereich, wo mangels Alternativen ich auch teilweise der einzige zuständige bin und somit klar ist, wer etwas macht und vor allen Dingen, wie es im Endeffekt raus-

kommen soll. Es fasert je nachdem, wie stark man sich jetzt auf das Wort exakt stürzen möchte, es fasert an den Rändern ein bisschen aus, das sind aber sowieso nicht mehr die Regelprozesse, das sind oftmals Sachen, die einmalig auftauchen oder die sehr sporadisch auftauchen, wo man manchmal einfach auch mit anderen, die vielleicht auch ein Interesse daran hätten, sich austauschen muss, wer das jetzt genau macht. Aber da habe ich schon, ist mein Eindruck, dass das Unternehmen von mir in dem Moment exakt erwartet, dass ich mich mit den anderen austausche. Nicht unbedingt, dass ich vielleicht exakt mich um die Aufgabe an sich kümmere, sondern dass ich zumindest dafür Sorge, dass sie durch irgendjemanden erledigt wird. #00:15:10-0#

I: Stehen Ihnen die notwendigen Werkzeuge oder Arbeitsmaterialien zur Verfügung, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:15:18-0#

B: Definitiv ja. Also meine Computerausrüstung et cetera war immer einwandfrei und ich habe, wenn ich etwas brauchte, habe ich das relativ unkompliziert bekommen. #00:15:35-0#

I: Und wie sieht es mit der Zeit aus? Haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:15:40-0#

B: Im Großen und Ganzen ja, in gewissen Einzelfällen unterscheidet sich das natürlich, insbesondere, wenn nicht klar definiert ist, bis wann etwas fertig sein muss, gab es das eine oder andere Mal Probleme. Es gab auch mal Probleme, wenn dann doch Verzögerungen, die man nicht beeinflussen konnte, auftraten. Allerdings waren das eher Einzelfälle und deswegen ist mein Fazit, dass grundsätzlich schon die Zeit dafür eingeräumt wurde. #00:16:20-0#

I: Gut, jetzt haben wir aber das Thema Aufgabenstellung bekannt sozusagen, Zeit vorhanden, Arbeitsmaterialien vorhanden, angesprochen. Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Einschränkungen oder irgendwelche Bürokratismen von denen Sie berichten können, die Sie sozusagen in Ihrer täglichen Arbeit behindern? #00:16:37-0#

B: Anfangs habe ich ja schon den Wandel in der Organisation quasi angesprochen und das merkt man jetzt auch bei manchen Sachen. Also viele Sachen, die ich mir in meinen ersten Jahren in der Firma noch quasi einfach so besorgen konnte, indem ich Bescheid gesagt habe, hallo, ich habe hier einen Bedarf. Muss man da jetzt teilweise irgendwelche Formulare ausfüllen, die über irgendwelche Gremien in ganz

Deutschland verteilt laufen. Oftmals kriege ich, ist das Ergebnis trotzdem dasselbe, nur der Zeitbedarf wird wesentlich größer. Deswegen, die Spontanität vor allen Dingen ein bisschen verlorengegangen ist. #00:17:24-0#

I: Gut, vielen Dank, das war sozusagen der erste Themenblock Unternehmenskultur. Dann wäre jetzt der nächste Themenblock organisationales Lernen. Und da wäre die erste Frage, wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? #00:17:40-0#

B: Derzeit ist es noch ein unstrukturierter Wildwuchs, wie Wissen und Informationen gespeichert beziehungsweise weitergegeben werden. Es gibt Bereiche, in denen das aus meiner Fernsicht besser schon läuft, das sind aber oftmals die, die auch schon aus betrieblichen Gründen, aus Zulassungsgründen, diese Sachen vorweisen müssen, weil sonst die Betriebsexistenz nicht mehr gegeben wäre. Bei vielen anderen Prozessen wird es versucht, durch dazugehörige Abteilungen oder spezialisierte Abteilungen. Allerdings ist die konkrete Umsetzung in den Abteilungen, so wie ich das mitbekommen habe, dann doch eher immer noch ein Wildwuchs, wo vieles an dem einzelnen hängt, dass er oder sie da auch hinter ist und das Wissen abgeben möchte. Es wird noch nicht so gelebt, wie es wahrscheinlich in einer idealen Welt gelebt werden sollte. #00:18:54#

I: Können Sie vielleicht von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen nicht gefördert wurde? #00:19:00-0#

B: (...) Nicht aus der eigenen Abteilung, aber in anderen Abteilungen haben wir die Erfahrung gemacht, als wir eine Abteilung sind, die sich Wissen relativ proaktiv holt und auch viel Wissen bündelt, um schnell die Aufgaben zu haben. Sind wir teilweise in anderen Abteilungen an Punkte gelangt, wo wir innerhalb der eigenen oder der fremden Abteilung Wissen transferieren mussten, was wir ursprünglich als vorausgesetzt hatten. Einfach damit wir sozusagen von der richtigen Person das richtige Ergebnis kriegen. Und das fing teilweise schon bei simplen Aussagen über einfache [Thema 1] an. Und das ist nur ein kleiner Einblick und da will man dann fast gar nicht wissen, wie das bei größeren Unternehmen so ist, wenn da mal ein Wissensausfall wäre. #00:20:10-0#

I: Wie empfinden oder erleben Sie allgemein das Lernen bei Abellio? Das wird häufig auch als Lernkultur bezeichnet. #00:20:21-0#

B: Meine persönliche Erfahrung war, dass mir am Anfang viel Zeit, vor allen Dingen am Anfang viel Zeit gegeben wurde, um Sachen zu lernen. Es wurde auch quasi in ein geschütztes kaltes Becken geworfen, man musste sofort mitlaufen. Aber es gab immer jemanden, der einem zur Not helfen konnte. Es gibt eine ehrliche Fehlerkultur, wenn jemand einen Fehler gemacht hat, insbesondere in der Anfangszeit und den selbst bemerkt hat und behoben hat, du wirst nie bestraft, wenn man dann Bescheid gesagt hat. Es wurde quasi nur der Fehler behoben. Und auch wenn man lernen im Sinne von Ausbilden nimmt, wurde es auch immer gefördert, wenn man proaktiv so was wie Fortbildung zum Beispiel forciert hat und gesagt hat, hier, ich interessiere mich für eine Fortbildung oder auch eine Messe, war das in keinem der drei, vier Fälle, in denen das mal vorgeschlagen wurde so, dass das unterschlagen wurde oder ausgeschlagen wurde, besser gesagt. Wie das in anderen Abteilungen ist, kann ich nicht ganz beurteilen. Aber der Eindruck ist so, dass es da zumindestens ähnlich ist. #00:21:53-0#

I: Haben Sie da konkrete Erfahrungen gemacht oder ist das im Grunde nur ein Eindruck? #00:21:57-0#

B: Ist erstmal nur ein Eindruck, insbesondere aus Erzählungen von anderen, was sie erzählt haben, wenn sie angefangen haben, insbesondere vor ein, zwei Jahren. Was ich nicht einschätzen kann ist, das Lernen in Führungsstrichen seitdem die (unv.) Corona Homeoffice Regelung drinnen ist. Dadurch, dass man da auch einfach den Kontakt zu vielen neuen Kollegen nicht ganz so findet, macht es das schwieriger so rauszufinden, wie gut die und wie schnell die ankommen. Als wir noch alle im Büro waren, war mein Eindruck, dass Kollegen schnell neu aufgenommen wurden und auch eingespannt wurden, aber in dem Sinne, dass ihnen schnell auch Verantwortung übergeben wurde, ohne sie zu überlasten. #00:22:50-0#

I: Und wenn Sie jetzt nochmal den Vergleich wie vorhin schon die Frage zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, was ist vielleicht an der Lernkultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? #00:23:01-0#

B: Grundsätzlich gibt es erstmal hier eine Art Lernkultur, weil wesentlich stärker Aufgaben auch immer von einer Person an die andere weitergegeben werden müssen. Bei meinem vorherigen Arbeitgeber war es so, dass das Wissen teilweise projektbezogen war und die Leute auch nur projektbezogen da waren, sodass der Wissenstransfer gar nicht so notwendig war und deswegen gab es diese Lernen von anderen

Kultur gar nicht, außer wenn es um, dadurch dass es eine Universitätsinstitut war, um die Fortführung von zum Beispiel Vorlesungen oder so ging. Da war es aber eigentlich fast so, dass das Wissen, was im regulären Lernprozess der Universität erworben wurde, einfach dann da anhand von Folien und Präsentation wieder strukturiert wiedergegeben wurde. Also um das Lernen, Wissen, was man sozusagen brauchte, wurde an anderer Stelle sowieso schon übergeben. Und das wurde dann einfach abgefragt. #00:24:10-0#

I: Gut, dann die Frage, haben Sie bei Abellio schon mal Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben, zum Beispiel weil sie es nicht können, wollen oder dürfen? #00:24:23-0#

B: Ja, habe ich. #00:24:27-0#

I: Können Sie das auch näher beschreiben? #00:24:29-0#

B: Ich würde es mal als den einen oder anderen sehr alten Hasen bei uns bezeichnen, die noch aus einer Zeit kommen, als Abteilungen teilweise noch aus einer Person bestanden. Und die dann quasi der Superexperte für irgendwas waren und dann sind die Abteilungen größer geworden und irgendwann so groß und auch so schnell und stark gewachsen, dass man dieses Wissen gar nicht mehr eins zu eins wirklich übergeben konnte. Dann war es irgendwann so groß, dass quasi eigentlich die Entkopplung zu stark war zwischen den neuen und den alten Hasen, sodass Wissen gar nicht mehr wirklich übergeben werden konnte. Außer wenn es Spezialfragen waren und speziell gefragt wurde danach, aber nicht mehr durch natürliches Lernen. #00:25:20-0#

I: Wie gehen Sie dann damit um? #00:25:22-0#

B: Dadurch, dass es glücklicherweise eine andere Abteilung war, konnte ich mich relativ gut daran orientieren, dass ich aktiv nachfragen muss, wenn ich Wissen brauchte. Also ich habe diese Personen dann aktiv angesprochen, hör mal, kannst du mir das XY noch mal erklären oder so oder wie ist das da und damit? Weil die Wahrscheinlichkeit, dass es umgekehrt gelaufen wäre, war quasi nicht gegeben. #00:25:54-0#

I: Das klingt jetzt aber so ein bisschen so, dass das sozusagen einfach durch Wachstum passiert ist und gar nicht eine böse Absicht war? Gibt es vielleicht auch

Situationen, wo Wissen nicht weitergeben wird, weil die Person es nicht möchte oder nicht darf, vielleicht auch vom Unternehmen getrieben? #00:26:12-0#

B: Über dürfen ist mir, ehrlich gesagt, nichts bekannt. Muss nicht heißen, dass es das nicht gibt, aber mir ist nichts bekannt. Und möchten gibt es nur den einen oder anderen, nenne ich mal, die eine oder andere Vermutung, die kenne ich dann auch nur vom Hörensagen, wo das mal in Nebensätzen mal quasi gesagt wird, dass mein Kollege XY, der möchte mich da nicht richtig einarbeiten und ich sitze jetzt hier und. Dadurch, dass ich das aber selber nicht erlebt habe, weiß ich da nicht genau, ob das wirklich so war oder ob es auch einfach zwischenmenschlich in dem Moment nicht funktioniert hat und die Leute nicht miteinander harmoniert haben. #00:26:55-0#

I: Und dann habe ich noch eine Frage zu dem Themenkomplex, aber die haben Sie schon fast beantwortet. Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, die Ihnen nicht zur Verfügung standen? #00:27:17-0#

B: Bezieht sich die Frage grundsätzlich, also, dass auch diese Information nie da war, oder kann das einfach heißen, dass ich mir die Informationen suchen musste? #00:27:21-0#

I: Beides. #00:27:23-0#

B: Da muss ich zugeben, dass mein Job fast ausschließlich (lächelt) zum großen Teil daraus bestand, Fragestellungen, die sonst keiner beantworten konnte im ganzen Unternehmen, weil sie einfach vorher noch nie aufgekommen sind. Bestand ein großer Teil meiner Aufgaben daraus, einfach Recherche zu betreiben und Wissen anzusammeln und dann möglichst auch für die Nachwelt, wenn man so möchte, aufbewahren möchte. Deswegen ist meine Antwort quasi ja, habe ich schon öfters erlebt, allerdings selten mutwillig, böswillig, sondern eher einfach, weil diese Fragestellung vorher noch nie da war. #00:28:06-0#

I: Und wie gehen Sie dann damit um? #00:28:08-0#

B: Ich habe als erstes nach möglichst ähnlichen Fragestellungen gesucht, um erste Anhaltspunkte zu finden und habe dann quasi in dem Umfeld dieser ähnlichen Fragestellung mal angefangen, wer mir vielleicht da weiterhelfen kann oder was mir wei-

terhelfen kann. Egel, ob es jetzt irgendwelche Schriften, Texte, was auch immer, sind oder auch Personen. Halt klassische Recherchearbeit. #00:28:37-0#

I: Glauben Sie, dass es andere Kollegen auch so handhaben oder sind Sie da irgendwo allein unterwegs? #00:28:43-0#

B: Da gibt es natürlich solche und solche. Also die Antwort auf die Frage konkret wäre, ja, es gibt (lächelt) Kollegen, die das auch so machen. Es gibt aber auch Kollegen, die sowas dann eher an andere Personen weiterschieben und sagen auch, ja, nicht meine Abteilung oder weiß ich nicht. Und ist jetzt auch nicht so wichtig. #00:29:04-0#

I: Und wenn es jetzt ein Kollege ist, der vielleicht nicht so vernetzt ist und vielleicht auch keinen Ansprechpartner kennt, wie könnte der sich Informationen beschaffen oder Wissen? #00:29:13-0#

B: Ein grundsätzlicher Anhaltspunkt bei uns ist natürlich/ Habe den Faden verloren gerade ein bisschen. Die Plattform, bei der fast sämtliche Formulare et cetera hochgeladen werden müssen, jetzt komme ich nicht auf den Namen (lächelt). Da kann man zumindest die ersten Anhaltspunkte haben. Wenn man sich wirklich nicht traut Personen anzusprechen, dann kann man da zumindestens auch mal intern so bisschen rumgucken und die ersten, ich sage mal, rein elektronischen oder textoralen Information sich suchen. Und dann vielleicht auch mal gucken, ob man konkret jemand ansprechen kann und dann vielleicht den Mut aufbringt, diese Person konkret anzusprechen. Das ist vielleicht ein bisschen einfacher, als wenn man wild drauflos telefoniert in der Hoffnung, dass man jemand findet. #00:30:14-0#

I: Gut, das war der zweite Themenblock. Jetzt kommt der dritte und letzte Themenblock, nämlich das Thema Fehlerkultur. Das war ja gerade schon kurz auch ein Thema. Da wäre jetzt mal die Frage, was bedeutet für Sie Fehlerkultur, wie würden Sie diesen Begriff, beschreiben? #00:30:32-0#

B: Zweigleisig würde ich das beschreiben, weil es nur so funktioniert. Ein Aspekt ist, dass grundsätzlich jeder darauf bedacht ist, möglichst sorgfältig zu arbeiten und Fehler zu vermeiden. #00:30:49-0#

I: Bei Abellio oder jetzt allgemein? #00:30:52-0#

B: Erstmal nur allgemein oder war die Frage auf Abellio jetzt bezogen? #00:30:54-0#

I: Nein, erstmal allgemein. #00:30:55-0#

B: Erstmal allgemein, also genau, darauf zielte meine Antwort auch ab. Erstmal, jeder an sich sollte dafür sorgen, dass er möglichst wenig Fehler macht. Ganz auszuschließen ist es nicht und deswegen kommt Punkt zwei rein, dass Fehler, vor allen Dingen wenn damit offen umgegangen wird und sie versucht werden zu beheben und auch wenn sie erledigt sind quasi und keine Auswirkung mehr haben, dann auch in irgendeiner Art und Weise erledigt sind. Aus eben einem normalen Umfeld. Also ich sage mal, eine E-Mail dann vergessen oder so, solange es nichts Strafrechtliches oder so ist, dann kann man da auch, muss man da meiner Meinung nach irgendwann Schwamm drüber sagen, weil sonst kommt man einfach nicht mehr weg von den paar Sachen, die falsch gemacht wurden und übersieht die vielen Sachen, die gut gemacht wurden. #00:31:50-0#

I: Und wenn Sie jetzt sozusagen das Allgemeine auf Abellio übertragen, wie würden Sie sagen, erleben Sie die Fehlerkultur bei Abellio? Also wie wird sozusagen aus Ihrer Sicht bei Abellio mit Fehlern umgegangen? #00:32:02-0#

B: Meine ganz persönliche Erfahrung ist relativ positiv. Ich habe mal mir einen relativ dicken Patzer erlaubt, ich habe mal eine E-Mail mit wichtigen internen Daten, eben weil ich schludrig war, schnell im Empfänger an eine [Name 1] geschickt. Diese [Name 1] war aber nicht die, die bei uns im Unternehmen war, sondern die in einem anderen Konzern war. Was mir quasi da dann das komplette Wochenende versaut hat. Wofür ich auch geradestehen musste und auch einiges an Angstschweiß lassen musste. Aber, ich sage, zwei Tage nach Behebung war das Thema dann auch wieder durch und es wurde quasi nie wieder drüber gesprochen (lächelt) bis zu diesem Interview. Das war meine persönliche Erfahrung, dass es, wie ich es gerade beschrieben habe, grundsätzlich so gelebt wird, wie ich es wünschenswert finde. #00:33:06-0#

I: Und wenn Sie jetzt nochmal an diese Situation vielleicht denken, aber auch das, was vielleicht Kollegen erzählen, wird bei Abellio offen über Fehler gesprochen? #00:33:14-0#

B: (...) Ich glaube im Gesamtunternehmen nicht so. Ich glaube, dass es abteilungsin-tern in den Abteilungen relativ gut funktioniert. So ist jedenfalls mein subjektiver Eindruck von meiner eigenen Abteilung. Allerdings, sobald das ansatzweise abteilungs-

übergreifend ist oder so, ist das schon, versickert das relativ schnell und da ist, dann beginnt inzwischen auch so langsam ein Prozess, wo eher danach geguckt wird, wer ist schuld als wie beheben wir den Fehler oder hat der überhaupt Konsequenzen und so weiter. #00:34:07-0#

I: Wird denn aus Ihrer Sicht bei Abellio aus Fehlern gelernt? #00:34:10-0#

B: Im Großen und Ganzen ja, ich würde allerdings sagen, das liegt eher daran, weil die Leute, die da arbeiten, die Personen tendenziell noch zu denen gehören, die noch lernwillig sind und aus ihren Fehlern versuchen, ihre Fehler zu vermeiden und noch keine großflächige Mentalität eingetreten ist, von wegen, ach, ja, ich sitze jetzt hier dreißig Jahre und der Fehler kostet mich jetzt die letzten fünf Jahre auch nicht mehr. Was das aus Fehlern lernen der Organisation an sich angeht, glaube ich, dass es da noch einen starken Verbesserungsbedarf gibt. Es gibt quasi nicht sowas wie man sich vorstellen könnte, eine Fehlerdatenbank, was wird mal für ein Fehler gemacht und was kann man dann da theoretisch rausziehen, was für Konsequenzen hätte das, sondern, ja, es wird halt intern geregelt, wird zwischenmenschlich geregelt und dann ist die Sache erledigt. #00:35:27-0#

I: Werden denn aus Ihrer Sicht oft Fehler gemacht oder ist das eher ein seltenes Phänomen? #00:35:32-0#

B: (...) Für mich ist jetzt die Definition von oft ein bisschen schwierig. #00:35:45-0#

I: Ich kann die Frage nochmal umformulieren oder ein bisschen anders formulieren. Haben Sie es schon mal erlebt, dass der gleiche Fehler zwei- oder mehrmals gemacht wurde? #00:35:53-0#

B: Ja, bei gravierenden Fehlern habe ich es noch nicht erlebt. Bei, ich sage mal, Flüchtigkeitsfehlern habe ich es aber schon das eine oder andere Mal so erlebt. Die waren dann meistens innerhalb von wenigen Minuten oder ich sage mal innerhalb von einem Arbeitstag behoben, aber die sind definitiv schon mehrmals als Fehler aufgetreten, teilweise auch mehrmals von denselben Personen. Also die haben dann, diese Einzelpersonen haben dann nicht aus diesen Fehlern gelernt. #00:36:29-0#

I: Und wie hat das Unternehmen darauf reagiert (...) oder hat das gar nicht reagiert, könnte ja sein? #00:36:38-0#

B: Das Unternehmen als Organisation hat wenig bis gar nicht darauf reagiert, weil zumindest bei den Fehlern, an die ich gerade denke, war das eher so, dass ich mich einfach darum gekümmert habe, dass die Person den Fehler wieder behebt und dann quasi, wie man so schön sagt, unter der Hand haben wir das behoben, damit das gar nicht so große Wellen schlägt. Eben, damit nicht unnötig jemand in die Breddouille kommt wegen Kleinigkeiten. #00:37:12-0#

I: Und wenn Sie jetzt nochmal an Ihren täglichen Alltag denken und vielleicht an die Kollegen. Glauben Sie, dass es in dem beruflichen Kontext bei Abellio schaden könnte, Fehler offen zuzugeben? #00:37:21-0#

B: Bisher nicht, bisher hatte ich den Eindruck nicht. Ich kann mir allerdings vorstellen, dass durch bedingt neue und anonymere Strukturen und langsamere Prozesse es schwieriger wird, auch teilweise einfach Fehler unter der Hand mal eben wieder auszubügeln. Und dementsprechend wird es sich wahrscheinlich auch einbürgern, dass man weniger Fehler zugibt, weil man davon Konsequenzen erwartet. #00:38:01-0#

I: Gab es denn jemals irgendwie Andeutungen im Vorfeld oder ähnliches, wo arbeitsrechtliche Konsequenzen oder vielleicht Konsequenzen unter Kollegen oder ähnliches befürchtet werden mussten, wenn man oft mit Fehlern umgeht? #00:38:19-0#

B: Sprich, also zum Verständnis, der Fehler war nicht das arbeitsrechtliche, sondern der Umgang mit dem Fehler? #00:38:34-0#

I: Genau, also anders gefragt, könnte es Kollegen geben, die vielleicht nicht offen über Fehler sprechen, weil sie Angst haben vor Konsequenzen? #00:38:45-0#

B: Ja, ich könnte jetzt keine konkreten Beispiele nennen, weil ich glaube, so ein bisschen schlummert das in jedem. Aber ich gehe stark davon aus, dass fast jeder Kollege sich immer überwinden muss, einen Fehler zuzugeben, inklusive mir. #00:39:03-0#

I: Hat das was mit Abellio zu tun oder ist das ein allgemeines Phänomen? #00:39:10-0#

B: Dieses grundsätzliche Überwinden ist, glaube ich, ein allgemeines Phänomen, einfach, weil man als, ich sage mal, als Mensch selten gerne Fehler zugibt. Und die Schwelle des Überwindens wird allerdings, glaube ich, immer höher, je langsamer und schlechter so eine Fehlerkultur ist oder je stärker Auswirkung werden des, sage ich mal, selben Fehlers. Also wenn bei kleinen Hierarchien, flachen Hierarchien und

kurzen Dienstwegen ein Fehler innerhalb von fünf Minuten behoben ist, anstatt ein O ein A da irgendwo in einem Wort steckt, das in einem großen Prozess, aber dann Wochen und Formulare braucht, kann das sein, dass es schwieriger wird, dass die Leute sich überwinden, diesen Fehler nochmal eben zuzugeben und sagen, hier, ich habe einen Fehler gemacht. Weil sie dann wesentlich mehr Stellen haben, die sich beschweren darüber, dass der Fehler ausgemerzt werden muss, obwohl es derselbe Fehler ist inhaltlich. #00:40:15-0#

I: Wenn wir jetzt nochmal an das Thema Kommunikation und Umgang mit Fehlern denken, glauben Sie, dass die Kommunikation und eben der offene Umgang mit Fehlern, Abellio im allgemeinen, also Abellio im Speziellen oder ein Unternehmen im Allgemeinen von negativen Einflüssen bewahren kann? (...) Zum Beispiel Kosten, negative Reputation sowas in der Art. #00:40:40-0#

B: Prinzipiell ja, denn ich bin der Meinung, wenn man proaktiv auch mit seinen Fehlern umgeht, dann schafft das grundsätzlich Akzeptanz auch bei denen, die vielleicht von dem Fehler betroffen sind, nicht die, also im Gegensatz zu denen, die den Fehler verursacht haben. Bei mir persönlich in der [Abteilung] war es immer tendenziell besser, wenn man proaktiv Fehler oder so gemeldet hat und die dann auch begründen konnte. Vielleicht wie es entstanden ist und am besten sogar schon eine Abhilfemaßnahme für das nächste Mal mitschicken. Dann hat das die Akzeptanz immer sehr stark gesteigert. Im Gegensatz dazu, wenn man von Fremden auf Fehler hingewiesen wurde, allein weil das eigentlich, ja, ich sage mal, menschlich ist, dass man Fehler macht und es kann sich wahrscheinlich keiner davon freisprechen, irgendwann mal Fehler gemacht zu haben. Deswegen hat es aus meiner Sicht bei mir zumindestens immer geholfen, wenn ich Fehler als erster, also meine eigenen Fehler als erster gesehen habe und sie dann zumindestens entweder selber beheben konnte oder abmildern konnte. #00:42:00-0#

I: Glauben Sie, dass die Kommunikation und der offene Umgang mit Fehlern auch die Sammlung, Förderung oder Generierung von Wissen fördern kann oder fördert? #00:42:11-0#

B: Theoretisch ja, wenn man die Fehler sammelt. Also wenn man quasi eine Wissensdatenbank in der Theorie hätte, würde man ja auch irgendwann dazu übergehen können und sagen, wenn man Fehler XY macht, passiert ZW und Abhilfe kann man da und damit schaffen. Und kann damit zum Beispiel auch teilweise die Lösungsfin-

dungsprozesse wesentlich beschleunigen, weil ich glaube, der beste Lernprozess kann niemals sämtliche Fehler verhindern, aber man kann die Behebung oder Abhilfe schaffen und wesentlich beschleunigen und verbessern. Mir fällt gerade spontan ein, aus Vorlesung von Sicherheits- und Risikoanalyse, eine sogenannte FMEA, wo eigentlich man sich im Vorhinein von einem technischen Bauteil überlegt, was kann schiefgehen? Und was macht man, wenn es schiefgeht? Und sozusagen das umgedreht, dass man es nicht im Vorhinein macht, sondern das ist mal schiefgegangen, das waren die Konsequenzen daraus und das könnte man als Abhilfe machen. Wäre jetzt in der Theorie wahrscheinlich eine gute Lösung, um aus den Fehlern als Organisation zu lernen und nicht nur als Einzelperson. #00:43:44-0#

I: Und wird das aus Ihrer Sicht bei Abellio so praktiziert? #00:43:48-0#

B: Nein, also zumindestens nicht organisationsweit. Es mag sein, dass es das vielleicht auf persönlicher Ebene, ich sage mal, oder Teamebene von wenigen Leuten gibt für Spezialthemen, aber organisationsweit gibt es das nicht. #00:44:05-0#

I: Gut, dann noch die Frage, gibt es aus Ihrer Sicht einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Fehlerkultur? #00:44:13-0#

B: (...) Sie überschneiden sich auf eine gewisse Art und Weise, ja, sie hängen auf eine gewisse Art und Weise zusammen, ja. Also eine offene und ehrliche Unternehmenskultur fördert auch eine offene Fehlerkultur oder eine gute Kultur generell, dass man auch einfach Fehler ausmerzen kann. #00:44:47-0#

I: Und nochmal bezogen auf Abellio, können Sie da noch vielleicht irgendwas berichten? (...) Also hängt das eine mit dem anderen bei Abellio zusammen aus Ihrer Sicht? #00:44:59-0#

B: Bisher habe ich noch keine negativen Erfahrungen gemacht. Ich habe aber die Befürchtung, wie schon ein paar Mal hier angesprochen, dass die Anonymisierung des Unternehmens durch die Strukturierung in funktionale Ebenen und nicht mehr regionale Ebenen dazu führt, dass man sich auch nicht mehr mit seinem Endprodukt vielleicht so identifizieren kann. Und dadurch seine Fehler auch nicht mehr unbedingt offen ausspricht oder die Stelle, die einen Fehler bemerkt, vielleicht auch gar nicht weiß, wo der Fehler denn entstanden ist und dementsprechend auch gar nicht mehr offen und ehrlich mal eben anrufen kann und sagen kann, sondern das läuft dann einen offiziellen Prozess und ich sage mal, wenn der Vorgesetzte oder sogar der

Vorvorgesetzte sagt, hier ist ein Fehler passiert, wer war das? Ist immer ein bisschen schwieriger zu sagen, ich war das, als wenn man sagt, hier, Herr Vorgesetzter, wir haben das und das Problem, wir könnten das aber so und so lösen. Und ich glaube eher, dass die Unternehmenskultur eine Fehlerkultur beeinflusst als eine Fehlerkultur, denn die Unternehmenskultur. #00:46:11-0#

I: Können Sie das nochmal näher beschreiben? #00:46:15-0#

B: Ich glaube, dass sich oder mein Eindruck ist, dass sich die Fehlerkultur nach der Unternehmenskultur richtet im Sinne von, wenn man wirklich offen und ehrlich miteinander bei vielen Sachen spricht, dann traut man sich auch eher, über Fehler offen und ehrlich zu sprechen. Der umgekehrte Weg klappt aber eher weniger. Also wenn ich eine verschlossene und kleinteilige und anonyme Unternehmenskultur habe, werde ich keine gute, tolle Fehlerkultur entwickeln können, weil die Konsequenzen einfach nicht so absehbar sind und wesentlich schneller wahrscheinlich auch irgendwo ein Name draufsteht und dann gar nicht mehr der Fehler im Vordergrund steht. #00:47:05-0#

I: Gut, dann würde ich jetzt zur letzten Frage kommen. Jetzt haben wir über drei Themenbereiche gesprochen, Unternehmenskultur, organisationelles Lernen und Fehlerkultur. Jetzt einfach nochmal die Schlussfrage. Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse im Zusammenhang mit diesen drei Themen, also Unternehmenskultur, Lernkultur, Fehlerkultur, von denen Sie berichten möchten? Wo Sie sagen, das könnte für diese Arbeit interessant sein. Wenn das nicht der Fall ist, dann ist das natürlich auch kein Thema. #00:47:32-0#

B: Ich habe festgestellt, ich bin ehrlich, ich kann es jetzt nicht genau in die drei Begriffe einordnen, aber meiner Meinung nach passt das zu allen dreien. Ich habe festgestellt, dass insbesondere, wenn unklar ist, wer welche Aufgaben innerhalb einer Reorganisation übernimmt oder Umstrukturierung, dass es dann besonders schwierig ist, (dem Wegbleiben?) von einer einzelnen Person zu strukturieren oder zu bewerkstelligen. Denn selbst wenn teilweise angenommen wird, dass ein Nachfolger kommt, ist oftmals nicht klar, wann der kommt. Und jetzt in einem konkreten Beispiel der Umorganisation der Firma wird diese Person quasi mit ihren Aufgabenbereichen auf drei verschiedene Personen teilweise aufgeteilt. Und da ist halt schwierig, dieses Wissen einfach zu übergeben, weil die sitzen dann auch noch in komplett verschiedenen Abteilungen und die Personen, die in diesem konkreten Beispiel mit der weg-

gegangenen Person zusammengearbeitet haben, sitzen auch wieder entweder nur in einer der Abteilungen oder in einer ganz anderen. Und das macht es selbst mit der besten Vorbereitung schwierig, sämtliches Wissen und vor allen Dingen Aufgaben auch reibungs- und nahtlos zu übergeben. Und das fällt mir halt spontan gerade ein, weil es gerade eben so halt mir persönlich widerfahren ist. Ach genau, eines war, das Aufschreiben von Wissen oder das Erfassen von Wissen generell wäre, ich habe keine Lösung dafür, aber mich hat es immer gestört, dass das Erfassen von Prozessen und Wissen als lästige Mussaufgabe hier empfunden wurde, weil es irgendwie immer von oben angeordnet wurde in den unpassendsten Momenten. Und man dann eigentlich nur froh war, wenn es vorbei war, wenn man mit der Prozessabteilung dann zusammengesessen hat und ach, endlich ist es vorbei. Ich glaube, rückblickend hätte ich mir gewünscht, wenn man da einfach einen Regelprozess daraus macht, wo man in normalen Abständen immer da zusammenkommt, quasi ein Jour fixe und dann sich, gibt es neues Wissen und so weiter. Und dass es sich einfach einbürgert, dass man darüber spricht, ob man das Wissen, was man aufgeschrieben hat, aktualisieren muss, ob man neues aufschreiben muss. Und ich bin der Meinung, dass das, wenn das eine völlige Selbstverständlichkeit ist, das auch nicht ganz so als riesige Last sieht wie derzeit, wo es einfach als anonymer Arbeitsauftrag kam, mach das mal bis zu dem und dem Zeitpunkt und dann passiert aber quasi nichts. Weil dieses reine Aufschreiben von Wissen brachte mir oder meinen Kollegen in dem Moment nichts Konkretes, während wir viele andere Aufgaben auf dem Tisch hatten, die in dem Moment was Konkretes gebracht haben. Das ist uns jetzt ein bisschen auf die Füße gefallen, wenn wir ehrlich sind, weil jetzt ist der Fall eingetreten, dass wir es brauchen, aber haben es nie so gepflegt. Und ich bin mir ziemlich sicher, dass wenn man das anders und vor allen Dingen regelmäßiger angestrebt hätte und nicht immer nur von oben Top-Down sozusagen, dann wäre das wahrscheinlich einiges flüssiger gelaufen. #00:51:28-0#

I: Gut, dann würde ich jetzt die Aufnahme stoppen, vielen Dank. #00:51:35-0#

I = Interviewender

B = Befragter/Befragte

Transcription In-Depth Interview 2

Datum des Interviews: 22.01.2021

Datum der Transkription: 29.01.2021

I: / dass er aufnimmt. #00:00:01-5#

B: Ja, genau, jetzt steht hier ja, durch die Fortsetzung stimme ich da zu. #00:00:07-7#

I: Alles klar. Gut. Aufzeichnung läuft, dann würde ich jetzt mal anfangen mit der ersten Frage zum Thema Unternehmenskultur, und die lautet: Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:17-8#

B: Ja. #00:00:19-6#

I: Woran machen Sie das fest? Ich sieze dich übrigens, sorry, nicht wundern. #00:00:24-3#

B: Ja, alles gut. Also Abellio ist ja mein erster Arbeitgeber und ich habe grundsätzlich erstmal gute Erfahrungen gemacht, wie ich in das Unternehmen integriert wurde, wie ich aufgenommen wurde und was mir für Möglichkeiten gegeben wurden, in dem Unternehmen mich selber weiterzuentwickeln. #00:00:43-6#

I: Fällt dir noch was ein? #00:00:46-0#

B: Ja, also Abellio ist halt auch ein spannender Arbeitgeber, muss man sagen, weil, also ich bin ja eingestiegen als Student und ja, Stichwort Möglichkeiten, die gibt es natürlich auch nur, wenn man, ja, wenn das Unternehmen selbst eine entsprechende Entwicklung nimmt, und ist ja so ein bisschen vom Start-Up zum größeren Konzern geworden und hat mir insgesamt auf jeden Fall immer Freude bereitet. Bisher dort, ne? #00:01:16-4#

I: Und wie würden Sie die Unternehmenskultur von Abellio beschreiben? #00:01:22-1#

B: Also es hat sich auf jeden Fall gewandelt so mit der Zeit, ich bin ja [Anzahl Jahre 1] Jahre schon bei Abellio und am Anfang, also ist es auch immer noch, aber gerade am Anfang war es sehr, ja, persönlich, jeder kannte sich. Jeder war auch irgendwie

für alle Themen so ein bisschen mitverantwortlich. Es gab zwar, also seitdem ich da war, gab es schon Abteilungen und die hatten auch gewisse Zuständigkeiten, aber man war halt sehr stark vernetzt. Und damals, das hat sich auch zum Beispiel in meiner Studententätigkeit widerspiegelt, weil, ich war halt nicht der Student für [Abteilung 2] oder für [Abteilung 3], sondern sozusagen für alles. Und man kann schon feststellen, mit zunehmender Größe von Abellio werden die, ja, die Vernetzungen werden einfach schwieriger. Das Unternehmen ist größer geworden. Es gibt erstmal auch verschiedene Standorte, und man ist nicht mehr in allen Themen so tief drin. Also man hat durchaus, glaube ich, noch/ also es ist gut, dass man von diesem kleinen Unternehmen kommt. Man merkt aber, dass man sich mehr und mehr diesen Strukturen von so einem Großkonzern, sage ich mal, annähert. #00:02:46-4#

I: Und wenn Sie jetzt mal den Vergleich ziehen zu einem vorherigen Arbeitgeber? Und wenn Sie vielleicht keinen vorherigen Arbeitgeber haben, dann vielleicht einfach irgendwie vorherige Tätigkeiten oder vielleicht irgendwie aus dem Umfeld, wenn Sie da irgendwas kennen? Also was ist der Unterschied an der Unternehmenskultur von Abellio zu anderen Arbeitgebern? #00:03:08-0#

B: Also in meinen vorherigen Tätigkeiten, ich meine, das ist mein erster richtiger Job, aber ich sage mal, auch so bei so Aushilfs-, Studententätigkeiten oder solche Sachen oder auch, was ich von anderen gehört habe, ist gerade dieses, dass man eigentlich, insbesondere in der Abteilung, in der ich arbeite, ein sehr, sehr gutes Miteinander hat, also man versteht sich als ein Team. Es gibt nicht diese „kommst du heute nicht, kommst du morgen“ Mentalität, sondern man hat ein gemeinsames Interesse, das Ziel zu erreichen. Das trifft nicht unbedingt immer auf jeden zu im Unternehmen. Das ist, glaube ich, aber auch normal, gerade jetzt bei der Größe, die Abellio erreicht hat. Aber ich kann schon sagen, in dem Team, in dem ich arbeite, da zieht man insgesamt an einem Strang, und das ist, glaube ich, sehr, sehr viel wert. #00:04:00-3#

I: (...) Und wenn Sie jetzt nochmal zusammenfassen müssten, was gefällt Ihnen besonders gut an der Unternehmenskultur von Abellio und was gefällt Ihnen vielleicht auf der anderen Seite überhaupt nicht? #00:04:11-5#

B: Ja, gut, jetzt habe ich ja auch eher ein bisschen positiver berichtet. (lacht) Ja, genau, was mir gut/ #00:04:20-4#

I: Kann ja auch sein. #00:04:21-8#

B: Bitte? #00:04:22-8#

I: Vielleicht gibt es ja auch nur positive Sachen. Kann auch sein. #00:04:25-6#

B: Ja, also ich kann es ja mal sagen, wenn man so die wichtigsten positiven und negativen Aspekte rausstellt, ich sage mal, positiv ist größtenteils das, was wir/ oder was ich jetzt auch schon mehr oder weniger gesagt hatte. Also man ist in einem funktionierenden Team, was sich gegenseitig unterstützt. Man hat gemeinsame Ziele und grundsätzlich hatte ich auch immer das Gefühl, dass man bei Abellio die Möglichkeit hat, wenn man möchte, sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Was aber nicht so schön ist, gerade so in der letzten Zeit, ist, glaube ich, das ganze Thema Kommunikation im Unternehmen. Also ich meine, Abellio macht gerade eine große Umstrukturierung durch, die ist, glaube ich, auch nötig und die ist auch wichtig, weil man hat schon gemerkt, ich meine, schön, Unternehmenskultur, familiär und sowas, aber das funktioniert halt irgendwann nicht mehr, wenn man größer und größer und größer wird. Das heißt, ich glaube, man muss zwangsläufig diese Umstrukturierung machen, was ich etwas schade finde, ist, wie die Mitarbeiter mitgenommen werden. Das passiert aus meiner Sicht deutlich zu wenig. #00:05:32-1#

I: Und dann vielleicht mal, ich würde mal den Begriff Unternehmenswerte einwerfen, können Sie was damit anfangen mit dem Begriff? Und wenn ja, welche Werte sind Ihnen in einem Unternehmen wichtig? #00:05:45-0#

B: Ja, also Abellio hat ja eigene Unternehmenswerte festgelegt, früher hieß das mal der „Abellio-Way“, glaube ich. Das war irgendwie ganzheitlich, proaktiv, professionell, ja, noch eins, glaube ich. Ich, ja ich kann durchaus verstehen, dass man als Unternehmen diese Werte festlegt und da ist ja sicher auch was Wahres dran, ich fand immer, das habe ich aber damals auch schon mal gesagt, dass ich schön und gut finde, dass das Unternehmen diese Werte für sich beansprucht. Das ist aber auch am Ende des Tages keine Kunst. Also das sind Werte, wenn man die nicht hat, dann kann man auch einfach sagen/ also dann hat man einfach auch keine Werte, so nach dem Motto. Und deswegen fand ich das immer ein bisschen sehr plakativ, weil für mich war nie so richtig zu erschließen, was hat die Führungsebene, und damit meine ich dann auch, was, weiß ich nicht, die Chefs in [Region 3] oder auch in den Niederlanden, was haben die sich/ was steckt dahinter? Also was heißt das, wir sind jetzt

professionell? Also davon gehe ich jetzt erstmal aus, so nach dem Motto, und klar, für mich sind gerade im Arbeitsumfeld auch wichtig, professionell zu sein, und über den Tellerrand hinauszuschauen und ganzheitlich zu arbeiten. Ich hatte aber nicht das Gefühl, dass man als Mitarbeiter aus diesen Werten, sage ich mal, irgendeine Handlungsanweisung gezogen hat, und wenn man diese Werte nicht von vornerein selber mitgebracht hat, dann standen die halt mehr oder weniger im Raum. Muss ich schon sagen. Allerdings habe ich von/ während das vor zwei, drei Jahren noch relativ plakativ eigentlich regelmäßig in irgendwelchen Reden oder E-Mails oder so, zumindest diese Werte einem vor Augen gehalten wurden, hat man da jetzt in letzter Zeit auch nicht mehr ganz so viel von gehört, zumindest nicht mehr von dieser, ja, plakativen Art. #00:07:40-3#

I: Was glauben Sie, woran das liegt, dass das so ein bisschen eingeschlafen ist? #00:07:44-1#

B: Also zum einen hat in [Region 1] der Geschäftsführer gewechselt, der das in seinen Reden immer eingebaut hat, das muss man ganz klar sagen. Also dem war dieses ganze Thema Präsentation und so sehr wichtig. Ich glaube, dass das auch nicht schlecht war, also das hat durchaus dafür gesorgt, dass die Leute im Unternehmen, denen war das zumindest bewusst, und klar, gab es da welche, wie jetzt auch mich, die, wo man mal gesagt hat: Ja, was soll ich jetzt mit diesem einen Wert, also das ist selbstverständlich. Es gibt aber mit Sicherheit genug Leute, die davon sich sozusagen auch wieder erinnert fühlen und gesagt haben: Ach ja, und danach handeln. Und ich glaube, das liegt dann auch einfach ein Stück weit daran, wenn die Mentalität in der Führungskraft ein bisschen wechselt, oder wenn so ein Unternehmen dann auch vielleicht andere Prioritäten hat, wie: Wir müssen jetzt erstmal gucken, dass wir den Kopf über Wasser halten, dass dann, ja, sage ich mal, Sprüche klopfen etwas sozusagen von der Bildfläche verschwindet. #00:08:39-5#

I: Und wenn Sie jetzt sozusagen Werte definieren dürften? Welche wären das aus Ihrer Sicht? Einmal vielleicht so ganz allgemein für irgendein Unternehmen und dann vielleicht auch nochmal ganz speziell für Abellio. #00:08:51-2#

B: Ja, also das wichtigste, und deswegen habe ich das auch am Anfang so oft gesagt, ist aus meiner Sicht Teamgeist, also Zusammenarbeit. Ist aus meiner Sicht ein ganz wichtiges Thema, sowohl allgemein als auch für Abellio speziell, wobei ich ja sagen muss, das habe ich bei Abellio auch erlebt in meiner Abteilung und muss sa-

gen, das wäre auch was, was sich diese/ insbesondere die Abteilung, aber eigentlich auch Abellio insgesamt schon auf die Fahne schreiben kann. Ja, darüber hinaus, klar, ich kann natürlich jetzt auch sagen: Ganzheitlich, professionell, das ist alles wichtig. Aber ich glaube, das Ganze steht und fällt einfach damit, wenn es nur Einzelkämpfer gibt. Also aus meiner Sicht überlebt so ein Unternehmen nicht, und das habe ich auch bei anderen Arbeitgebern erlebt, wenn jeder nur sein Ding macht, und das kann er auch gut machen oder super, aus meiner Sicht, am Ende braucht es ein gutes Teamgefühl, um, ja, um so ein Unternehmen nach vorne zu bringen. Das ist aus meiner Sicht der wichtigste Wert, den man betrachten muss. #00:10:02-2#

I: (...) Und wenn man jetzt die Werte sozusagen definiert hat, was macht man damit aus Ihrer Sicht? #00:10:10-4#

B: Ja, also (...) bei Abellio ist es wie gesagt so, es wurde halt gesagt, dass es die gibt, und aus meiner Sicht müsste man den Leuten auch vermitteln, was man damit meint. Und ich will auch nicht sagen, dass das bei Abellio nicht versucht wurde. Ich glaube aber nicht, dass es bei allen immer angekommen ist. Das funktioniert halt eben auch nicht dadurch, indem der Geschäftsführer die Werte, sage ich mal, nennt, sondern/ oder ich sage mal, es gab so Teppiche auf dem Flur, wo die Werte drauf stehen, das ist ja nett, aber die Leute, denen war das dann bewusst, und die kannten die dann auch alle, aber ich meine, war eher ein Küchengespräch, sage ich mal, als dass die Leute jetzt gesagt haben: Oh, wir müssen uns mal am Riemen reißen. Und ich glaube, das funktioniert nur, wenn man die lebt und das muss halt nicht nur passieren, dass, sage ich mal, der Geschäftsführer die Werte vorliest, sondern es muss ein Konzept geben, dass auch die weiteren Führungskräfte das überhaupt in die Ebene, in die verschiedenen Ebenen eintragen können. Also, ja, also der Geschäftsführer muss das vielleicht den Bereichsleitern geben und die müssen/ also es muss ein Konzept entwickelt werden, wie ich das an die Leute ran trage, ohne das einfach nur bloß gesagt zu haben, so: Wir müssen jetzt danach handeln. Und man muss es halt auch vorleben dann natürlich. #00:11:31-1#

I: Dann mal die Frage, wenn Sie so jetzt an Ihre tägliche Arbeit denken, glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:11:40-9#

B: (...) Im Grunde ja, mit Abstrichen, also es ist durchaus so, also klar, jeder hat ja seine Stellenbeschreibung. Da steht rein fachlich erstmal drin, was man tun muss,

und ich glaube, da kenne ich auch die Themen, wo das Unternehmen, sage ich mal, von mir erwartet, dass ich da fit bin, die bearbeite und mich um die Sachen kümmerre. Und darüber hinaus gibt es aber ja auch noch die Ebene, sage ich mal, mit welchem Engagement gehe ich an die Sachen ran. Und da habe ich schon das Gefühl, würde ich jetzt nicht unbedingt sagen, dass jetzt das Unternehmen von mir erwartet, wie ich an die Sachen rangehe, aber insbesondere ja mein Vorgesetzter, der dann ja in dem Moment das Unternehmen auch repräsentiert und da muss ich sagen, alle, die ich da bisher als Vorgesetzte hatte, das hat sich auch durchaus mal gewechselt, haben halt immer erwartet, dass ich halt mit dem vollen Einsatz da reingehe und das ich eben auch selbstständig Probleme löse. Also Probleme vortragen, kann man machen, aber wenn es denn da aufhört, dann ist man halt ein Sachbearbeiter und die Idee, gerade in unserer Abteilung, war ja nun wirklich immer zu sagen: Wir sind Problemlöser und nicht nur Benenner. Ich glaube, das ist so das, was auch durchaus von mir erwartet wird in den Bereichen, wo ich da eben tätig bin. #00:13:04-5#

I: Und wenn Sie jetzt mal sozusagen außerhalb der Abteilung denken, so vielleicht von dem, was Sie mitbekommen haben, glauben Sie, das ist in den anderen Abteilungen auch so oder ist das irgendwie speziell für Ihre Abteilung so gewesen? #00:13:14-9#

B: Also gerade dieses über den Tellerrand hinausschauen und proaktiv Sachen ansprechen und Probleme lösen, da glaube ich aus meiner eigenen Erfahrung heraus nicht, dass es bei allen Bereichen so ist. Ich glaube sogar, dass es Abteilungen gibt, in denen das aktiv/ dagegen gearbeitet wird, also in dem die Leute das eben, was aufgetragen bekommen und genau das erledigen sollen, oder irgendwie dann auch über, wenn mal was abgestimmt werden muss, erst mit dem Vorgesetzten geklärt werden muss, ob das überhaupt machbar ist. Und da ist eigentlich, also das ist nicht in allen, um Gottes Willen, also es ist nicht in allen Abteilungen so, aber es gibt eben die Bereiche, wo man sagen muss: Da fehlt aus meiner Sicht auch manchmal so der Mut, mal selbst eine Entscheidung zu treffen und mal ein Problem zu lösen, um vorwärtszukommen. #00:14:07-6#

I: Und was glauben Sie, woran das liegt? #00:14:08-5#

B: Ich glaube, das liegt an der Art des Führungsstils, also die Abteilung entscheidet/ Also mit Sicherheit gibt es da Individuen, aber die Abteilung entscheidet ja nicht für sich. Wir bestimmen nicht selbst und die andere Abteilung bestimmt für sich. Wir be-

stimmen einfach alles selbst. Und es geht ja auch nicht darum, dass man sagt: Ich übergehe meinen Chef, indem ich einfach was entscheide, sondern ich nehme dem gewisse Arbeit ab, indem ich gerade so selbstverständliche Themen, oder Themen, die jetzt kein Geld kosten oder so, einfach selber übernehme. Wenn aber ein Abteilungsleiter das aktiv unterbinden möchte, dann mache ich das als Abteilung auch nicht. Und glaube, das ist ein ganz klares Thema, welchen Führungsstil man anwendet. #00:14:52-3#

I: Gut, aber vielleicht nochmal zurück zu Ihnen, also Sie haben gesagt, Sie wissen grundsätzlich, was das Unternehmen erwartet und verlangt. Jetzt ist die Frage: Stehen Ihnen denn auch die notwendigen Werkzeuge oder Arbeitsmaterialien zur Verfügung, um die Arbeit zu leisten, die von Ihnen erwartet wird? #00:15:07-4#

B: Im Grunde ja, also was man Abellio wirklich nicht vorwerfen kann, jetzt bin ich ja schon etwas länger da, ist, die haben mich schon gut gefördert. Also ich sage mal, die normalen Basics, also dass ich mein Arbeitsmaterial habe und zugreifen kann auf Daten, dass, gerade heutigen Zeit im Home-Office arbeiten kann und so, das war alles eigentlich gar kein Problem. Das ist alles da. Es kann mal ein bisschen länger dauern, bis man es hat oder so, aber es (lacht) ist grundsätzlich alles da. Und was ja viel wichtiger ist, ist, dass man das Know-how hat, also wie beurteile ich eigentlich eine Situation, oder wie werde ich eine Führungskraft, wenn ich jetzt Personalverantwortung bekomme oder so? Und da muss ich schon sagen, da habe ich von Abellio eigentlich immer die Chance gehabt. Man muss auch sagen, jetzt im Rahmen dieser Umstrukturierung hat das abgenommen. Man hat es jetzt erstens, glaube ich, nicht mehr so viel beantragt, weil es aber auch eine Zeit lang in der Diskussion war, ob Fortbildungen noch genehmigt werden oder so. Aber in der Zeit, wo ich mich bei Abellio noch massiv entwickelt habe sozusagen, gerade so in der Anfangszeit, haben die mir schon einiges an Möglichkeiten gegeben. #00:16:20-3#

I: Gut. Also wenn wir jetzt festhalten, Sie wissen, was Sie zu tun haben, Sie haben die Arbeitsmaterialien. Jetzt wäre die nächste Frage: Haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die Abellio von Ihnen erwartet? #00:16:34-6#

B: Ja, da würde ich sagen: Nein. Also ich glaube, das kann man so sagen, also das ist, glaube ich, ein historisches Thema. Also einerseits muss man sagen, die Abteilung ist mit dem Unternehmen gewachsen. Also es ist jetzt auch nicht so, dass das

Unternehmen nichts getan hätte, um nicht die zusätzliche Arbeit sozusagen zu verteilen. Allerdings haben sich die Themenbereiche nicht nur rein durch zusätzliche Netze vergrößert, sondern die Themenbereiche haben sich auch einfach durch zusätzliche Funktionen und so einfach vergrößert. Das heißt, gerade im Bereich Abstimmungsthemen und so was, die fressen derart viel Zeit, dass man eigentlich seine Abarbeitungsthemen, also die man normalerweise so während des Tages zwischen Terminen machen würde, viel in den späten Nachmittag verlegt, oder eben mal am Wochenende reinschauen muss oder so. Das muss man schon sagen. Das hat man auch versucht, sage ich mal, durch Prozessoptimierung oder so mal irgendwo, ja, ich sage mal, ein bisschen auszumerzen oder zu verbessern, aber man muss schon sagen, am Ende müssen die Prozesse überwacht und begleitet werden und da fällt die Arbeit denn eben immer noch an. #00:17:56-0#

I: Gut, und dann vielleicht noch eine Frage, gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Einschränkungen oder irgendwelche Bürokratismen, sage ich mal, von denen Sie berichten können, die Sie irgendwie an Ihrer täglichen Arbeit hindern? #00:18:07-0#

B: Ja, also was früher kein Problem war, war, dass man, gerade wenn man irgendwas beauftragen musste, es musste immer schnell gehen, also gibt es ja im Bahnverkehr durchaus mal, dass man ein dringendes Thema hat und man möchte das schnell lösen, es gibt bei Abellio ja offiziell diese Open-Door-Policy, aber die trifft halt nicht mehr hundertprozentig zu. Also früher konnte ich meinen Auftrag bei meinem Chef abgeben, bin dann zum Geschäftsführer gegangen und habe gesagt: Ich brauche hier die Unterschrift. Dann wurde vielleicht nochmal geguckt: Haben wir was im Budget? Wird das gemacht? Also es gab schon eine Art Genehmigungsprozess und so, aber heutzutage ist es sehr bürokratisiert. Also ist vielleicht auch verständlich, wenn man größer wird, damit nicht jeder irgendwelche Aufträge rauswirft. Ich muss aber sagen, man verbraucht unglaublich viel Kraft, was genehmigen zu lassen. Und sei das mal nur eine eigentlich im Budget enthaltene Stelle, die muss trotzdem durch einen Genehmigungsprozess und wenn derjenige kündigt, dann muss ich nochmal neu in den Genehmigungsprozess, obwohl eigentlich spart man sogar noch Geld, wenn jemand kündigt sozusagen. (lacht) Das ist halt, ist teilweise sehr bürokratisiert und ich würde auch sagen, das hat mich persönlich sehr, sehr viel Zeit gekostet bisher immer in meiner Arbeit. #00:19:30-4#

I: Das heißt, das hat im täglichen Doing sozusagen auch eingeschränkt.
#00:19:35-4#

B: Ja. Ja. #00:19:37-9#

I: Gut, dann noch eine letzte Frage zu diesem Themenblock Unternehmenskultur und die lautet: Glauben Sie, dass die Unternehmenskultur bei allen Opcos gleich ist oder gibt es regionale Unterschiede? #00:19:51-6#

B: Ich glaube, dass es Unterschiede gibt. Ich habe es festgestellt bei/ also früher gab es ja auch Practice-Austausche zwischen den Regionen und ich glaube, dass es Unterschiede gibt. Ich weiß jetzt nicht, ob die hundertprozentig regional sind oder ob das auch Abteilungsunterschiede sind, weil ich kenne in den anderen Opcos jetzt nicht alle. Gefühlt hängt das aber auch so ein bisschen mit der Unternehmensgröße immer zusammen. Also wenn eine Opco etwas kleiner ist, dann ist da eher noch so ein bisschen diese Hands-On-Mentalität und dieses: Ja, wir müssen da jetzt irgendwie durch und ich weiß selber nicht, wie es geht, aber wir gehen mal voran. Und wenn so eine Opco eh schon ziemlich groß und aufgebläht ist, dann hat man eher das Gefühl, dass/ ja, ich will jetzt nicht sagen, da sind durchaus engagierte Leute und die arbeiten, aber es ist schon eher so ein bisschen so eine Quengelmentalität, sage ich mal. Also alles ist viel und alles ist schwer, ja. So habe ich es wahrgenommen, aber betont wirklich nicht bei allen Leuten. #00:20:52-4#

I: Haben Sie vielleicht noch irgendwie ein konkretes Beispiel zum Thema Unternehmenskultur, irgendein Erlebnis mit einer anderen Opco, was jetzt so spontan einfällt? Wo Sie sagen: Oh, die sind aber irgendwie anders drauf als sozusagen Sie? #00:21:06-3#

B: Ja, also ich kann es so im Bereich [Thema 2] ganz gut festmachen. Da ist es durchaus so, dass man in [Region 1] durchaus die Probleme mit [Thema 3] hat, das ist keine Frage, es ist aber eine ganz andere Art und Weise des Umgangs. Also man versucht eigentlich eher gemeinsam mit dem Dienstleister die Probleme zu lösen. Klar, und es gibt auch mal, sage ich mal, ein paar ernste Worte, und bei Aufforderung nachzubessern und was besser zu machen. Wenn wir uns aber dann zwischen den Opcos abstimmen und dieses [Thema 4] aufkommt, dann höre ich immer sehr, sehr viel Unzufriedenheit, aber sehr wenig: Was können wir denn machen? Also die sehen den Spielball sehr, sehr stark beim [Thema 3], ohne aber sich selber in dieses

rein zu fühlen. Das ist für mich immer so eine, ja, so eine Mentalität: Ja, wir haben jetzt hier bezahlt und dann machen wir nichts mehr. Aber so funktioniert es nicht. Man muss einen Dienstleister aus meiner Sicht steuern. Und da habe ich das sehr, sehr stark wahrgenommen, da ist so dieser Unterschied [Region 1]-[Region 2] sehr, sehr deutlich geworden. Wobei man fairerweise auch sagen muss: Bei denen ist [Thema 5] teilweise ein Abfallprodukt, so nach dem Motto, und da hat sehr oft auch die Zuständigkeit gewechselt und keiner will es so richtig, glaube ich, machen. #00:22:27-6#

I: Gut. Vielen Dank. Das war sozusagen der erste Block Unternehmenskultur. Dann geht es jetzt weiter mit dem Thema Organisationales Lernen. Und da wäre jetzt die erste Frage: Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? #00:22:43-6#

B: Also es gibt ja ein Prozessmanagementsystem, so heißt das, und Dokumentenmanagementsystem, was aus meiner Sicht erstmal dazu dienen soll, Wissen zu bündeln, und eben, dass man nicht dieses Problem hat: Man hat nur Experten und wenn einer mal wegbricht, dann wissen wir nichts mehr. Sondern da sollen Prozesse niedergeschrieben werden und entsprechend festgehalten werden. Ich glaube, das ist so ein bisschen das, ja, womit das bei Abellio angegangen wird. Eine andere Sache ist aber, wie dieses Tool funktioniert. Also aus meiner Sicht ist die Idee gut. Es soll auch, glaube ich, wie so eine Art Wiki sage ich mal funktionieren, zumindest was Dokumente angeht. Es ist aber in der Praxis (lacht) nicht so richtig, ja, final, habe ich das Gefühl. Also dieses ganze Thema Schlagwortsuche. Also zum Beispiel sagen wir mal, man will jetzt nur eine Beschlussvorlage machen und sucht die Vorlage für Beschlussvorlage, und man gibt Beschlussvorlage ein. Dann heißt das noch nicht, dass man die Beschlussvorlage dann auch als Entwurf findet, sondern das können dann alte Beschlussvorlagen von irgendwas anderem sein, was abgelegt wurde. Da gibt es nicht so eine richtige Sortierung. Und das macht das Ganze natürlich nicht unbedingt einfacher. Und das sorgt am Ende dafür, dass man sich doch wieder per E-Mail von irgendjemand anders die Daten holt, und ich vermute, ganz ähnlich ist das auch mit den Prozessen. Also wenn man einen Prozess sucht zu einem Thema, dann heißt das noch lange nicht, dass man den findet, nur weil der irgendwo niedergeschrieben ist. #00:24:12-6#

I: Können Sie durch Zufall auch von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:24:22-1#

B: (...) Also quasi wissentlich sozusagen nicht, ja, also jemand nicht bei Wissenserweiterung unterstützt wurde sozusagen? (...) Will ich jetzt nicht ausschließen, aber jetzt ganz spontan habe ich gerade keine Idee. #00:24:49-5#

I: Okay. Dann nochmal eine andere Frage, aber ähnlich: Haben Sie bei Abellio schon mal Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Zum Beispiel, weil sie es nicht können, nicht wollen oder nicht dürfen. #00:25:04-3#

B: Ja, das habe ich schon erlebt. Da gibt es auch mehrere Facetten und ich glaube, das ist/ also das ist auch was, das gibt es/ das gab es auch, ja, immer mal wieder jetzt in unserer Abteilung. Ich würde sagen, in unserer Abteilung ist es häufig ein Zeitproblem. Also dass man Wissen nicht weitergibt, weil man oft die Zeit nicht hat, also dass gewisse Sachen immer bei einer Person fest verankert sind, weil man die Zeit nicht hat das zu übergeben, weil in dieser Zeit muss man es eigentlich schon gemacht haben. Das ist ein großes Problem, also da würde ich nicht sagen, dass das wissentlich nicht passiert oder absichtlich nicht passiert, um irgendwie das Wissen das bei sich zu horten, sondern einfach, weil es ein Zeitthema ist, dass gewisse Themen einfach nicht übergeben werden, obwohl es sinnvollerweise, im Rahmen Vertretungsregelung und so weiter, gemacht werden sollte, weil einfach teilweise die Zeit nicht da ist. Also dass man sagt: Ach komm, das Thema mache ich jetzt einfach noch erstmal weiter. Das können wir immer noch mal irgendwann übergeben, so nach dem Motto. Das gibt es sehr häufig. Also, ja, ich kenne auch, glaube ich, ein Beispiel, wo man sagt: Jemand hat Wissen nicht weitergegeben. Vielleicht nicht unbedingt, weil er es nicht wollte, sondern weil er/ ja, weil er, ich glaube, Sorge hatte, seine eigene Abteilung damit zu belasten. Und zwar, und das ist gerade insbesondere in diesem Thema [Thema 6] glaube ich, ein Ding. Ich glaube, dass man viel damit, also viel von den Problemen, die wir haben in der Abteilung, damit lösen kann, indem man in einem der Systeme eine Optimierung erzielt. Und ich habe manchmal das Gefühl, dass es, oder zumindest auch schon mal am Telefon erfahren so, dass es Optimierungsmöglichkeiten gibt, die aber dann in größeren Runden nicht angesprochen werden, insbesondere wenn die Chefs mal dabei sind. #00:27:10-4#

I: Und was glauben Sie, woran das liegt? #00:27:14-3#

B: Also, ja, ich kann mir das selber nicht so gut erklären, also ich habe halt das Gefühl, also in einem Gespräch auf Arbeitsebene kommt man also dazu und sagt: Ja, es gibt vielleicht noch die und die Idee. Müssen wir mal in einer größeren Runde besprechen. Dann bespricht man es in einer größeren Runde und dann wird das Thema nicht angebracht und ich selber kann es dann nicht anbringen, weil ich kenne mich damit zu wenig aus beziehungsweise, wenn man das mal versucht hat, dann heißt es: Ja, aber du bist ja nicht der Systemexperte. So, und ich habe immer das Gefühl, da ist irgendwie so ein bisschen, man möchte den Vorgesetzten nicht eine Idee vorschreiben, weil der Vorgesetzte ja selber seine Idee hat, wie es nur gelöst werden kann und als wenn es nicht anders ginge. Was ich aber nicht nachvollziehen kann, warum, wo da das Problem sein sollte, weil ich meine, auch ein Vorgesetzter sollte ja dankbar sein für einen Optimierungsvorschlag, der am Ende des Tages Arbeit abnimmt. Und das, keine Ahnung, vielleicht kann ich mich da auch nicht reindenken, weil das absolut nicht meine Art ist zu sagen: Ich enthalte jetzt was vor, weil ich meinem Chef besonders recht machen will, dass sein Weg der einzig richtige ist. #00:28:31-0#

I: Ist das denn ein Einzelfall oder haben Sie das schon öfter erlebt? #00:28:34-4#

B: Nein, das habe ich nicht oft erlebt. Da habe ich auch wie gesagt, nur das eine konkrete Beispiel, und ja sonst, will jetzt nicht ausschließen, dass in den letzten [Anzahl Jahre 1] Jahren nicht auch andere Themen waren, aber das wäre jetzt das, was mir so am präsentesten ist, so was ich jetzt noch, ja, wiedergeben kann. #00:28:55-0#

I: Ich habe jetzt gerade übrigens so ein komisches Echo. Ist da irgendwas verändert worden an der Technik? Eigentlich nicht. #00:29:00-8#

B: Nein. #00:29:01-5#

I: Jetzt geht es, glaube ich, auch gerade wieder, okay. #00:29:02-8#

B: Ja, okay. #00:29:04-3#

I: Dann die Frage, wie empfinden oder erleben Sie allgemein das Lernen bei Abellio? Also man spricht auch häufig von dem Begriff Lernkultur. #00:29:15-1#

B: Ich sage mal, wenn ich bei mir mal vorne anfangen, dann hatte ich nie ein Problem, mir Wissen anzueignen bei Abellio, also es gibt eigentlich nicht, oder gab es nicht

bisher, dass es irgendwo so eine Büchse der Pandora, sage ich mal, gab, wo ich sage: Da komme ich jetzt gar nicht hinter, sondern ich hatte eigentlich immer die Möglichkeit, mir Dinge erklären zu lassen. Also wenn ich nicht wusste, wofür ist eigentlich dieser und jener Prozess oder wie funktioniert der, dann hatte ich eigentlich immer die Möglichkeit. Man muss auch schon sagen, in anderen Abteilungen hatte man immer die Möglichkeit auch mal reinzuzschnuppern. Ja, gerade wenn die Prozesse ineinander verzahnt sind und man will sich gegenseitig unterstützen, dann ist erstmal ganz wichtig, dass man überhaupt sieht: Wie arbeiten die Leute überhaupt? Gerade auf Arbeitsebene konnte man sich da auch sehr, sehr gut abstimmen. Also da war es schon häufig so, dass man jetzt nicht immer extra einen großen Termin anberaumen musste, sondern es ging auch schon so von Tür zu Tür. Und da war wie gesagt, also da habe ich eigentlich immer erlebt, dass man auch bereit ist, sich gegenseitig da zu unterstützen und sich irgendwie zu helfen. #00:30:29-3#

I: Okay, das war jetzt so ein bisschen so die persönliche Sicht und wie empfinden Sie allgemein das Lernen des Unternehmens? Also lernt das Unternehmen auch stetig? #00:30:41-0#

B: Ich würde sagen, grundsätzlich ja, alleine dadurch, also ich sage mal, indem das Unternehmen mehr Mitarbeiter gewonnen hat, hat es ja auch mehr Know-how an sich gewonnen. Ich weiß manchmal nicht, ob alles, was man, sage ich mal, optimiert in dem Unternehmen, dann immer, sage ich mal, auch das Bessere ist. Also ich meine, wie gesagt, wir hatten ja anfangs schon mal gesprochen, es gibt im Moment eine Umstrukturierung. Da werden Abteilungen neu durcheinandergeworfen, da werden Abteilungen aufgesplittet, und da muss ich sagen, ich weiß nicht, ob ich das jetzt unter Lernen zuordnen würde, indem ich sage, wir machen eine Neustrukturierung und machen die absolut Top-Down. Also das muss man so sagen, die Neu-, Umstrukturierung ist aus meiner Sicht, also nach meinem Empfinden ziemlich Top-Down, ohne dass die eigentlich arbeitende Belegschaft sozusagen groß einbezogen wird. Und das ist eigentlich für mich nicht Lernen, das ist eher ein Rückschritt. Das habe ich auch bei Abellio schon ganz anders erlebt in der Vergangenheit, ne? Jetzt gut, jetzt ist das/ will ich aber auch nicht ausschließen, dass das Unternehmen nicht auch davon wieder lernt, ne? Also ich glaube, die Unzufriedenheit in der Belegschaft, die ist, glaube ich, auch inzwischen angekommen. Ich glaube, inzwischen wird auch ein bisschen mehr zumindest mit einzelnen Personen kommuniziert, also da habe ich

schon das Gefühl, dass da ein Lerneffekt raus eingetreten ist. Das geht natürlich auch nur, wenn man erstmal einen Fehler macht, und da ist eigentlich, ja, dieses Thema Kommunikation ein ganz treffendes Beispiel. #00:32:11-4#

I: Jetzt haben Sie gerade gesagt, Sie haben das auch schon anders erlebt, was heißt das? Also wie haben Sie das erlebt? #00:32:17-7#

B: Genau, also als ich bei Abellio angefangen habe, war die Abteilung super klein und es ging dann darum, diese Abteilung musste aufgestockt werden, weil es war nicht mehr machbar, und damals gab es zum Beispiel ein Workshop, in dem darüber diskutiert wurde: Wird die Abteilung geteilt? Bleibt die Abteilung zusammen? Wie stocken wir auf und wo brauchen wir Personal? Und das haben wir abgeglichen mit dem, was wir im Budget haben. Ja? Also das war eine super Erfahrung, weil man hatte die Möglichkeit, zu sagen: Wir haben so und so viel Arbeit und wir schaffen das nur so und so und so aus unserer Sicht. So hatte man das Gefühl, man ist an der Entwicklung des Unternehmens halt beteiligt, insbesondere natürlich jetzt an den Sachen, die einen betreffen, aber auch abteilungsübergreifend gab es das, dass man gesagt hat: Es gibt bestimmte Prozesse, wo wir mal überlegen müssen, ob man die optimieren kann, indem man die verschiedenen Arbeitspakete innerhalb der Abteilung, sage ich mal, verschiebt. Und das waren Workshops, in denen war man beteiligt. Und man hatte das Gefühl, man arbeitet an der Entwicklung des Unternehmens mit. Bei der aktuellen Umstrukturierung ist das nicht der Fall. #00:33:29-4#

I: (...) Gut, dann noch eine letzte Frage zum Thema Lernen, und zwar haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? Und wenn ja, wie sind Sie dann damit umgegangen? #00:33:48-5#

B: Ja, also es ist schon häufiger gewesen, dass ich, sage ich mal, mich um was kümmern musste, und ich wusste nicht so richtig, was ist denn da jetzt die Idee oder was ist damit gemeint. Gerade bei konkreten Arbeitsaufträgen, dass man so sagt dann: Was ist jetzt eigentlich gefordert? Oder mir fehlt Wissen, sage ich mal, das gab es durchaus. Was mir da immer sehr, sehr weiter geholfen hat, ist einfach der schlichte Dialog, indem man also in erster Linie mal zu dem geht, der den Arbeitsauftrag erteilt hat und einfach Rückfragen stellt, was war denn das Problem? Das ging eigentlich immer ohne Probleme und das war tatsächlich auch egal, ob es der Geschäftsführer war oder der Abteilungsleiter oder irgendjemand aus einer anderen

Abteilung, der vielleicht einfach nur eine Frage gestellt hat. Also da bin ich immer sehr, sehr weit gekommen bisher, einfach rückzufragen und einen Dialog zu suchen. Klar, gewisse Sachen, es war auch durchaus so, gewisse Sachen kann man sich auch erschließen, ja, also ich sage mal, jetzt blöd gesagt: Wenn jetzt einer wissen will, wie viel Sitze hat der so-und-so Fahrzeug, jetzt sehr, sehr konkret, und ich weiß das nicht, dann weiß ich aber, wo es steht, so nach dem Motto, ne? Das sind dann Sachen, Infos, die mir zur Verfügung stehen, aber wenn ich mit diesen Sachen, also dieses selber Wissen aneignen, nicht weiterkomme, dann war der Dialog immer dann meine beste Wahl. #00:35:07-3#

I: Aber unterstützt das Unternehmen aus Ihrer Sicht auch den Wissensaustausch? #00:35:11-4#

B: Also in der Vergangenheit gab es ja, wie vorhin schon mal gesagt, diese Best-Practice-Austauschs, die auch überregional waren. Die sollte man auch, ich glaube, einmal im Jahr wenigstens machen. Das war auch nicht schlecht. Das war ja ganz konkret dafür, dass man eben Wissen austauscht, sich mal anguckt, wie machen die denn das? Wie machen wir das? Das ist ein bisschen eingeschlafen, oder eigentlich wurde das mehr oder weniger abgeschafft. Hat aber auch damit zu tun, dass die Unternehmen teilweise unterschiedlich aufgebaut waren, also ein [Abteilung 2] war nicht gleich ein [Abteilung 2] und ein [Abteilung 3] war nicht gleich ein [Abteilung 2]. Die haben durchaus unterschiedliche Arbeitsbereiche gehabt, sodass man, um alle Themen richtig abdecken zu können, eigentlich eher ein themenbezogenes Jour fixe hätte machen müssen, und kein abteilungsbezogenes, ne? Also man hätte vielleicht sagen müssen: Ja, wir besprechen heute [Thema 7] oder wir besprechen heute [Thema 5], oder solche Sachen. Das hat man dann gemacht, tatsächlich so mit als ersten Schritt der Umstrukturierung, würde ich sagen, indem man ja da verschiedene Maßnahmen abgeleitet hat. Ich weiß nicht, wie die sich zusammengesetzt/ also wie die die herausgefunden haben, aber ich sage mal, zumindest haben sich Maßnahmen abgeleitet, die einen Austausch innerhalb des Unternehmens erfordert haben, indem man sich nämlich Wissen der anderen Opcos aneignet, indem man sagt: Wie macht ihr das? Wie machen wir das? Und dann versucht, halt auch Prozesse ein bisschen zu vereinheitlichen, um also das Bestmögliche rauszuholen. Also das wurde dann schon durchaus forciert. Wie gesagt, früher auf eine etwas andere Art, etwas lockere Art, und dann im Rahmen tatsächlicher Projekte dieser Umstrukturie-

rung. Ansonsten/ Irgendwas wollte ich noch gerade sagen, aber vielleicht fällt mir das gleich wieder ein. Ja, aber ich sage mal, zusammenfassend würde ich schon sagen, Wissensaustausch ist schon wichtig, ich glaube, dafür wurde auch damals dieses Prozessmanagement eingeführt. Am Ende muss man sich sicher die Frage stellen, ob man da schon an der Quintessenz angekommen ist, und da würde ich dann wieder sagen, da kann man, gerade wenn man solche Projekte aufsetzt, oder auch wenn man ein Prozessmanagement mal aufsetzt, die Mitarbeiter nochmal mehr mitnehmen. Ja? Also da wird viel gemacht, ich glaube, das ist gewünscht, aber vieles wird dann, hat man halt ein bisschen das Gefühl, das wird dann so implementiert: So, nach diesem Vorgehen könnt ihr das jetzt machen, ne? Und ich habe mir dann eher oft geholfen, indem ich dann, ja, ich sage mal, in [Region 3] mal angerufen habe, wenn ich was wissen wollte. Und das war auch nie ein Problem. Also die Leute, wenn man sich einmal kennengelernt hatte, und jetzt gab es eine Zeit lang auch noch diese „Young-Future-Leader“-Projekt, da hat man sich auch mit verschiedenen Kollegen ausgetauscht und wenn man erstmal so ein Netzwerk aufgebaut hat, und das wurde aus meiner Sicht von Abellio insgesamt schon gefördert, dann ist es natürlich auch irgendwann so ein bisschen an einem selbst, zu sagen: Jetzt hole ich mir das Wissen. Also ich meine, dass die Leute irgendwie zusammengekommen, da gab es immer mal wieder verschiedene Eventsmöglichkeiten, dass das passiert, und dann muss man da irgendwann auch lernen, selber zu denken, ne? Wenn ich jetzt ein Problem mit X habe, dann weiß ich: Ah, ich kann den und den anrufen. Der kann mir vielleicht damit helfen. #00:38:29-6#

I: Vielen Dank. Dann kommen wir zum dritten und letzten Themenblock. Das ist das Thema Fehlerkultur. Und da wäre jetzt mal die Frage: Wie erleben Sie die Fehlerkultur bei Abellio? Also wie wird aus Ihrer Sicht bei Abellio mit Fehlern umgegangen? #00:38:47-4#

B: Also konkret, gerade in Projekten gibt es ja einen richtigen Prozess dafür. Also dieses sogenannte „Lessons learned“, nennt sich das, glaube ich. Also das habe ich selber, wenn ich bei Betriebsaufnahmeprojekten zum Beispiel mitgewirkt habe, eigentlich immer als sehr positiv wahrgenommen. Also wenn Projekte dann erledigt sind, dass man sich quasi nochmal zusammensetzt und sagt: Was kann man besser machen? Oder was ist vielleicht nicht so gut gelaufen? Das ist eigentlich immer ganz spannend. Und da wurde dann halt auch versucht/ Also ich sage mal, bei solchen

Terminen gibt es ja immer eine Projektleitung. Da wurden dann diese Themen eben aufbereitet und eben versucht für die zukünftigen Projekte mitzunehmen. Das hat aus meiner Sicht immer schon ganz gut funktioniert, und das hat man auch gesehen, weil auch wenn es in gewissen Bereichen sicher bei Betriebsaufnahme jetzt am Ende Probleme gab, muss man ja schon sagen, hat man sich ja doch groß weiterentwickelt, von sehr kleinen Betriebsaufnahmen zu deutlich größeren. Und insgesamt muss man ja schon sagen, hatte man auch immer erfolgreiche Betriebsaufnahmen. Also ich sage mal, Personalproblem jetzt mal dahingestellt, hat ja alles andere doch immer ziemlich gut geklappt, würde ich behaupten. #00:40:00-8#

I: Das heißt, Sie sind schon der Meinung, dass bei Abellio offen über Fehler gesprochen wird? Oder ist jetzt sozusagen dieses Projektmanagement da eine Ausnahme? #00:40:10-0#

B: Nein, also ich würde sagen, so prozessual festgehalten und gelebt wird es auf jeden Fall in diesem Projektmanagement. Darüber hinaus muss man natürlich gucken, also ich habe nicht das Gefühl, dass Fehler tabuisiert werden oder sowas, also dass man jetzt sagt: Ich habe jetzt einen Fehler gemacht und den muss ich unter den Teppich kehren. Also insbesondere in meiner Abteilung habe ich schon die Erfahrung gemacht, dass man Fehler machen kann, ich glaube, man muss dann auch dazu stehen, man muss dann vielleicht auch mal kurz seinen Kopf dafür hinhalten, und sich vielleicht mal, wenn man was wirklich falsch gemacht hat, den Ärger abholen, aber es dient ja dann eher dazu, diesen Fehler dann nicht nochmal zu machen. Und es ist jetzt nicht so, dass man sagt: Oh, das darf jetzt keiner wissen, oder da kann man jetzt nicht drüber sprechen. #00:40:54-6#

I: Das heißt, wenn Sie nochmal irgendwie jetzt auch nochmal von der Abteilung wegdenken, und nochmal an das ganze Unternehmen denken, wird bei Abellio aus Fehlern grundsätzlich schon gelernt? #00:41:06-6#

B: Ich würde sagen, also ich habe die Erfahrung gemacht, dass durchaus bei Abellio von Fehlern gelernt wird, aber es gibt durchaus auch Prozesse, die aus meiner Sicht seit Ewigkeiten nicht funktionieren, wo man regelmäßig weiter ins Verderben läuft. Also ich sage mal, das Thema Baustellenplanung, das wissen wir seit drei Jahren, dass das so nicht läuft, wie es funktioniert. Wir wissen immer, welche Fehler wir machen. Und wir machen die gleichen Fehler eigentlich immer wieder. Da will ich nicht unbedingt sagen, dass die nicht daraus lernen. Ich habe manchmal das Gefühl, das

ist so ein bisschen so ein Überlastungsproblem, kann ich natürlich selber nicht so gut beurteilen. Aber es ist durchaus auch so, dass man auch manchmal das Gefühl hat, man redet gegen eine Wand. Also dass man sagt: Das bringt nichts. Also ich glaube, man kann nicht sagen, es wird aus Fehlern grundsätzlich gelernt oder es wird aus Fehlern grundsätzlich nicht gelernt. Also ich glaube, das ist/ Also grundsätzlich gibt es eine Fehlerkultur, die positiv ist, bei Abellio, aber es gibt durchaus auch Themen, wo ich sage, da könnte man nochmal verbessern. #00:42:09-4#

I: Das heißt, im Grunde, das haben Sie gerade schon beantwortet, Sie haben es auch schon öfter mal erlebt, dass ein Fehler zwei- oder mehrmals gemacht wird. #00:42:19-2#

B: Ja. #00:42:21-3#

I: Kommt das oft vor oder sind das auch eher Ausnahmen? #00:42:25-4#

B: Also ich will jetzt nicht sagen, das kommt oft vor, das kommt vor, ist aber auch eher im kleinteiligeren Arbeitsebenenbereich, sage ich mal, also ist jetzt nicht so, dass man jetzt im großen Stil, sage ich mal, immer wieder die gleichen Fehler macht, sondern gerade auf diesem Arbeitsebenenbereich ist es aber aus meiner Sicht auch ganz oft einfach ein/ dann ist es halt ein persönliches Thema, also von diesen Mitarbeitern und nicht komplett vom Unternehmen. Also die Frage ist immer, wie geht das Unternehmen damit um, aber offensichtlich passiert da ja zurzeit nicht so viel, weil sonst gäbe es die Fehler ja nicht immer mal wieder. #00:43:03-4#

I: Gut. Glauben Sie, dass es Ihnen im beruflichen Kontext bei Abellio schaden könnte, Fehler offen zuzugeben? Also hätten Sie zum Beispiel arbeitsrechtliche Konsequenzen zu fürchten oder irgendwie Häme und Spott unter Ihren Kollegen zu befürchten oder haben Sie da schon mal eine Situation erlebt, von der Sie berichten können? #00:43:28-5#

B: Also ja, mir sind durchaus schon Fehler passiert bei Abellio. Jetzt ist es ja nicht so, dass immer, wenn man einen Fehler in irgendeinem Bereich macht, dass man dann ins, sage ich mal, [Region 1] Jour fixe geht und sagt: Hier, ich habe da und da einen Fehler gemacht und jetzt bitte jeder einmal seinen Senf dazu geben. Sondern in der Regel gehe ich dann, sage ich mal, zu meinem Vorgesetzten und sage: Das und das und das ist schiefgelaufen. Das ist auch schon Mitarbeitern von mir passiert und dann bin ich auch schon zu meinem Vorgesetzten schon gegangen, um zu sagen:

Dem Mitarbeiter ist das und das passiert, aber aus den und den Gründen. Da war es aber eigentlich immer so, dass man eher sich so orientiert hat: Wie kriegen wir jetzt sozusagen die Kuh vom Eis? Also wie können wir denn das Problem lösen? Das habe ich natürlich eher, muss ich sagen, eher in der Abteilung wahrgenommen. Wie das jetzt in anderen Abteilungen ist, kann ich natürlich nicht sagen, ich würde aber ja schon sagen, grundsätzlich gilt für Abellio, habe ich noch nicht erlebt, dass einer was falsch gemacht hat und dann wurde der irgendwie komplett auseinandergenommen von allen oder so. Vielleicht werden auch nicht alle Fehler an die große Glocke gehangen, das ist ja auch was Gutes sozusagen, dass nicht jeder individuelle Fehler von irgendeiner Person/ jeder im Unternehmen sofort weiß, was los war. Das muss ja auch nicht sein. Und deswegen sind mir solche Sachen jetzt auch nicht bekannt. #00:44:50-3#

I: Und wenn ich da jetzt mal noch mal eine Frage anknüpfe, glauben Sie denn, dass die Kommunikation und der offene Umgang mit Fehlern Wissen fördern könnte? Also die Sammlung, Förderung oder Generierung von Wissen? #00:45:05-6#

B: Ja, also man muss ja sagen, wenn man jetzt, ich sage mal, wenn jemand einen Fehler macht, und ich kommuniziere den offen im gesamten Unternehmen, dann ist die Wahrscheinlichkeit wahrscheinlich geringer, dass dieser Fehler nicht nochmal von jemand anderes vielleicht gemacht wird. Das durchaus. #00:45:22-5#

I: Also glauben Sie, dass sozusagen der offene Umgang mit Fehlern das Unternehmen auch vor negativen Einflüssen bewahren könnte, also zum Beispiel Kosten oder schlechte Reputation oder sowas? #00:45:38-5#

B: Ja. Würde ich schon sagen. Also ich sage mal, dass ja, also wir haben ja mehrere Leute im Unternehmen, die, sage ich mal, den gleichen Job ausüben, sage ich mal, und wenn einer von denen Fehler macht und ich bespreche das nur mit dem individuell, dann kann das morgen passieren, dass dem Zweiten genau das Gleiche passiert. Und wenn ich das aber offen anspreche, da ist ja immer die Sache, muss ich dann sagen: Ja, der Herr so und so, der hat das jetzt falsch gemacht. Sondern ich kann ja auch, wie, ich sage mal, so wie bei einem Projekt, in so einem „Lessons learned“, ganz allgemein den Kollegen Hinweise geben: Bitte denkt da und dran. Oder ich sage mal, im Rahmen von Handlungsleitfaden für bestimmte Tätigkeiten, wo ich solche Fehler sozusagen schon, ich sage mal, indirekt mit aufführe, indem ich beschreibe, wie ich die umgehe. Und sowas gibt es ja durchaus. Gerade in der Ebe-

ne, wo die Kollegen in Schichtarbeit und sowas sind, die haben natürlich ihre Vorgaben. Und das werden mit Sicherheit mit solchen Fehlern/ also mit Fehlervermeidung erweitert. #00:46:43-4#

I: Und wenn Sie sich jetzt nochmal sozusagen bei Abellio was wünschen dürften? Sie dürften jetzt die perfekte Fehlerkultur definieren. Wie würde die aus Ihrer Sicht aussehen? #00:46:55-4#

B: Also abteilungsintern bin ich mit dem ganzen Thema schon sehr zufrieden. Würde behaupten, dass wenn ich einen Fehler mache, dann muss ich da mit meinem Vorgesetzten gegenüberreten können. Also eine Fehlerkultur, ist sicher falsch zu sagen: Ja, ach, alles kein Problem. Ich glaube, man muss auch für seinen Fehler in gewisser Art und Weise geradestehen können und muss auch dafür Verantwortung übernehmen können und es muss jetzt nicht „Friede-Freude-Eierkuchen“-Fehlerkultur, sage ich mal, sein, wo niemals jemand Ärger bekommt. Es muss aber sich aus meiner Sicht in erster Linie darauf konzentrieren, wie man den Fehler sozusagen beheben bekommt oder in Zukunft vermeidet. Das sollte die Priorität sein, den, ich sage mal so salopp gesagt, den Anschiss, den darf es sicher bei gewissen Fehlern auch geben, aber der sollte halt, ja, nachrangig sein. #00:47:57-4#

I: Und wenn Sie jetzt sozusagen auf einer Skala von eins bis zehn bewerten müssten, wie weit ist Abellio schon bei dem, was Sie gerade beschrieben haben? Ich sage mal zehn ist perfekte Fehlerkultur, null ist schlechte Fehlerkultur. Wie würden Sie das einordnen? #00:48:14-0#

B: Sieben. #00:48:17-8#

I: Gut. Dann habe ich noch eine letzte Frage zu dem Themenkomplex und zwar: Welcher Zusammenhang besteht aus Ihrer Sicht zwischen der Unternehmenskultur und der Fehlerkultur? #00:48:27-3#

B: Ja, also das eine geht ja mit dem anderen einher. Also ich glaube, man sieht schon so ein bisschen Parallelen, wenn man/ also ich hatte ja vorhin erzählt, die Fehlerkultur, ich sage jetzt mal, abteilungsintern ist es so, man kann seinen Fehler sozusagen offen zu geben. Man kann das auch in der Abteilung besprechen. Man guckt gemeinsam, wie kommt man da raus? Und da bin ich eigentlich dann sehr stark wieder bei dem, was ich ganz am Anfang gesagt habe, nämlich bei dem, wo ich sage, das ist bei mir persönlich am wichtigsten, das ist nämlich ein vernünftiger Teamzu-

sammenhalt, mit dem man dann versucht, gemeinsam Probleme zu lösen, gemeinsam Ziele zu erreichen, und das ist bei einem/ die Fehlerkultur geht damit einher, wenn man also da, sage ich mal, Sorge hat, seine Fehler verbirgt, aus Angst, man wird weiß ich nicht, verspottet oder man kriegt irgendwie großen Ärger, dann stimmt es ja schon in der Teamchemie aus meiner Sicht nicht, dann muss man genau da ansetzen. #00:49:33-2#

I: Das heißt, aus Ihrer Sicht besteht da ein Zusammenhang? #00:49:39-3#

B: Ja. #00:49:41-3#

I: Gut. Dann habe ich noch eine allerletzte Frage, die ist aber relativ offen. Fällt Ihnen sonst noch irgendwas ein zu diesen drei Themen, also sprich Unternehmenskultur, Fehlerkultur, Schrägstrich Lernkultur und das Thema Organisationales Lernen, wo Sie denken, das könnte vielleicht interessant sein, was Sie noch nicht gesagt haben, aber was Ihnen vielleicht gerade noch im Kopf rumschwirrt? #00:50:05-3#

B: Also jetzt ganz spontan, weiß ich jetzt gerade nicht, nein. #00:50:19-4#

I: Falls das nicht der Fall ist, ist das natürlich auch nicht schlimm. Dann würde ich jetzt an dieser Stelle erstmal sagen: Vielen, vielen Dank, und die Aufnahme stoppen. #00:50:26-4#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription In-Depth Interview 3

Datum des Interviews: 01.02.2021

Datum der Transkription: 08.02.2021

I: Und dann geht es auch los und die erste Frage wäre: Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:04-8#

B: Ja, ich habe bisher sehr gerne für Abellio gearbeitet. Allerdings lässt sich die Umstrukturierung des Unternehmens, oder hinterlässt, ich sage mal, hässliche Spuren an der Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter, was man sicherlich auch sieht, dass die Fluktuation zugenommen hat, einerseits. Andererseits gibt es ein unsicheres Vakuum, was man bei Abellio so nicht kannte. Insoweit kann ich bisher bestätigen, dass ich sehr gerne im Unternehmen bin, auch sehr gerne im Unternehmen bleiben möchte, wobei allerdings ich hoffe, dass ich die Umstrukturierung des Unternehmens, oder dass nach der Umstrukturierung eine gewisse Ruhe reinkehrt und eine gewisse Verlässlichkeit, die ich eigentlich von diesem Unternehmen auch so in den vergangenen Monaten und Jahren gewohnt bin. #00:01:16-1#

I: Wie, würden Sie sagen, erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio? #00:01:20-9#

B: Was darf man sich unter Unternehmenskultur denn eigentlich vorstellen? #00:01:31-3#

I: Darf ich die Frage mal zurückgeben? Was stellen Sie sich unter Unternehmenskultur vor? #00:01:36-0#

B: Also, eine Unternehmenskultur ist letztendlich, wenn das Unternehmen durch die Art und Weise, wie es agiert, wirtschaftet und, ich sage mal, sowohl intern als auch extern sich darstellt, verhält, benimmt kann man ja nicht sagen, benehmen können sich nur Menschen, eine gewisse, ja, nicht unbedingt prägende Wirkung, aber eine gewisse Unverwechselbarkeit darstellt. Also, das würde ich tatsächlich als Unternehmenskultur sehen. Und die Frage nach der Unternehmenskultur von Abellio, ja, es ist sicherlich Vielfaches versucht worden. Ich spreche tatsächlich zum Teil im Konjunktiv. Abellio hat sicherlich viele Errungenschaften, mit denen sich das Unternehmen schmücken kann. Es ist aus einem kleinen Betrieb, oder aus einem Kleinun-

ternehmen, durch relativ starkes internes Wachstum aber in der Vergangenheit auch durch den externen Zukauf, ist in seiner Größe sehr gewachsen und das innerhalb einer doch recht kurzen Zeit. Deswegen, die Unternehmenskultur, die ich bei Abellio kennengelernt habe ganz zu Anfang, hat sich sicherlich gewandelt. Aber ich habe das Unternehmen sehr mitarbeiterorientiert, sehr mitarbeiterfürsorglich ganz zu Anfang meines Einstieges kennengelernt. Es war eine doch für ein Unternehmen, was schon, ich sage mal, die Größe eines Mittelstandes darstellt, eine recht herzliche, eine recht nahbare, herzliche Atmosphäre, die sich allerdings mit der zunehmenden Größe etwas, ja, verflüchtigt hat, ne? Das würde ich sagen. Insofern hat Abellio eine Unternehmenskultur. Ich denke, Abellio sollte mehr daran tun, an den eigenen Werten zu arbeiten und diese Unternehmenskultur, die man sich zu Anfang geben wollte, dieses One Abellio oder Wir sind eine Familie, aus dem Plakativen mehr sozusagen in den Alltag der Mitarbeiter herauszuheben. Wobei es natürlich mit zunehmender Größe nicht einfacher wird. #00:04:41-1#

I: Jetzt haben Sie gerade von Errungenschaften gesprochen, können Sie das noch näher ausführen? (unv. Tonstörung) #00:04:48-1#

B: Vor allem ist es so, dass ein gewisses Teamspirit im Unternehmen/ also, ich habe dieses Teamspirit im Unternehmen vorgefunden, ich war auch selber in einem doch sehr schlagkräftigen, sehr bunten Team miteingebunden. Und diese Zusammenarbeit war für mich etwas ganz Neues, weil ich vorher aus einer Einzelkämpfer-Position kam, aus einem doch deutlich größeren Unternehmen und im Grunde genommen nicht innerhalb von Kleingruppen und Projekten gearbeitet habe, sondern letztendlich, ja, als Einzelkämpfer, ja, meine Aufgaben erledigt habe, die ich zu erledigen hatte. Für mich war das eine gewisse Errungenschaft, in ein Team aufgenommen zu werden, diese Verbundenheit zu spüren letztendlich, dass die Mitglieder des Teams an einem Strang gezogen haben, ein gemeinsames Ziel verfolgt haben und am Ende des Tages dieses Ziel auch tatsächlich erreicht haben und die gemeinsame Arbeit Früchte getragen hat. Das war sehr belebend. Das war sehr, wie soll man sagen? Das war erfüllend eigentlich, ja, erfüllend, ne? Dass die gemeinsame Arbeit an einem Ziel auch tatsächlich dann zum gewünschten Erfolg gebracht hat. Es waren am Anfang die beiden Mobilisierungsprojekte und letztendlich war das für mich in gewisser Weise eine gewisse Errungenschaft, dass man diese doch unterschiedlichen Charaktere, wie wir sie waren, in dem Team ganz bunt gemischt, ne? Aus wirklich kom-

plett unterschiedlichen, teilweise auch komplexen Menschen, die doch sozusagen jeder mit seinem Beitrag dann, ja, das große Ganze gesehen haben und hier auch, ja, zielführend auch zum Ziel und zum Erfolg geführt haben, ja. #00:07:25-7#

I: Gut, dann wäre die Frage, die haben Sie aber schon fast beantwortet, wenn Sie einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, was ist an der Unternehmenskultur von Abellio anders, als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? Jetzt haben Sie gesagt, vorher waren Sie eher Einzelkämpfer, dann bei Abellio eher Teamspirit. Fällt Ihnen vielleicht noch etwas ein, wenn Sie nochmal den Vergleich ziehen oder ist das so das Einzige? #00:07:49-0#

B: Ich würde erst auch mal in gewisser Weise auch in einer gewissen Kritik äußern. Es hätte durchaus mehr teambildende Ereignisse bei Abellio geben müssen. Ich habe leider im vorherigen Unternehmen nicht in einem Team gearbeitet und war nicht in einer Teamstruktur eingebunden, weil ich ganz klare, eindeutige Berichtsebenen hatte und Verantwortlichkeiten. Aber dadurch, dass ich mit sehr vielen Mitarbeitern aus dem Unternehmen aus den verschiedensten Bereichen, meistens aus der Standortleitung, aus dem Management, also aus den Leuten, die direkt praktisch am Kunden saßen und mich als [Berufsbezeichnung 1] nicht nur für die [Thema 8], sondern auch für die [Thema 9] und [Tätigkeit 1], auch für Vielfältiges dann gebraucht haben, hat sich dadurch so eine Art zwischenmenschliche Verbundenheit empfunden, die tatsächlich mehr als sozusagen das eine Arbeit an demselben Thema war. Das war bei Abellio tatsächlich nicht der Fall. Also, ich kann mich nicht erinnern, dass ich tatsächlich aus der Zusammenarbeit mit Kollegen, dass sich da echte Freundschaften gebildet haben, ja? Woran das liegt, weiß ich nicht, wahrscheinlich an mir, an der Unterschiedlichkeit. Ich weiß es nicht. Ich war damals auch ein paar Jahre jünger, vielleicht ist man dann im Alter etwas, ja, zurückgezogener. Aber insofern, das was mir bei Abellio gefehlt hat, ist, dass die Ansätze zu diesen teambildenden Maßnahmen, dass diese gesamte Unternehmensstruktur, wenn sie denn umgesetzt wurde, doch sehr gut war. Leider wurde sie nur an, im Grunde genommen, relativ wenigen Ereignissen im Jahr umgesetzt. Es gab Führungskräfte-Tagungen, es gab Weihnachtsfeiern, das sind so die Klassiker. Aber da hätte es eigentlich, glaube ich, noch etwas mehr gebraucht, um wirklich dieses verschweißende Element unterschiedlichster Menschen, unterschiedlichster Charaktere tatsächlich zu beleben, ne? Und das habe ich in meinem alten Unternehmen, obwohl ich nicht in einem Team

gearbeitet habe/ Es gab mehr Events, es gab mehr teambildende Veranstaltungen und mehr sozusagen interkommunikative Zusammenarbeit auch. Interabteilung, also praktisch, ja, wirklich querfeldein, haben viele, viele Abteilungen miteinander gearbeitet, sodass man letztendlich nicht so sehr auf die Leute fixiert war, die man aus dem Alltag kennt und dann letztendlich etwas breiter gestreut das Unternehmen man besser gefühlt hat. #00:11:06-3#

I: Was glauben Sie, woran liegt das, dass es diese Events, wie Sie sie nennen oder Maßnahmen nicht gibt oder gegeben hat? Und dann die Frage, war das schon vor Covid 19 so oder ist das vielleicht auch durch Covid 19 begründet? #00:11:21-5#

B: Nein, das denke ich nicht. Also, ich spreche tatsächlich über den Zeitraum vor Covid, weil, ich sage mal, das letzte Jahr ist im Grunde genommen eine nicht wirklich repräsentative Zeit. Das ist eine belastende Zeit für alle Lebensbereiche, insbesondere für Unternehmen, für die Zusammenarbeit, weil das Zusammensein an sich schon ausgeschlossen werden soll. Deswegen ist das nicht der Fokus. Mir geht es tatsächlich um die Zeit davor. Ich denke, es waren zu wenig punktuelle Maßnahmen. Ich denke, man hätte tatsächlich da noch ein bisschen mehr machen können, ob nun sozusagen von oben gepredigt oder aus der Abteilung heraus. Wobei ich natürlich sagen muss, in der Abteilung selbst hatten wir schon ein sehr enges Miteinander. Wir waren, ich sage mal, monatlich essen alle zusammen, wir hatten eine Gruppenfahrt gemacht, also, da hat [Name 2] schon eine ganze Menge an, ich sage mal, ja, eine ganze Menge an Salz in die Suppe gebracht, ne? Vielleicht umschreibt es das wahrscheinlich ein bisschen. Aber da hätte es doch, ich sage mal, von den höheren Ebenen doch mehr kommen können, nicht unbedingt müssen, aber können, ja? Ich denke mal, das hätte doch viele Strukturen, vor allem dieses, sozusagen, Abteilungsdenken, dieses Teamdenken in einem größeren Maßstab doch eher belebt. Das denke ich, ja. #00:13:25-2#

I: Gut, dann die Frage, nochmal vielleicht so zusammenfassend, was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders gut und was gefällt Ihnen überhaupt nicht? Sie können sozusagen nochmal ein Fazit ziehen von dem, was Sie gerade alles gesagt haben. #00:13:41-7#

B: Mir gefällt besonders gut die kleinen Aufmerksamkeiten. Ich denke mal, das ist eine nettgemeinte Geste und es muss nicht immer der große Blumenstrauß sein, es kann auch immer eine nettgemeinte gute Geste sein. #00:14:05-1#

I: Können Sie da ein Beispiel nennen? #00:14:09-3#

B: Ja, ach, so ein kleines Tütchen Popcorn oder was man uns im Unternehmen halt für gewisse Events, ich weiß es nicht, mal eine Packung Taschentücher. Das ist frisch, das frischt, ich sag mal, meinen Alltag ein bisschen auf. Oder, was weiß ich, ein paar Bonbons zum Valentinstag oder sonstiges. Das ist kreativ, das ist belebend, ganz ehrlich, das ist belebend. Was mir weniger gut gefällt, oder was man besser machen könnte, ist tatsächlich diese Gesamtzusammenarbeit verschiedenster Bereiche einfach miteinander in einem besseren Rahmen verknüpfen, in einen besseren Austausch zu bringen. Und das kann letztendlich nur durch die übergeordnete Unternehmensleitung, vielleicht sogar die Holding-Leitung, ja? Wie es, ich sage mal, in alten Strukturen vielleicht noch gedacht, passieren. Und da ist es einfach zu wenig, den Leuten oder den Mitarbeitern, ich sage mal, einmal im Jahr drei Stunden Weihnachtsfeier zu bieten. Ich denke mir mal, da bedarf es tatsächlich mehr, um ein so komplett, ja, divergentes Unternehmen, ne? Ich sage mal, Abellio ist doch im Grunde genommen das pure Leben, ne? Da sind Leute aus allen möglichen gesellschaftlichen Schichten, kulturellen Schichten, Bildungsschichten und doch alle die sozusagen auch, ich sage mal, unter einer Flagge arbeiten und das ist, ich denke mal, das muss man mehr fördern. Das ist etwas, was ich dem Unternehmen, wenn ich das Unternehmen als solches ansprechen würde, mehr in die Bücher schreiben würde. #00:16:16-8#

I: Wissen Sie auch, wie Sie das machen würden? Oder können Sie das benennen, was konkret da aus Ihrer Sicht gemacht werden müsste? #00:16:25-3#

B: (seufzt) Keine einfache Frage. Ich maße mir nicht an, der Fachmann in PR und Kommunikation zu sein, aber vielleicht bedarf es da gar nicht so viel an komplexen, teuren Events. Vielleicht wäre es hier durchaus ausreichend, wenn man zum Beispiel die Verwaltung als eine Einheit sehen würde, auch wenn sie aus unterschiedlichsten Bereichen besteht und hier/ Warten/ Zeus, hör auf zu heulen, schnipp, schnapp, schnappi, zwei Wochen hast du noch. Das kann man gerne streichen. Mein Hund ist zuviel Mann. Hör auf zu heulen. Geht nicht, läuft nicht. Naja, doch eine schwierige Frage. Wahrscheinlich auch eine schwierige Umsetzung. Aber im Grunde genommen ist die Schwierigkeit einer Umsetzung, wenn etwas schwierig umzusetzen ist, darf man nicht gehindert sein, daran zu denken und es zu wünschen und es zu wollen. Und ich denke, es bedarf keiner großen Schritte, sondern vieler kleiner Schritte,

vielleicht einfach ein paar mehr Gesten. Es würde sicherlich, ein einfaches Beispiel, es wäre sicherlich doch viel kommunikativer, wenn man zum Beispiel eine gemeinsame Kantine hätte. So ein ganz banales Beispiel, ne? Eine Kantine, in der sich, ja, Mitarbeiter einfach mal zum Mittagessen alle treffen würden, ne? Das ist eine spontane Idee, aber zumindestens etwas, was alle vereint, alle wollen mittags etwas essen, zumindestens die meisten, ne? Und so könnte man auch vielfach, ich sage mal, zu Gesprächen angeregt werden, die man so nicht führt, weil man vielleicht nicht, weil jeder in seiner Schale sitzt, ne? Oder in seinem Kokon. Und das würde die Atmosphäre auflockern. Das wäre echt mein Beispiel. #00:18:58-1#

I: Vielen Dank. Dann haben Sie vorhin von den Unternehmenswerten gesprochen. Also, Sie haben selber den Begriff Werte in den Mund genommen, da wäre mal spannend zu wissen, was sind für Sie Unternehmenswerte? Vor allem, welche Unternehmenswerte sind Ihnen wichtig? Und dann die Frage, gibt es diese Unternehmenswerte auch bei Abellio, die Ihnen wichtig sind? #00:19:20-6#

B: Unternehmenswerte sind in meinen Augen gewisse Leitlinien. Das sind Maximen, zu der sich im Grunde genommen das Unternehmen verschreibt. Es können alle möglichen Werte und Ziele sein. Es gibt Unternehmen, die wollen das Engagement, ich sage mal, ein soziales Engagement fördern. Es gibt Unternehmen, die sagen, was weiß ich, jeden hundertsten Cent, den wir verdienen, spenden wir an eine Organisation oder an ein Projekt. Also, es ist sehr vielfältig. Welche Leitlinien würde ich mir für Abellio vorstellen? Was man vielfach hört an Kritik, ist/ Und ich rede jetzt gar nicht so über diese Umbruchphase, weil jede Umbruchphase einfach schwierig ist und viele Leute von neuen Themen abgestoßen werden, alleine aus der Tatsache, weil sie neu sind. Weil wir mögen im Grunde genommen nichts Neues, wir wollen sozusagen, dass die Veränderung uns nicht überrennt, sondern wir wollen die Veränderung selber in der Hand haben und was man nicht in der Hand hat und einen überrennt, mag man nicht. Man kann das ja nicht steuern, das ist so wie das Virus, was man nicht sieht, aber es ist trotzdem da, auch wenn man das nicht sieht, ne? Auch die Funkwellen sind da, auch wenn man sie nicht sieht, das ist nicht zu bestreiten. Es gibt Dinge, die sind Tatsache ohne dass man sie sieht. Welche Werte würde ich mir für Abellio wünschen? Ich denke mir mal, dadurch, dass das Gesamtunternehmen sehr inhomogen ist und aus den unterschiedlichsten Leuten, Abteilungen besteht, waren natürlich immer die Werte, die früher angesetzt wurden, wir wollen

Marktführer werden, Serviceführer, Qualitätsführer, das und dies, ich glaube, das sind sehr plakative Ziele, mit denen man vielleicht die ein oder andere Urkunde gewinnen kann, aber mit den Werten können die Menschen nicht viel anfangen. Also, zumindestens die Mitarbeiter. Vielleicht ist das jetzt ein Aushängeschild für die Kundschaft, ja, aber innerhalb des Unternehmens ist das nicht griffig genug. Was bringt mir als Mitarbeiter in der Verwaltung, dass wir Service- oder Qualitätsführer sind? Ich habe nichts davon. Und dass eine Urkunde irgendwo in einem Büro hängt, habe ich auch nichts davon. Und es ist ja auch nicht unbedingt diese finanzielle Aufmerksamkeit, wo man sagt, ah ja, jetzt habe ich etwas davon. Das ist es nicht. Schwierig. Wahrscheinlich könnte ich ad hoc jetzt keine Werte nennen. Aber Ziele könnte ich nennen, ne? Alleine das Ziel, dass die interdisziplinäre Arbeit sich verbessert, in diese Richtung muss gearbeitet werden. Was mir teilweise auch fehlt, ist so diese Wertschätzung, nicht mal aus dem Kollegenkreis, sondern vielleicht auch so eine gewisse Wertschätzung für die Arbeit durchaus durch Vorgesetzte oder auch ein gewisses Verständnis für Problematiken, für Situationen, ne? Ich persönlich wurde in vielen Einzelsituationen, wo ich weiß, ich sage mal, ja, was heißt richtig gehandelt zu haben? Wo ich im festen Glauben gehandelt habe, dem Unternehmen etwas Gutes anzutun. Und dann wurde mir irgendwann mal in den Nacken geschossen und gesagt, pass auf, wir verstehen dich nicht, oder das was du machst ist nicht gut, beziehungsweise du meinst vielleicht, dass das gut ist, aber wir empfinden das nicht so. Vielleicht sind da auch unterschiedliche Charaktere am Werk und die Kommunikation ist schwierig. Ich glaube, es muss mehr von oben nach unten gehört werden und von unten nach oben, sozusagen, an Informationen und an Befindlichkeiten, an Gefühl durchdringen, ja? Ich denke mir mal, weil das größte Kapital, was Abellio hat, Abellio produziert nichts, wir verarbeiten keine Bodenschätze, wir sind kein produzierendes Gewerbe, wir sind ein hundertprozentiger Dienstleister. Das heißt im Grunde genommen, durch was zeichnen wir uns aus? Im Grunde genommen sind wir genauso wie alle anderen. Und der einzige Unterschied kann es doch nur sein, wenn wir uns durch uns selbst, durch unsere Kollegen, durch unsere Belegschaft auszeichnen. Denn das, was uns unterscheidbar macht von anderen ist letztendlich das Auftreten Einzelner nach außen und das gemeinsame Auftreten in den Gremien, wo man gemeinsam auftritt. Und im Grunde genommen verkaufen wir uns selbst. Wir verkaufen eine Dienstleistung und im Grunde genommen ist diese Dienstleistung wir. Wir müssen diese Züge fahren, wir müssen den Fahrgästen begegnen, wir müssen mit Ver-

tragspartnern Verträge schließen oder auch nicht. Also, dieser Faktor Mensch, er müsste deutlich herausgearbeitet werden. Das denke ich. #00:25:48-0#

I: Gut, und wenn wir über das Thema Werte sprechen, jetzt ist es ja so, dass Abellio sich selber Werte gegeben hat, kennen Sie diese Abellio-Werte als Mitarbeiter der Firma? #00:25:58-1#

B: Ja, natürlich, wir hatten große Teppiche mit diesen Werten, ja? Die wir buchstäblich getreten haben (lacht), täglich auf den Fluren. Ja, jetzt lässt mein Kurzzeitgedächtnis nach. #00:26:19-6#

I: Ich würde Ihnen die Werte nochmal zeigen. Vier Werte waren das. Ich zeige sie gerade nochmal, vielleicht kommt es dann wieder. //Jetzt wäre die Frage #00:26:33-5#

B: Ja, vier// Werte. #00:26:34-2#

I: Jetzt wäre die Frage, wenn Sie die nochmal sehen, können Sie da etwas zu sagen, gibt es da vielleicht Erlebnisse mit oder gibt es da eine Meinung zu? Oder irgendwie was, wo Sie sagen, das fällt Ihnen jetzt gerade spontan dazu ein? #00:26:47-8#

B: (...) Proaktivität, das ist gefährlich manchmal bei Abellio. Zumindestens aus eigener Erfahrung. Professionalität, //ja, doch, es gibt sehr viele #00:27:17-6#

I: Können Sie das vielleicht noch näher beschreiben// mit der //Professionalität #00:27:19-9#

B: Bitte?// #00:27:19-9#

I: Können Sie das noch näher beschreiben, was daran gefährlich ist? #00:27:22-0#

B: Proaktives Handeln bedeutet ja, ich entwickle eigene Gedanken und handle nicht nach Schema F, sondern gehe vielleicht einen anderen Weg zum Ziel, ohne dass mich jemand zum Ziel treibt, sondern ich kenne das Ziel und ich nehmen den Weg, den ich meine, am besten zu nehmen. Ja, aus eigener Kraft, ne? Aus eigenem Verstand. Ja, das hat mir bei Abellio manchmal fast schon den Job gekostet, proaktiv zu handeln. Es ist schwierig, es sind Befindlichkeiten, die ich nicht kenne oder die ich unterschätzt habe, die proaktives Handeln nicht honoriert haben. Nein. #00:28:22-8#

I: Aber das würde ja bedeuten/ #00:28:24-1#

B: Aber letztlich werde ich nicht aufhören, proaktiv zu denken und zu handeln, weil das meinem Naturell entspricht. #00:28:35-0#

I: Das würde ja im Grunde bedeuten, Sie arbeiten sozusagen so wie die Werte es von Ihnen verlangen, aber haben dadurch Schwierigkeiten gehabt in der Vergangenheit. #00:28:51-7#

B: Tatsächlich ja, das kann man bei proaktiv auf jeden Fall so sagen, ja. Ich habe mehrfach proaktiv gehandelt und, also, mein Handeln wurde nicht toleriert, nein. Also, diesen Wert, das Proaktive, das habe ich bei Abellio/ Das, würde ich sagen, ist rein plakativ. #00:29:24-1#

I: Und die anderen drei, fällt Ihnen dazu noch etwas ein? #00:29:29-0#

B: Authentisch ist/ Ganz ehrlich, diese Werte sind, also, Proaktiv, Professionell, die Werte verstehe ich, Authentisch und Ganzheitlich ist für mich ein bisschen mantrahaft, ein bisschen schematisch. Ganz ehrlich, respektvoll, es ist kein Wert, das ist eine Charaktereigenschaft. Ja, ich glaube nicht, dass das etwas ist, was man besonders vorgeben muss, respektvoll mit jemandem umzugehen oder offen und geradlinig zu sein, das ist vielleicht schon etwas anderes. Authentizität, ich weiß nicht, ich würde nicht viel wissen, damit anzufangen. Professionalität ja, das ist tatsächlich, wenn man versteht, was man macht, wenn man dem, was man macht, Hand und Fuß gibt und seinen Job versucht, bestmöglich zu machen. Ist aber letztendlich kein besonderer Wert von Abellio, das ist ein Wert, den ich sage mal, jeder an seine eigene Arbeit stellen sollte. Das ist etwas, was wieder sehr, sehr allgemein ist, ne? Wenn man einen Beruf hat, sollte man ihn professionell ausüben, deswegen bezahlt einem jemand Geld dafür, weil man das so macht. Ganzheitlich, ich kann damit nichts anfangen. #00:31:09-8#

I: Gut, dann erstmal vielen Dank. Dann die Frage, wenn Sie jetzt nochmal an Ihre tägliche Arbeit denken, glauben Sie, exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen verlangt oder erwartet? #00:31:25-6#

B: Nein. Ein ganz einfaches Nein. Bedingt aber im Grunde genommen, das wäre eine Momentaufnahme. Als ich angefangen habe, wusste ich das ganz genau, weil meine Aufgabe relativ klar abgesteckt war. Derzeit kenne ich meine Aufgabe, ich kenne meine Ziele und meine Themen, aber ob das alles ist, was von mir verlangt wird, ist gerade jetzt in diesen Zeiten des Aufruhrs, könnte man fast schon ein Buch

schreiben, Zeiten des Umbruchs, schwierig zu sagen. Vor allem auch aus der Tatsache, dass die Abteilung, in der ich mich befinde oder jetzt neu befinden werde, sich noch nicht mit Zuständigkeit und Aufgaben geschmückt hat. Und deswegen, kann ich nicht sagen. #00:32:41-2#

I: Stehen Ihnen denn die notwendigen Werkzeuge oder Arbeitsmaterialien zur Verfügung aus Ihrer Sicht, damit Sie Ihre Arbeit leisten können? #00:32:46-2#

B: Ja. Durchaus. #00:32:48-8#

I: Haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen verlangt wird oder erwartet wird? #00:32:54-1#

B: Ja, durchaus. Ja. #00:32:56-7#

I: Gibt es denn aus Ihrer Sicht noch irgendwelche Einschränkungen oder Bürokratismen oder ähnliches, die Sie vielleicht an Ihrer täglichen Arbeit hindern können oder passt das aus Ihrer Sicht so alles? #00:33:11-0#

B: Nein, in meiner Position, in der jetzigen momentanen Position, nein. #00:33:26-1#

I: Gut. Dann war das der erste Themenblock, vielen Dank. Dann geht es jetzt weiter mit dem zweiten Themenblock. Da geht es um das Thema organisationelles Lernen. Da wäre die Frage als Erstes, wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? #00:33:35-7#

B: Keine Ahnung. Ganz ehrlich. Das ist eine niederschmetternde Antwort, keine Ahnung. In meinem Bereich habe ich ja relativ exklusives Wissen, weil ich keinen habe, der über ähnliches Wissen verfügt, alleine schon der Ausbildung wegen. Mein Wissen zu fördern ist schwierig, beziehungsweise es wurde nie unternommen. Das habe ich tatsächlich im anderen Unternehmen anders erlebt, weil ich dort die Möglichkeit hatte, mich fortzubilden. Das ist hier von mir nicht erwartet worden, beziehungsweise mir auch nicht angeboten worden. Also, die Möglichkeit der Fortbildung, der Wissensförderung, das wäre letztendlich die Förderung des Wissens, das stand bei mir im alten Unternehmen sehr hoch im Kurs. Also, ich kann mich erinnern, wahrscheinlich mehr als zehn Mal im Jahr an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen zu haben, die nicht einfach nur, ich sage mal, das kommunikative Blabla waren, sondern sehr viel interessanter, fachlicher Austausch. Ich meine, ich war ja erst im Schwerpunkt [Thema 10] und das ist ein Bereich, der natürlich sich unglaublich

schnell verändert, unglaublich sozusagen, wie das Geschäft an sich ständig im Weiterentwickeln betrieben wird. Und ich durfte europaweit an sehr vielen Veranstaltungen zu diesem Thema teilnehmen, weil meine Geschäftsführung eben wollte, dass ich up to date bin und das war ich auch. Das bin ich jetzt nicht, aber ich habe auch keine klare [Berufsbezeichnung 2] Aufgabe, keinen klaren [Berufsbezeichnung 2] Fokus, deswegen war das vielleicht auch nicht angebracht, mich fortzubilden. Und ein Excel-Kurs, ja, Fortbildung sicherlich schon, aber nicht in meinem eigentlichen Beruf. #00:35:40-4#

I: Okay, und wenn wir das jetzt mal umdrehen, also, das Unternehmen fördert wenig Ihr eigenes Wissen, aber verlangt das Unternehmen von Ihnen, dass Sie Ihr Wissen im Unternehmen auch zur Verfügung stellen und das irgendwo dokumentieren? Oder ist das keine Anforderung? #00:35:57-1#

B: Sicherlich ist es qua Position enorm wichtig, dass ich mein Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stelle, das gehört zum professionellen Bereich. Aber dass ich das dokumentiere, nein, das kenne ich nicht, nein. #00:36:16-2#

I: Wenn Sie jetzt mal an das Wort Lernkultur denken, was fällt Ihnen dazu zuerst ein? Und dann die Frage, wie empfinden Sie die Lernkultur bei Abellio im Allgemeinen? #00:36:27-9#

B: Lernkultur ist das ständige sich Weiterentwickeln, das Vorankommen, ja, im Grunde genommen, das nicht stehen bleiben, ne? Als zusammengesetzter Begriff, in der Aufgabe, die man ehemals gelernt hat. Denn lebenslanges Lernen ist in meinem Bereich absolut notwendig, weil sich der Bereich einfach durch die Vielfältigkeit der Wirtschaft, des Lebens und des Zusammens, das Miteinander auch sehr stark entwickelt. War aber auch immer schon im [Thema 11] so. Die [Thema 12] ist immer sozusagen das lebenslange Studium eines jeden [Berufsbezeichnung 1]. Ja, also, es ist sehr wichtig, enorm wichtig, insbesondere wenn man einen gewissen Fokus hat, [Thema 13] Natur, [Thema 11] Natur. Sei es dann, ob man [Tätigkeit 2] oder ob man sich in ganz speziellen Themen beschäftigt oder zu Hause fühlt. Ob das bei Abellio großgeschrieben wird? Nein, also, in meinem Bereich nicht. Leider. Leider nicht. #00:38:07-9#

I: Wie erklären Sie sich das, wenn Sie sagen leider, woran das liegt? #00:38:11-9#

B: Ich denke daran, dass die Position, die ich als solche bekleide, so eine mehr oder weniger Kunstgriff entstanden ist und es keine unternehmensweite [Thema 14] gibt. Also, innerhalb, weil es gibt einige [Berufsbezeichnung 1] im Unternehmen, oder es wäre sicherlich auch ein Leichtes, bei der überschaubaren Menge der [Berufsbezeichnung 1] tatsächlich spezielle Fortbildungsangebote anzubieten. Aber scheinbar ist es, ja, noch nicht dazu gekommen. Vielleicht ist das jetzt im Zuge der, ja, der neuen Führungsstruktur und der neuen Unternehmensstruktur einfacher, weil es dann natürlich eine klare Abteilung gibt, die sich als solche auch profilieren kann, beziehungsweise auch untereinander gewissen Themen folgen kann und das Ganze dann auch eine gewisse fachliche Spezialisierung erfährt. Das gab es bei Abellio nicht, weil die Abteilung an sich unterrepräsentiert war und ich formal nicht zu dieser Abteilung gehörte, was früher nicht mein Wunsch war, jetzt wahrscheinlich meine Pflicht wird. Deswegen, ja, also, ich würde es mir wünschen. #00:39:42-9#

I: Und dann die Frage, haben Sie bei Abellio schon mal Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Zum Beispiel weil sie es nicht können, nicht wollen oder nicht dürfen. #00:39:55-1#

B: Ich hatte selten einen fachlichen Austausch zwischen Kollegen. Einen wirklich fachlichen Austausch. Deswegen kann ich das nicht beurteilen. #00:40:08-6#

I: Gut, und dann letzte Frage in diesem Themenblock, wie gehen Sie mit Situationen um, bei denen Sie sozusagen Wissen oder Informationen benötigen, die Ihnen nicht zur Verfügung stehen? Was machen Sie dann? #00:40:20-3#

B: Ich hatte bisher nie sozusagen die Blackbox, wo ich gesagt habe, ich brauche Informationen, ich bekomme sie nicht. Wenn dieser Fall auftreten würde, würde ich sicherlich, ja, sprichwörtlich die Hand heben und sagen, ich bräuchte hier tatsächlich entweder, ja, ein entsprechendes Nachschlagewerk, ein entsprechendes Buch, einen entsprechenden Zugang. Ich hatte viele Jahre einen Online-Zugang zu entsprechenden Recherche-Netzwerken für [Berufsbezeichnung 1]. Der ist jetzt aus Kostengründen gecancelt worden, was aber auch nicht schlimm ist, weil ich doch meine, dass über die Kollegen aus Berlin ich diesen Zugang haben könnte, wenn ich den bräuchte. Ich bin mir da noch nicht sicher, ob er da nicht auch eingespart wurde, weil im Grunde genommen, kann ein [Berufsbezeichnung 1] ohne einen solchen Zugang gar nicht existieren, weil das geht nicht. Du kannst gar nicht richtig arbeiten, wenn du nicht up to date bist, das geht nicht. Und heutzutage geht so etwas nur über gewisse

Nachschnage-Netzwerke, die einfach, ja, mal Geld kosten, das ist einfach so. Wofür man früher in die Bibliothek gegangen ist. Aber nein. Ich würde tatsächlich auf den Leiter der Abteilung zugehen und ihn dann bitten, mir diese Information zu beschaffen, beziehungsweise mir zu sagen, wie ich an die rankomme. #00:41:58-6#

I: Gut. Das war der zweite Themenblock. Dann kommen wir jetzt auch schon zum dritten und letzten Themenblock, und das ist das Thema Fehlerkultur. Also, so ein bisschen das Gegenteil von dem, was wir gerade schon hatten, Thema Lernkultur. Da wäre jetzt mal die Frage, was bedeutet Fehlerkultur für Sie, wie würden Sie das beschreiben? #00:42:18-2#

B: Die Fehlerkultur ist eine Reflexion, die in der Vergangenheit gemachten Fehler zu identifizieren, zu benennen und diese für die Zukunft abzustellen, beziehungsweise, ja, den Versuch zu unternehmen, diese abzustellen, sofern es möglich und durchsetzbar ist. Das bedeutet für mich Fehlerkultur. Eine Fehlerkultur bei Abellio, ich habe sie als solche nicht erlebt. Im gewissen Sinne ja, es gab relative Ansätze dazu, in Lesson Learned Workshops und da wurden Themen nochmal herausgearbeitet, wo man sagt, Mensch, was müsste man dann das nächste Mal besser machen. Aber es ist keine Systematik darin gewesen und, ja, es ist nicht systematisch, es gibt da kein Konzept dazu. Es gibt da kein Umsetzungskonzept so nach dem Motto, welche Fehler passieren. Ob das nun sozusagen aus jeder Position, jeder Abteilung oder sonst irgendetwas und was tun wir, damit wir überhaupt so etwas identifizieren können und ich glaube, da kann jeder Mitarbeiter im Alltag Kataloge schreiben, auch aus eigener Erfahrung, welche Fehler er oder sie gemacht hat. Aber es gibt keine unternehmerische Kultur zur Fehleridentifizierung. Das habe ich so nicht mitbekommen. #00:44:14-5#

I: Wird denn aus Ihrer Sicht, also, was Sie so mitbekommen haben, offen über Fehler gesprochen? #00:44:19-9#

B: Das habe ich auch nicht mitbekommen, nein. #00:44:23-7#

I: Bekommen Sie denn mit oder haben Sie mitbekommen, ob Fehler bei Abellio öfters vorkommen oder vielleicht auch der gleiche Fehler zwei- oder mehrmals? #00:44:38-1#

B: Das ist in meinem Bereich schwer zu sagen. Ich weiß, welche Fehler ich mache. In der Regel passieren sie mir nicht zweimal. Aus anderen Bereichen, ich denke mal,

das Wort Fehler wird generell in der deutschen Unternehmenskultur überschätzt, ne? Denn dieses Denken nach richtig oder falsch, nach Fehler und Versäumnis ist aus meiner Sicht etwas zu kurz gegriffen. Das ist eine etwas überkommene Struktur, die hierzulande sehr stark gelebt wird, wie ich meine, aber in vielen anderen Ländern, skandinavische Länder, aber auch im angelsächsischen Bereich, ist dieser perfekte Mitarbeiter nicht das Ziel. Ich glaube nicht, dass es das Ziel ist, sozusagen dieses ich mache keine Fehler, ich bin perfekt, ich arbeite perfekt, ich strebe die Perfektion an, ja? Das ist vielleicht ein bisschen eine deutsche Tugend, es gibt viele deutsche Tugenden, die man lassen sollte, aber vielleicht sollte man diese doch mit der Zeit ein bisschen abmildern. Damit es zu einer Fehlerkultur kommt, muss erstmal so das Schlechte sozusagen, was in einer nicht perfekten Arbeitsweise, ja? an einem Menschen, der keine Fehler macht, und solche gibt es nicht, es gibt nur welche, die das entweder nicht kundtun oder sich nicht eingestehen wollen, dass man davon abkommt sozusagen. Aber auch dieses wenn nicht das, dann das, dieses Bestrafungsprinzip oder dieser Fingerzeig, das ist aber eine kulturelle Sache. Ich denke mal, das würde eine Fehlerkultur, ja, erst ermöglichen im Sinne dieses Wortes, als Kultur und nicht eben als, ne? Als Fingerzeig. #00:46:59-8#

I: Und wenn Sie jetzt nochmal an sich persönlich denken, glauben Sie, dass es Ihnen im beruflichen Kontext bei Abellio schaden könnte, wenn Sie einen Fehler offen zugeben? Also, hätten Sie irgendwelche Konsequenzen zu befürchten, ich sage mal, arbeitsrechtlicher Natur oder vielleicht Finger Pointing unter Kollegen oder ähnliches? #00:47:19-0#

B: Es ist schwer zu sagen. Ich habe durchaus Fehler gemacht, die mir so nicht hätten passieren dürfen. Ja, ich musste diese Fehler offen zugeben, damit Maßnahmen getroffen werden können. Allerdings habe ich es nicht erlebt, dass ich für diese Fehler gebrandmarkt wurde. Also, das habe ich in dem Unternehmenskreis, in dem ich, ja, oft oder stark verkehre, habe ich das nicht erlebt, das war positiv, ja. #00:48:10-6#

I: Gut. Was glauben Sie denn, welcher Zusammenhang besteht aus Ihrer Sicht zwischen der Unternehmenskultur und der Fehlerkultur? Gibt es da einen Zusammenhang aus Ihrer Sicht? #00:48:22-3#

B: Na, die Fehlerkultur sollte wahrscheinlich idealerweise ein Teil der Unternehmenskultur sein, denn wenn die Perfektion nicht das Ziel ist, dann gehören Fehler, ja, zum täglichen Handeln und als solche wäre es ratsam, wünschenswert wahrschein-

lich, dass man einen offenen Umgang damit pflegt und dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Fehler offen eingestehen, ja, im Grunde genommen, sie sollen nicht dafür gelobt werden, aber im Grunde genommen muss man ihnen zeigen, dass es eben Fehler waren, dass sie die Ehrlichkeit haben, es zuzugeben, einzugestehen und dass sie die Chance haben, ja, letztendlich sich so wieder einzubringen, dass diese Fehler vermieden werden, aber nicht auszuschließen, dass andere Fehler kommen. Denn, wie gesagt, der perfekte Mitarbeiter ist nicht das erstrebenswerte Bild eines Unternehmens. So sehe ich das, ja? Denn so, wie das nicht perfekt ist, was wir ableisten, ist auch das nicht perfekt was wir sind. Deswegen. Und das ist eigentlich nur menschlich und ein Unternehmen wird auch menschlicher, wenn Fehler offen eingestanden werden und wenn Fehler zugegeben werden dürfen. #00:50:21-5#

I: Und glauben Sie, wenn komplett offen mit Fehlern umgegangen würde bei Abellio, oder wird, dass das das Unternehmen auch vor negativen Einflüssen bewahren kann? Also, zum Beispiel Kosten oder negative Reputation oder ähnliches. #00:50:44-1#

B: Ich denke schon, denn Fehler beschreiben ja einen Zustand, der bereit passiert ist, es ist etwas in der Vergangenheit passiert. Das heißt, faktisch ist das etwas, was so nicht rückgängig zu machen ist, weil es ja schon passiert ist. Und ich gehe nicht davon aus, dass die Leute, die tatsächlich Fehler machen, das Ganze aus einer böswilligen Absicht machen, sondern eher aus unterschiedlichsten Gründen, aus, ja, vielleicht fachlicher Unerfahrenheit, Unwissenheit, Leichtsinnigkeit, gefährlicher Routine, da können alle möglichen Fehler zusammenkommen, je nachdem, in welcher Position der- oder diejenige ist. #00:51:35-4#

I: Könnte auch das Thema hohes Arbeitspensum ein Grund für Fehler sein? #00:51:41-6#

B: Durchaus, ja, durchaus. Wenn die erwartete Schlagzahl doch eine hohe ist, dann neigt man dazu, vielleicht Sachverhalte etwas, ja, flapsig ist vielleicht nicht das richtige Wort, aber zumindestens etwas weniger durchdacht anzugehen, sagen wir es mal so. #00:52:07-9#

I: Gut, und dann die letzte Frage aus dem Themenblock wäre, wenn Sie sich jetzt die perfekte Fehlerkultur bei Abellio wünschen dürften, wie sähe die aus? Wenn Sie wirklich Wunsch dir was spielen dürfen. #00:52:22-2#

B: Interessante Frage. Also, es sollte definitiv, und ich würde tatsächlich dafür plädieren, dass wirklich in jeder einzelnen kleinen Organisationseinheit, in jedem kleinen Team, ich sage mal, also noch deutlich unter der Abteilungsgröße, es tatsächlich dazu, ja, regelmäßige, wie soll man sagen? Ja, nicht Auswertungen, sondern Kommunikationen genau zu diesem Thema gibt, ne? Und dass eben diese Kommunikation durch den, die Vorgesetzte auf jeder Ebene auch gefördert wird, dass man sagt, wir wollen offen sein, wir wollen ohne Scheuklappen über das reden, was wir im einvernehmlichen Sinne falsch gemacht haben. Denn nur weil der eine sagt, das ist ein Fehler, muss der andere das ja nicht anerkennen, dass das ein Fehler ist. Es muss ja auch einvernehmlich etwas sein, wo jeder sozusagen aus der Organisationseinheit sagt, ja, egal wie man es dreht oder wendet, schwarz bleibt schwarz und weiß ist weiß und das war ein Fehler, Punkt, da gibt es keine zweite Meinung zu. Also, erstmal Identifikation, offenes Ansprechen und, ja, letztendlich, wenn jemand einen Fehler gemacht hat, dann weiß er ganz genau, dass er einen Fehler gemacht hat und der weiß auch ganz genau, was er nächstes Mal eigentlich hätte besser machen müssen, ne? Das muss man nicht plakativ herausstellen, aber ich glaube, allein die Kultur, offen Fehler herauszuarbeiten, darüber zu sprechen, sie zuzugeben, wird vielen ein solcher Lerneffekt darstellen und eine gewisse Offenheit in das Unternehmen hineinbringen, die ein Unternehmen voranbringt. Weil, ja, die offene Kommunikation letztendlich das ist, ja, man kann sich das wahrscheinlich vorstellen wie so eine Unternehmensfamilie, ne? In einer Familie sollte man ja auch offen reden. Wenn in einer Familie nicht offen miteinander gesprochen wird, dann führt das langfristig zu schlechteren Ergebnissen. So auch im Unternehmen, ne? Das Unterdrücken von Fehlern, Ideen, ne? Kann ja beides sein, bringt ein Unternehmen nicht weiter. Deswegen ist diese offene Haltung aus meiner Sicht sehr förderlich. #00:55:49-4#

I: Gut. Dann komme ich jetzt zur allerletzten Schlussfrage und die lautet sozusagen nochmal zusammenfassend: Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse, Ideen, Sachen, die Sie im Kopf haben sozusagen im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, der Lernkultur oder der Fehlerkultur von Abellio? Also, wenn Sie diese drei Themen-

blöcke nochmal vielleicht Revue passieren lassen, irgendwas, wo Sie denken, das könnte interessant sein, aber das haben Sie noch nicht angesprochen? #00:56:17-9#

B: Mir würde jetzt im Moment nichts einfallen. #00:56:27-7#

I: Völlig okay. Dann bedanke ich mich ganz herzlich. Ich würde die Aufnahme jetzt mal stoppen. #00:56:34-5#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription In-Depth Interview 4

Datum des Interviews: 11.02.2021

Datum der Transkription: 28.02.2021

B: Ja, ganz oben links. #00:00:03-7#

I: Perfekt. Und dann kommt jetzt auch schon die erste Frage. Und die lautet, arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:08-6#

B: Ja, (lacht) ich habe ja auch/ ich bin damals nicht gegangen, weil ich nicht für Abellio mehr arbeiten wollte, sondern weil ich nicht mehr mit meinem Chef zusammenarbeiten wollte. (lacht) Und als dann das Angebot kam, „möchten Sie zurückkommen und Ihr ehemaliger Chef wird nicht mehr da sein“, habe ich das dankend angenommen. #00:00:33-0#

I: Und woran machen Sie das fest? Also ich sieze, ne, nicht wundern, woran machen Sie das fest, dass Sie gerne für Abellio arbeiten? #00:00:39-7#

B: Ich denke mir morgens nicht, oh Gott, da muss ich wieder hin. Ich mag sehr gerne eigentlich alle meine Kollegen, auch meine Vorgesetzten. Finde grundsätzlich, wie wir miteinander umgehen, und also die Arbeitsatmosphäre hat einfach so einen familiären Touch gerade so die ersten Jahre entwickelt, wovon man halt immer noch sehr, trotz des großen Wachstums jetzt in den letzten Jahren. Ja. #00:01:09-7#

I: Und wie erleben Sie allgemein die Unternehmenskultur von Abellio? #00:01:16-0#

B: Na, jetzt ist halt stark momentan durch die Umstrukturierung, dass sehr viel von diesem Familiären verloren geht, dass eigentlich der Einzelne eigentlich völlig egal ist. Vorher waren wir halt irgendwie, gerade so im Verwaltungsbereich, so eine wirklich so eine kleine Familie, jeder kannte jeden. Heutzutage läuft man über den Flur und denkt sich so, wer ist diese Person? Ich habe die noch nie gesehen. Ja, und dass halt auch so Informationsfluss halt ein Stück weit verloren geht oder auch, dass wir früher öfters mal einfach zusammen noch mal gegessen haben, ein Bierchen getrunken haben, solche Aktionen. Auch gerade viel auch von der Geschäftsführung, dass, wenn man Erfolge verzeichnen konnte, dass halt zusammen auch angestoßen

wurde und das wirklich gefeiert wurde. Und heute ist es halt irgendwie so, ja, abgehakt, weiter, weil eigentlich der Workload für jede Abteilung zu groß ist. #00:02:12-1#

I: Und wenn Sie jetzt den Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, wenn Sie ihn denn haben. Was ist aus Ihrer Sicht an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? #00:02:23-6#

B: Keine cholerischen Chefs. (lacht) Ja, also im vorherigen, also Abellio ist mein erster, ja, jetzt fester Job, vorher nur Werksstudententätigkeit. Und da halt mit vier cholerischen Chefs zu tun gehabt, wo auch Fehlerkultur, ja, sehr auch mit Gebrülle und et cetera geendet hat und deswegen, wo man dann auch teilweise Angst hatte zur Arbeit zu gehen oder irgendwas abzugeben, weil man es danach um die Ohren gepfeffert bekommen hat. Deswegen, da ist das bei Abellio eigentlich nicht so. Ja. #00:03:02-9#

I: Und wenn Sie jetzt noch mal überlegen, was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders, also wenn Sie irgendwelche Punkte hervorheben möchten? Und was gefällt Ihnen vielleicht überhaupt nicht, wo Sie sagen, das sind die Punkte, die finde ich irgendwie am besten und das sind die, die mich am meisten beschäftigen, weil ich sie so schrecklich finde? #00:03:23-4#

B: Am besten finde ich, jetzt aus meiner Sicht jetzt, da ich eigentlich keine Abteilungsleitung bin, aber an sich teilweise das Gefühl habe, trotzdem als gleichwertig halt akzeptiert zu werden, gerade auch in verschiedenen Meetings oder so. Also es wird nie irgendwie, ja, was will die jetzt, so ungefähr. Und dass es halt relativ flache Hierarchien sind, dass man jetzt auch nicht irgendwie/ Gerade in meiner Position habe ich halt auch viel mit der Geschäftsführung zu tun und da wird halt auch mal gelacht oder auch mal ein Witz gemacht. Und das ist halt nicht immer irgendwie dieses, um Gottes Willen, die Geschäftsführung, sondern eher/ Also man hat natürlich überall Respekt, aber es ist halt auch nicht dieses total stocksteife Gegenübersitzen. Ja, was mir nicht so gut gefällt, ist, dass gerade von unserer Holding sehr wenig Verständnis eigentlich für unsere Arbeit und was wir hier tun, ja vorhanden ist und entgegengebracht wird in vielen Punkten. Und das ist halt eigentlich, aus meiner Sicht müsste die Holding für uns ein Dienstleister sein, die versucht uns zu unterstützen und sie wirft uns halt eher immer Steine in den Weg noch zusätzlich. #00:04:37-0#

I: Gut, dann gibt es ja den Begriff Werte. Jetzt wäre die Frage, welche Werte sind Ihnen in einem Unternehmen wichtig? #00:04:43-2#

B: (...) Ja, dass man Fehler machen darf, ohne gesteinigt zu werden. Dass man offen und ehrlich seine Meinung sagen muss und nicht/ also dass man auch gehört wird, auch wenn man nicht Geschäftsführung ist. Dass man auch grundsätzlich jemanden einfach so gesehen nicht auf der gleichen Hierarchiestufe halt auch sagen kann, ja, das ist eine Überlegung, aber die und die Punkte sagen eigentlich, dass wir es nicht so machen können. Ohne dass das dann sagt, ja, das interessiert mich nicht, was du sagst. Dass quasi, dass man gehört wird und dass es halt auch so ein Miteinander ist, dass man nicht so ein Alleinkämpfertum ist. Weil wir sind nur/ zusammen schaffen wir das ja alles und nicht, wenn wir alleine versuchen, das alles zu stemmen. #00:05:35-1#

I: Und wenn ich Ihnen jetzt noch mal ein paar Werte so nenne. Vielleicht können Sie einfach da mal sagen, was Ihnen dazu einfällt. Auch jetzt in Bezug auf Abellio zum Beispiel der Wert Transparenz. #00:05:52-0#

B: (...) Ja, das ist schwierig, da ich in ja quasi in der [Abteilung 4] direkt auch relativ nahe an der Geschäftsführung dann also dran bin mit sehr vielen Infos. Und an sich ja schon zwar keine Abteilungsleitung habe, aber vom Informationsfluss ziemlich weit oben bin, würde ich schon sagen. Also ich bin jetzt nicht am unteren Ende der Nahrungskette. Von Informationen ist es bei mir finde ich okay, aber ich finde halt, dass viele Leute völlig im Regen stengelassen werden, was so Informationsweitergabe, ja, erwartet. #00:06:36-7#

I: Und wie könnte die aus Ihrer Sicht dann besser gestaltet sein? #00:06:40-5#

B: Ja, an sich ist das beste Beispiel gerade diese Umstrukturierung. Die E-Mails, die jetzt von unserem obersten Geschäftsführer Anfang des letzten Jahres rausgeschickt wurden, hat eigentlich mehr Chaos verursacht, als dass es geholfen hat. Und dass man halt Informationen oder gerade so eine Bombe platzen lässt, wenn man konkrete Infos auch dazu geben kann und wie es weitergeht. Und sich wirklich auch über viele, auch über die einzelnen Personen gerade im Verwaltungsbereich wirklich mehr Gedanken macht. Das sind jetzt nicht so viele im Verhältnis zu den operativen Mitarbeitern und dass man sie nicht so im Regen stehen lässt. Und dann quasi irgendwie sagt, ja, da wird was kommen, aber keine Ahnung, ob wir noch einen Job für dich

haben. So kam die E-Mail halt quasi rüber und das hat natürlich jetzt viel auch dazu geführt, dass Leute gegangen sind, Know-how-Verlust, sehr viel Unsicherheit, ja. (Martinshorn) #00:07:42-6#

I: Dann ein zweiter Wert, was fällt Ihnen zum Thema Hierarchie ein? Also Sie haben gerade schon ein bisschen was dazu gesagt, aber vielleicht auch noch mal speziell jetzt dieser Begriff. #00:07:53-3#

B: Ich finde halt, dass Hierarchie, der Chef ist immer nur so gut wie auch seine Mitarbeiter. Also der Chef ist meistens oft im Zweifel nicht derjenige, der wirklich das komplette Doing auch kann. Chef sein ist für mich Entscheidungen treffen und dann den Kopf dafür hinhalten. Aber im Endeffekt ist es halt auch den Mitarbeitern den Rücken freihalten, wenn nötig gucken, dass sie nicht überlastet sind, dass die Aufgaben fair verteilt sind. Und dann aber halt auch nicht die Leistung des Teams als die eigene darstellen immer als Teamleistung. Weil meiner Meinung nach ist jeder Chef auch Geschäftsführer nur so gut wie das Team, was er um sich geschart hat. #00:08:41-0#

I: Dann die Frage noch mal zum Thema Werte. Kennen Sie eigentlich die Abellio-Werte? #00:08:46-8#

B: Ja, die stehen auf den Teppichen bei uns im Flur. (lacht) Aber ich weiß jetzt gar nicht, ich kann sie nicht aufzählen, nein. #00:08:56-4#

I: Haben Sie da schon mal irgendwie erlebt, wie sie gelebt werden, ob sie gelebt werden? Also sie stehen auf den Teppichen, aber passiert darüber hinaus was zu den Werten? #00:09:08-7#

B: Eigentlich nicht. Sie sind Stolperfallen und ich weiß nur, dass in meinem ersten Mitarbeitergespräch in Abellio gab es einen Mitarbeiterbogen, wo dann man eingeschätzt wurde, wie gut man diese Werte lebt, die aber für mich nichts über die eigentlich den Mitarbeiter so aussagen. Also das ist ja schön, (lacht) dass sie auf diesen Teppichen stehen, aber eigentlich so jetzt irgendwo noch mal groß gelebt oder angepriesen werden sie eigentlich nicht. #00:09:37-7#

I: Ich zeig sie Ihnen noch mal, ich habe sie hier ausgedruckt. #00:09:40-1#

B: Hervorragend. Ja, authentisch, professionell, proaktiv und ganzheitlich, ja. #00:09:45-5#

I: Genau finden Sie, das sind die richtigen Werte oder sind die irgendwie griffig oder sind das die Falschen? Was würden Sie sagen, was könnten Werte sein, die vielleicht besser wären? Oder Sie sagen, es sind genau die Richtigen. #00:10:03-9#

B: Ja, gut, dieses, jetzt habe ich sie ja noch mal gesehen. Also das proaktiv ist auf jeden Fall richtig. Wir brauchen Leute, die über den Tellerrand hinausschauen, die Fehler sehen oder Probleme sehen, erkennen, Lösungen suchen und nicht einfach nur sagen: Oh, da ist ein Problem. Ja, dann gehen wir halt weiter. Also das ist, so funktioniert halt unser Geschäft leider auch nicht. Jetzt werden sie auch noch eingeblendet. #00:10:29-4#

I: Ja, genau. Ich habe gerade überlegt, das ist vielleicht sinnvoller, das noch einzublenden. #00:10:36-4#

B: Ja, offen gerade wie hier dieses authentisch. Offen, geradlinig, respektvoll, das ist für mich so das normale Miteinander. Also das ist jetzt nicht eine Unternehmenskultur, das ist einfach, wie jeder Mensch mit dem anderen umgehen sollte. Verantwortung übernehmen, dafür muss man den Mitarbeitern aber auch die Möglichkeit dazu geben. Gutes Miteinander ist halt, ja, behandle den Nächsten, wie du selbst behandelt werden willst. Proaktiv, ja, wie gesagt, wir brauchen Leute, die halt mitdenken. Aber ob das jetzt unbedingt in so einem Abellio-Werte drinnen stehen muss, ist halt auch die Frage, ja. #00:11.25-4#

I: Gut, dann die nächste Frage wäre, jetzt gibt es ja verschiedene Opcos. Glauben Sie, dass die Unternehmenskultur in allen gleich ist oder gibt es da vielleicht auch noch mal regionale Unterschiede? Und wenn ja, was beeinflusst vielleicht eine regionale Unternehmenskultur? #00:11:42-8#

B: Also grundsätzlich glaube ich, dass da ganz große Unterschiede sind da. Wie jetzt wir in Hagen halt ist quasi das älteste Unternehmen von den sechs sind es, glaube ich, in Deutschland, ja? (lacht) Mit PTS dann noch sechs, die einfach halt auch sehr lange gewachsen sind. Und dadurch, dass wir früher eher wohl im Puppenhaus an der BW Hagen gesessen haben, mein ehemaliger Chef hat das immer Puppenhaus genannt, deswegen ist einfach da über viele Jahre auch so ein Zusammenhalt auch gewachsen. Wir haben auch sehr viele Leute, die halt das Unternehmen auch unglaublich gut schon kennen und sich miteinander kennen. Wir haben Leute, die jetzt auch schon zehn Jahre Jubiläum haben oder teilweise noch länger. Einfach muss

man ja auch gerade heutzutage sagen, muss man ja erst mal es schaffen, dass man so lange einem Unternehmen die Treue hält. Das ist ja auch heutzutage nicht mehr selbstverständlich. Die anderen Opcos sind teilweise jetzt ganz frisch, müssen sich überhaupt erst finden, haben auch viele Strukturen noch gar nicht so aufgebaut und kennen sich im Zweifel auch gar nicht so gut wie oder auch ihr Geschäft, wie jetzt wir in Hagen oder (Schöpken? #00:12:55-5#) Ja, für dann unternehmensweit ist es utopisch zu denken, dass man uns jetzt in einen Topf wirft und wir alle super miteinander harmonisieren und zusammenarbeiten. Weil im Endeffekt muss man sagen, hat man eine Zusammenarbeit zwischen den Opcos in den vergangenen Jahren nicht unbedingt gefördert, sondern eher wurden wir von unserem ehemaligen Geschäftsführer eher sogar noch abgeblockt, dass er das immer nicht wollte. Dass wir da auch viel mit den anderen Opcos groß zu tun haben oder zusammenarbeiten, das wir kennen uns eigentlich überhaupt nicht. Und es ist halt erstens ein Kennenlernen dann und dann wollen sie ja jetzt auch neue Strukturen auf alle ausweiten, was eher, glaube ich, zu Widerstand führen wird, als dass wir alle Yippie Ya Yeah schreien. #00:13:42-4#

I: Und was glauben Sie, woran das gelegen hat, dass der Geschäftsführer das nicht wollte? Hat er da mal einen Grund genannt oder war es einfach so, man wusste nicht, warum? #00:13:51-5#

B: Das weiß ich nicht. #00:13:54-5#

I: Gut, wenn Sie jetzt mal an Ihre tägliche Arbeit denken, dann wäre die Frage, glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:14:03-8#

B: (...) Ja, alles und nichts. Gefühlt muss ich für alles Mädchen quasi, wie nennt man das Mädchen für alles spielen, muss auch gegebenenfalls Sachen für Abteilungen mitmachen, Aufgaben erledigen, die eigentlich überhaupt nicht in meinen Aufgabenbereich fallen. Ja, also so eine klare Ansage, jetzt auch zum Beispiel auf Bezug auf die Umstrukturierung, gibt es in meinem Fall überhaupt nicht. Und da ich bis November quasi alleine die Abteilung betreut habe und was sich jetzt auch nicht in so kurzer Zeit irgendwie groß ändern lässt, ja, Mädchen für alles. #00:14:59-7#

I: Aber die grundsätzliche Aufgabenstellung ist klar, oder? (...) Also Sie wissen im Grunde, was Ihr Job ist? #00:15:10-8#

B: Ja, mich um halt die [Tätigkeit 3] kümmern. Aber es kommen halt immer wieder sehr viele Zusatzaufgaben, wo man sich denkt, das ist eigentlich nicht mein Aufgabenbereich. (lacht) #00:15:25-1#

I: Okay, stehen Ihnen denn die notwendigen Werkzeuge und Arbeitsmaterialien zur Verfügung, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen verlangt oder erwartet wird? #00:15:32-7#

B: (...) Also wir haben ja Systeme. Die Systeme können aber nicht das, was sie können könnten, wodurch die Arbeit halt teilweise sehr erschwert wird, man sehr viel mitdenken muss, wodurch natürlich auch eine Abgabe von irgendwelchen Aufgaben schwierig ist. #00:15:55-8#

I: Das bedeutet also, wenn Sie sozusagen da mehr auch IT-Unterstützung, also Unterstützungen von IT-Software et cetera bekommen würden, dann wäre Ihre Arbeit sozusagen besser zu handeln? #00:16:08-1#

B: Ja, ich könnte mich halt auf andere Themen mehr konzentrieren, was ich teilweise jetzt halt noch irgendwie so nebenbei machen muss. #00:16:16-5#

I: Okay, jetzt hatten wir ja das Thema Erwartungshaltung, das Thema Arbeitsmaterialien. Jetzt ist die Frage, haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen verlangt oder erwartet wird? #00:16:28-6#

B: Also grundsätzlich bin ich momentan eher zu 150 bis teilweise zweihundert Prozent, je nach Zeitraum im Jahr ausgelastet. Da gerade zu so Hochzeiten wie [Thema 15], [Thema 16], nebenbei noch eine [Thema 17] abgeben oder dann auch [Thema 18] und [Thema 15] gleichzeitig, was keinem auch gefühlt so bewusst ist, wie viel Arbeit noch dahintersteckt, wenn die [Thema 19] von den Fachbereichen (lacht) nicht abgegeben wurden. Damit das dann am Ende so im System ist, ist halt einfach, dass ich das ganze letzte Jahr einen Job für drei Leute gemacht habe. Weil die Abteilung ist eigentlich für drei Leute ausgelegt und ich habe es in quasi alleine mit Unterstützung in verschiedenen Bereichen durch extern gemacht. #00:17:21-5#

I: (...) Gut und dann die letzte Frage in diesem Themenblock. Also Erwartungshaltung, Arbeitsmaterialien, Zeit und jetzt ist die Frage, gibt es noch weitere Einschränkungen oder irgendwelche Themen, wo Sie sagen, das behindert mich in meiner täglichen Arbeit? Oder anders gefragt, wenn das nicht wäre oder irgendetwas anders

wäre, dann könnten sie vielleicht produktiver sein, sie könnten hätten mehr Zeit, was auch immer. #00:17:48-8#

B: Wenn nicht alle Abteilungsleiter so stark ausgelastet wären, dass sie schneller auf E-Mails oder Telefonate reagieren könnten. #00:17:59-5#

I: Ist das/ #00:17:59-8#

B: Weil es oftmals dann auch einfach nur Anfragen sind. Hol mal die Infos bei dem und dem Abteilungsleiter ein oder [Abteilung 5] braucht die und die Info bis morgen. Und dann denke ich mir, ja, die Info habe ich aber nicht, die muss ich bei [Abteilung 6] beispielsweise und [Abteilung 2] anfragen. Aber wenn ich beide nicht erreiche beispielsweise, dann ja sitzt mir quasi Berlin im Nacken, ich soll die Daten liefern und ich kriege aber niemanden ans Telefon und nicht ans Handy. Und jetzt gerade in Corona-Zeiten, ich kann ja auch nicht einfach in der Tür stehen, deswegen ja. #00:18:35-0#

I: Gut, das war der erste Themenblock. Dann geht es weiter mit dem Thema organisationales Lernen. Und da wäre jetzt die Frage, wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? #00:18:45-3#

B: Also grundsätzlich, als ich hier angefangen habe, gab es unglaublich wenig Dokumentation über alles Mögliche. Auch teilweise wir haben hier ganz viele [Thema 20], wo dann einfach nicht dabeistand, wie man auf die Werte kam et cetera. Das hat, das war auch forciert von meinem ehemaligen Chef, weil er sich unersetzbar machen wollte, auch ein Stück weit damit oder Angst hatte, ersetzbar zu sein, wenn er solche Wissen rausgibt. Grundsätzlich jetzt bei uns in der Abteilung, ich kann jetzt nicht, über die anderen Abteilungen versuchen wir halt immer Dokumentation dazuzulegen, Anleitungen zu schreiben, wie man die Datei bearbeitet. Weil auch ich persönlich, ich weiß meistens am Anfang des nächsten Monats nicht mehr, wie man diese Datei beispielsweise zieht. Also schreibe ich mir eine Doku da rein, was natürlich dann auch hilft, solche Tätigkeiten auch mal an jemanden anderen weiterzugeben. Oder wenn man mal ausfallen sollte, dass die Leute sich einfach daran anhängeln können. #00:19:48-1#

I: Aber ist das jetzt, das ist ja dann wahrscheinlich eine persönliche Geschichte, ne, weil die so arbeiten. Aber wird das ganze Thema auch von Abellio gefördert oder ist das nicht so aus Ihrer Sicht? #00:20:00-5#

B: (...) Es ist von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich. Was ich jetzt viel so mit Erklärungen und Dokumentationen seitens Holding habe ich sehr schlechte Erfahrungen. Man kriegt meistens einfach nur eine Datei rübergeschoben, ja mach mal, füll mal irgendwie aus. Es gibt keine Anleitung, keine Vorgabe, wie man es machen soll. Das ist halt dann sehr schwierig, ja. Aber sonst wüsste ich jetzt nicht, dass Dokumentationen/ Also wir haben ja jetzt auch dieses Dokumenten-Managementsystem, wir haben sehr viele Prozesse da gemalt, aufgeschrieben und so. Also wir haben uns jetzt schon in den Letzten, würde ich jetzt mal sagen, eineinhalb Jahren da auch deutlich verbessert. Überhaupt mal auch das aufzunehmen, was machen wir denn eigentlich alles. Das ist aber auch dem geschuldet, dass wir ja jetzt in den [Dauer Beschäftigung 1] Jahren, die ich bei Abellio bin, haben wir um die 800 Mitarbeiter dazugewonnen. Das ist einfach sehr schnelles Wachstum und das muss dann eine Verwaltung über die Zeit auch erst mal aufholen, das dann alles zu dokumentieren et cetera. #00:21:07-5#

I: Gut, können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:21.15-3#

B: Ja, mein ehemaliger Chef. #00:21:17-7#

I: Wie äußert sich das oder wie hat sich das/ #00:21:20-2#

B: Ich habe keine Infos weitergegeben, auch die, die mich direkt betreffen. Grundsätzlich muss man halt im [Abteilung 7] einen sehr starken Überblick eigentlich über das gesamte Unternehmen und jeder Abteilung haben. Man muss auch ein Grundverständnis von jeder Abteilung haben, was die im Einzelnen tut, auf jeden Fall ist es sehr hilfreich. Grundsätzlich hat er aber viele Infos mir einfach nicht weitergegeben, mich im Regen stehen lassen, was dann natürlich auch bei mir zu Unmut geführt hat, ja. #00:21:50-4#

I: Was glauben Sie, was der Grund war, warum er das nicht gemacht hat? Also war der/ #00:21:53-3#

B: Weil er Angst hatte, dass ich ihn ersetzen könnte auf kurz oder lang. Er wollte quasi jemanden haben, der mitdenkt und der ihm die Drecksarbeit abnimmt, aber der bloß nicht zu groß wird, dass er ihn in irgendeiner Form bedrohlich werden könnte, in Form von dass er dann auch mal nicht die erste Wahl ist als Ansprechpartner in bestimmten Themen. #00:22:18-7#

I: Und glauben Sie, das ist ein Abellio Problem oder ist das einfach eine persönliche Geschichte und vielleicht auch ein Einzelfall im Unternehmen? Oder kennen Sie, haben Sie vielleicht von so einer Geschichte noch mal irgendwo gehört? #00:22:33-2#

B: Ich überlege gerade. Ja, im [Abteilung 8] hatten wir halt auch schon so was. Da gab es einen Führungswechsel und da wurde gefühlt der Kollege halt auch von Anfang an ziemlich im Regen stehen gelassen. War halt dann der neue Chef und wurde aber von den beiden Mitarbeitern quasi nicht abgeholt und er immer auflaufen lassen mit, wirkte zu mindestens so. Ja, ansonsten habe ich jetzt mit den nachkommenden Chefs eigentlich sehr gute Erfahrungen gemacht, dass ich bei Infos jetzt sehr gut halt abgeholt werde. Ist natürlich jetzt auch, weil ich die erste Ansprechpartnerin bin, ist es halt dann dadurch ja jetzt auch noch mal deutlich besser geworden. Im Endeffekt, seitdem ich wieder da bin, werde ich mit Infos überhäuft. (lacht) #00:23:26-0#

I: Gut, jetzt gibt es ja den Begriff Lernkultur. Jetzt wäre mal die Frage, was ist für Sie eine Lernkultur und wie empfinden Sie die Lernkultur bei Abellio? #00:23:35-0#

B: Grundsätzlich wir haben keinerlei Personalentwicklung jetzt auch gerade im Verwaltungsbereich. Es gibt um jede Fortbildung muss man kämpfen wie ein Tier quasi, dass man überhaupt dann mal was bekommt. Es werden keine und wenn schon so was Banales ist, mal wie regelmäßige Excel-Schulungen oder Präsentationsschulungen et cetera angeboten, was man ja alles inhouse machen könnte, was dann deutlich günstiger ist, als wenn man Leute wegschicken würde, das ist sehr wenig. Zusätzlich musste ich jetzt auch die Erfahrung machen, dass es teilweise keine Einarbeitungspläne gibt. Dass auch nicht mal, ja, einfach auch mal sich dann wirklich auch von Vorgesetzten Zeit genommen wird, hingesezt wird, Leuten mal was erklärt wird, gezeigt wird. Dass sehr viel auf die Kollegen abgewälzt wird, aber die auch keine klare Ansage bekommen, wie sie neue Kollegen beispielsweise einarbeiten sollen, was gezeigt werden soll et cetera. Es wird sehr viel auch im Selbststudium verlangt. #00:24:40-6#

I: Und was glauben Sie, was der Grund ist für die Dinge, die Sie jetzt gerade genannt haben? Also zum Beispiel das Thema Personalentwicklung, keine Schulungen et cetera. #00:24:51-7#

B: Ja, es kostet ja Geld. #00:24:54-4#

I: Also ist das ein Geldthema? Oder ist das also oder ist das vielleicht einfach ein, ist das so gewollt, vielleicht weil es ein Kulturthema ist? #00:25:02-0#

B: Nein, ich glaube, Kultur wüsste ich jetzt nicht, würde ich jetzt keine Aussage zu treffen wollen. Aber ich habe halt immer so das Gefühl, dass gerade auch seitens Berlin Schulungen, die ja auch nicht betrieblich zwingend notwendig sind, komplett immer auch alle aus dem Budget rausgestrichen werden. Es gibt im Endeffekt nur Fortbildungsschulungen oder grundsätzlich die Schulungen, die pflichtmäßig bei KB und TF stattfinden. Bei der Verwaltung, wenn man nicht eine sehr gute Begründung hat oder das irgendwie im Budget versteckt, wird das quasi fast gänzlich von Berlin rausgestrichen. #00:25:38-9#

I: Und auch hier wieder die Frage, wenn Sie den Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen. Wie ist da vielleicht die Lernkultur anders bei Abellio, als die des vorherigen Arbeitgebers? #00:25:47-1#

B: Ja, bei meinem vorherigen Arbeitgeber muss ich sagen, das war super. Da war ich zwar nur dann erst Praktikantin und dann Werksstudentin. Aber da wurde auch jeden Freitag eine interne Schulung abgehalten, immer von einem der Partner im Unternehmen. Der dann sich wirklich zwei Stunden hingesezt hat mit uns Freitagsabends, hat uns oder den neueren Kollegen, egal ob wir jetzt Praktikant oder festangestellt, dass dann wirklich auch in Excel neue Sachen gezeigt wurden. Dann hat man eine Aufgabe mitbekommen, was man bis zum nächsten Mal halt umbauen sollte, weil wir integrierte Planung halt in Excel geschrieben haben. Ich muss sagen, in der Zeit habe ich unglaublich viel gelernt. Ich kann also fast alle meine Excel-Kenntnisse kommen aus der Zeit und ich bin dem halt unendlich dankbar. Und sie haben da zwar quasi wöchentlich zwei Stunden ihrer Zeit investiert, was aber jedem der Mitarbeiter halt unglaublich geholfen hat, ja. #00:26:44-3#

I: Und so was könnten Sie sich auch für Abellio vorstellen oder gibt es da vielleicht Hürden, wo Sie sagen, das könnte bei Abellio nicht funktionieren? #00:26:51-7#

B: Da bei Abellio jeder eigentlich so ein Stück weit schon ein anderes Fachgebiet hat, da war es ja in der Firma deutlich kleiner und alle haben im Endeffekt das Gleiche im Grunde gemacht, nur für andere Projekte. War es da natürlich einfacher, den gleichen Nenner für alle zu finden. Jetzt bei Abellio denke ich, ist es ein bisschen schwieriger. Das müsste man dann eher je Abteilung machen oder dass man da

noch mal/ Es muss ja auch nicht unbedingt jetzt eine Excel-Schulung oder so sein, sondern dass man vielleicht noch mal bestimmte Sachverhalte wöchentlich durchspricht. Wie geht man damit um oder so oder so Fallbeispiele macht, wenn man jetzt zum Beispiel auch Probleme als Disponent mit TFs oder mit KBs hat. So Planspiele, wie man mit der Situation umgeht, damit sie nicht eskaliert oder so was, würde ja einfach dann allen helfen. Müsste man dann individuell auf die Abteilung abstimmen. #00:27:45-5#

I: Gut, und dann noch die letzte Frage aus diesem Themenblock. Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? #00:27:57-4#

B: Also jetzt Wissen in Form von eigenem Können oder Wissen in Form von Information, die ich von irgendwem brauchte? #00:28:07-9#

I: Genau Information. #00:28:09-0#

B: Täglich. (lacht) #00:28:10-8#

I: Und wie gehen Sie dann damit um? #00:28.12-3#

B: Ich versuche halt, die jeweiligen Ansprechpartner, ja. Also grundsätzlich habe ich sehr oft den Punkt, dass ich ja ein allgemeines Wissen über alle Abteilungen habe, aber eigentlich kein jetzt Expertenwissen in jeder Abteilung. Also ich kann quasi mitreden, ich verstehe, worum es geht, aber ich könnte das alles nicht selber machen. Aber ich weiß natürlich, in welcher Abteilung ich wen ansprechen kann, um schnell an die Infos zu kommen. Und dann gehe ich halt auf die jeweiligen Abteilungen zu und hoffe und bete, dass sie halt antworten. Bei manchen geht es schneller, bei anderen weiß man, da wartet man ein paar Tage. Ja, also sehr viel ist ja auch mein Job, wirklich Informationen dann aus dem Unternehmen zu sammeln, zu bündeln und das dann zu reporten. #00:29:05-7#

I: Okay, also das ist sozusagen so, dass das für Sie kein Problem ist, an Informationen zu kommen. Glauben Sie, dass das für jeden Mitarbeiter so einfach ist oder gibt es da vielleicht auch Menschen, Positionen et cetera, wo man nicht so einfach an Wissen kommt? #00:29:20-9#

B: Ja, auf jeden Fall. Es gibt sehr viele Positionen, glaube ich, bei uns im Unternehmen von Mitarbeitern, die einfach nicht gegebenenfalls nicht ernstgenommen wer-

den, wenn sie eine Anfrage stellen, also dann einfach getröstet werden oder es halt gar nicht geantwortet wird. Ich muss einfach sagen, dass ich das Gefühl habe, dass ich mir halt in den letzten [Anzahl Jahre 2] Jahren auch so eine Stellung im Unternehmen aufgebaut habe, dass ich wenig ignoriert werde. Also ich werde halt ernstgenommen, respektiert und das wirkt halt dann sich auch so aus, dass ich halt eigentlich größtenteils auch meine Infos dann auch wirklich bekomme. Es ist selten, dass ich halt wirklich komplett hingelassen werde, ja. #00:30:04-8#

I: Gut, und dann kommen wir auch schon zum dritten Block, das ist das Thema Fehlerkultur. Und da wäre jetzt die Frage, was bedeutet für Sie Fehlerkultur? Wie würden Sie das beschreiben? #00:30:14-2#

B: Dass Fehler sind menschlich, Fehler machen wir alle. Für mich ist einfach nur persönlich wichtig, dass man aus Fehlern lernt, dass man sie reflektiert sieht, oh, wo war mein Fehler und sie versucht, beim nächsten Mal nicht mehr zu machen oder zumindest da eine Lernkurve hat. Fehlerkultur ist für mich aber auch, dass wenn ein Vorgesetzter einen Fehler macht, wird damit genau gleich umgegangen, wie wenn der Mitarbeiter einen Fehler macht und also der Mitarbeiter da nicht an den Pranger gestellt wird und so getan wird, als wenn jetzt die Welt untergegangen ist. Und wenn der Abteilungsleiter einen Fehler macht, dann ist das so, ja, es ist ja nicht so schlimm. Also, dass einfach gleich mit Fehlern umgegangen wird und dass auch einfach klargestellt wird, man macht Fehler, aber nur aus Fehlern kann man dann ja auch lernen. Wir sind alle nicht perfekt. #00:31:09-7#

I: Und wenn wir das jetzt auf Abellio übertragen, wie erleben Sie die Fehlerkultur von Abellio? Vielleicht auch mal unterschieden nach in Ihrer Abteilung, im Gesamtunternehmen, wenn Sie da den Überblick haben. #00:31:21-8#

B: Also in meiner Abteilung ist es jetzt, seitdem mein ehemaliger Chef weg ist, besser geworden, gerade auch in Bezug auf mich. Da war es nämlich wirklich immer, wenn er einen Fehler gemacht hat, ach, ist ja nicht so schlimm, vertuschen wir irgendwie, wenn ich einen Fehler gemacht habe, war dann immer ein Riesendrama. Hat er jetzt nicht vor anderen gemacht, aber bei mir, da wir auch noch in einem Büro sitzen mussten, Folter. Also wünsche ich niemanden, das ist nicht unbedingt immer das Angenehmste, direkt auch mit dem Vorgesetzten in einem Büro zu sitzen. Ja, und da ist es einfach mit den/ Vor allem, wenn man jetzt zu Beginn seiner Karriere oder dass man in einem Unternehmen neu anfängt, dann ist es ganz normal, dass

man Fehler macht und dass man damit halt dann einfach gescheit umgeht, weil sonst traut man sich auch irgendwann nichts mehr zu machen. Grundsätzlich muss ich sagen, dass die Fehlerakzeptanz seitens Berlin sehr gering ist der Geschäftsführung dort, dass sie auch kein Verständnis unbedingt dafür entgegenbringen. Sie sich jetzt aber mit dieser ganzen Umstrukturierung und alles, was sie planen, sich ganz schnell daran gewöhnen müssen, dass sehr viele Fehler noch passieren werden. Weil wer zwanzig Mammutaufgaben in einem Jahr umsetzen will, der kann sich schon mal an Fehler an der Tagesordnung gewöhnen. Ja, ansonsten intern kommt es also jetzt auch von unserer Geschäftsführung habe ich so das Gefühl, das kommt immer so drauf an, ob man schon so ein gebrandmarktes Kind ist. Ich glaube, bei einmaligen Fehlern, das passiert, das lächeln sie auch gerne weg. Aber wenn dann halt eine Abteilung oder Personen halt immer wieder die gleichen Fehler machen, da ist dann irgendwann da muss ich dann sagen, wird man auch gerne auch mal von der Geschäftsführung an den Pranger gestellt und immer wieder den Finger in die Wunde legen. #00:33:25-6#

I: Passiert das denn aus Ihrer Sicht, dass Fehler auch öfter gemacht werden? Haben Sie das schon mitbekommen? #00:33:29-1#

B: Ja. #00:33:33-2#

I: Und können Sie sich auch erklären, warum das so ist? Also gibt es da vielleicht aus Ihrer Sicht Gründe für? #00:33:38-4#

B: Unkonzentration und das ist halt, also früher war es halt auch, wir haben halt viel mehr gesagt, das ist halt Abellio und wir haben zusammen gekämpft und damit das alles funktioniert. Und dadurch, dass aber der Zusammenhalt, der früher war, halt immer mehr bröckelt, weil wir einfach zu schnell gewachsen sind oder grundsätzlich zu groß geworden sind, ist da halt auch, dass diese Verbundenheit zum Unternehmen nicht mehr so ist. Und dann ach ja, mach ich mal eben oder so, dass ja, dass schon, dass da häufig Fehler passieren. Und da ist, dann muss ich sagen, ja, Fehler können passieren. Aber wenn es zum fünften Mal passiert, muss auch vom Vorgesetzten Mal halt ein Machtwort gesprochen werden oder es müssen halt in irgendeiner Form Konsequenzen passieren, aber. #00:34:25-7#

I: Und das passiert aus Ihrer Sicht nicht? #00:34:27-3#

B: Nicht in jedem Fall, ja. Das ist genauso das, wenn ein (unv.), was ein sicherheitsrelevantes Ding ist, das ist ein klassischer Fehler eines TFs. Ist halt ganz klar, da gibt es eine Abmahnung, das müsste aber auch in anderen Bereichen. Es gibt halt auch Fehler, die sind nicht einfach mal ich habe Plusminus vertauscht oder so, was mal passieren kann. Sondern auch, dass mal größere Beträge irgendwie komplett falsch gebucht wurde oder falsch erfasst wurden, vergessen wurden et cetera, dass da halt auch ein, also muss ja nicht sofort Abmahnung sein. Aber dass grundsätzlich mal ein Machtwort gesprochen wird, dass man halt mal darauf hinweist, dass man sich mehr konzentrieren soll und wenn das noch mal passiert, halt auch mal, dass dann irgendwann mal Konsequenzen kommen, aber ja. #00:35:16-6#

I: Okay, und wenn Sie jetzt mal überlegen, Sie leben die Fehlerkultur jetzt so, wie Sie sie vorhin beschrieben haben, ne? Also Sie sind jetzt ein total offener Mensch und Sie reden offen über Fehler und so weiter. Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen das im beruflichen Kontext bei Abellio dann schaden könnte, wenn Sie das so machen? Also hätten Sie da irgendwelche Konsequenzen zu fürchten, wenn Sie jetzt ganz offen sagen, ich habe den und den Fehler gemacht? #00:35:45-2#

B: In meiner aktuellen Stellung habe ich da keine Sorge. Also es ist grundsätzlich die Fehler, die ich machen/ Also ich kann halt keine so gesehen keine Fehler machen, die jetzt erst mal dem Unternehmen unglaublich im ersten Moment Geld kosten oder so. Ich kann also im Endeffekt jetzt nicht irgendwie dafür sorgen, dass ein Zug stehen bleibt oder irgendwas ausfällt, kaputtgeht oder so kann ich erst mal nicht. Bei mir sind sehr viel mit [Thema 19] oder Fehler in den [Thema 19]. Es ist ja auch im [Thema 21] mir ein Fehler passiert in Absprache mit meinem Chef. Ja, das haben wir dann auch so kommuniziert. Berlin war nicht begeistert, aber sie haben gesagt, ja, in Nachhinein ist man immer schlauer, passiert halt. Da wurde dann an sich aber sehr gut, dann am Ende mit umgegangen. Und ich habe momentan halt ein Stück weit ein Alleinstellungsmerkmal, weil meinen Job kann momentan keiner auffangen, so dekadent wie es klingt. (lacht) #00:36:49-7#

I: Ja, und wenn Sie jetzt mal überlegen, weil wir haben ja über das Thema Unternehmenskultur gesprochen und über das Thema Fehlerkultur. Gibt es da aus Ihrer Sicht einen Zusammenhang zwischen den beiden Sachen? #00:37:03-6#

B: Also es wird wenig Konsequenzen aus Fehlern gezogen. Also wir sind schon, finde ich, in vielen Punkten sehr kulant, ja, sehr geduldig. (lacht) Ja, also es gibt halt

auch viele andere Firmen, wo schon lange viel mehr Köpfe gerollt wären für Sachen. Da sind wir eigentlich sehr, sehr vorsichtig, überhaupt dann auch mal zu sagen, bis hier und nicht weiter. Deswegen also ein Stück weit versucht Abellio immer noch die große Gemeinschaft, die Familie zu wahren genau, ja. Also es ist jetzt nicht, dass man einen Fehler macht und sofort Angst haben muss, eine Abmahnung auf dem Tisch liegen zu haben. #00:37:56-0#

I: Das heißt jetzt also sozusagen für den Zusammenhang Unternehmenskultur und Fehlerkultur gibt es da einen Zusammenhang oder gibt es keinen? Das hatte ich jetzt nicht ganz verstanden. #00:38:03-2#

B: Ja, dass schon die Unternehmenskultur ist, dass man Fehler zwar machen darf, aber sie halt auch teilweise gerne mal an den Pranger gestellt werden, ja, wenn sie zu oft passieren. #00:38:17-5#

I: Glauben Sie, dass der offene Umgang mit Fehlern und auch vielleicht das Kommunizieren von Fehlern sich auch auf das Thema Wissen auswirken kann? Also zum Beispiel die Förderung von Wissen. #00:38:34-4#

B: Ja, weil man kann ja auch aus Fehlern von anderen lernen. Wenn man auch seine Kollegen daran teilhaben lässt, wieso so ein Fehler jetzt passiert ist, vielleicht den Gedankengang. Man kann darüber sprechen, man kann darüber diskutieren, vielleicht haben auch Kollegen dann Ideen. Ah, guck mal, ich glaube, da hast du den Knick in der Logik. Das funktioniert doch so gar nicht, musst du andersrum denken oder so. Dass man dadurch, durch das Gespräch auch mit den Kollegen, eigentlich sehr viel dann lernen kann, wenn man was falschgemacht hat. Weil man redet ja wenig darüber, wenn man was total toll gemacht hat, wie man das denn berechnet hat. Aber wenn man in einer Berechnung irgendwie einen Fehler gemacht hat und sich das dann zusammen anguckt und analysiert, wo der Fehler jetzt war und wie man in Zukunft die abstellen kann, kann man natürlich auch sehr viel Wissen dann. #00:39:19-9#

I: Und das passiert aus Ihrer Sicht oder passiert das nicht? #00:39:22-6#

B: Wenig. Man muss halt wir stehen, da muss halt auch so das Zwischenmenschliche zwischen den jeweiligen Kollegen halt auch stimmen. Ich würde jetzt nicht mit jedem im Unternehmen über meine Fehler diskutieren wollen. #00:39:36-0#

I: Und was müsste das Unternehmen aus Ihrer Sicht machen, um das zu fördern?
#00:39:40-5#

B: (...) Gute Frage. (...) Ja, grundsätzlich wieder mehr ein Gemeinschaftsgefühl, dass wir auch wieder mehr auch mal neben der Arbeit. Irgendwie ein Sommerfest mit Grillen oder die Weihnachtsfeier war eigentlich nicht schlecht oder dieses einfach, dass wir dieses Schrott wichteln gemacht haben. Dass wir uns teilweise auch einfach dann irgendwas gefeiert haben, irgendeinen Geburtstag und abends ein paar Sektchen getrunken haben und es gab dazu Kuchen oder so. Dass einfach wieder mehr so ein Gemeinschaftsgefühl halt gefördert wird, was jetzt natürlich durch Corona im einen sehr geschwächt wurde, aber auch schon vorher, dass halt solche Veranstaltungen halt immer weniger wurden und eigentlich fast gar nicht mehr stattgefunden haben. Und darüber lernt man natürlich die Kollegen auch mal ein bisschen mehr im Privaten kennen, nicht im stressigen Alltag. Und hat dann, kann ja auch mehr so Vertrauen zueinander aufbauen miteinander, dass man dann halt auch über so was besser diskutieren kann. Und natürlich braucht man halt auch immer einen gegenüber, den man halt auch respektiert, dass das, was er sagt, dann ja auch mir hilft und mir nicht eher mich noch mehr (lacht) ins Chaos stürzt. #00:41:10-4#

I: Gut, dann sind wir eigentlich auch schon bei der Schlussfrage, die lautet sozusagen. Gibt es noch irgendwelche Erlebnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, der Lernkultur, die Sie sozusagen bei Abellio erlebt haben, von denen Sie berichten möchten, wo Sie sagen, irgendwie ist mir das jetzt so, nachdem Sie alle Fragen gehört haben, noch eingefallen? #00:41:30-2#

B: Jetzt persönlich auf meine Person war jetzt, was ich unglaublich schön fand, als ich im November 2019 zum Unternehmen zurückgekehrt bin. Direkt am ersten Tag sind also meine [Vorgesetzte 1] war ja dann auch meine direkte Chefin, und aber auch alle drei anderen damals noch da gewesenen Geschäftsführer sind dann persönlich vorbeigekommen, um mich zurück zu begrüßen. Und dass ich grundsätzlich auch bei allen direkt wiederaufgenommen wurde, als wenn ich gar nicht weggewesen wäre. #00:42:09-5#

I: Das klingt gut, sehr schön. Und eine allerallerletzte Frage. Glauben Sie, wenn Sie die Fragen, die ich jetzt gestellt habe, vorab bekommen hätten, dann hätten Sie ja sozusagen Zeit gehabt, sich darauf vorzubereiten. Hätten Sie dann anders geantwortet oder gibt es da keinen Unterschied? #00:42:25-6#

B: Nein, ich glaube nicht wirklich anders. Vielleicht hätte ich bei manchen Fragen nicht so also weniger lange überlegen müssen, wenn ich mal länger überlegt habe, aber hätte jetzt nicht anders geantwortet. #00:42:39-3#

I: Okay, dann würde ich die Aufnahme stoppen. #00:42:44-1#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription In-Depth Interview 5

Datum des Interviews: 25.02.2021

Datum der Transkription: 02.03.2021

B: Ja. #00:00:02-3#

I: Gut. Und ich fange einmal mit der ersten Frage an. Das ist auch der erste Themenblock: Unternehmenskultur bei Abellio. Und die Frage ist: Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:08-6#

B: Das klingt nach einer Ja. oder Nein-Frage. Die Antwort ist ja. #00:00:12-7#

I: Dann frage ich noch tiefer nach: Woran machen Sie das fest? #00:00:17-7#

B: (...) Die Ausgewogenheit zwischen beruflichen Herausforderungen und Aufgaben und dem kollegialen Zusammensein ist sehr gut und ausgewogen bei Abellio. War früher vielleicht einmal noch besser, also Abellio noch kleiner war und das Ganze noch einen etwas familiäreren Charakter hatte. Aber mir ist das grundsätzlich immer wichtig, da ja Beruf praktisch ein Drittel grob des Lebens, der Lebenszeit ausmacht. Ein Drittel Freizeit, ein Drittel Beruf, ein Drittel Schlafen, ganz grob. Dass das zusammenpasst. Dass man gerne da ist, gerne mit den Leuten zusammen ist, mit denen man zusammenarbeitet. Dass war bei Abellio eigentlich über meine ganze Dienstzeit immer gut bis sehr gut, dass das Gesamtpaket berufliche Herausforderungen und Aufgaben und kollegiales Miteinander immer gut gepasst hat. #00:01:22-7#

I: Jetzt haben Sie gerade einen Unterschied gemacht zwischen früher und heute. Können Sie den noch näher beschreiben? #00:01:30-2#

B: Soll ich dich jetzt auch siezen? (lacht) Sie wissen ja, dass Abellio gerade in letzter Zeit stark gewachsen ist. Und wenn ich jetzt vergleiche, ich habe vor [Dauer Beschäftigung 2] Jahren knapp angefangen im sogenannten Puppenhäuschen auf dem Betriebsgelände an der (unv.)-Straße, wo praktisch die ganze Verwaltung auf sehr kleinem Raum zusammen war und es einfach nicht so viele Kollegen in der Verwaltung direkt gab. Dafür waren die Kollegen aus der Werkstatt direkt/ praktisch schwirrten einem um die Nase herum oder Triebfahrzeugführer, Kundenbetreuer waren dann öfter vor Ort, die man einfach getroffen hat mal auf ein Schwätzchen. Oder was auch immer. Das war einfach kleiner und überschaubarer und hatte dann noch mehr

diese familiäre Atmosphäre. Während jetzt, plus ja noch Corona-Zeit, wo ich eh selten im Büro bin, und dann viele Büros leer sind oder gar nicht viele Kollegen vor Ort sind, dann ist das noch ein bisschen anders. Dass einfach weniger, sagen wir einmal soziale Kontakte einfach da sind. (lacht) Ist ja sogar gewollt vom Staat. Aber auch, wenn jetzt keine Corona-Einschränkungen wären, dass einfach mehr Leute da sind und ich nicht mehr so viele kenne. Zum Beispiel wenn ich in die Personal-Abteilung einmal ging oder so, ich konnte nicht mehr alle Namen sagen von den Kollegen, die da arbeiten, oder so. Das ist einfach durch das Wachstum gekommen. #00:02:59-0#

I: Und wenn Sie jetzt einmal an den Begriff Unternehmenskultur denken, wie würden Sie den definieren? Also was ist für Sie sozusagen eine Unternehmenskultur? #00:03:09-5#

B: Also meine oder auf Abellio schon bezogen? #00:03:12-8#

I: Beides. Also erst allgemein und dann wirklich auch die Frage: Wie erleben Sie die Unternehmenskultur bei Abellio? Aber erst einmal ganz allgemein: Was fassen Sie unter dem Begriff Unternehmenskultur zusammen? #00:03:23-9#

B: Würde ich auch ähnlich definieren wie die Richtung, wie das, was ich gerade gesagt habe. Also inwieweit schafft es ein Unternehmen für die Mitarbeiter sich so darzustellen oder sich so zu geben, dass es nicht nur Arbeitsplatz ist, also rein in technischem Sinne Arbeitsplatz mit den Aufgaben, die die einzelnen Arbeitnehmer täglich zu erledigen haben. Sondern auch, sagen wir einmal ein bisschen in Anführungsstrichen, mit kleinen Anführungsstrichen, Familie. Dass also auch das Drumherum stimmt, kollegiales Miteinander, Rahmenbedingungen wie, keine Ahnung, einfache Sachen wie Kaffeemaschinen, die für alle zugänglich sind. (lacht) Ja, wie das Unternehmen das Gesamtpaket berufliche Aufgaben und menschliches Miteinander schnürt. Das würde ich als Unternehmenskultur definieren. #00:04:17-9#

I: Und dann noch einmal ganz konkret auf Abellio? Also einige Punkte haben Sie ja gerade schon genannt im Rahmen der Frage, ob Sie gerne für Abellio arbeiten. Aber noch einmal, wenn Sie vielleicht noch einmal wirklich im Detail die Unternehmenskultur beschreiben. Wie würden Sie das tun? #00:04:31-7#

B: (...) Aktuell, also Stand aktuell? Oder sagen wir einmal das letzte Jahr, das Corona-Jahr, geht die Unternehmenskultur von Abellio mehr in Richtung, sagen wir einmal, mehr in Richtung des Technischen, was ich meinte. Also meine Definition ist

ja praktisch, das Technische und Arbeiten und das, in Führungsstrichen, familiäre, soziale Zusammensein. Und ich erkenne schon eindeutige Tendenz zu dieser technischen Seite hin, weil einfach das große Wachstum, jetzt noch die Umstrukturierung, wo ja noch einmal durch das Zusammenfassen der verschiedenen OpCo's noch einmal praktisch in dem Sinne wächst oder noch mehr zusammenwächst. Also ich erkenne eine Tendenz von Abellio, dass der Schwerpunkt mehr auf dieses Technische geht. Oder, dass das Familiäre etwas verloren geht. Was ich, ja, am Wachstum festmache und auch in dem Sinne irgendwie normal finde. Also ich habe das erwartet. Ich habe jetzt nicht gedacht praktisch/ als ich damals noch im Puppenhäuschen war mit der kleinen Menge an Kollegen um mich herum und dann wurden Verkehrsverträge gewonnen und es war ein Wachstum erkennbar, dann hatte ich jetzt nicht die Illusion, dass es immer so bleiben wird. Sondern es war mir schon klar, es wird größer. Es wird ein bisschen anonym durch. Es wird in Führungsstrichen technischer, um in meiner Wortwahl zu bleiben. Und so ist es auch gekommen. Das halte ich aber jetzt nicht für irgendeine Fehlentwicklung oder so etwas. Sondern das ist einfach die Natur der Sache. #00:06:13-0#

I: Hat das Unternehmen denn damals etwas unternommen sozusagen, um diesen Weg zu begleiten? Oder hat das Unternehmen auch gesagt: Das ist nun einmal die Natur der Sache, wenn man wächst. Und wir lassen das einfach einmal so wachsen? #00:06:27-5#

B: Also für mich war in dem Sinne nichts erkennbar. Also ich erinnere mich früher an Sachen, sagen wir einmal aus dem Bereich [Abteilung 9], wo man das immer so ein bisschen hat heraushängen lassen, auch bei der Personal-Akquise, dass wir ein familiäres Unternehmen sind und dass wir gerade so in Richtung soziales Miteinander eine tolle Kultur haben. Ich erinnere mich für diese Festschrift-Broschüre, -Buch zum zehnten Geburtstag von Abellio, da bin ich auch drin, wie ich am Fahrkarten-Automaten lehne und da so einen Satz sage und der dann praktisch in das Buch gedruckt wurde. Ja, Richtung freundlicher, familiärer Arbeitgeber, wo berufliches und privates gut zusammenpasst. Also man war sich dessen sicher bewusst, denke ich, dass Abellio etwas Besonderes hat. Das war ein besonderes Abellio-Gefühl. Und ich denke man war sich auch bewusst, dass das verloren geht, wenn Abellio wächst. Aber dass man jetzt irgendwie versucht, das beizubehalten oder dieser, in Anfüh-

rungsstrichen, Anonymisierung entgegenzuwirken oder so, nehme ich nicht wahr an meiner Stelle. #00:07:45-5#

I: Gut. Und wenn Sie jetzt einmal die Unternehmenskultur von Abellio mit einem vorherigen Arbeitgeber vergleichen, wenn Sie den denn haben, können Sie da Unterschiede festmachen? Oder können Sie vielleicht einfach einmal die Unternehmenskultur des vorherigen Arbeitgebers beschreiben? #00:08:00-7#

B: Also ich fand es schon relativ ähnlich. Also der vorherige Arbeitgeber war ja [Arbeitgeber 1], ein Unternehmen, was ja von der Struktur her auch ziemlich vergleichbar ist. Als ich da war bei [Arbeitgeber 1], war [Arbeitgeber 1] schon größer. (hustet) Die hatten ja auch eine ähnliche Entwicklung, sagen wir einmal, von der kleinen Bude in [Region 4] mit zwei Linien damals ursprünglich, zu einer (lacht) größeren Bude mit vielen Linien und vielen Verkehrsverträgen. Da war ich aber nicht in dieser kleinen, ersten Phase dabei. Sondern ich kam erst später dazu. Und es war eigentlich ähnlich. Also ich war auch zufrieden mit der Unternehmenskultur, also mit der Ausgewogenheit zwischen technischen und beruflichen Anforderungen und sozialem Miteinander. Habe aber auch mitbekommen, also dann nicht so aus eigener Erfahrung, sondern mehr aus den Geschichten, die die Kollegen erzählt haben, die schon länger da waren, dass es da auch ähnlich war, wie ich es jetzt für Abellio beschrieben habe. Also dass ein gewisser kleiner, familiärer Charakter auch da bei [Arbeitgeber 1] damals verloren gegangen ist. Aber grundsätzlich finde ich es jetzt sehr vergleichbar. #00:09:15-2#

I: Gibt es davor noch einen anderen Arbeitgeber, wo man noch einmal vergleichen kann? Oder ist das sozusagen der erste Arbeitgeber gewesen? #00:09:22-9#

B: Nein, das ist die [Arbeitgeber 2] in [Region 5]. Die war davor. Das war aber/ also das ist ja auch eine, sagen wir einmal, Marke oder Firma des [Arbeitgeber 3]. Damals war es noch [Arbeitgeber 4]. Da war es aber, sagen wir einmal/ das war ja die ganze Zeit praktisch eine kleine Firma. Wir waren damals für Tarif und Vertrieb, Marketing, Tarif und Vertrieb beauftragt im Auftrag der [Arbeitgeber 5]. Und da war es eigentlich immer klein, relativ familiär. Also ich war auch mit mein/ (lacht) das war ja/ Nein, im Interview sage ich das nicht, weil das etwas Privates ist. Okay. Aber ein dir bekannter Mensch war damals auch schon mein Chef. (...) Also ich fand es eigentlich auch vergleichbar. Aber das ist halt immer klein geblieben. Aber ich würde jetzt nicht sagen/ das waren jetzt so, sagen wir einmal, meine drei Hauptarbeitgeber im Leben,

aber die waren aber alle ähnlich halt. Einer ist klein geblieben und zwei sind von klein nach groß gewachsen und haben dann so die von mir beschriebene Metamorphose so ein bisschen durchgemacht. Aber insgesamt alle vergleichbar. Es ist jetzt nicht, dass ich sagen würde, an einer Stelle war es ganz anders. #00:10:44-4#

I: Okay. Jetzt haben Sie ja ganz viele Punkte zum Thema Unternehmenskultur gesagt. Wenn Sie jetzt noch einmal die, ich sage einmal, drei für Sie besonders positiven Unternehmenskulturteile, nenne ich das jetzt einmal, beschreiben müssten. Also was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders gut? Und was gefällt Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio besonders schlecht? Was wären da die drei Hauptthemen, sowohl positiv als auch negativ? #00:11:16-4#

B: Also positiv, gut ist auf jeden Fall soziales Miteinander im Kollegenkreis. Gut finde ich auch, dass ich in meinem Rahmen viele Freiheiten habe, Sachen selber zu entscheiden oder zu organisieren, also im angemessenen Rahmen. Ich fühle mich da frei. Ich fühle mich, sagen wir einmal, weder gedeckelt noch irgendwie eingengt durch irgendwelche Vorgaben von Chefs oder so etwas. Aber ich fühle mich auch so, dass, wenn ich Probleme habe oder Hilfe brauche oder irgendwo nicht weiterkomme, dass ich da einen Ansprechpartner habe und nicht dann alleine da hänge und nicht weiß, was ich entscheiden darf oder wie es weitergehen soll. Sondern das finde ich gut, ein angemessenes Maß von Entscheidungsfreiheit. Und das Dritte, würde ich nicht so ganz zur Unternehmenskultur zählen, aber was ich sehr grundsätzlich an der Arbeit bei Eisenbahnverkehrsunternehmen mag, ist, dass ich das Produkt auch immer selber nutze, also öffentlichen Verkehr. Also was besonders ist bei mir, ich kann ja nicht Autofahren, weil ich so schlecht sehen kann. Bin deshalb mein Leben lang auf öffentlichen Verkehr angewiesen. Und habe deshalb immer da/ sagen wir einmal, schwingt auch immer so ein persönliches Interesse mit, einen guten Nahverkehr zu gestalten. Und das machen zu können bei Abellio, auf die Abellio-Art, das finde ich auf sehr positiv. Negativ muss ich erst einmal länger überlegen. Was mir definitiv auffällt ist die Kommunikationskultur von oben nach unten. Also von den höchsten Ebenen der Geschäftsleitung nach unten. Jetzt nicht unbedingt von meinem direkten Chef her. Aber jetzt gerade im Rahmen der Umstrukturierung, weißt du ja selber, da gibt es viele Entscheidungen und viele wirklich neue Sache, neue Strukturen, neue Hierarchie, neue Aufgaben, die vielleicht in meine Abteilung und in meinen Arbeitsplatz reinspielen. Und so viel Neues, wo eigentlich ein Schwall an Kommunikation

nötig wäre, um das praktisch in die ganze Belegschaft und aus meiner Sicht natürlich bis zu mir zu tragen und da ist so wenig. Da gibt es einmal im halben Jahr oder so vom Herrn Noy eine E-Mail mit relativ allgemeinem Blabla. Oder damals dieses, dass eine hohe zweistellige Anzahl von Mitarbeitern in der Verwaltung deutschlandweit wegfallen wird. Das war ja auch so ein Hammer, wo nicht nur ich, sondern ich auch von vielen Kollegen weiß/ Was machst denn du? Du liest etwas, hohe zweistellige Anzahl. Da dachte ich, das sind vielleicht achtzig Leute, die deutschlandweit an Arbeitsplätzen abgebaut werden. Und da kommt mal so eine punktuelle Kommunikation und das wird dann aber nicht erläutert oder nicht weitergetragen. Also das finde ich einen ganz großen (hustet) Malus. Also Kommunikation von oben nach unten. Ich sage noch einmal definitiv, ich meine jetzt nicht so meine direkte Ebene über mir drüber, jetzt wie [Name 3], #00:14:39-3#) ja aktuell oder so, sondern von ganz oben nach ganz unten, (lacht) oder bis zu mir halt. (...) Ja, ansonsten weitere negative Punkte. Also jetzt an der Unternehmenskultur allgemein würden mir eigentlich nicht konkrete weitere Punkte einfallen. Das mit dem Wachstum und dass dieses Familiäre verloren geht, habe ich ja gesagt. Aber jetzt sagen wir einmal, wenn ich an negative Erfahrungen denke aus meiner Zeit bei Abellio, dann verbinde ich das mit einzelnen Menschen. Oder ich habe jetzt (lacht) insbesondere einen Bestimmten im Hinterkopf. Aber jetzt so von der Kultur her? Nein. Also alle Themen, Kommunikationsthemen/ mir fällt jetzt noch ein Beispiel ein. Das ist aber auch wieder ein Kommunikationsthema. Ist auch nur ein Randthema, ist jetzt nicht so wichtig. Aber ich weiß zum Beispiel bis heute nicht: Ist dieses Job-Bike-Projekt inzwischen umgesetzt? Und hätte ich die Möglichkeit, ein Job-Bike zu haben? Ich möchte keines, deswegen ist mir das relativ egal. Aber das war mal so ein Thema, das ist mal so aufgeploppt. Da hat auch der Betriebsrat einmal kommuniziert. Das war in einer Betriebsversammlung. Das hat ganz viele vom fahrenden Personal interessiert, habe ich mitbekommen. Aber (lacht) da weiß ich bis heute nicht: Hätte ich jetzt die Möglichkeit ein Job-Bike zu bekommen oder nicht? Aber ist auch wieder das Thema Kommunikation, nur ein Beispiel mehr vom Rande. #00:16:08-9#

I: Ich muss mir auch so dermaßen auf die Zunge beißen. Das ist das Schwierige. Ich würde so gerne auch da etwas zu sagen. Aber ich muss natürlich neutral sein. Deswegen nicht wundern, dass ich natürlich gar nichts dazu sage. Ich könnte da sofort einsteigen in die Diskussion. (lacht) Gut, das war jetzt alles so ein bisschen Status Quo. Also wie ist es aktuell oder wie war es bislang. Jetzt noch einmal vielleicht die

Frage: Wenn wir jetzt vielleicht bei Wunsch-Dir-Was wären, Sie könnten sich jetzt das Unternehmen bauen, wo Sie sagen: Das hat die perfekte Unternehmenskultur. Da würde ich jetzt einmal vermuten, dass die Punkte, die Sie gerade als besonders positiv genannt haben, dass die auf jeden Fall vorkommen müssen. Aber wenn Sie jetzt wirklich noch einmal absolut spinnen und es gibt irgendwie keine Grenzen, was Finanzen und Sonstiges angeht: Was glauben Sie? Wie sähe Ihr perfektes Unternehmen von der Unternehmenskultur her aus? Oder wir sagen einfach: Sie sind jetzt der Chef von Abellio Deutschland. #00:17:03-4#

B: Ach du Schreck. Nein. Also dann eher den ersten Teil des Gedanken-Experiments. (...) Also ich würde gar nicht so viel ändern oder anders machen. Denn ein Unternehmen ist ja auch ein Unternehmen. Also wie ich gesagt habe: Ich mag diese Ausgewogenheit zwischen, sagen wir einmal, technisch Beruflichen und Privatem oder Sozial-Familiären. Aber ein Unternehmen ist natürlich ein Unternehmen. Es ist keine Familie. Es ist macht sein Geschäft. (lacht) Das klingt glaube ich komisch, aber/ (lacht) Also es ist geschäftlich tätig und natürlich, eine Familie ist anders. Ein Unternehmen hat nur bestimmte Aspekte, familiäre Aspekte, die in die Unternehmenskultur reinspielen. Das heißt, jetzt groß anders machen oder groß mir etwas überlegen, was ich jetzt gerne hätte, was noch sein könnte, was die Unternehmenskultur verbessern könnte in meinem Sinne, fällt mir jetzt schwer. #00:18:18-0#

I: Ja, dann vielleicht einmal anders gefragt: Sie haben ja gesagt, Kommunikation ist ein negativer Punkt: Wie könnte denn die Kommunikation anders gestaltet sein, dass Sie sagen, so wäre das eine Unternehmenskultur, wo Sie mitgehen? #00:18:35-7#

B: Also erst einmal finde ich diese/ ich würde das jetzt in zwei Richtungen sehen. Einmal diese Kommunikation, wie es sie auch jetzt gab, nur sehr selten. Praktisch, sagen wir einmal, der oberste Geschäftsführer Herr Noy schreibt etwas und diese E-Mail wird an alle per E-Mail und Mitarbeiter verteilt. Also diese Kommunikation in eine Richtung, Herr Noy an gesamte Belegschaft, die müsste einfach häufiger sein. Und sagen wir einmal, auch wenn es gar nichts Neues gibt zum Sagen oder/ oft gibt es ja auch Beschränkungen wegen irgendwelcher Uneinigkeit mit Betriebsrat oder was auch immer, dass der Geschäftsführer nicht alles sagen kann, was vielleicht eigentlich schon beschlossen ist mehr oder weniger. Das verstehe ich auch. Aber dass es einfach da eine häufigere und regelmäßige Kommunikation gibt. Und wenn es praktisch nur eine Mail ist im Stil von: Hallo Belegschaft, ich habe leider nichts Neu-

es. Aber wir sind dran an den Themen. Ich wünsche euch einen schönen Tag oder so. Dass man einfach auch Kommunikation um der Kommunikation Willen, wenn man sonst keine wirklichen Inhalte für den Moment transportieren kann. Das wäre mir wichtig. Dass das einfach häufig ist. Dass man mitbekommt: Okay, da passiert etwas. Wir sind auch irgendwo in der ganzen Kommunikationskette eingebunden. Gibt zwar jetzt nichts Neues, aber wir gehören dazu irgendwie. Das wäre mir wichtig. Und dann müsste es auch irgendwie eine Möglichkeit geben der Kommunikation in beide Richtungen. Dass man aus der Belegschaft auch, sagen wir einmal, oben in der Geschäftsführung etwas fragen kann, Sorgen und Nöte loswerden kann. Das ist natürlich auch schwierig. Ich verstehe auch, dass jetzt nicht jeder Verwaltungs-Wurz wie ich oder jeder TF, jeder KB da den Herrn Noy anrufen kann und ihm von seinen Problemen schreiben kann. Das ist mir auch klar. Aber dass da irgendwie Foren oder irgendetwas Digitales oder so eingerichtet sein könnte, wo auch von unten nach oben in der Hierarchie kommuniziert werden kann. muss dann vielleicht irgendwie moderiert sein oder irgendwie so etwas. Aber eine Möglichkeit gäbe es sicher, wenn man es wollte. #00:20:44-6#

I: Gut. Dann gibt es ja einen weiteren Begriff im Rahmen der Unternehmenskultur, das ist das Wort Unternehmenswerte. Jetzt gibt es ja die Abellio-Werte. Da ist die Frage: Kennen Sie die überhaupt? #00:21:02-3#

B: Sind das die, die immer auf den Teppichen standen? Ist das gemeint? #00:21:05-0#

I: Genau die. #00:21:06-3#

B: Oh. (lacht) Die sind schon so lange weg. Vier Stück. Nicht sagen. (...) Nein, sagen Sie doch mal. Ich sage dann: Ach ja, natürlich. Aber das ist/ weil ich nicht mehr jeden Tag drüber latsche. #00:21:22-7#

I: Ich zeige Sie noch einmal eben. #00:21:24-5#

B: Ja. Ach genau. Und dann ist das immer in den Jahresmitarbeitergesprächen auch drin. Ja. #00:21:35-6#

I: Genau. Jetzt merke ich natürlich an Ihrer Reaktion, dass die Werte anscheinend nicht wirklich gelebt werden. Habe ich das richtig aufgefasst? #00:21:42-7#

B: Nein. Meine Reaktion sagt einfach: Mir sind so verschriftlichte Werte oder so etwas, wie das jetzt, das ist mir immer relativ egal. Denn das ist/ eigentlich hätte ich jetzt gesagt: Papier ist geduldig. Oder: Der Bildschirm ist geduldig. Oder: Der Teppich ist geduldig in dem Fall. Das ist immer etwas, das klingt ganz gut, wenn man das irgendwo auf seine Homepage setzt oder irgendwo verschriftlicht und dann irgendwo auch stehen hat. Aber letztendlich, fußballerisch würde man sagen: Wichtig ist auf dem Platz. Wichtig ist, was wirklich gelebt wird und nicht, was auf dem Teppich oder wo steht. Das heißt, mir ist so etwas, also unabhängig von Abellio jetzt oder unabhängig von diesen Sachen immer relativ egal. Das ist für mich irgendwie so eine Art von Marketing. Aber der eigentliche Inhalt der Abellio-Werte, ist nicht das, was ich jetzt auf dem Bildschirm sehe im Moment, sondern das, wie ich Abellio erlebe. #00:22:40-7#

I: Werden denn diese Werte aus Ihrer Sicht gelebt? Und tut das Unternehmen etwas, um sie zu leben? Oder tut das Unternehmen etwas, um sie nicht zu leben? Gibt es da irgendwelche Erfahrungen damit? #00:22:51-2#

B: Ich gehe die einmal durch, auch gerade mit den Erläuterungen, mit den kurzen, die darunter stehen. Also das Erste, authentisch, auch mit dem darunter, ist für mich ein relativ leerer Begriff. Ich sehe es jetzt nicht negativ, also ich würde jetzt nicht sagen, Abellio ist nicht authentisch, nicht vorbildlich, nicht offen, nicht gradlinig. Aber es ist einfach normal so. Also Abellio ist nicht unauthentisch. Es ist nicht unvorbildlich. Es ist nicht unrespektvoll oder irgendetwas. Sondern Abellio ist einfach wie es ist. Und das ist in dem Sinne gut. Aber ob da jetzt authentisch auf dem Teppich steht oder nicht, ist finde ich egal. Also es ist okay, aber ist mir nicht wichtig dieser Wert. Oder dass es da jetzt steht als ein solcher Wert. Professional finde ich Abellio, ja. Die Erläuterung ist ein bisschen komisch. Das kenne ich auch von damals. Da steht schon wieder vorbildliches Verhalten. Gutes Miteinander würde ich jetzt gerade nicht unter dem Begriff professionell sehen. Aber wenn ich jetzt nur den Begriff professionell für mich definiere: Ja, ich finde Abellio professionell. Angemessen für ein Unternehmen der Größe und des Status, sagen wir einmal, im deutschen Markt oder so. Ist angemessen. Aber, ja, auch da wieder das Gleiche: Ob da jetzt professionell auf dem Teppich oder auf dem Bildschirm steht, ist mir egal. Proaktiv. (lacht) Proaktiv war immer der Teppich, der direkt vor meinem Büro lag. Und da man ja auch angehalten war oder angehalten ist als Abellio-Mitarbeiter, diese Werte auch zu leben,

war das dann manchmal so ein bisschen für mich ein Ansporn oder so ein Gedankenkitzel, dann auch selber vielleicht noch etwas mehr proaktiv zu sein als ich es schon bin. Sagen wir einmal von den vier Werten, die jetzt hier auf dem Bildschirm stehen, ist proaktiv noch der irgendwie verbindlichste oder der greifbarste, weil er, sagen wir einmal, mein Verhalten als Abellio-Mitarbeiter so ein kleines bisschen vielleicht beeinflusst hat. Beeinflusst ist vielleicht schon zu hoch gegriffen, aber mir so ein kleines bisschen (unv.). #00:25:20-4#

I: Jetzt haben Sie gerade gesagt, man ist angehalten diese Werte zu leben. Können Sie beschreiben, wie sich das geäußert hat, dass Sie angehalten sind? Also hat Ihnen das jemand gesagt, dass Sie das machen sollen? #00:25:33-5#

B: Proaktiv jetzt? #00:25:34-6#

I: Nein, also einfach, dass man diese Werte leben soll. Also wer hat Sie da sozusagen darauf gebracht, dass Sie das so leben sollen? (...) Weil Sie ja gerade gesagt haben/ #00:25:49-2#

B: Also mit proaktiv jetzt ist es der Teppich. (lacht) Und dann erinnere ich mich noch/ oder da ist ja in diesen jährlichen Mitarbeitergesprächen, die der Vorgesetzte mit einem führt, ist ja auch diese Skala anhand dieser vier Werte. Und da kommt das ja auch immer wieder vor. Wobei es eigentlich mit meinen Chefs die Zeit über auch immer so war, dass die das auch jeweils als Maßstab für das Verhalten eines Mitarbeiters jetzt nicht so praktisch fanden. Sondern [Name 4] hatte zum Beispiel da ein anderes Bewertungssystem und hat das praktisch nur pro forma ausgefüllt. Hatte aber ihr eigenes. Ja, da war das auf mich persönlich bezogen. Ja. Soll ich ganzheitlich auch noch kommentieren auf Unternehmenskultur bezogen? #00:26:40-6#

I: Wie bitte? #00:26:42-8#

B: Soll ich ganzheitlich auch noch kommentieren auf Unternehmenskultur/ #00:26:47-7#

I: Wie Sie das möchten. Wenn Sie sagen, Sie möchten da gerne etwas zu sagen, dann sehr gerne. #00:26:50-5#

B: Ja, ist eigentlich die gleiche Antwort wie zu den anderen auch. Also ganzheitlich ist für mich so ein Standardbegriff. Natürlich versuche ich über den Tellerrand zu schauen. Natürlich versuche ich Vielfalt zu unterstützen. Das ist aber, und auch bei

Abellio sehe ich das, irgendwie normal für mich. Da brauche ich keinen, der extra sagt: Wir, Abellio, sind authentisch, professionell, proaktiv, ganzheitlich. Oder [Name 5], sei du authentisch, professional, proaktiv, ganzheitlich. Das sind alles für mich irgendwie normale, selbstverständliche Sachen und Werte. Und aus meiner persönlichen Sicht brauche ich die nicht irgendwie extra verschriftlicht oder extra so aus Aushängeschild: Hallo, das sind unsere Werte. #00:27:36-4#

I: Wissen Sie denn, wie diese Werte entstanden sind? Oder waren die einfach auf einmal da? #00:27:41-3#

B: Aus meiner Sicht waren die auf einmal da. #00:27:42-6#

I: Okay. Hätten Sie sich da irgendwie eine Art von Einflussnahme oder Beteiligung gewünscht? #00:27:51-5#

B: Nein. Dafür ist mir wie gesagt das ganze Thema Werte aus Aushängeschild zu wichtig. Also noch einmal: Die Werte, wie ich Abellio erlebe, wie sie wirklich gelebt werden, die sind okay. Aber die stehen für mich da nicht auf dem Blatt. #00:28:09-7#

I: Okay. Dann noch so eine vorletzte Frage, bevor ich noch einen weiteren kleinen Themenblock innerhalb dieses Themenblocks habe. Jetzt gibt es ja verschiedene regionale Gesellschaften. Und jetzt noch einmal mit dem Gedanken Unternehmenskultur: Glaube Sie, die Unternehmenskultur ist in allen (unv.) gleich? Oder gibt es da vielleicht noch einmal regionale Unterschiede? #00:28:30-7#

B: Ich kann mir vorstellen, dass es regionale Unterschiede gibt, was ich aber nur erahnen kann. Also sagen wir einmal, meine meisten Kontakte so über meinen ganzen Abellio-Mitarbeiterzeitraum, also [Dauer Beschäftigung 2] Jahre hinweg, sind mit Mitteldeutschland. Klar, das ist ja auch praktisch die älteste Schwester-(unv.). Und ich kann es jetzt natürlich nicht benennen, aber ich habe schon den Eindruck, dass die grundsätzlich ein bisschen anders ticken. Vielleicht liegt es auch einfach schon alleine an der regionalen Mentalität in Halle und Sachsen-Anhalt. Das kann ich nicht so beurteilen. Aber ich könnte das nicht in Worte fassen. Dazu habe ich zu wenig Infos. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass es anders ist. #00:29:25-0#

I: Können Sie denn ein Beispiel vielleicht nennen? Oder irgendwie eine Situation, die Sie erlebt haben, wo Sie sagen: Da ticken die anders? #00:29:31-0#

B: (...) Nein. So konkret kann ich es nicht sagen leider. #00:29:40-3#

I: Also es ist eine Art Gefühl mehr. Oder? #00:29:42-8#

B: Ja, so aus den Geschichten, wie die Mitarbeiter zum Beispiel/ [Name 6] war ja früher meine direkte Kollegin ein Jahr in Hagen. Die ist ja dann nach Halle gegangen. Wie die so erzählt hat. Aber ich kann es jetzt nicht an Situationen oder Beispielen festmachen. Vielleicht noch einmal in eine andere Richtung gedacht. Die Westfalenbahn ist ja jetzt auch eine Schwester von uns. Und wo ich jetzt gerade in meiner Umstrukturierung ja noch mehr Kontakt habe als früher. Und bei denen wirkt es auf mich wieder so, ist vielleicht noch ein bisschen mehr viel Abellio früher, weil sie erst einmal für sich als Westfalenbahn gesehen noch kleiner sind und nicht ganz so viel Verwaltung haben. Da denke ich, ist es vielleicht noch das etwas kleinere Abellio (lacht) im Gefühl sozusagen von früher. Aber jetzt so konkret, das an irgendetwas festmachen, kann ich nicht. Nein. #00:30:44-0#

I: Gut. Und dann der letzte kleine Themenblock. Wenn Sie jetzt noch einmal an Ihre tägliche Arbeit denken, dann wäre einmal die Frage: Glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:30:58-1#

B: Oh. Der erste Gedanke ist jetzt: Ich würde die Frage umdrehen und bin mir nicht ganz sicher, ob Abellio immer weiß, was sie exakt von mir erwarten und verlangen. Aber sagen wir einmal, ich denke schon. Ich überlege noch, ob ich das Wort exakt benutzen würde. Da sage ich dann gleich noch etwas zu. Aber ich denke schon sehr gut zu wissen, was ich tun muss, damit meine Aufgaben erfüllt sind. Auch das ich praktisch als Zahnrädchen im Abellio-Tarif- und Vertriebs-Getriebe so funktioniere, dass alles um mich herum auch funktioniert. Dass Kundenbetreuer ihre Technik haben. Das Automaten gewartet und entstört werden. Dass Tarife aktuell sind. Das weiß ich schon. Ja. Ich glaube sogar, ja, ich würde auch dem Wort exakt zustimmen. Da auch ich jetzt nicht von außen irgendwelchen Input kenne oder so, dass Abellio, sagen wir allgemein, mich wissen lässt oder so, irgendwo funktioniere ich noch nicht richtig. Oder irgendetwas fehlt noch oder irgendetwas soll ich anders machen oder so. Sondern mein Eindruck ist natürlich subjektiv, aber ja, ich glaube das exakt zu wissen. #00:32:15-5#

I: Gut. Dann die nächste Frage: Stehen Ihnen die notwendigen Werkzeuge oder Arbeitsmaterialien zur Verfügung, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:32:24-3#

B: Ja, mit der Ausnahme eines funktionierenden VPN, was mir tagtäglich auf den Sack geht, weil es dauernd abschmiert. #00:32:31-2#

I: Okay, aber ansonsten sagen Sie, hat man im Unternehmen alles bereits gestellt was Sie benötigen, um Ihre Arbeit zu erledigen? #00:32:39-4#

B: Ja. #00:32:40-3#

I: Gut. Dann haben wir ja das Thema Erwartungshaltung. Wir haben das Thema Arbeitsmaterialien. Dann fehlt noch ein Thema, nämlich die Zeit. Haben Sie die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:32:50-7#

B: Im Großen und Ganzen ja. Es gibt immer einmal so Phasen, einmal ist viel zu tun, einmal ist weniger zu tun. Einmal ist mittel-viel zu tun. Aber kurze Antwort: Im Großen und Ganzen ja. (hustet) #00:33:05-8#

I: Und wie gehen Sie oder das Unternehmen damit um, wenn nicht genug Zeit ist? #00:33:12-0#

B: Ich oder das Unternehmen? Das ist aber eine breite Frage. (...) Aufgaben priorisieren und wieder Thema Kommunikation. Wenn ich irgendetwas, sagen wir einmal, nicht im gewünschten Zeitrahmen schaffe, kommunizieren und den entsprechenden Kollegen, oder wer auch immer betroffen ist, Bescheid sagen, kommunizieren: Dauert länger. Oder können wir etwas verschieben? Oder wie auch immer. Und wie das Unternehmen damit umgeht, wenn nicht genug Zeit ist. #00:33:48-5#

I: Also mit Unternehmen ist in dem Moment dann gemeint, der Vertreter des Unternehmens. Also sozusagen Ihre Führungskraft. #00:33:55-0#

B: Hatte ich eigentlich in der ganzen Zeit nicht, so eine Situation. Sondern ich habe mir die Aufgaben immer selber so gemanagt und priorisiert, wie ich es für richtig hielt. Und das Ergebnis war dann eigentlich immer zufriedenstellend. Also gerade in zeitlicher Sicht kann ich mich jetzt an keine Situation erinnern, dass ein Chef zu mir kam und sagte: [Name 7], mach mal hier mit hin. Oder dass da irgendetwas in zeitlicher Sicht im Argen war. #00:34:26-4#

I: Gut. Gibt es denn aus Ihrer Sicht irgendwelche weiteren Einschränkungen oder Hürden oder irgendwelche Bürokratismen, die Sie in Ihrer täglichen Arbeit hindern?
#00:34:40-4#

B: (...) Nein, hindern nicht. Also dass immer mehr Bürokratismen kommen, das merke ich. Aber nichts, was mich hindert. Aber wo Sie gerade Bürokratismus sagen, fällt mir noch eine Ergänzung zu etwas von vorher ein. Wollen wir das noch machen?
#00:35:03-9#

I: Ja, gern. Total gerne. Alles, was Ihnen einfällt. #00:35:06-7#

B: Und zwar zum Punkt, was ich an Unternehmenskultur nicht mag. Und da fiel es mir vorhin eher schwer außer Thema Kommunikation etwas zu sagen. Und was ich nicht mag und nicht verstehe und vielleicht auch nicht verstehen will, ist das ganze Thema Prozess-Management und ONTIV. Das kam einmal vor zwei, drei Jahren über uns oder über mich hereingebrochen. Und ich empfinde das einfach als völlig überflüssig. Ich weiß, da sind zwei nette Kollegen praktisch extra dafür eingestellt. Die nur praktisch das machen. Und ich habe am Anfang, als das neu war, auch einmal versucht, mit der [Name 8] so ein bisschen ins Gespräch zu kommen: Wofür ist das? Also ich verstehe, natürlich kann man Prozesse aufzeichnen. Und wir beide haben ja auch schon zusammen Prozesse aufgezeichnet. Und dass da die Köpfe rauchen, um da in diese Bahn- und Flussdiagramme Sachen anzuzeichnen. Aber ich denke dann immer: Wofür ist das wirklich da? Ich meine, man kann es machen, natürlich. Aber es muss doch einmal irgendwann mindestens einen Menschen auf der Welt geben, der die Prozesse noch nicht kennt, oder der dann sagt: Okay, wie funktioniert Abellio? Ah, hier sind die Prozesse. Ah, hier interessant. Automatenbewirtschaftung. Ah, hier Kundenbetreuer, Papierausgabe. Aber das Leben funktioniert meiner Meinung nach nicht so. Sondern ich sehe das so: Das ganze Prozess-Management ist nur um seiner selbst willen da. Und wenn man jetzt Leute einarbeitet, was ja gerade auch für mich auch ein Thema ist oder jemandem beschreibt, wie funktioniert mein Arbeitsplatz, oder ich mich für irgendetwas anderes, einen anderen Prozess interessiere an anderer Stelle, dann rede ich doch mit den Menschen, die damit bewandert sind und damit befasst sind. Und ich gucke mir nicht das ONTIV an. Das (lacht) habe ich auch einmal, natürlich mit etwas weniger drastischen Worten, mit [Name 8] besprochen. Und auch sie konnte mir keine wirkliche Antwort geben: Wofür ist wirklich dieses Prozess-Management da? Und dann sehe ich jetzt noch,

jetzt sind so viele Themen im Rahmen der Umstrukturierung und neue Hierarchie und was dazu kommt, gerade die Abteilungsvertriebstechnik, und so vieles noch unklar und offen, aber wir sind schon wieder aufgefordert, dass wir auch bloß alle Prozesse aufzeichnen. Also das ist/ also kam ich jetzt beim Stichwort Bürokratismus drauf. Das ist etwas, das ist einfach ein überflüssiger Klotz am Bein, der Zeit, Energie und Nerven kostet für mich. ONTIV. Prozess-Management. #00:37:45-0#

I: Okay. (lacht) Gut. #00:37:48-4#

B: Ja, wenn ihr wollt das ja (unv.) Abellio wollte es ja offensichtlich unbedingt haben. Haben eine teure Software gekauft, haben zwei Menschen dafür eingestellt. Das ist ja jetzt nicht irgendwie etwas am Rande. Sondern Abellio scheint da ja sehr großen Wert darauf zu legen. Aber, ja, ich weiß nicht, vielleicht bin ich zu dumm oder zu ignorant. Aber das verstehe ich nicht. #00:38:07-2#

I: Gut. Dann kommen wir zum zweiten Themenblock. Das ist das Thema organisationales Lernen. Und da wäre jetzt die Frage: Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? Und das vielleicht auch genau das, was wir gerade besprochen haben. #00:38:23-7#

B: Ja. Dokumentiert im ONTIV Prozess-Management. Wobei es/ oder es ist ja vielleicht erst einmal eine allgemeine Frage. Also ich will das an der Stelle nicht noch einmal bewerten. Aber ich würde jetzt sagen, dokumentiert wird im ONTIV Prozess-Management. Jetzt gerade bin ich dabei mein Wissen, weil ja meine Übergabe offensichtlich etwas, turbulent war das Wort von [Name 9], verlaufen wird, dass ich einfach für mich Sachen dokumentiere in Dokumenten, Text-Dokumenten. #00:39:06-7#

I: Ich habe das gerade nicht verstanden. In was für Dokumenten? #00:39:08-8#

B: In Text-Dokumenten. Also ich schreibe einfach auf, was mein Nachfolger, wer auch immer das ist, interimistisch oder dauerhaft, um was der sich kümmern muss. #00:39:19-4#

I: Machen Sie das sozusagen jetzt akut? Oder haben Sie das auch vorher schon gemacht? Immer einmal wieder etwas dokumentiert? #00:39:27-7#

B: Beides. Also jetzt akut natürlich besonders, weil ich gehe. Aber es gab immer einmal wieder Phasen/ also wir haben bestimmte Anleitungen. Wir haben ja relativ komplexe Excel-Tabellen im Moment noch für die Abrechnung der Einnahmen zum

Beispiel. Oder für Tarif-Maßnahmen an den Automaten oder so. Da gab es immer einmal wieder so Schübe sozusagen, wo ich oder wo wir, unsere Abteilung, etwas dokumentiert hat. Vor ONTIV auch noch. Das hat jetzt (unv.) #00:39:59-5#

I: Wird denn, das war jetzt so auf Sie bezogen, aus Ihrer Sicht im Unternehmen an sich Wissen irgendwie gefördert oder dokumentiert? #00:40:13-5#

B: Also ich würde den Begriff Wissen/ könnte ich jetzt nicht/ Oh, bist du noch da? Das Bild ist eingefroren. #00:40:21-6#

I: Ich bin noch da. #00:40:22-7#

B: Das Bild war gerade einmal eingefroren. Okay. Also ich würde Wissen jetzt auf zwei verschiedene Definition/ würden mir einfallen. Einmal praktisch das Wissen der Mitarbeiter, wie es funktioniert, was sie zu tun haben, was, ja, die Rahmenbedingungen, die Kenntnisse, die sie brauchen, um ihre Arbeit zu machen. Das ist einmal das Wissen in der Firma. Und das andere, würde ich sagen, die Mehrung von Wissen. Also so etwas wie Schulungen oder Weiterbildungen oder so etwas. Ja. Kannst du noch einmal die Frage ein bisschen/ #00:40:58-3#

I: Ja, also inwieweit Wissen sozusagen bei Abellio gefördert wird. Also wenn man jetzt Ihre Definition nimmt, die beiden Punkte von gerade, fördert das Unternehmen die Dokumentation zum Beispiel der einzelnen Mitarbeiter von Wissen? Und fördert auch das Unternehmen die Mehrung von Wissen? #00:41:16-1#

B: Also die Dokumentation fördert es, ja, indem es einem ONTIV auf das Auge gedrückt hat. Wobei, wie ich gerade schon sagte, das nicht meine Art ist, Wissen zu dokumentieren. Aber erst einmal kurze Antwort: Ja. Die Dokumentation wird gefördert. Die Mehrung von Wissen, ja, wenn ich einmal/ also ich habe jetzt so etwas vor Auge: Richtung e-Ticketing war ich einmal in eine Schulung. Das waren natürlich Sachen, die man direkt brauchte, als wir den neuen Kraut-Automaten hatten, da gab es natürlich Schulungen, klar, um dann die Arbeit mit dem Automaten und der Software machen zu können. Das ist ja selbstverständlich. Sonst funktioniert es nicht. Also sagen wir einmal, dass Wissen, was man oder was ich brauche, um meine aktuell anfallende Arbeit zu tun, ja, fördert Abellio. Aber jetzt so darüber hinaus/ oh doch, ich weiß noch ein gutes Beispiel, auch drüber hinaus. Ich durfte ja damals einen Niederländisch-Kurs machen. Das war wirklich so wissen, ein bisschen darüber hinaus über jetzt den ganztäglichen Arbeitsablauf. Das war einmal ein Punkt, das fand ich auch

wirklich toll und besonders, dass Abellio mir die Möglichkeit gegeben hat, auch während der Arbeitszeit einen Niederländisch-Kurs zu machen. Das ist/ ja, da wollte ich erst sagen, so etwas gibt es nicht oder nicht viel. So Richtung e-Ticketing habe ich einmal eine zweitägige Schulung gemacht oder so. Aber da gab es nicht so viel. Aber ja, Niederländisch-Kurs, das war etwas Tolles, Besonderes, wo auch so ein bisschen offeneres Wissen gefördert wurde. #00:42:48-8#

I: Können Sie denn vielleicht auch von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder vielleicht auch durch eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:42:55-9#

B: (...) Könnte ich so konkret nicht sagen. #00:43:04-8#

I: Oder ich stelle die Frage vielleicht auch noch einmal anders: Haben Sie bei Abellio schon einmal Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Also es gibt ja verschiedene Gründe, warum das so ist. Weil sie es vielleicht nicht können, weil sie es nicht wollen oder weil sie es nicht dürfen? #00:43:19-8#

B: Nein. Also würde ich nicht so sagen. Also ich meine, jeder Mensch hat es wahrscheinlich, inklusive mir, dass ich jetzt nicht alles, was ich weiß und kann, mindestens ein anderer Abellio-Kollege weiß. Das wird mir jetzt ja auch gerade bei der Übergabe/ Themen auf. Aber jetzt, sagen wir einmal, in zu starkem Maße oder dass ich von jemandem den Eindruck habe, dass der das irgendwie zurückhält aus/ nein, ist nicht mein Eindruck. Also nur im normalen, gesunden Maße. #00:43:59-8#

I: Okay. Jetzt war ja gerade das Thema Wissensweitergabe durch Sie. Ne? Also wie dokumentieren Sie Sachen oder das Unternehmen? Was machen Sie denn selber, wenn Sie Informationen benötigen? Also wie beschaffen Sie sich im Unternehmen Wissen oder Informationen? #00:44:16-8#

B: (...) Also wenn ich die Frage eng sehe mit im Unternehmen, wenn ich jetzt erst einmal nur Abellio NRW nach alter Lesart beziehe, hatte ich schon lange keine Situation mehr, weil ich ja auch irgendwie der Dienstälteste in der ganzen Finanzabteilung bin, hatte ich schon lange keine solche Situation mehr. Sonst ganz früher, als ich noch neuer war, hatte ich einfach Kollegen gefragt. Oder das wäre auch jetzt meine Strategie, wenn einmal wieder etwas wäre. Ich würde einfach auf den entsprechenden Kollegen zugehen, den ich für komplett auskunftskompetent an der Stelle halte

und den etwas fragen. Ich würde zum Beispiel nicht im ONTIV (lacht) nachschlagen. Es wäre auf jeden Fall in irgendeiner Form ein menschlicher Kontakt, wo ich das Wissen suchen würde und nicht in irgendeiner Dokumentation oder so. #00:45:09-9#

I: Und warum ist das so? Also warum würden Sie jetzt nicht zum Beispiel mit technischen Hilfsmitteln suchen? Weil es die nicht gibt oder weil sie nicht geeignet sind? #00:45:16-2#

B: Also mir fehlt jetzt wie gesagt so ein bisschen das Beispiel, so eine Beispielfrage, um die es gehen könnte. Sondern ich würde von einem Menschen immer eine exaktere Auskunft erwarten als von einem wie auch immer gearteten technischen System oder Dokumentation. Und eine bessere Erläuterungsfähigkeit. Aber das ist alles ein bisschen schwammig, weil mir jetzt so das Beispiel fehlt. #00:45:44-2#

I: Gut. Dann gibt es ja den Begriff der Lernkultur. Es gibt ja die Unternehmenskultur. Es gibt die Lernkultur. Wie würden Sie Lernkultur bezeichnen und vor allem, wie empfinden Sie die Lernkultur bei Abellio? #00:45:59-3#

B: Lernkultur würde ich auch erst einmal sehen: Lernkultur auf die einzelnen Menschen, also zum Beispiel auf mich bezogen? Oder Lernkultur auf das Unternehmen an sich? #00:46:10-5#

I: Erst einmal so, wie Sie Lernkultur definieren würden. #00:46:12-5#

B: (...) Also erst einmal grundsätzlich finde ich es schwierig einen Ansatz zu finden, weil ich diesen Begriff Lernkultur für mich nicht so verwenden würde. Oder der mir irgendwie zu fern ist. Der klingt mir ein bisschen zu wissenschaftlich, pädagogisch. #00:46:35-7#

I: Okay. Dann würde ich einfach sagen, Lernkultur, ja, wie lernt das Unternehmen als solches oder als Ganzes. Ne? Also es gibt ja einmal die Mitarbeite, die lernen. Ne? Für sich. Aber dann kann ja auch das Unternehmen als Ganzes lernen. In der Regel lernt es natürlich von seinen Mitarbeitern. #00:46:52-8#

B: Ja, also ich erinnere mich, jetzt fällt mir ein Beispiel ein. Ich war ja für das [Tätigkeit 4] und da auch in den entsprechenden Projektrunden, in den größeren, die kennst du ja, Projekt-Jour-Fixen. Und da gab es dann damals, ich weiß nicht, ob es heutzutage das auch noch gibt, ich denke ja, auch praktisch im Nachhinein, als die Mobilisierung abgeschlossen war, noch diese Lessons-Learned-Runden, wo dann

die einzelnen Leute praktisch oder die einzelnen Teilprojekte noch einmal aufgerufen waren oder ihre Beiträge gegeben haben, was hätte man besser können. Was zeigt jetzt die Erfahrung? Oder was zeigt praktisch die tatsächliche Umsetzung, das tatsächlich mobilisierte Netz im Vergleich dazu, was wir vorher praktisch mehr oder weniger theoretisch angenommen haben? Das war sicher eine Stelle, wo Lernkultur, sagen wir einmal, offensichtlich (lacht) zu Tage trat. Aber jetzt über das hinaus, so das Unternehmen als Ganzes zu greifen und da eine Lernkultur zu sehen. Mir ist einfach immer dieser Begriff Lernkultur noch nicht griffig. #00:48:04-7#

I: Wie würden Sie das denn bewerten, was Sie gerade gesagt haben? Das mit diesen Workshops zum Beispiel, diesen Lessons-Learned? Haben Sie da eine Meinung zu? #00:48:13-6#

B: Also grundsätzlich, dass es das gibt und wie es gemacht wurde, finde ich gut, dass man nicht sagt: Okay, ein Netz mobilisiert und jetzt auf zum nächsten Projekt. Sondern, dass man sich einmal dessen noch einmal bewusst wird, was hätten wir besser machen können. Was ist nicht so gut gelaufen. Was zeigt die Erfahrung. Und das auch dokumentiert, führt/ gerade Mobilisierung für Netzen hatten wir einige hintereinander und dass man es halt dokumentiert, um aus dieser Erfahrung für die nächste Mobilisation schöpfen zu können, das finde ich sehr gut, weise und vorausdenkend. Aber auch an der Stelle wieder denke ich, also dass es dokumentiert wird, ist essentiell wichtig. Denn Leute gehen oder Leute wechseln auch einfach nur innerhalb des Unternehmens ihren Arbeitsplatz und Sachen müssen da dokumentiert werden. Das ist ganz klar. Aber noch wichtiger ist wieder, auf dem Platz sozusagen, was macht man wirklich dann im Alltag bei der wirklichen Arbeit mit diesen Erfahrungen. #00:49:20-9#

I: Und auch hier noch einmal die Frage: Wenn Sie jetzt noch einmal einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, gibt es da Unterschiede? Also haben Sie da irgendetwas erlebt, jetzt noch einmal zum Thema Lernen, Lernkultur, auch wenn Sie sich an dem Begriff noch etwas stoßen, wo Sie sagen: Das haben die vielleicht besser gemacht? Oder das macht Abellio besser? #00:49:39-3#

B: Nein, das macht Abellio besser. Also ich hänge jetzt immer noch im Kopf an dem Beispiel Mobilisierung von Netzen. Das hatte ich jetzt bei meinen anderen Arbeitgebern nicht als ich da war. Aber das hat, (...) ich kann jetzt nicht sagen besser, weil

mir der Vergleich so ein bisschen fehlt, aber das hat Abellio auf jeden Fall gut gemacht. #00:50:01-6#

I: Gut. Dann sind wir schon beim letzten Themenblock. Das ist das Thema Fehlerkultur. Und da wäre jetzt wieder die Frage, wie auch schon bei den anderen beiden, Unternehmenskultur und Lernkultur, wie würden Sie Fehlerkultur definieren? Also was bedeutet für Sie Fehlerkultur? #00:50:20-4#

B: Fehlerkultur würde ich/ also erst einmal, es ist mir auch ein neuer Begriff, der mir jetzt vorher nie so begegnet ist. Aber um jetzt mir etwas zu definieren, würde ich erst einmal sagen: Fehler werden immer gemacht, da wo Menschen irgendetwas machen. Also Fehler sind eine Grundvoraussetzung des Lebens, also auch eine Grundgegebenheit, eine Grundrahmenbedingung des Lebens, damit auch des Unternehmens Abellio. Fehler sind unvermeidbar, also in ihrer Gesamtheit. Also ich finde, eine Strategie jetzt darauf auszulegen, keine Fehler zu machen, das ist nicht zielführend, weil man immer Fehler machen wird. Also wäre die Fehlerkultur praktisch der Umgang mit den unvermeidlich auftretenden Fehlern. Und dazu ergänzend natürlich auch schon eine Minimierung von Fehlern. (lacht) Ich wollte jetzt nicht sagen, dass sagen wir einmal Fehler in beliebiger Menge tolerierbar sind. Aber Fehler sind grundsätzlich unvermeidbar. Also einmal praktisch die Minimierung von Fehlern soweit möglich. Und das andere der Umgang mit praktisch geschehenen Fehlern. #00:51:41-7#

I: Und wenn Sie das jetzt auf Abellio übertragen? Wie wird aus Ihrer Sicht bei Abellio mit Fehlern umgegangen? Also wie ist die Fehlerkultur bei Abellio? #00:51:49-2#

B: (...) Also aus meinem eigenen Arbeitsumfeld fällt mir relativ wenig ein. Wenn mir jetzt so Sachen einfallen, was ich mitbekommen habe von Fehlern oder so, dann war das immer zurzeit, als ich noch/ (...) Nein, ich muss anders ansetzen. (...) Also das Erste, was mir in Bezug auf Fehler bei Abellio einfällt, sind die sogenannten (Spads?) hier, diese signal passed at danger. Was ich damals öfter mitbekommen habe., als wir noch, sagen wir einmal, enger in der Finanzabteilung eingebunden waren vom Tarif und Vertrieb. Aber jetzt auf meine Abteilung bezogen oder auf mich bezogen oder auf meine Arbeit, mein Arbeitsumfeld bezogen? Also mir fehlt auch an der Stelle wieder so die Beispiele konkreter Fehler sozusagen. #00:52:58-8#

I: Ich kann noch einmal ein paar Unterfragen stellen. Vielleicht hilft das. Wird aus Ihrer Sicht bei Abellio offen über Fehler gesprochen? Oder sind Fehler eher ein Tabu-Thema, wo man nicht drüber spricht? #00:53:12-9#

B: Also allgemein gesagt, empfinde ich es nicht als Tabu-Thema. Also dass ich jetzt irgendwie da Hemmungen hätte oder mir irgendwie das so angetragen wäre, als sei das ein Tabu-Thema. Sondern ich finde, dass eigentlich mit einer relativen Offenheit damit umgegangen wird. Stand jetzt, war auch schon einmal anders unter einem bestimmten Chef, den ich jetzt vor Augen habe. #00:53:40-0#

I: Was ist der Unterschied? Also wie hat sich das dann geäußert? Und wie äußert sich das heute? #00:53:45-0#

B: Also auf mich persönlich bezogen: Mit meinem jetzigen Chef habe ich den Eindruck, mit dem kann man über alles reden, mit [Name 3]. Ist jetzt vielleicht auch ein bisschen eine besondere Situation. Wir Tarif und Vertrieb sind nicht mehr lange in seiner Finanzabteilung. Dann gehe ich als Individuum sowieso von Abellio weg. Ist vielleicht noch einmal ein bisschen etwas anderes als so die typische Chef-Mitarbeiter-Situation. Aber mit dem habe ich den Eindruck, man kann über alles reden und das ist unkritisch, auch wenn es um Probleme geht oder Fehler geht. Auch mit [Name 4] war das so. Da habe ich jetzt etwas vor Augen, (lacht) wie [Name 10] und ich im Übereifer einmal einen Automaten praktisch in Holland ein bisschen kaputt gemacht haben, was nicht unbedingt hätte sein müssen. Und da konnte man ganz normal mit ihr darüber reden und das war jetzt nicht irgendwie böse oder so ein: Du, du, du. Das war ganz normal gut. Und früher hatte ich einmal einen Chef, also hier bei Abellio auch, der war sehr/ sagen wir einmal, der hat eine sehr große Distanz aufgebaut zwischen sich als Chef der Finanzabteilung und seinen Mitarbeitern. Und da wäre es mir teilweise sehr schwer gefallen über Fehler zu reden. Also sowohl, wenn ich selber welche gemacht hätte, mir fällt jetzt nichts ein an irgendwelchen gravierenden Fehlern, so man mit dem Chef drüber sprechen muss, als auch/ oder gar, was ich bei ihm als Fehler hätte wahrgenommen, dass ich ihn darauf anspreche. Hätte ich mir überhaupt nicht vorstellen können. Also der hat einfach menschlich aus meiner Sicht eine viel zu große Distanz aufgebaut. #00:55:26-7#

I: Wird denn aus Ihrer Sicht bei Abellio auch aus Fehlern gelernt? Sie haben jetzt ein konkretes Beispiel genannt, wo ein Fehler gemacht wurde. Wie wurde denn sichergestellt, vielleicht von Ihnen oder von der Führungskraft oder vom Unternehmen,

dass dieser Fehler nicht noch einmal gemacht wird? Oder wurde das nicht/
#00:55:45-4#

B: Nein, das mit dem Automaten, was ich gesagt habe? #00:55:48-1#

I: Ja, das konkrete Beispiel jetzt. #00:55:49-8#

B: Also das Beispiel ist einfach: An dem Automaten in Zevenaar, da war das Kabel/ also man kann ja den Bild- oder den Touchscreen vorne so aufklappen. Und hier hinten ist dann der eigentlich Bildschirm. Also der Touchscreen ist nicht im engen technischen Sinne Teil des Bildschirms, sondern der ist davorgesetzt. Und das kann man so aufklappen. Und die sind mit so einem schmalen, pisseligen Flachbandkabel verbunden. Und das war kaputt. Und wir dachten erst, das ist praktisch nur herausgerutscht. Also der Stecker aus der Steckdose sozusagen von dem kleinen Flachbandkabel sei nur herausgerutscht. Und wir haben da rumprobiert und gepockelt und letztendlich, weil wir das auch vorher nie so gesehen hatten oder so wahrgenommen hatten, hat sich herausgestellt, die Steckdose sozusagen war mit dem Stecker von der Platine abgebrochen. Deswegen konnten wir das an der Stelle gar nicht reparieren. Und (lacht) dann hatten wir (lacht) (unv., #00:56:52-1#) gesehen, das ist ja gerade (unv.) immer so, in diesem Zwischenbereich zwischen dem Touchscreen und dem eigentlichen Bildschirm, da sammeln sich manchmal so Fliegen und Spinnen und (lacht) so ein Zeug. Und weil wir das eh aufgeklappt hatten, wollten wir das grobe Zeug da herausholen. Und (lacht) waren dann etwas zappelig dabei, (lacht) weil es auch um so fiese Insekten und Spinnen ging, und dann haben wir praktisch das ganze Ding abgerissen, (lacht) als wir das auseinander gemacht haben. Und dann ging das erst einmal gar nicht mehr, was aber auch nicht so schlimm war, denn die Kunden konnten das eh nicht per Touchscreen bedienen. Und nein, die Lösung war dann also einmal, wir haben damals, mit [Name 1] war das dann, haben wir dann darüber gesprochen, also wirklich was passiert ist. (lacht) Also nicht irgendwie so drumherum geredet. Und die Lösung war dann, dass wir schnell ein Ersatzteil besorgen konnten dadurch, dass Abellio Mitteldeutschland ja die gleichen Automaten hat. Und ich habe damals, da war das [Name 11] ja noch, mein Pendant in Mitteldeutschland angerufen und gefragt, ob er praktisch dieses ganze Bildschirmkonstrukt als Ersatzteil hat und uns geben kann, weil die ja auch viel mehr von diesen Automaten haben. Und die Lösung war dann: Er hat uns aus seinem Fundus das Ersatzteil geschickt. Wir haben bei Kraut, #00:58:06-1#) das bestellt und bezahlt natürlich und

haben das Ersatzteil einbauen lassen vom (Garde?) und haben nach Lieferung durch Kraut dann das praktisch nach Mitteldeutschland geschickt, dass die ihren Fundus praktisch wieder vollhaben. Das war dann das Lernen daraus. Und persönlich würde ich jetzt sagen: Natürlich, wenn es noch einmal um so etwas geht, pass auf. So ein Bildschirm ist sehr filigran. Pass auf deine Handbewegungen auf, wenn du da einen Bildschirm saubermachen willst. #00:58:31-0#

I: Aber Sie haben das jetzt nicht irgendwo dokumentiert, dass sozusagen die Nachwelt dann auch aufpasst? #00:58:34-8#

B: Nein. Dafür ist das auch zu speziell denke ich. #00:58:39-7#

I: Okay. Haben Sie denn schon einmal erlebt, vielleicht bei Ihnen oder vielleicht einfach auch vom Hörensagen, dass Fehler auch schon öfter passiert sind? Also sprich, der gleiche Fehler ein- oder mehrmals gemacht wird? Oder tritt dann doch immer irgendwie ein Lerneffekt ein und Fehler werden kein zweites Mal gemacht? #00:58:54-3#

B: Also mir fällt kein Beispiel ein, kein konkretes. Wobei in meinem Kopf komme ich immer wieder auf dieses Thema Kommunikation. Ja, da könnte man doch einfach einmal lernen, denke ich, oder da könnte auch Abellio lernen und sagen: Wir kommunizieren mehr. Aber jetzt sagen wir einmal so, bei bestimmten, fällt mir sonst kein Beispiel ein für bestimmte Fehler oder bestimmte Lerneffekte. #00:59:22-2#

I: Okay. Wenn Sie jetzt noch einmal an sich denken, glauben Sie, dass es Ihnen im beruflichen Kontext bei Abellio schaden könnte, wenn Sie Fehler offen zugeben? Ich meine, Sie haben ja jetzt ein Beispiel genannt, das hat Ihnen offensichtlich ja nicht geschadet. Aber vielleicht einfach einmal auch an andere Abteilungen gedacht. Glauben Sie als Mitarbeiter von Abellio hat man arbeitsrechtliche Konsequenzen oder auch Konsequenzen unter Kollegen zu befürchten, wenn man offen mit Fehlern umgeht? #00:59:47-6#

B: Nein, aus meiner Sicht nicht. Ich könnte mir, aber das ist mehr Phantasie, vorstellen, dass es an anderer Stelle vielleicht anders ist, wenn man (unv.) Personal macht und vielleicht Fehler macht, wo noch mehr Verantwortung dranhängt als wenn bei mir jetzt einmal irgendwie eine Tarif-Tabelle falsch ist oder so etwas. Aber aus meiner Sicht, nein, sehe ich das nicht so. Aber ich würde keine gravierenden Konsequenzen befürchten. #01:00:09-5#

I: Das heißt, Sie haben auch in dem Zusammenhang noch nichts irgendwie gehört oder erlebt oder ähnliches? #01:00:17-0#

B: Nein. Ich muss einmal überlegen, wie die Situation genau war, bevor ich das sage. Das war auch zu der Zeit von dem Chef mit der großen persönlichen Distanz, mit dem ich nicht gut klargekommen bin. Also das war eine Situation, die würde ich nicht als Fehler sehen, aber die hat er als Fehler gesehen. Und das fand ich schon fies. Aber das ist jetzt nicht mehr aktuell. Kann ich ja einmal erzählen. Ich weiß wirklich nicht mehr, um was es inhaltlich ging. Ich habe aber über eine Sache, die er, also der Chef, als Abellio NRW damals intern angesehen hat, habe ich mit meinem damaligen Kollegen bei Abellio Mitteldeutschland besprochen. Ich weiß wirklich nicht mehr, was es war. Aber mein Gedankengang war, das ist ja auch ein Abellio-Kollege. Mit dem kann ich darüber reden. Aber die Sichtweise des Chefs war es: Nein, das ist eine Abellio-NRW-Sache, das darf nicht nach außen getratscht werden. Und das hat er mitbekommen und hat dann so ein Personalgespräch mit mir geführt und mir eine Abmahnung angedroht. Was ja nicht so weit gekommen ist. Aber das war einmal so eine Situation, wo ich/ also ich habe es nicht als Fehler wahrgenommen, aber er. Es war eine Meinungsverschiedenheit sozusagen. Aber das war mal so eine fiese Situation, wo ich auch so aus meiner Sicht ungerechtfertigten Druck gespürt habe. #01:01:43-8#

I: Glauben Sie denn, dass die Kommunikation von Fehlern oder auch allgemein der offene Umgang mit Fehlern die Sammlung, Förderung oder Generierung von Wissen fördert? #01:02:00-1#

B: Allgemein, ja klar. Der Aussage stimme ich zu. #01:02:04-4#

I: Das sagt auch die Wissenschaft übrigens. Glauben Sie auch, dass die Kommunikation und der offene Umgang mit Fehlern Abellio vor negativen Einflüssen bewahren kann? Also zum Beispiel Kosten, die entstehen? Oder einfach auch eine negative Reputation oder ähnliches? #01:02:17-9#

B: Ja. Auf jeden Fall. Also ich denke, offen mit Fehlern umzugehen und dann auch entsprechende Dokumentation und Lernen oder so, das ist immer gut und der richtige Weg. Auch wenn es im Moment vielleicht einmal schwerfällt und weh tut, Fehler zuzugeben oder über Fehler zu reden, aber dem stimme ich uneingeschränkt zu. #01:02:35-1#

I: Gut. Und dann noch, die Frage ist übrigens die vorletzte Frage: Welcher Zusammenhang besteht aus Ihrer Sicht zwischen der Unternehmenskultur, also das, was wir eingangs hatten, und der Fehlerkultur? Gibt es aus Ihrer Sicht einen Zusammenhang und wenn ja, welcher? #01:02:47-9#

B: Ja, nämlich die Offenheit über Fehler zu reden. Also ich hatte ja Unternehmenskultur oder die Hälfte sagen wir einmal von Unternehmenskultur definiert als das soziale Miteinander auf allen Ebenen. Und nur wenn das klappt oder einigermaßen stimmt, denke ich, gibt es die entsprechende Offenheit auch über Fehler zu reden, gerade auch in den hierarchischen Strukturen. Also mit Chefs praktisch über Fehler zu reden. Und, ja, da sehe ich einen direkten Zusammenhang aus dem sozialen Miteinander und der Fehlerkultur, ja. #01:03:25-5#

I: Können Sie da ein Beispiel nennen bezüglich des direkten Zusammenhangs? Also wie wirkt sich das eine positiv oder negativ auf das andere aus? #01:03:32-2#

B: Ein Beispiel wäre vielleicht das, was ich gesagt habe, mit dem Automaten in Zevenaar und [Name 4]. Also es war ganz klar. Wir haben einen Fehler gemacht. Wenn wir mehr aufgepasst hätten, wäre das nicht passiert. Das war definitiv ein Fehler. Und ich war sagen wir einmal zur Hälfte beteiligt. Und ich wusste aber, praktisch auf dieser sozialen Miteinander-Ebene, [Name 1] ist eine zugängliche Chefin. Mit der können wir darüber reden. Da werden jetzt nicht irgendwelche (unv.) zu erwarten sein, sondern wir sagen einfach, wie es war und wie wir damit umgehen. Und das kostet natürlich auch ein bisschen Geld, was ohne den Fehler jetzt nicht hätte ausgegeben werden müssen. Aber wir sagen einfach wie es ist. Und das macht wahrscheinlich niemand gerne, so Fehler zuzugeben und darüber zu sprechen. Aber ich weiß, [Name 1] ist eine zugängliche Chefin. Und die wird da vernünftig, sowohl menschlich als auch professionell mit umgehen. Und so war es dann auch. #01:04:32-2#

I: Und wie wäre das aus Ihrer Sicht ausgegangen, wenn die besagte Führungskraft, mit der Sie nicht so gut zurechtkamen, zu der Zeit der Chef gewesen wäre? #01:04:42-0#

B: Dann hätte ich wahrscheinlich/ also der Lösungsweg wäre wahrscheinlich der gleiche gewesen. Also Ersatzteil auf die Schnelle von Mitteldeutschland besorgen, bei Kraut bestellen und Mitteldeutschland zurückgeben, wenn es da ist. Aber meine Kommunikation wäre nicht so offen gewesen, sondern ich hätte dann einfach ir-

gendwie gesagt oder das im entsprechenden Bestellprozess so eingespielt: Ja, der Bildschirm beim Automaten ist kaputt. Wir brauchen ein Ersatzteil. Aber ich hätte wahrscheinlich das versucht unter dem Teppich zu halten, dass es jetzt unser oder mein Verschulden war, dass es an der Stelle kaputt ist. #01:05:19-5#

I: Dann würde ich jetzt die These aufstellen, da können Sie jetzt zustimmen oder auch nicht, aber ich gehe davon aus, dass Sie zustimmen, dass Unternehmenskultur vielfach auch mit der Führungskraft zu tun hat. #01:05:27-9#

B: Ja, natürlich. Klar. #01:05:29-6#

I: Gut. Und dann noch die Schlussfrage. Die ist relativ offengehalten. Wir haben jetzt über das Thema Lernkultur gesprochen, über das Thema Fehlerkultur und über das Thema Unternehmenskultur. Gibt es aus Ihrer Sicht noch irgendwelchen Erkenntnisse, irgendwelche Erlebnisse, irgendetwas im Zusammenhang mit diesen drei Themen, wo Sie sagen, das könnte interessant sein? Oder haben Sie vollumfänglich alles gesagt, was Sie sagen wollten? #01:05:49-2#

B: Für den Moment würde ich sagen, es war alles. Aber wenn mir noch etwas einfällt, soll ich das (lacht) dann nachschieben? (lacht) Oder // (unv.) #01:05:57-4#

I: Wenn Ihnen // noch etwas einfällt, dann können wir auch gerne noch ein zweites Interview führen. Das ist gar kein Thema. Ist natürlich kein Muss, ist alles freiwillig. Aber wenn noch die erleuchtende Idee kommt oder irgendwie etwas, was vielleicht noch spannend sein könnte, einfach // nur (unv.) #01:06:12-1#

B: Ja, also // ich würde es für den Moment dabei belassen. Ich habe mir auch vorhin einmal grob Gedanken gemacht, was Sie fragen werden. Und worauf wird das so hinauslaufen. Also ich habe jetzt erst einmal für den Moment alles gesagt, würde es auch erst einmal dabei belassen. Und wenn mir jetzt noch einmal etwas wirklich Spannendes einfällt, was ich denke, das könnte Sie jetzt wirklich weiterbringen oder noch interessieren oder noch ein besonderer Aspekt sein, dann würde ich Sie noch einmal ansprechen. Aber im Moment würde ich es dabei belassen. #01:06:39-7#

I: Perfekt, dann würde ich jetzt erst einmal die Aufnahme stoppen. Das mache ich jetzt. #01:06:43-0#

Transcription In-Depth Interview 6

Datum des Interviews: 25.02.2021

Datum der Transkription: 07.03.2021

I: Gut, dann würde ich mit der ersten Frage starten, im ersten Themenblock. Und die erste Frage ist relativ einfach, ist so eine Art Einstiegsfrage. Nicht wundern, ich sieze Sie, weil die Fragen einfach auch Sie sind, damit ich das immer gleich habe. Die erste Frage ist: Arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:14-9#

B: Ja. #00:00:16-1#

I: Und dann die Frage: Woran machen Sie das fest? #00:00:19-4#

B: Teamfähig/ Also das Team, die Zusammenarbeit, die Aufgaben. Und, ja, das ganze Drumherum, halt dieses Umfeld. #00:00:31-9#

I: Können Sie das noch näher beschreiben mit Drumherum? #00:00:35-1#

B: Man fühlt sich angekommen. Also, dass man jetzt endlich einen Beruf hat oder einen Job hat, eine Arbeitsstelle hat, wo man sich wohlfühlt. #00:00:47-8#

I: Das heißt, Sie hatten vorher sozusagen Arbeitsstellen, wo das nicht der Fall war? #00:00:52-5#

B: Richtig. #00:00:53-1#

I: Dann mal die Frage, es gibt ja den Begriff Unternehmenskultur, wie würden Sie den Begriff für sich definieren? #00:00:59-8#

B: Unternehmenskultur? Ja, eigentlich, dass man wirklich zwar eine Hierarchie hat schon, aber dass nicht dieses Verhalten der oberen Hierarchie nach unten so auch von oben herab ist. Sondern dass es so menschlich ist, dass es, wie es eigentlich auch hier ist, familiär ist, dass man/ Der Chef grüßt einen, auch wenn er vielleicht nur einmal gesehen hat, trotzdem sagt er: "Guten Morgen", das kennt man in vielen Unternehmen nicht. #00:01:34-3#

I: Okay. #00:01:35-0#

B: Also das finde ich hier eigentlich sehr gut, diese Kultur dann halt, wenn man das jetzt so bezeichnen kann. #00:01:40-2#

I: Fällt Ihnen noch was ein zur Unternehmenskultur bei Abellio? Also, wenn Sie jetzt vielleicht jemanden mal erklären müssten, das und das ist die Unternehmenskultur von Abellio, wie würden Sie das erklären? #00:01:50-4#

B: Wie würde ich das erklären? Zusammenhalt als ein Wort. #00:02:03-2#

I: Haben Sie noch ein Wort, oder? #00:02:06-6#

B: Nein, fällt mir jetzt nichts zu ein. #00:02:09-0#

I: Okay. Und wenn Sie jetzt einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, was ist da vielleicht an der Unternehmenskultur anders als der Ihres vorherigen Arbeitgebers? #00:02:19-3#

B: Also hier ist es, wie gesagt, familiärer, anständiger der Umgang untereinander. Ja, wie gesagt, dieses, zu Hause sich Fühlen, sich Wohlfühlen hat man in den anderen Unternehmen oft nicht oder ich zumindest nicht gehabt. In den vielen Stationen, die ich hatte, da war man eigentlich immer nur so mehr: Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, der Mohr kann gehen. #00:02:47-9#

I: Okay. Das sind ja alles jetzt sehr positive Sachen, also sozusagen Dinge, die Ihnen an der Unternehmenskultur gefallen. Gibt es auch Dinge, die Ihnen an der Unternehmenskultur von Abellio vielleicht nicht gefallen? #00:02:59-6#

B: Also ich bin jetzt gerade mal [Dauer Beschäftigung 3] Jahre hier, ich glaube, da müsste man eine längere Zeit in einem Unternehmen sein, um das genauer zu beantworten. #00:03:08-4#

I: Und wenn Sie die [Dauer Beschäftigung 3] Jahre jetzt einfach mal Revue passieren lassen. Ich meine, da ist natürlich jetzt auch Corona, spielt da ein bisschen rein, leider, ne? Man hat natürlich Schwierigkeiten, sage ich mal, Corona bedingt auch alle Facetten des Unternehmens kennenzulernen. #00:03:22-0#

B: (Seufzt) Ja, ich meine, ich war ja jetzt in der ganzen Zeit hier, weil ich ja durch meinen Beruf oder durch das, was ich hier unten mache und die Eingangspost bearbeiten muss/ Fällt mir was Negatives ein? Eigentlich nicht, nein. #00:03:44-4#

I: Okay. #00:03:46-1#

B: Man hat mal einen schlechten Tag, aber das liegt an einem selber. (Lacht)
#00:03:51-3#

I: Häufig, ja, das stimmt. Und wenn Sie jetzt sozusagen sich einen Wunscharbeitgeber selber bauen könnten, also Sie sind jetzt Ihr eigener Chef, haben vielleicht eine eigene Firma, wie müsste die Unternehmenskultur Ihrer eigenen Firma sein, dass Sie sagen, da arbeiten Sie gerne, da arbeiten Ihre Mitarbeiter gerne? #00:04:14-4#

B: Also da müssten auf jeden Fall die Werte der Gesellschaft auch getragen werden, also Respekt, Toleranz. Man müsste miteinander umgehen, wie man/ Also sagen wir mal so, ich würde mit meinen Mitarbeitern so umgehen, wie ich auch gerne/ Dass man mit mir umgeht. Also, wie gesagt, Respekt und Toleranz ist eigentlich so das Wichtigste. Dass eben das gesamte Unternehmen ein Team ist, dass man alles/ Immer wieder sich sagt: "Man sitzt im gleichen Boot, entweder man geht zusammen unter oder gar nicht." Also, ja, dieser Zusammenhalt halt, den würde ich auf jeden Fall fördern. Und eben auch, gut, das kann man jetzt nicht, aber durch Festivitäten, durch gesellschaftliche Widerspiegelung. Kommt jetzt drauf an, wie viel Leute man halt hat, dass man mal mit denen ins Theater geht oder ein Grillfest macht oder irgendwie sowas halt in der Art, um die Leute auch zu motivieren. Also Motivation finde ich auch sehr, sehr wichtig. #00:05:18-7#

I: Und wie erleben Sie die Motivation bei Abellio? #00:05:21-8#

B: Im Moment gut. Es gab auch eine Zeit, die war nicht so gut. (Lacht) Da war mehr Druck als Motivation. Aber was ich jetzt/ Ja, es ist jetzt nicht ein negativer Druck, aber man muss lernen, damit umzugehen. Das war eigentlich das Schwierige. (Lacht) #00:05:44-2#

I: Und wie kommt das, dass sich das geändert hat? #00:05:46-6#

B: Meine Einstellung. Also ich persönlich habe mich geändert. #00:05:50-9#

I: Und wenn ich nochmal so das Stichwort Kommunikation sage, wie empfinden Sie das? Das ist ja auch vielleicht Teil einer Unternehmenskultur. Passt das aus Ihrer Sicht? #00:06:00-8#

B: Ja, das passt, doch. Klar, gibt es immer mal Reibungspunkte, wo man sagt: "Na, hättest du mir ja mal sagen können." Oder: "Warum muss man das jetzt schon wieder mitteilen?", also das schon. Aber so grundsätzlich passt es. #00:06:14-6#

I: Okay. Dann gibt es ja die sogenannten Abellio Werte, sind die Ihnen bekannt?
#00:06:21-9#

B: Nein. #00:06:23-1#

I: Okay. #00:06:26-1#

B: Jedenfalls nicht bewusst, sagen wir es mal so. (Lacht) #00:06:29-4#

I: Okay. Ja, also ich kenne sie auch nur vom Erzählen, es gab mal so Teppiche wohl anscheinend hier in den Fluren, da waren so vier Stichworte draufgedruckt.
#00:06:40-4#

B: Stimmt, die lagen mal da, richtig. Die sind irgendwann weggekommen, weil die immer durch die Gegend gerutscht sind. (Lacht) #00:06:45-2#

I: Und da wäre jetzt die Frage, also Sie sagten, Sie kennen die Abellio Werte nicht, was halten Sie denn grundsätzlich davon, wenn sich ein Unternehmen solche Werte gibt? #00:06:56-2#

B: Ich weiß jetzt die vier Worte nicht mehr, was da stand oder die vier Werte, aber ich fand es/ #00:07:04-8#

I: Na, es war sowas wie proaktiv, ganzheitlich, professionell und authentisch.
#00:07:08-1#

B: Richtig. Genau, dieses Proaktiv, das hat mich/ Ich fand es ein bisschen übertrieben. Also ich finde, es reicht, wenn es gehandelt wird. Also, wenn man jetzt proaktiv auf jemanden zugeht, muss ich nicht noch einen Teppich haben oder ein Wandplakat haben, wo das draufsteht. Das fand ich ein bisschen übertrieben, war aber wahrscheinlich nicht so gemeint von der Geschäftsführung. #00:07:33-2#

I: Meinen Sie denn, diese vier Worte waren richtig gewählt oder hätten Sie vielleicht die Werte anders gewählt? #00:07:39-5#

B: (Seufzt) Ja, authentisch passt auf jeden Fall. Wie gesagt, dieses Proaktiv, da störe ich mich dran. (Lacht) #00:07:51-5#

I: Aber ändert das was in Ihnen oder an Ihrer Einstellung, wenn Sie irgendwo sowas auf dem Teppich lesen? #00:07:56-1#

B: Nein. Eigentlich meiner Meinung nach war ich das sowieso schon. Also das, was da stand, wenn man diese vier Teppiche/ Was meine ich immer, würde man das sowieso sein. Es war vielleicht einfach nur nochmal so, ja, wie man so schön sagt, ein Zaunpfahl, der da hingeworfen wurde, dass alle dran denken. #00:08:18-5#

I: Finden Sie das, ich sage mal, von der Art der Kommunikation richtig? Oder hätten Sie vielleicht versucht, wenn Sie jetzt irgendwie da Einfluss drauf haben, die Werte anders zu vermitteln? #00:08:29-4#

B: Ich glaube, ich würde sie anders vermitteln. #00:08:31-7#

I: Und wie würden Sie das machen? #00:08:33-0#

B: Mit Gesprächen. #00:08:33-5#

I: Gesprächen. Dann mal die Frage, es gibt ja verschiedene regionale Gesellschaften bei Abellio, ja, und wenn wir über das Thema Unternehmenskultur sprechen, würde mich noch interessieren, glauben Sie, dass es regionale Unterschiede gibt bei der Unternehmenskultur? Oder glauben Sie, Abellio ist Abellio, egal ob wir in Halle, in/ #00:08:52-0#

B: Nein. Da wird es Unterschiede geben, allein weil die Gesellschaft in dem Bereich anders ist. Also ich weiß jetzt nicht, ich war jetzt noch nie in Halle, in der Gegend oder auch Stuttgart. Kenne ich, ja, man kennt es vom Namen her. Aber ich glaube schon, dass zwar die Grundwerte die gleichen sein werden, aber dass es anders umgesetzt ist, weil der Mensch ja auch anders ist. #00:09:17-2#

I: Haben Sie da schon mal vielleicht ein Erlebnis gehabt irgendwie in der Zusammenarbeit mit Kollegen, wo Sie sagen: "Das ist aber vielleicht jetzt komisch oder schwierig oder das hätte ich"/ #00:09:26-0#

B: Also ich war im ersten halben Jahr, wo ich hier war, direkt beim Finanztreffen in Berlin. Und da hat man natürlich auch die anderen Kollegen kennengelernt und es waren schon Unterschiede da. Auch dass wir sehr strukturiert hier sind in Hagen. In Halle und Stuttgart war das aber nicht so, hatte man nicht so das Gefühl/ Also nicht UNSERE Struktur, die haben mit Sicherheit eine eigene Struktur. #00:09:49-3#

I: Was glauben Sie, woran das liegt, dass die so anders strukturiert sind? #00:09:54-6#

B: Vielleicht, weil sie kleiner sind, weniger Mitarbeiter. Ich weiß es nicht, könnte ich mir jetzt so vorstellen. Und weil man halt, ja, es liegt vielleicht auch sehr viel an der Führung. Jetzt wir haben ja hier in der [Abteilung 10] den Führungswechsel gehabt: Eine sehr straff organisierte Führung, jetzt immer noch organisiert, aber nicht mehr ganz so, wo man meint, da gibt es jetzt einen Leitfaden, wo man dran sich festhalten muss, und weitergehen muss immer. Sondern das ist einfach nur noch ein Leitfaden, der sagt: "So und so muss man es machen, aber man kann auch abweichen."
#00:10:35-2#

I: Und welche Art Führungsstil ist Ihnen persönlich lieber? #00:10:38-8#

B: Der Jetzige. #00:10:40-3#

I: Okay. Wenn Sie jetzt mal an Ihre tägliche Arbeit denken, glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:10:49-2#

B: Ich glaube, das weiß man nie. (Lacht) Also ich weiß, dass ich als [Berufsbezeichnung 3] natürlich meinen Job, meine Aufgaben habe. Aber was jetzt grundsätzlich erwartet wird? Dass meine Arbeit getan wird. #00:11:05-8#

I: Aber ich frage nochmal anders. Kommen Ihnen manchmal Zweifel, ob das, was Sie machen, ob das das ist, was das Unternehmen erwartet? Oder sind Sie sich eigentlich sicher, dass Sie genau das machen, was das Unternehmen erwartet? #00:11:16-9#

B: Sicher bin ich mir nie. #00:11:18-3#

I: Okay. Wie gehen Sie dann mit so einer Situation um, wenn Sie unsicher sind? #00:11:24-4#

B: Dann frage ich. #00:11:25-8#

I: Okay. #00:11:26-3#

B: Dann frage ich meinen direkten Vorgesetzten oder eben Kollegen, die länger da sind: "Ist das so richtig, kann man das so machen, ist das im Sinne von Abellio?" Weil natürlich, klar, auch in der [Abteilung 10], ich sage immer, Soll und Haben ist immer gleich, aber jeder Unternehmer hat natürlich andere Ziele oder andere Punkte, die er sehr hervorhebt. #00:11:49-1#

I: Okay, das war jetzt sozusagen das Thema Erwartungshaltung, dann die nächste Frage ist so ähnlich. Stehen Ihnen auch die notwendigen Werkzeuge und Arbeitsmaterialien zur Verfügung, dass Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:12:00-8#

B: Ja, ja, das auf alle Fälle. #00:12:02-2#

I: Und die dritte Frage, die ist auch so ähnlich. Haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:12:09-5#

B: Tja, wenn ich ehrlich bin, nein. (Lacht) #00:12:12-7#

I: Ich hoffe, Sie sind ehrlich. (Lacht) Darum geht es. #00:12:16-5#

B: Nein. Also sagen wir mal so, ich schaffe es nicht immer in den acht Stunden, die man eigentlich laut Vertrag pro Tag hat. Deswegen macht man dann halt Überstunden. #00:12:25-1#

I: Das wäre jetzt die Frage gewesen, wie Sie damit umgehen. Das heißt, Überstunden. #00:12:29-8#

B: Ja. #00:12:30-6#

I: Aber es ist nicht so, dass Arbeit liegen bleibt, sondern sie // wird gemacht, aber sie wird halt/ #00:12:33-6#

B: Nein, sie wird gemacht. // Es ist halt auch so, zwei meiner Kolleginnen sind, ich sage jetzt mal, extrem schnell. Ich bin vielleicht auch vom Alter her, die sind zwanzig Jahre jünger als ich/ Ich versuche immer, meine Arbeit hundertprozentig zu machen und in meinem Tempo, nicht in dem Tempo von Kollegen. Und das kann manchmal zu Reibungspunkten führen, aber // das ist mir dann auch egal/ #00:13:00-8#

I: Reibungspunkte mit den Kollegen // oder Reibungspunkte mit der Führung? #00:13:02-4#

B: Nein, mit den Kollegen. #00:13:03-2#

I: Okay. #00:13:04-1#

B: Weil ich will lieber richtig arbeiten. Klar, Fehler macht man sowieso. Deswegen, ja, also grundsätzlich passt das alles unten, nur halt manchmal nicht. (Lacht) #00:13:16-2#

I: Gut. Und die letzte Frage zu dem Thema ist: Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Einschränkungen oder Bürokratismen, die Sie an Ihrer Arbeit hindern? Also, wo Sie sagen: "Mensch, wenn das anders wäre, könnte doch alles so viel einfacher sein."
#00:13:32-3#

B: Ja. Eingefahrene Strukturen versuchen zu ändern, das ist hier schwierig.
#00:13:37-7#

I: Haben Sie das schon mal versucht? #00:13:39-7#

B: Ja. #00:13:40-5#

I: Und was ist dann passiert? #00:13:41-6#

B: Wollte man nicht. Aber nicht von der Geschäfts/ Also von der Chefebene aus, sondern von den Kollegen. #00:13:48-1#

I: Okay. Das heißt, Sie haben es dann danach auch nie wieder versucht oder versuchen Sie es permanent? #00:13:53-5#

B: Einige Sachen habe ich einfach umgestellt, das haben sie dann so akzeptiert, wie es jetzt ist. Aber andere Sachen, da gibt es keine Chance, das ist eine eingefahrene Struktur, die wahrscheinlich, ich sage immer, die seit hundert Jahren läuft und das läuft ja so und deswegen wollen wir es nicht ändern. Also man kriegt zwar den Satz gesagt: "Wenn du was ändern möchtest oder wenn dir was schwerfällt oder so, dann mache es so, wie du das möchtest." Wenn man es aber dann so macht, wie man es möchte: "Nein, so geht das aber nicht." (Lacht) #00:14:19-2#

I: Ich könnte das jetzt auch alles persönlich nochmal bewerten, aber das darf ich natürlich nicht. Als Wissenschaftler muss ich natürlich neutral sein, aber ich kann da durchaus/ #00:14:28-0#

B: Aber bekannt, ne? #00:14:28-7#

I: Ja, absolut, absolut. Gut, ja, das war auch schon der erste Themenblock, das war das Thema Unternehmenskultur. Jetzt kommt der zweite Themenblock, nämlich das Thema organisationales Lernen. Also es ist ja so, dass ja nicht nur die Mitarbeiter lernen in einem Unternehmen, sondern auch das Unternehmen an sich lernt ja. Und da würde ich jetzt gerne einfach nochmal ein paar Fragen zu stellen. Wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? #00:14:51-5#

B: Wissen gefördert? Kann ich eigentlich nicht wirklich was zu sagen. Also ich weiß, dass man Weiterbildungen machen kann, dass auch ein Teil die Firma übernimmt. Also, dass die Leute schon ihre Weiterbildung oder ihr Wissen erhöhen können. Aber wie im Einzelnen jetzt, weiß ich nicht. #00:15:15-3#

I: Und wie ist es mit der Dokumentation? Also jeder Mitarbeiter trägt ja irgendwo Wissen in sich. Wissen Sie, ob das dokumentiert wird? Gibt es da einen Zwang von der Unternehmensführung zu, oder? #00:15:26-1#

B: Also Zwang glaube ich nicht. Was die halt gerne haben, wenn man jetzt irgendwas erarbeitet, irgendeinen Prozess, wird der halt gerne oder wird halt gerne gesehen, dass der niedergeschrieben wird. Dass eben auch andere Kollegen diesen Prozess eventuell übernehmen können. #00:15:40-3#

I: Machen Sie das bei sich im Bereich auch? #00:15:42-6#

B: Ja, haben wir auch gemacht. #00:15:43-9#

I: Können Sie vielleicht auch von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder auch vielleicht durch eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:15:52-8#

B: Also hier nicht, weiß ich nicht. #00:15:55-9#

I: Okay. Haben Sie noch nicht erlebt? #00:15:57-7#

B: Nein. #00:15:58-2#

I: Dann gibt es ja manchmal auch Kollegen, die tragen Wissen in sich, aber die geben das nicht weiter. Ne, also es kann ja sein, sie wollen es nicht weitergeben oder sie dürfen es nicht weitergeben oder sie können es nicht weitergeben. Haben Sie sowas schon mal erlebt, gibt es sowas? #00:16:12-8#

B: Ja. Das habe ich schon erlebt, aber nicht weil sie es nicht weitergeben wollte, sondern weil sie es eben nicht konnte, sie konnte es nicht erklären. Aber das ist jetzt einfach so, ich sage immer, das sind so, Entschuldigung des Wortes wegen, Fachidioten. Man weiß, es geht mir selber so, ich weiß haargenau, was ich zu tun habe, aber, wenn mich einer fragt, dann erklärt man das und dann guckt man denjenigen an: Du hast jetzt kein Wort verstanden von dem, was ich gesagt habe. (Lacht) #00:16:44-4#

I: Okay. Und das ist ja schon irgendwo eine Art Dilemma, ne? Wie löst man das Dilemma dann auf, haben Sie das irgendwie aufgelöst bekommen? #00:16:50-0#

B: Indem man fragt, immer wieder fragt: "Wie hast du das jetzt gemeint, was meinst du damit, zeige mir das mal bitte da und da." Und dann irgendwann hat man es dann auch inne, vielleicht. (Lacht) #00:17:01-3#

I: Um das Wort nochmal zu benutzen, weil das ist ja durchaus ein berechtigtes Wort, Fachidioten, glauben Sie, da gibt es viele von im Unternehmen oder sind das eher die Ausnahme? #00:17:10-9#

B: Ich glaube, da gibt es schon einige, aber ohne dass das jetzt böse gemeint ist. Es sind halt, die halt in ihrem Bereich wie so ein Scheuklappendenken haben. Also die gucken nicht über ihren Tellerrand hinaus, sondern die arbeiten ihre Sache ab und wenn dann mal eine Abweichung kommt, wissen sie nicht, wie sie damit umgehen sollen. #00:17:31-6#

I: Ja, das ist so, (lachend) da gibt es mit Sicherheit welche von. #00:17:38-6#

B: Aber die wird es auch überall geben, egal. #00:17:41-9#

I: Klar, nur ich überlege gerade, es ist natürlich oder kann natürlich gefährlich werden, wenn es zu viele davon gibt, ne? #00:17:45-6#

B: Das stimmt allerdings. #00:17:46-9#

I: Dann kann es die Organisation auch gefährden. #00:17:47-7#

B: Also, wenn jeder nur noch seinen Bereich macht. "Da habe nichts mit zu tun", ich meine, das höre ich auch oft. Ich bin jetzt eigentlich immer mehr so ein Mensch, ich will wissen, ich möchte auch wissen, was passiert in den anderen Abteilungen, um meine Arbeit wiederum besser zu verstehen. Also das ist schon so, man hat nur nie die Zeit, jetzt mal zu sagen: "So, jetzt setze ich mich mal, sagen wir mal in dem Fall jetzt hier, zum Beispiel, bei [Abteilung 2] hin oder bei euch in der [Abteilung 6]. Dass ich da mal gucken kann, wie wird eigentlich das gemacht, wie kommen die Zahlen zustande, wie kommen die Listen zustande?" Es ist schon eigentlich für mich interessant, aber bei vielen habe ich so den Eindruck, ich mache meinen Bereich und alles andere interessiert mich nicht. #00:18:31-7#

I: Haben Sie das denn schon mal versucht anzustoßen, dass Sie in andere Bereiche mal reinschnuppern, oder? #00:18:35-0#

B: Nein, bis jetzt noch nicht, die Zeit noch nicht gehabt. #00:18:36-8#

I: Okay. Aber glauben Sie denn, das würde grundsätzlich auf Gegenliebe stoßen? Oder glauben Sie eher, dass das eine Ablehnung auslösen würde? #00:18:45-4#

B: Ich glaube schon, dass man das auch akzeptieren würde und dass man das vielleicht sogar als gut empfinden würde. #00:18:50-3#

I: Ist das jetzt ein persönlicher Wunsch von Ihnen oder haben Sie das vielleicht auch von anderen Kollegen schon mal gehört, dass die sagen: "Mensch, so dieses reichsübergreifend"? #00:18:59-3#

B: Von anderen habe ich das noch nicht, das ist mehr, glaube ich, so ein persönlicher Wunsch. Vielleicht haben auch viele den noch gar nicht ausgesprochen. #00:19:04-1#

I: Dann gibt es ja den Begriff Lernkultur. Haben Sie den schon mal gehört? Und was würden // Sie sich drunter vorstellen? #00:19:14-4#

B: Also ich habe das zwar schon mal gehört, // aber Lernkultur, kann ich mir nichts drunter vorstellen. #00:19:17-6#

I: Das ist ja so ein bisschen im Grunde wie die Unternehmenskultur, also wie wird einfach das Lernen in einer Firma oder in einem was auch immer gelebt. Ja, und da wäre jetzt die Frage: Wie empfinden Sie allgemein das Lernen bei Abellio? #00:19:33-6#

B: Also es wird auf jeden Fall gut erklärt von den Fachleuten, wenn man eine Frage hat. Aber jetzt so in dem Sinne habe ich noch keine Erfahrung damit. #00:19:48-1#

I: Okay. Haben Sie denn schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie selber Wissen gebraucht haben oder Informationen benötigt haben, die Ihnen allerdings nicht zur Verfügung standen? #00:19:57-4#

B: Nein. #00:19:59-0#

I: Das heißt, im Grunde alles, was Sie benötigen, haben Sie sozusagen bei sich? #00:20:07-4#

B: Entweder erfragt oder eben, was ich dann halt auch mache, ich recherchiere im Internet. #00:20:12-0#

I: Okay. // Recherchieren Sie/ #00:20:14-9#

B: Manchmal // auch zu Hause dann abends, wenn mich was interessiert. (Lacht) #00:20:19-4#

I: Okay. Recherchieren Sie denn auch manchmal in internen Systemen, wenn Sie irgendwelche Informationen brauchen? #00:20:24-3#

B: Ja. #00:20:25-5#

I: Was wäre das dann, zum Beispiel, für ein System? #00:20:26-8#

B: Ja, unsere Buchhaltungsprogramme, zum Beispiel. Wenn ich jetzt weiß, man kann irgendwelche Daten aus dem Programm ziehen, suche ich erstmal um mein Wissen selber dann auf/ Und wenn ich dann gar nicht weiterkomme, frage ich. Und sonst halt, ja, ich meine, wie gesagt, dieses ONTIV System, was halt hier ist, wo sämtliche Prozesse beschrieben sind, da kann man natürlich auch sehr viel Wissen rausholen. #00:20:54-5#

I: Und wenn Sie jetzt eine super Spezialfrage hätten, wo Ihnen vielleicht nur der Fachbereich helfen kann? #00:21:00-4#

B: Dann würde ich zu dem Fachbereich gehen. Habe ich auch schon gemacht. #00:21:04-4#

I: Und gab es da schon mal die Situation, dass Ihnen nicht geholfen wurde oder gab es die Situation so noch nicht? #00:21:11-2#

B: Bis jetzt wurde eigentlich immer. Vielleicht nicht direkt, weil sie die Zeit nicht hatten, aber auf jeden Fall kam die Antwort dann. #00:21:16-8#

I: Das heißt, aus Ihrer Sicht ist die Beschaffung von Wissen im Unternehmen kein Problem? #00:21:23-5#

B: Nein. Man muss halt nur fragen. #00:21:26-2#

I: Gut, das war auch schon der zweite Themenblock. Wir kommen echt gut durch, wir sind sehr schnell. Dann kommt jetzt der dritte Themenblock, das ist das Thema Fehlerkultur. Das ist ja im Grunde so ein bisschen das Gegenteil von Lernkultur. Ne, also

wie lernt ein Unternehmen oder wie geht ein Unternehmen mit Fehlern um? Da wäre jetzt die Frage: Wie erleben Sie die Fehlerkultur bei Abellio? Also wie wird aus Ihrer Sicht bei Abellio mit Fehlern umgegangen? #00:21:53-0#

B: Ja, kommt es wahrscheinlich auf/ Also erstmal kommt es auf die Größe des Fehlers drauf an. Also hier spricht man ja oft von größeren Geldsummen, die dann, ja, praktisch durch die Hände fließen. Weil vielleicht ein Vertrag nicht zustande gekommen ist, weil ein Lieferant gesagt hat: "Ich liefere euch nichts mehr, weil ihr die Rechnungen nicht bezahlt." Aber so direkt, also ich weiß von einer Sache, die man erzählt hat, wo wir einen Prozess erschaffen mussten, dass das eben nicht nochmal zustande kommt, so ein Fehler. Da wurden Gelder überwiesen an einen Falschen sozusagen. Und da wurde dann ein Prozess von meinen Vorgängern gestaltet, wie kann man verhindern, dass eben Beträge, Rechnungsbeträge auf die richtigen Konten oder nicht auf die falschen Konten kommen, so. #00:22:53-5#

I: Das heißt, das ist nämlich eine Frage, die ich hier habe, wird da aus Ihrer Sicht bei Abellio aus Fehlern gelernt? Das heißt, in diesem konkreten Fall wurde aus dem Fehler gelernt. #00:23:00-9#

B: Ja, ja. #00:23:02-1#

I: Und der wurde sozusagen erkannt und abgestellt. #00:23:03-1#

B: Richtig. #00:23:05-1#

I: Ist das die Regel oder war das jetzt nur in diesem einen konkreten Beispiel so? #00:23:09-5#

B: Also bei der [Abteilung 10] ist es eigentlich, sagen wir mal, die Regel. Wenn was auffällt, was nicht richtig läuft, dann setzen wir uns, wir setzen uns ja sowieso immer zusammen, und dann setzen wir uns zusammen, reden über das Problem und versuchen, eine Lösung zu finden. Geht auch abteilungsübergreifend manchmal. #00:23:25-2#

I: Okay. Wird denn über diese Fehler auch offen gesprochen? Oder versucht man im Unternehmen/ #00:23:32-4#

B: Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass man offen drüber spricht. Dass auch derjenige, also dem der Fehler auffällt, auch auf denjenigen, also auf mich in dem Fall, zukommt. #00:23:44-3#

I: Und werden aus Ihrer Sicht bei Abellio oft Fehler gemacht oder sagen Sie, Sie haben ja auch einen Vergleich zu vorherigen Arbeitgebern, das ist irgendwie Standard, so die Norm. #00:23:56-8#

B: Also Fehler macht man überall. Mit Sicherheit wird das genauso oft hier gemacht wie auch in anderen Unternehmen. #00:24:02-9#

I: Also Ihnen ist sozusagen nicht aufgefallen, dass hier irgendwie mehr Fehler gemacht werden als woanders. #00:24:07-1#

B: Nein, nein. Also nicht in dem Bereich, den ich kennengelernt habe, bis jetzt, sagen wir es mal so. Ich weiß jetzt nicht, ich bin ja nur in der [Abteilung 10]. #00:24:13-9#

I: Ja, ich frage deswegen, weil man könnte ja Rückschlüsse ziehen. Vorhin haben Sie gesagt, dass das Arbeitspensum sehr hoch ist. Und da könnte man natürlich sich die Frage stellen, vielleicht werden mehr Fehler gemacht, weil das Arbeitspensum so hoch ist, ne, weil einfach alle so überarbeitet sind. #00:24:28-9#

B: Also das ist mit Sicherheit eine Fehlerquote, das sehr hohe Arbeitsaufkommen für einen Einzelnen. Andererseits muss ich immer dann einen Spruch von meinem Ausbilder sagen/ Wie heißt das? Wo gearbeitet wird, fallen Späne? #00:24:45-3#

I: Wo gehobelt wird, fallen Späne. #00:24:46-2#

B: Wo gehobelt wird, fallen Späne. #00:24:47-9#

I: Genau, richtig das stimmt. #00:24:48-9#

B: Und wenn man eben nicht hobelt oder nicht arbeitet, dann macht man auch keine Fehler. #00:24:52-1#

I: Ja, das stimmt. #00:24:53-6#

B: Also ich denke, es gibt keinen, auch bei Abellio nicht, bis oben hin in die Ebene, wo nicht Fehler gemacht werden. Es ist immer nur die Frage, wann und wie erkennt man sie und was lernt man daraus. Und, also ich habe auf jeden Fall die Erfahrung, jetzt für was ich persönlich sagen kann, die Fehler, die aufgefallen sind, die mir auf-

gefallen sind, die ich gemacht habe, die aufgefallen sind, werden eigentlich versucht, alles zu beheben, dass es eben nicht mehr passiert. #00:25:22-4#

I: Haben Sie denn auch schon mal eine Situation erlebt, wo vielleicht der gleiche Fehler trotzdem nochmal aufgekommen ist oder vielleicht sogar mehrfach gemacht wird? #00:25:30-1#

B: Ja, bei mir selber. (Lacht) #00:25:31-4#

I: Was glauben Sie, woran das liegt? #00:25:33-7#

B: Wahrscheinlich Unkonzentriertheit. Also persönlich mehr, jetzt nicht irgendwie vom Unternehmen her, dass das/ Weil die Forderung oder dieses Bestreben war ja immer das Gleiche, nur das Umsetzen war halt manchmal, ja/ #00:25:49-7#

I: Und haben Sie vielleicht auch schon in anderen Bereichen, also jetzt gar nicht mal bei Ihnen, sondern vielleicht woanders mal gehört, dass auch Fehler einfach öfter passiert sind, weil nicht draus gelernt wurde? #00:25:59-9#

B: Also gehört noch nicht, nein. Aber ich gehe davon aus, dass es da genauso ist. #00:26:04-9#

I: Hatte das denn irgendwelche Konsequenzen oder Effekte für Sie persönlich? #00:26:12-5#

B: Ja. #00:26:13-5#

I: Okay. Wenn wir jetzt mal über den offenen Umgang mit Fehlern und Fehlermachen sprechen, glauben Sie, dass es Ihnen im beruflichen Kontext bei Abellio schaden könnte, wenn Sie Fehler offen zugeben? #00:26:28-8#

B: Nein. Ich glaube, dass es eher effizienter ist, wenn man den Fehler zugibt und sagt: "Das und das ist passiert", als wenn man das versucht, unter den Teppich zu kehren und zu sagen: "Da war, keine Ahnung, weiß ich nicht." Also ich glaube, wenn man offen auf jemanden zugeht, egal wer das dann in dem Augenblick ist. #00:26:52-8#

I: Okay. Hätten Sie denn da irgendwelche arbeitsrechtlichen Konsequenzen zu befürchten oder, zum Beispiel, auch irgendwie Konsequenzen unter Kollegen? #00:27:05-3#

B: Also da denke ich, es kommt drauf an, was das jetzt für ein Fehler ist. Wenn ich jetzt, sagen wir mal, als Beispiel eine Verkehrsvertragsrechnung, irgendwie eine Kommastelle mich vertue und statt drei Millionen dreihundert Millionen überweise, könnte das mit Sicherheit arbeitsrechtliche Konsequenzen für mich haben. (Lacht) Aber jetzt so aufgefallen oder so/ Klar, man wird angesprochen vom Chef, wenn dann was auffällt. Und man hat die Mitarbeitergespräche, wo man dann eben sagt, man achtet drauf. Aber jetzt so, ich denke, Konsequenzen kann es immer treffen, also das kann immer passieren. Wie oft macht man den Fehler oder wie oft macht man überhaupt Fehler, nicht den einzelnen, sondern viele Fehler? Wie hoch sind die Summen, also bei der Buchhaltung, die da eben falsch laufen? Das kann dann schon zu Konsequenzen führen, aber bis jetzt noch nicht erlebt. #00:28:05-4#

I: Okay. Und wenn wir jetzt uns irgendwie die perfekte Welt nochmal vorstellen, irgendwie es wird total offen über Fehler gesprochen und jeder spricht drüber/ Es ist ja immer superschwierig, Fehler zuzugeben, ne? Und aber wir stellen uns das einfach mal vor, es wird drüber gesprochen, es wird kommuniziert. Glauben Sie, dass das dem Unternehmen guttun würde, wenn das so wäre, also würde das Wissen vielleicht fördern? #00:28:30-4#

B: Ich denke, auf eine Art schon. Also selbst wenn jetzt, sagen wir mal, die Werkstattleute von ihren Vorgesetzten hören oder auch die Buchhalter von Vorgesetzten hören, da ist was falsch gelaufen, zeigt dann vielleicht, je nachdem was man für eine Einstellung hat zu der Chefebene, sage ich jetzt mal, das sind auch nur Menschen. Weil man ist eben Mensch und kein Roboter, der programmiert wird. Und Fehler passieren immer wieder, egal ob das jetzt im Berufsleben ist oder auch privat, man macht immer irgendwas falsch. Also man muss halt nur draus lernen, also man sollte diesen nur einmal machen, vielleicht auch noch zweimal, okay, aber dann sollte es sitzen eigentlich. #00:29:13-6#

I: Und glauben Sie, dass die offene Kommunikation und auch der offene Umgang mit Fehlern Abellio auch vor negativen Einflüssen bewahren kann? Also das Unternehmen vor, zum Beispiel, Kosten schützen kann, negativer Reputation oder Ähnliches? #00:29:31-7#

B: Ich denke schon. Wenn man offen über die Fehler innerhalb eines Unternehmens spricht, hat man vielleicht auch nicht mehr das Bedürfnis, da jetzt mit Freunden über irgendwas zu sprechen und sagt dann: "Boah, da läuft alles schief." Sondern man

sieht dann, es wird sich auch bemüht, den Mitarbeiter anzuhören. Und auch wenn man eben sagt: "Also ich finde das jetzt nicht richtig, was da passiert ist", dass dann auch eben die Chefebene zuhört. Also das denke ich hier schon, dass das so ist. Und dass es einem Unternehmen eigentlich nur gut tun kann. Kommunikation schlechthin (lacht) in alle Richtungen. Es ist genauso wichtig, auch mal zu sagen: "Das habt ihr gut gemacht", oder eben auch zu sagen: "Also das ist jetzt aber total schief gelaufen." #00:30:21-5#

I: Und das passiert auch aus Ihrer Sicht so? #00:30:25-2#

B: Ich denke schon. Also ich kann es jetzt nur von unserer Abteilung aus sagen, wo ich jetzt bin, da passiert das schon, also das wird so kommuniziert. #00:30:32-7#

I: Jetzt haben wir eingangs über das Thema Unternehmenskultur gesprochen und jetzt sozusagen zum Schluss über das Thema Fehlerkultur. Gibt es aus Ihrer Sicht einen Zusammenhang zwischen den beiden Dingen? #00:30:45-0#

B: Ja. Wenn man sich in einem Unternehmen wohlfühlt und nicht nur denkt: Na ja, ich mache jetzt hier meine Arbeit (Klingeln) und dann gehe ich wieder, sondern/ Sorry. #00:31:01-1#

I: Das hätte ich auf stumm schalten sollen, das tut mir sehr leid. #00:31:08-4#

B: Kein Problem. (Lacht) Also der Zusammenhang ist auf jeden Fall da. Wenn man ein gutes oder ein gutes Unternehmen hat, oder die Unternehmenskultur schon mal sehr gut zusammenpasst alles, dann ist es auch einfacher, einen Fehler zuzugeben, als wenn man weiß: Hey, wenn ich den jetzt sage, den Fehler, dann kriege ich eine Abmahnung, eine Rüge oder werde gemobbt oder gemieden oder was weiß ich, was alles so passieren kann. Ich denke schon, dass das ein großer Zusammenhang ist. #00:31:42-3#

I: Hätten Sie noch eine Idee, wenn Sie sich jetzt nochmal wieder wünschen könnten, was Sie wollen, irgendwelche Formate, irgendwelche Austauschrunden, IT Tools, was auch immer, Sie können sich jetzt alles wünschen. Was müsste Abellio tun, um noch mehr aus Fehlern zu lernen? #00:32:04-0#

B: Wenn ich jetzt so mal sage, eine bessere Software, ein besseres Buchhaltungsprogramm. Als Beispiel SAP, wo verschiedene Abteilungen in ein Programm reingucken können. Ich meine, hat man zwar auch so ein bisschen hier, aber, ich denke, so

ein Tool wäre schon nicht schlecht. Und, ja, vielleicht auch, dass man mal in größeren Runden zusammensitzt, nicht nur abteilungsintern, sondern vielleicht auch mal abteilungsübergreifend. Jetzt nicht oft, aber dass man mal, was weiß ich, einmal in einem halben Jahr vielleicht mal so eine Zusammenkunft hat, um sich auszutauschen. Was zusammenpasst jetzt natürlich, also/ #00:32:53-0#

I: Um dort über Fehler zu sprechen, die passiert sind, oder? #00:32:56-2#

B: Ja, aber auch vielleicht über Positives zu sprechen: "Mir ist aufgefallen, das und das läuft sehr gut", oder eben auch zu sagen: "Das könnte besser laufen." #00:33:03-8#

I: Und die Software, die Sie gerade genannt haben, das wäre sozusagen einfach eine Software, die fehlerunanfälliger sozusagen ist oder die/ #00:33:13-3#

B: Also die Software ist ja so fehleranfällig wie derjenige, der davor sitzt, der sie bedient. #00:33:18-9#

I: Aber das heißt, dann würde eine andere Software auch nicht // helfen, Fehler zu vermeiden. #00:33:23-3#

B: Nicht unbedingt, nein, nein, // nein, nein. Also es müssten natürlich/ Ja, was hier vielleicht am Anfang gefehlt hat, aber vielleicht ist das auch der Zeit geschuldet, die Programme besser kennenzulernen. Also das ist jetzt dann aber egal, welche Software man dann nimmt oder welches Programm in welchem Bereich. Ich glaube nur, dass es hier sehr viel unterschiedliche Programme/ Also, wenn ich das mitgekriegt habe, in Halle und Stuttgart haben die nicht dieselben Programme wie wir. Aber ich bin mir jetzt auch nicht mehr ganz sicher. Ich meine, durch diese Unternehmensverschmelzung wird sich das ja wahrscheinlich auch geben dann. #00:34:02-9#

I: Gut, im Grunde sind wir schon durch, wir waren sehr schnell. Ich habe nur noch die Schlussfrage. Wenn Sie jetzt nochmal diese drei Themen Revue passieren lassen, also Unternehmenskultur, Lernkultur, Fehlerkultur, gibt es noch irgendwelche Erlebnisse vielleicht, die Sie im Unternehmen hatten, wo Sie sagen: "Oh, das könnte irgendwie interessant sein für diese Studie"? Wo Sie sagen: "Das macht Sinn, da nochmal drüber zu sprechen." Irgendein Erlebnis, wo Sie sagen: "Mensch, da habe ich doch mal was erlebt zum Thema Lernen oder zu Fehlern oder zum Thema Unternehmenskultur oder Unternehmenswerten. #00:34:37-5#

B: Nein, auf Anhieb nicht, nein. #00:34:41-3#

I: Gut, dann bedanke ich mich recht herzlich. Ich würde auf Stopp drücken.
#00:34:47-4#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

Transcription In-Depth Interview 7

Datum des Interviews: 16.03.2021

Datum der Transkription: 04.04.2021

I: Und dann wäre sozusagen die erste Frage auch schon direkt, arbeiten Sie gerne für Abellio? #00:00:05-6#

B: Ja, grundsätzlich schon, weil mir die Tätigkeit Spaß macht. Also gerade hier in der [Abteilung 11], wo ich eben tätig bin, das macht mir Spaß, ich habe mich ja auch damals bewusst für das Studium durchaus dann entschieden, also für eben den Verkehrssektor und von daher arbeite ich hier, ja, schon gerne, ja. #00:00:30-1#

I: Okay. Und gibt es noch was, woran Sie das vielleicht festmachen können außer Spaß? #00:00:34-3#

B: Ja (lacht). Also schwierig das zu sagen. (...) Also (...) ich überlege kurz. (...) Also insgesamt, es ist auch ein gutes Gesamtpaket, also ich meine, es gehört ja vieles dazu. Ich meine, einmal muss einem die Arbeit gefallen, es muss einem auch das Umfeld der Arbeit gefallen, sage ich jetzt mal. Wenn es jetzt superstressig immer ist, was es mal sein kann, das ist ja auch immer schön und gut, aber wenn es jetzt ein total stressiger Job ist, dann macht es auch weniger Spaß. Aber das ist eben auch nicht der Fall und auch die Arbeit mit den Kollegen, die Zusammenarbeit muss natürlich funktionieren und das trifft aber auch zu. Von daher ist es das Gesamtpaket, was dann auch einfach stimmt. #00:01:41-0#

I: Okay. Und wenn Sie jetzt mal an den Begriff Unternehmenskultur denken, wie erleben Sie die Unternehmenskultur von Abellio? Oder vielleicht erst mal die Frage, was bedeutet für Sie Unternehmenskultur, also wie definieren Sie das für sich und dann eben der Bezug zu Abellio. #00:01:55-9#

B: Ja, also das ist für mich quasi, wie wird dann quasi in dem Unternehmen gearbeitet, wie ist das, die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeitern und vielleicht auch mit den Vorgesetzten, wie klappt das? Das ist eben alles, was dazu gehört, auch eben, wie wird so, ja, mit den Mitarbeitern umgegangen, allgemein jetzt auch. Ja, dann eben eher von den Vorgesetzten dann oder eben auch untereinander, wie wird da miteinander umgegangen, zankt man sich da nur, haut man sich da

die Köpfe ein oder ist das eher ein kollegiales Miteinander, dass man sich dann eben auch unterstützt gegenseitig, dass man auch jetzt eben vielleicht auch mal in der Pause jetzt da, ja, jetzt nicht nur über die Arbeit spricht, sondern dass man sich auch so dann eben versteht, wie das soziale Gefüge dann eben da auch ist in dem Unternehmen. Und ich denke mal, dass es bei uns hier bei Abellio durch die Unternehmenskultur eigentlich sehr gut ist. Also ich persönlich jetzt komme mit allen Kollegen gut klar, auch mit den Vorgesetzten und ja, also auch dieses/ Ich meine, es ist ja jetzt alles ein bisschen durch die Pandemie ein bisschen, dass eben jetzt nicht dieses klassische Büroleben jetzt so in der Form hier ist, weil ja doch eben vieles dann quasi im Homeoffice stattfindet. Aber trotzdem, also auch darüber ist es jetzt eben nicht so, dass man dann zu den Kollegen keinen Kontakt hätte, was man ja vielleicht befürchten könnte. Das ist aber gar nicht der Fall, sondern es ist eben so, dass es eine gute Zusammenarbeit eben auch untereinander ist. Und das ist auch wichtig, denke ich. #00:03:43-5#

I: Und wenn Sie jetzt mal einen Vergleich zu einem vorherigen Arbeitgeber ziehen, wenn Sie den denn haben, was ist vielleicht an der Unternehmenskultur von Abellio anders als der des vorherigen Arbeitgebers? #00:03:54-0#

B: Ja, vorher habe ich als Werkstudent gearbeitet bei einem anderen EVU. Da würde ich jetzt sagen, also die Unterschiede, ja, gab es jetzt in der Form/ kann ich jetzt nicht ganz so viel zu sagen, weil ich halt nur als Werkstudent nicht so oft da war, dann tatsächlich. #00:04:14-3#

I: Oder vielleicht ist Ihnen irgendwas aufgefallen, wo Sie denken, ach, das ist aber anders hier als es da war? #00:04:18-9#

B: Tatsächlich ist es hier ja eher so, dass man auf die Zweierbesetzung in den Büros geht, das war jetzt beim vorherigen Arbeitgeber nicht so, da waren dann im Büro ein bisschen enger besetzt, also was heißt enger besetzt, ein bisschen größer, dass dann eben vier Leute in einem Büro, ist ja heute eh unvorstellbar, aber damals ging es eben noch. Und klar, ist eine andere Philosophie vielleicht. Aber ich denke, das ist dann eher räumliche Natur, erleichtert vielleicht, würde ich noch nicht mal sagen, dass das jetzt unbedingt die Zusammenarbeit dann noch einfacher machen würde, glaube ich gar nicht dran, weil es ist eigentlich ja hier recht schlüssig nach den einzelnen Abteilungen aufgeteilt. Also gut, jetzt ist es vielleicht jetzt gerade im Moment, weil wir hier in der Umstrukturierung sind, jetzt teilweise nicht mehr ganz so schlüs-

sig, aber ich denke mal, das kommt ja dann auch wieder und ja, deshalb ist das hier auch eigentlich erfüllt, dieser Punkt. Also das will ich jetzt gar nicht sagen, dass es da unbedingt dann Großraumbüros, weil bin ich eh kein Fan von, also/ #00:05:23-9#

I: Und wenn Sie jetzt mal irgendwie die drei Punkte nennen müssten, die Ihnen am allerbesten von der Unternehmenskultur von Abellio gefallen und vielleicht auf der anderen Seite auch die drei Punkte, die Ihnen überhaupt nicht gefallen, welche wären das? #00:05:35-7#

B: Ja gut, was gefällt mir am besten? Also ich habe ja schon gesagt, die gute Zusammenarbeit, dass es ein gutes Team auch ist bei uns in der Abteilung. Ja, das ist auf jeden Fall ein sehr positiver Punkt. Also gute Zusammenarbeit, gutes Teamgefüge, das wären dann schon zwei Punkte, die mir gut gefallen. Und der dritte Punkt, ja, das ist dann tatsächlich auch, ja, hatte ich ja schon gesagt, dass es eben eine gute Zusammenarbeit auch mit den Vorgesetzten ist. Ob man das jetzt als zusätzlichen Punkt/ aber das wären dann jetzt, wenn man es an der Hand abzählen will, drei Punkte. Und was mir jetzt nicht so gut gefällt, da muss ich jetzt tatsächlich/ ach, da wüsste ich jetzt nichts, was mir jetzt so direkt auf den ersten Punkt einfallen würde. Ich meine, klar, wenn man will, findet man immer was zum Meckern, aber könnte ich jetzt nicht so im Stegreif dann. #00:06:39-0#

I: Also es muss kein Meckern sein, vielleicht einfach irgendwie ein Punkt, wo Sie sagen, Mensch, wenn der jetzt noch ein bisschen anders wäre, dann wäre ich irgendwie vollends glücklich? #00:06:48-8#

B: (...) Also ich meine, wir sind jetzt gerade hier auch in der Umstrukturierung, von daher, klar, (...) ich denke, eine Umstrukturierung ist immer schwierig, von daher, ja, ist spannend, wie sich das noch weiterentwickelt und ja, das ist vielleicht dann so am ehesten noch der Punkt, dass man da eben recht lange im Unklaren war, oder noch ist. #00:07:25-6#

I: Also das Thema Kommunikation in dem Fall? #00:07:28-1#

B: In dem Fall ja durchaus, das wäre jetzt vielleicht schon, was ja doch sich länger hingezogen hat, wo man dann sagen könnte, okay, das hat sich schon arg hingezogen. Ich meine, bei uns ändert ich ja jetzt nicht so viel, aber bei anderen dann doch mehr. #00:07:43-1#

I: Und wie hätten Sie sich dann sozusagen die Kommunikation gewünscht? Also eher von der Geschäftsführung auch oder von der eigenen Führungskraft oder irgendwie #00:07:52-3#

B: Also ich // denke, dass die #00:07:54-1#

I: aus Berlin sogar? // #00:07:54-1#

B: eigene Führungskraft, vor allen Dingen bei uns jetzt, da schon recht engagiert immer war uns da zu informieren, sondern eher so, dann von oben vielleicht dann, dass das dann, da, weil die Verhandlungen dann eben liefen und man eben dann nicht sagen kann, dass die sich eben lange hingezogen haben. Das vielleicht. #00:08:15-1#

I: Okay. Wenn Sie sich jetzt irgendwie einen Arbeitgeber bauen könnten oder irgendwie, Sie wären jetzt der Chef von Abellio, was würden Sie machen, oder was würden Sie sozusagen dazu beitragen, dass die Unternehmenskultur bei Abellio vielleicht noch besser wird? #00:08:29-7#

B: Das ist relativ, ja, wenn ich da Geschäftsführer wäre, dann würde ich eben die Mitarbeiter auch einbinden und mal fragen, was wollt ihr eigentlich, was gefällt euch nicht? Und ich meine, man kann nicht alles umsetzen, das geht einfach nicht, wenn jetzt einer sagt, er möchte jetzt, was weiß ich, am liebsten gar nicht mehr arbeiten, das geht natürlich nicht. Aber so in gewisser Weise kann man sicherlich da den Mitarbeitern auch entgegenkommen und die dann eben, ja, weiß ich nicht, denen irgendwas Gutes tun und wenn das einfach möglich ist, sage ich mal, dann warum sollte man das nicht machen. #00:09:06-5#

I: Und wie könnte so ein Einbinden aussehen? #00:09:08-7#

B: Ja, entweder ganz simpel, man befragt die Leute, könnte ich mir vorstellen, man macht irgendwie so eine Plattform, wo man dann so Wünsche äußern kann oder man macht ganz offen vielleicht, dass man eben eine Runde macht und die Leute mal fragt, was gefällt euch jetzt vielleicht nicht, weil da wird wahrscheinlich nicht so offen dann gesprochen, deshalb vielleicht doch eher so in die Richtung, vielleicht auch anonym, wobei vielleicht kommen da auch dann Wünsche bei rum, oder eher so nicht ganz ernstgemeinte Punkte immer, aber grundsätzlich denke ich, dass man da schon die Mitarbeiter einbinden muss. #00:09:47-1#

I: Gut, dann die Frage, es gibt ja den Begriff Unternehmenswerte. Wie würden Sie das beschreiben, den Begriff und welche Werte sind Ihnen wichtig in einem Unternehmen? #00:10:01-8#

B: Also Unternehmenswerte sind für mich quasi das, wofür steht denn das Unternehmen? Also wofür möchte es stehen und das kann sich ja durchaus manchmal widersprechen. Ja, das wäre erst mal der erste Teil der Frage, was war der zweite noch mal? #00:10:19-6#

I: Welche Werte Ihnen sozusagen wichtig sind in einem Unternehmen? #00:10:23-2#

B: Ja, wichtig sind mir schon, dass man bei der Unternehmenskultur jetzt, Werte eben, dann wirklich die Mitarbeiter dann auch oder die Mitarbeitenden dann eben nicht quasi nur als die sieht, die quasi/ ja, die dann quasi eben die Arbeit machen müssen, dass dann hinterher das Unternehmen erfolgreich dasteht. Sondern dass man eben den dann auch wertschätzt. Und ja, auch allgemein, dass man eben gerade in der heutigen Zeit, sich eben auch für die/ Ja, sagen wir mal so, das Ganze muss man natürlich immer auch unter wirtschaftlichen Aspekten sehen, aber eben auch unter ökologischen Aspekten immer sieht und immer auch unter sozialen Aspekten. Dass man jetzt eben die Punkte auch eben, oder wie man früher noch aus der Erdkunde kannte, das Dreieck der Nachhaltigkeit, so was. War es überhaupt das Dreieck der Nachhaltigkeit? Ja, war es. dass man so was dann eben auch berücksichtigt und diese Werte, die finde ich tatsächlich auch, die sollte ein Unternehmen immer berücksichtigen. Da auch sein Handeln jetzt, fernab von (Unternehmenskultur?), sind wir jetzt, aber dass so was dann eben auch immer berücksichtigt und daran denkt. #00:11:40-4#

I: Also es ist ja so, Abellio hat ja eigene Werte, kennen Sie die? #00:11:44-3#

B: Also/ #00:11:47-2#

I: Hier im Büro hängen sie nicht, so viel kann ich verraten. (lacht) #00:11:50-5#

B: (lacht) Ich denke mal, dass schon ein Punkt sein könnte/ Also ich kenne sie jetzt tatsächlich nicht, ich könnte jetzt nur raten. #00:11:57-7#

I: Ich kann sie gerne jetzt mal zeigen, irgendwo hatte ich sie, genau. Das sind sie sozusagen, die Abellio-Werte. #00:12:06-2#

B: Ja, da gab es aber früher mal einen Teppich, ne? #00:12:08-9#

I: Richtig. #00:12:10-1#

B: Den gibt es jetzt aber nicht mehr. #00:12:11-5#

I: Was übrigens auch witzigerweise jeder Proband sagt, den Teppich. // Glauben Sie, #00:12:16-6#

B: (unv.) // hier nie gesehen. #00:12:17-2#

I: wenn Sie die Werte jetzt so sehen, glauben Sie, die Werte werden dann auch entsprechend richtig kommuniziert und sind es vielleicht auch die richtigen oder sagen Sie irgendwie, das sind für mich keine griffigen Werte? Also was denken Sie sozusagen, wenn Sie die Werte jetzt dann noch mal sehen? #00:12:29-7#

B: Also ich kann Sie ja mal durchgehen, also ich sage mal authentisch, professionell, proaktiv, ja, also proaktiv okay, also da kann ich mir jetzt spontan auch was drunter vorstellen. Professionell auch und authentisch ja auch, ganzheitlich wäre jetzt schon ein bisschen schwieriger. Ja, also (...) ist ja jetzt fies, wenn ich das sage, aber ich denke mal, dass ich, wenn ich die Werte jetzt sehen würde, also es sind ja keine schlechten Werte, aber sind relativ austauschbar. Also ich meine, wenn man jetzt bedenkt, dass eben, das ist ja auch der Titel der Arbeit dann ist, dass wir hier beim Eisenbahnverkehrsunternehmen sind, da würde ich jetzt nicht bei diesen Werten auf ein Eisenbahnverkehrsunternehmen kommen. Also ich, vielleicht jetzt schon denke, könnte ja sein, dass man das aus den Werten ableiten kann in gewisser Weise. Jetzt gerade sagte irgendwie, ein Wert, eben Nachhaltigkeit, könnte ja sein, eben als EVU quasi eben, aber die sind jetzt eher allgemeiner gefasst, diese Werte, also austauschbarer. Das müssen die nicht schlecht machen, aber sie sind halt austauschbar. #00:13:53-0#

I: Und sind Ihnen die Werte sozusagen eben im täglichen Doing oder im täglichen Geschäft allgegenwärtig oder sagen Sie, habe ich im Grunde keine Berührungspunkte mit? #00:14:03-2#

B: Also es wäre jetzt gelogen, wenn ich sagen würde, ich habe da jetzt, die sind mir jetzt in der täglichen Arbeit geläufig, ständig. Also vielleicht eher unterbewusst. Dass man vielleicht, wenn wir jetzt vorausschauend denken, vorbildliches Verhalten, ja. Ich denke mal, wir verhalten uns hier/ Ach so, das steht ja da. Entschuldigung. (lacht)

Dass man eben vorausschauend denkt, ja, über den Tellerrand schauen, finde ich jetzt schwieriger, das zu sagen, wie das jetzt in meiner täglichen Arbeit sich dann eben widerspiegelt. Einzig jetzt professionell, wenn ich dann Verantwortung übernehme, gutes Miteinander, ja, das hatte ich ja schon gesagt, das haben wir schon. Und auch authentisch, wenn wir jetzt sagen, das ist offen, gradlinig, respektvoll, das würde ich auf jeden Fall auch unterschrieben, dass das auch in der täglichen Arbeit dann rüberkommt. #00:14:55-4#

I: Und hätten Sie vielleicht eine Idee, wenn Sie jetzt noch mal wieder wünsch dir was spielen dürfen, wie das Unternehmen die Werte irgendwie präsenter gestalten könnte? Also wir haben ja über das Thema Teppich gesprochen. #00:15:07-6#

B: Das ist sicherlich eine Idee, also so ein Teppich, also man muss das ja irgendwie/ ja, ist so ein bisschen dieses Mantra, dass man es halt überall hinschreibt und dann irgendwann kapieren es die Leute so, das ist vielleicht der Gedanke. Man muss das klar in der Unternehmenskultur vorleben, also ich meine, das ist ja fernab jetzt wieder, wenn ich ein bisschen über den Tellerrand schaue, bei anderen Unternehmen auch so, dass dann eben der Wert ist jetzt XY, aber man merkt, der wird dann auch quasi mit Füßen getreten. Das habe ich jetzt hier noch nicht erlebt, aber das ist sehr, sehr wichtig, dass eben sämtliche, das gesamte Unternehmen und jetzt eben auch angefangen bei der Geschäftsführung, Führungskräften und dann eben auch der einzelne Mitarbeiter sich dann natürlich an die Werte zu halten haben, in Führungsstrichen. Wenn die quasi überhaupt keine, nicht widerspiegelt sind in dem täglichen Arbeiten, in dem täglichen Leben des Unternehmens, sondern der Organisation, dann wird es schwierig, diese Werte überhaupt noch aufrechtzuerhalten. Kann man den Teppich quasi einrollen. #00:16:14-1#

I: Gut, dann die Frage, jetzt gibt es ja verschiedene (unv.) oder demnächst ja Regionen, glauben Sie, dass die Unternehmenskultur in den einzelnen Regionen auch noch mal unterschiedlich ist, oder glauben Sie, das ist irgendwie/ es gibt die Abellio Unternehmenskultur, die ist überall gleich? #00:16:29-9#

B: Ich glaube, gar nicht tatsächlich, weil die, ja, es ist jetzt blöd, wenn man sagt, aber ich meine A sind es doch recht unterschiedliche Regionen, wo vielleicht die Werte auch noch mal, das ist vielleicht ein Klischee, aber denke ich, auch anders sind, weil die Unternehmen ja auch vorher nie so wirklich/ man hat ja nie wirklich Kontakt zwischen den einzelnen Unternehmungen, von daher werden sich da unterschiedliche

Werte entwickelt haben, ganz zwangsläufig. Und ob man die jetzt so einfach vereinheitlichen kann, wäre jetzt eine Chance vielleicht neue Werte zu entwickeln, ja, und eben dann einzuführen, die dann eben für die Gesamtunternehmung dann eben jetzt mit allen drei Standorten dann, oder vier sind es ja eigentlich, gelten. #00:17:18-4#

I: Gut, wenn Sie jetzt noch mal an Ihre tägliche Arbeit denken, glauben Sie exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:17:29-9#

B: Ja, ja, also ich denke schon, aktuell/ also ich weiß ganz genau, was die Aufgaben sind, was ich zu tun und zu lassen habe. Und da kann ich/ ich habe mir noch nie irgendwie so in dem Motto gedacht, oh Gott, was mache ich hier, also das ist sehr erfreulich auch, ja. #00:17:50-5#

I: Dann die Frage: Stehen Ihnen auch die notwendigen Werkzeuge und Arbeitsmaterialien zur Verfügung, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:17:57-7#

B: Ja, also das tatsächlich schon. Also hier im Büro hat man ja so eigentlich alles, was man braucht. Also es ist ja jetzt so, also wir brauchen ja für die Tätigkeit eigentlich nur einen PC und einen Stuhl. Mehr #00:18:15-9#

I: Strom. #00:18:16-7#

B: ist es nicht. Strom, wenn der Akku leer ist, aber das stellt die Firma // tatsächlich. #00:18:20-7#

I: Und Kaffee // wahrscheinlich. #00:18:20-7#

B: Ja, sowas vielleicht noch. #00:18:22-2#

I: Okay, und dann die nächste Frage, haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:18:29-9#

B: Ja, also mittlerweile voll und ganz. Also es war jetzt, wir hatten ja im Team jetzt einige neue Kollegen, die gekommen sind und eben die Nachbesetzungen dauern ja immer ein bisschen. Klar, da war es dann ein bisschen stressiger. Aber jetzt ist da, denke ich, mal das Problem voll und ganz gegessen. #00:18:53-5#

I: Okay, und dann die letzte Frage sozusagen zu diesem Themenblock. Jetzt haben Sie gesagt, Sie haben genug Zeit, Sie haben die Arbeitsmaterialien, Sie wissen was von Ihnen verlangt und erwartet wird. Gibt es sonst noch irgendwelche Einschrän-

kungen oder irgendwie Bürokratismen oder Ähnliches, wo Sie sagen, das hindert mich irgendwie daran meine Arbeit zu erledigen? #00:19:10-6#

B: Also jetzt nicht/ da kann Abellio nichts dafür, dass jetzt vielleicht teilweise die Verkehrsverträge bescheiden sind und man dadurch teilweise eingeschränkt wird, indem was man eigentlich schön planen könnte, was man dann eben auch vielleicht, wäre dann eben sowas wie ein Wert, eben fahrgastfreundlich, wenn das jetzt mal so ein Wert wäre, vielleicht auch fällt mir jetzt gerade ein, wäre auch ein guter Wert für ein Verkehrsunternehmen, dass man das gar nicht umsetzen kann, weil dann irgendwie Verkehrsverträge dem im Weg stehen. #00:19:41-4#

I: Und was könnte der Wert jetzt aus Ihrer Sicht sein, was Sie gerade gesagt haben? #00:19:44-8#

B: Dass man eben so ein Fahrgastdenken, das wäre dann eben der Punkt. #00:19:49-9#

I: Also dass man sozusagen nicht nur so aus Verkehrsvertragssicht denkt, sondern dass man dran denkt, dass man das, was man hier tut, eigentlich ja für den Fahrgast am Ende tut? #00:19:56-9#

B: Richtig, ja. #00:19:58-6#

I: Okay. Gut dann war das sozusagen schon der erste Themenblock. Jetzt kommt der zweite, der nennt sich organisationales Lernen. Und da wäre jetzt die Frage, wie wird aus Ihrer Erfahrung Wissen bei Abellio gefördert oder dokumentiert? #00:20:13-0#

B: Also wir haben quasi bei uns im Team so ein Handbuch, wo eben das Wissen gebündelt gesammelt ist. Was irgendwie jeder bei der Einführung quasi einmal durchlesen darf und auch im Nachgang immer noch mal reinschauen kann. Wo dann eben alle wichtigen Dinge zusammengefasst sind und wo man immer noch mal nachschlagen kann. Wenn man jetzt mal unsicher ist, wie ist denn das noch mal? Klar, kann man auch immer die Kollegen fragen, das ist auch möglich. Da ist auch immer die Möglichkeit gegeben, dass man dann auch untereinander sich Wissen weitergibt. Dass jetzt nicht einer gebündelt das Wissen hat, sondern dass das dann eben auch weitergeben wird. Ja. #00:20:58-1#

I: Und dieses Handbuch hat ja dann einen gewissen Stand, wie wird sozusagen neues Wissen dokumentiert? Also wenn irgendwie eine neue Kenntnis dazukommt. #00:21:07-4#

B: Das Handbuch ist quasi fortlaufend, also es wird auch aktualisiert. Ja, und von daher gibt es dann da die Möglichkeit, wenn jetzt eben neues Wissen dazukommt, dass man das dann gleich da mit reinnimmt. Und wenn jetzt neue Kollegen kommen, die können es dann auch direkt nachlesen. Oder wenn jetzt eben das Wissen neu ist, die anderen lernen es ja dann quasi schon, während sie da sind. #00:21:30-0#

I: Und wenn Sie jetzt noch mal so überlegen, würden Sie sagen, das reicht an Wissensdokumentation, oder sagen Sie, Mensch, wenn wir das und das noch machen würden, dann könnten wir noch viel mehr Wissen irgendwie weitergeben? #00:21:41-9#

B: Es gibt auch noch Schulungen, das auch noch genannt. Wo eben auch noch Wissen weitergegeben wird bei unterstützend. Also Schulung, Handbuch und eben die Kollegen, die man fragen kann. Und ich denke, das ist schon ein ganz gutes Dreigespann, dass man eben gut eingearbeitet werden kann. #00:22:03-7#

I: Und wenn Sie jetzt noch mal im Grunde so an Ihre Zeit bei Abellio denken, können Sie dann vielleicht von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen, oder vielleicht auch eine Führungskraft, nicht gefördert wurde? #00:22:16-6#

B: (...) Nein, so spontan jetzt nicht. Es wäre ja dann quasi der Fall, dass aktiv gesagt würde, nein, diese Schulung gibt es jetzt für dich nicht und das war nicht der Fall, nein. Dass es mal länger dauert, bis die Schulungen dann stattfinden, ist völlig normal, ist auch nicht schlimm, aber es ist jetzt nicht so, dass hier Leuten Wissen vorenthalten wird, nein. #00:22:41-0#

I: Okay, dann die nächste Frage, die ist so ein bisschen ähnlich. Haben Sie schon mal vielleicht Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Da gibt es ja verschiedene Gründe, vielleicht können sie es nicht weitergeben, sie wollen es nicht, sie dürfen es nicht. #00:22:56-2#

B: Also ich denke, dürfen, schließe ich jetzt mal aus, wollen, das kann ich jetzt nicht beurteilen, ob Leute hier Wissen haben, von dem ich nichts weiß, das kann durchaus

sein, aber wenn ich das nicht weiß, dann/ ja. Und können, ja, ich weiß nicht, es kann sicherlich mal sein, dass ein Kollege schlechter, in Anführungsstrichen, schlechter erklärt, ist mir jetzt hier nicht aufgefallen, aber ich meine, manch einer neigt halt dazu, dass die Erklärungen nicht immer vollends verständlich sind, das ist auch völlig normal. #00:23:35-9#

I: Was machen Sie dann? #00:23:37-4#

B: Noch mal nachfragen entsprechend und beim dritten, vierten Mal vielleicht versteht man es dann, von daher, ist das dann der Fall. Und auch wenn jetzt einer vielleicht das Wissen nicht weitergeben will, vielleicht manchmal wirkt das dann vielleicht auch nur so, er will es nicht weitergeben, dann kann man auch noch mal vielleicht noch mal aktiver nachfragen: Dieses Wissen, das würde ich gerne auch haben, kannst du meinen Wissensdurst da stillen. Und dann macht er es vielleicht auch. Also ich glaube nicht, dass da jemand aktiv sagt, nein, also dir gebe ich dieses Wissen nicht weiter. #00:24:12-4#

I: Jetzt gibt es ja den Begriff der Lernkultur, das ist ja ein bisschen ähnlich wie Unternehmenskultur, wie würden Sie das beschreiben und dann auch wieder die Frage, wie würden Sie die Lernkultur bei Abellio definieren? #00:24:27-8#

B: Das wäre die Frage, was ist Lernkultur, also Lernkultur ist quasi für mich, ja, wie wird gelernt? Also stellt sich da einer/ wird da eben aktiv Wissen gefördert eben? Wird da eben aktiv gefördert, dass die Mitarbeiter was lernen? Werden Schulungen angeboten, Hilfsmittel bereitgestellt, et cetera oder wird eben gesagt: Hier, such mal im Internet, irgendwo gibt es die Infos. Ja, und hier, wie ich schon sagte, ist es ja eben so, dass man eben ein gutes Dreigespann hat aus eben Schulungen, Hilfsmittel, Kollegen, wo man dann eben eingearbeitet wird, oder wodurch man sich dann eben selbst einarbeiten kann. Ich meine, das Handbuch ist jetzt kein Hörbuch. Von daher kann man sich da eben, es spricht ja auch verschiedene Lerntypen vielleicht an, also der eine wird eher durch die/ wenn er das dann vorgemacht bekommt, lernt er eher, der andere, der liest eher und der dritte, wenn er das dann noch mal vom Kollegen gezeigt bekommt. Von daher ist es ja eigentlich ein gutes Modell, um dann eben die Einarbeitung zu gestalten. #00:25:46-8#

I: (...) Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, die Ihnen nicht zur Verfügung standen und wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? #00:25:58-6#

B: Ja, also es ist sicherlich in der Einarbeitung öfters mal vorgekommen, dass man vor einem Punkt stand: Oh! Oder auch nach der Einarbeitung dann, dass man den Fall noch nicht hatte, oh, wie muss ich denn hier jetzt umgehen? Aber auch da, das hat sich dann dadurch immer klären können, dass man dann die Kollegen fragt und von daher ist das auch wieder geklärt dann, das Problem. Aber das ist dann eben die Lösung quasi, wenn man eben merkt, okay, das ist noch ein unbekannter Fall, da weiß ich jetzt nicht weiter, dass man dann eben einen Kollegen fragt, wenn es jetzt auch nicht im Handbuch steht. #00:26:43-2#

I: Also Sie würden sozusagen von der Reihenfolge immer erst in das Handbuch gucken? #00:26:46-5#

B: Mhm (bejahend). #00:26:47-4#

I: Dann einen Kollegen fragen? #00:26:48-7#

B: Das wäre der Weg ja. #00:26:50-1#

I: Und wenn Sie dann nicht weiterkommen, was würden Sie dann machen? #00:26:52-5#

B: Dann würde ich entsprechend, dann müsste ich ja den Vorgesetzten fragen, wie ich damit umzugehen habe. #00:26:58-5#

I: Und der würde Ihnen dann sozusagen eine Entscheidung vorgeben, oder würde der dann Ihnen irgendwie, ich sage mal, Optionen lassen und Sie können dann eine auswählen oder haben Sie den Fall schon mal gehabt? #00:27:08-5#

B: Den Fall hatte ich jetzt tatsächlich noch nicht, aber sagen wir es mal so, wenn es jetzt so eine Entscheidungsfrage ist, wie gehe ich jetzt hiermit um, dann würde ich natürlich den Vorgesetzten fragen, wie kann ich hiermit jetzt umgehen, wie würde man sich dafür entscheiden. Den Fall hatten wir noch nie, da wissen wir alle nicht, dann wird eben der Vorgesetzte sagen, aus dem und dem Grunde entscheide ich mich jetzt hierfür. Und dann wird das so laufen und wenn es jetzt eben so eine Sache ist, dass er so vom Prozess her ist, wo man dann vielleicht den Prozess noch nicht

richtig kennt, dass er den dann vielleicht noch mal darlegt oder dann noch mal eine Schulung ansetzt, wie dann eben der Prozess abzulaufen hat. Und im ersten Fall, wenn es jetzt eben was Dringliches ist, dann müsste dann irgendjemand, der es eben kann, das dann eben übernehmen. #00:27:55-6#

I: Gut. Dann kommen wir schon zum dritten Themenblock, das ist das Thema Fehlerkultur. Und da auch wieder die gleiche Frage, wie auch schon vorhin. Wie würden Sie Fehlerkultur definieren und dann auch wieder, wie empfinden Sie die Fehlerkultur bei Abellio? #00:28:09-8#

B: Ja, also Fehlerkultur ist relativ simpel, würde ich sagen, einfach, wenn ich/ ist ganz normal, dass eben Fehler passieren, die sind nicht zu vermeiden, aber wie geht dann das Unternehmen damit um? Werden die Fehler jetzt totgeschwiegen, müssen die Mitarbeiter, die den Fehler gemacht haben, jetzt Angst haben, dass sie dann eben da, ja, Ärger kriegen, in Anführungsstrichen, mit dem Vorgesetzten oder mit den anderen Kollegen? Wie wird damit umgegangen, wenn einer einen Fehler macht? Wird dann derjenige gleich verteufelt oder wird eben das dann ganz sachlich gesehen: Passiert, wir bügeln den aus, wir helfen dir auch dabei. Oder ist das eher so, gut, du hast einen Fehler gemacht, das ist jetzt dein Problem, ist nicht mein Problem. Und die Vorgesetzten dann vielleicht auch noch dann daher gehen und sagen: Gut, jetzt hast du einen Fehler gemacht, ja, das ist aber böse, wieso machst du Fehler? Oder eher hergehen und sagen: Ja, mein Gott, passiert, wir machen auch Fehler. Und die Fehlerkultur hier im Unternehmen, da kann ich nichts Negatives zu sagen. Also klar, mir sind auch schon Fehler passiert, aber da habe ich weder von den Kollegen noch von Vorgesetzten/ da war dann immer die Aussage, ja, mein Gott, passiert, müssen wir jetzt ausbügeln, ist dann so. Aber sehen wir jetzt auch alle zu, dass wir den Fehler gelöst kriegen und dann im Zweifel weißt du ja jetzt, wie es richtig geht. Also von daher, wenn es denn was ist, was man einfach noch nicht wusste, ich meine, das passiert ja auch mal, ne? Dass man da noch gar nicht wusste, wie es geht und man dachte, man macht es richtig, man macht es aber falsch, dann hat man es gelernt. Und ist ja auch wieder wichtig, weil aus Fehlern, ist jetzt eine Floskel, aus Fehlern lernt man ja letztendlich auch. #00:29:45-7#

I: Das wäre jetzt hier die Frage, die bei mir auch steht, wird aus Ihrer Sicht bei Abellio aus Fehlern gelernt? Da würde ich dann jetzt mal die Frage stellen zum Wissensmanagement. Wenn Sie jetzt irgendwie einen Fehler machen, wird das dann irgendwo

dokumentiert, damit die Nachwelt das sozusagen auch, ja, damit die Nachwelt eben aus dem Fehler auch lernt oder ist das dann sozusagen nur exklusives Wissen, was bei Ihnen dann vorherrscht? #00:30:05-9#

B: Also es kommt immer auf den Fehler drauf an. Also wenn ich jetzt, ich nehme jetzt mal ein Beispiel, wenn ich jetzt eine Trasse falsch auslege, dann ist das jetzt kein Fehler quasi, woraus man dann irgendwas lernen könnte, den muss man einfach korrigieren, man muss dann im Zweifel wieder einlegen und das kann man dann gemeinschaftlich quasi eben machen, dass man dann eben sagt, okay, komm, wir unterstützen dich jetzt hier dabei auch wieder. Du hast ja immer nur Trassen ausgelegt, jetzt musst du auf einmal eine einlegen. Dass man dann eben daher geht und das dem anderen zeigt. Dann hätte der dieses Wissen eben gewonnen, auch wieder eine Trasse einzulegen. Aber ich glaube jetzt nicht, dass dadurch die Nachwelt irgendwas gewinnt, wenn man jetzt aufschreibt, lege keine Trassen aus, die du nicht auslegen solltest. Also, klar, es gibt auch Fehler, gerade wenn es jetzt in die Richtung geht vielleicht, falsch mit dem AT kommuniziert oder wie, Kommunikationsfehler gibt es ja auch und da ist jetzt eben mit dem AT so die Formulierung, die funktioniert nicht, die führt nicht zum Ziel. Spricht jetzt vielleicht gegen den Punkt „gradlinig und offen“, aber wenn man dann doch was eher (verschieden?) hätte, vielleicht in der AT Kommunikation, dann ist das vielleicht gerade wieder so ein Punkt, wo man dann wieder was lernen kann. Und was man dann auch aufschreiben sollte, wie man eben so was formuliert, dass man eben vielleicht nicht/ ja, dass man eben dann doch das kriegt, was man vielleicht möchte, vom AT. #00:31:39-1#

I: Jetzt haben Sie ja wahrscheinlich irgendwelche Abstimmungsrunden in Ihrem Team. Wird da offen über Fehler gesprochen oder ist das Thema „Fehler machen“ eher so ein Thema, wo man vielleicht nicht so gerne drüber spricht? #00:31:49-7#

B: Also ich denke, über Fehler spricht man nicht so gerne, aber dennoch, wenn jetzt irgendwas ansteht und es ist irgendwie was schiefgelaufen, dann sprechen wir da schon drüber, allein schon A um dem- oder derjenigen, die vielleicht den Fehler, in Führungsstrichen, gemacht hat, dann zu sagen, da und daran lag es, damit dann der Fehler auch nicht noch mal auftritt. Oder eben auch, um zu verhindern, dass es noch mal dazu kommt und eben auch, weil man darüber offen sprechen sollte, dass man das dann eben nicht verschweigt. Also man muss jetzt auch nicht den anderen Leuten dann, sage ich jetzt mal, den Kollegen die Fehler unter die Nase reiben. Das

ist, denke ich auch wichtig. Also wenn es jetzt, ja, wenn es so ein kleiner Punkt ist, wenn mir jetzt mal auffällt, oh, der Kollege XY hat in seinem Text jetzt einen Rechtschreibfehler oder sonst wie, sich dann jetzt entsprechend/ jetzt nicht daher gehe und da ein Fehlerlesen mache. Also das jetzt vielleicht nicht, aber dass wir schon darüber sprechen, wenn es jetzt eben größere Fehler sind, die dann letztendlich auch Auswirkungen haben, dass man darüber dann eben spricht. Also sei es eben, die dann eben in der Planung, wenn wir dann eben das rausgeben in den Betrieb, die dann eben da zu Problemen führen. Solche Fehler sollte man dann ansprechen und auch darüber sprechen, aber jetzt wie gesagt, jetzt auch nicht jeden Pissel-Fehler. Also jetzt, hast du da die falsche Zugnummer oder weiß ich nicht was. Aber wie gesagt, das machen wir auch nicht, so ist keiner drauf bei uns im Team, also dass da einer irgendwie der Detektiv ist, der jetzt die Fehler sucht. #00:33:35-5#

I: Wenn Sie jetzt noch mal an Ihren vorherigen Arbeitgeber denken, die Werkstudententätigkeit, glauben Sie, bei Abellio werden mehr Fehler gemacht als woanders, oder glauben Sie, das ist völlig, wie in jedem Unternehmen, standardmäßig? #00:33:46-1#

B: Ich denke, das ist wie in jedem Unternehmen. Also mir ist jetzt nicht auch hier irgendwie aufgefallen, dass hier mehr Fehler gemacht werden. Also das ist ganz normal, ist ja auch menschlich, von daher ist das völlig normal und auch nicht gehäuft, würde ich jetzt sagen. Also ich weiß nicht, // man könnte jetzt so/ #00:34:03-6#

I: Also das, was Sie so erleben? // #00:34:03-6#

B: Ja, ja. Man könnte es jetzt erheben, aber ich denke nicht, dass da jetzt ein Anstieg bei Abellio höher wäre. #00:34:10-8#

I: Haben Sie denn schon mal erlebt, dass vielleicht der gleiche Fehler zwei oder mehrmals gemacht wurde? Also dass sozusagen nicht draus gelernt wurde? #00:34:19-1#

B: Ja, da muss ich überlegen, also klar, es gibt so gewisse Fehler, die halt Klassiker sind. Es sind aber auch eher so Fehler, ja im Programm, die man weiß, dass sie auftreten, wo man auch quasi schon mehrmals draus gelernt hat, aber die halt einfach übersehen werden und deshalb würde ich sagen, daraus ist es schwierig zu lernen, da müsste man jetzt entsprechend das Programm verbessern, was auch passiert, aber das beeinflussen wir halt nicht. Von daher, es kann vorkommen, aber jetzt so

größere Schnitzer, also wo man dann wirklich, die macht man einmal und danach nie wieder. Also das schon. #00:35:02-2#

I: Aber das, was Sie jetzt gerade angesprochen haben, sind das dann Flüchtigkeitsfehler oder sind das/ Also weil man vielleicht einfach keine Zeit hat oder sind das Fehler, wenn man es einfach nicht weiß und es vielleicht dann irgendwie nicht dokumentiert ist oder weil es nicht immer wieder irgendwie auch noch mal zur Sprache kommt? #00:35:19-0#

B: Also das ist tatsächlich eher so ein Fehler, der auftritt, wenn ich jetzt ehrlich sein darf, weil das Programm ein bisschen falsch denkt. Die man dann einfach übersieht, weil man, ja, weil man es einfach übersieht, nicht weil man unbedingt den Zeitdruck hat, sondern eher, weil, ja, man ist einfach in dem Glauben, man hätte diesen Fall nicht, diesen Fehlerfall. Und es geht dann vielleicht am ehesten noch darauf aus, dass man jetzt nicht wirklich immer dreihundertmal alles gegenprüfen kann. Zeitlich, auch von der Fähigkeit vielleicht, dass man dann irgendwann Banane im Kopf wird. #00:36:02-9#

I: Vor lauter Bäumen den Wald nicht // mehr sieht. #00:36:04-4#

B: Ja richtig. // Und so was, dass es dann einfach auch nicht aufhört, ja, das sind tatsächlich dann eher schon die Fehler, die passieren einfach, ich glaube, die wird man auch nie vollends verhindern können, das ist dann eher so was, das sollte die Software können. #00:36:17-5#

I: Und sind die Auswirkungen dann gravierend, oder ist das eigentlich eher zu vernachlässigen? #00:36:21-1#

B: Das ist jetzt kein gravierender Fehler, nein. #00:36:23-3#

I: Okay. Und wenn Sie jetzt irgendwie noch mal an so ein Jour fixe oder einen Abstimmungstermin oder so denken, glauben Sie, dass es Ihnen irgendwie schaden könnte im beruflichen Kontext, wenn Sie einfach Fehler komplett offen zugeben würden? Also wenn Sie jeden Fehler, den Sie machen, da offen ansprechen würden? Also hätten Sie irgendwie arbeitsrechtliche Konsequenzen zu fühlen oder vielleicht auch unter den Kollegen, dass vielleicht mit dem Finger auf Sie gezeigt wird, nach dem Motto, das ist ja derjenige, der auch Fehler zugibt? #00:36:47-6#

B: Also es gibt jetzt keine Runden, wo man sagt: So, jetzt gehen wir alle mal unsere Fehler durch. Also ich glaube, das macht keiner gerne und/ #00:36:56-0#

I: Aber es gibt solche Abstimmungssachen, ne, wo man nur über Fehler spricht, grundsätzlich gibt es das. Also hier habe ich es noch nicht erlebt, aber es gibt so richtig so Abende, wo irgendwie gescheiterte Menschen von ihren Fehlern berichten. #00:37:11-1#

B: Okay, ja gut. Da würde ich jetzt nicht hingehen. Ich denke mal, nein, also ich denke, das wird keinen Nachteil haben, das würde ja dann eher eben dazu führen, dass die Leute denken, okay, er gibt offen seine Fehler zu, vielleicht geben sie dann auch ihre Fehler zu. Aber, ja, ich denke mal, es wäre eher so ein lustiger Abend, wenn man dann denkt, okay, was hast du denn da wieder falsch gemacht. Ach Gott, hast du ein Fahrzeug ohne Personal eingeplant, (lacht) ja, das ist aber ein bisschen doof, ne? Das ist dann auch wieder, Werte, fahrgastfreundlich eher nicht. Aber ich denke jetzt nicht, dass dann/ also es sind ja auch, ja, also man muss es ja auch sagen, wir machen jetzt hier keine/ Alle Fehler, die wir machen, sind ja irgendwie ausbügellbar, also wir können ja hier quasi nichts Gravierendes falsch machen, was dann jetzt, quasi wenn jetzt der Chirurg irgendwo falsch abschneidet. Also das können wir quasi nicht. Der schlimmste Fall ist, dass irgendein Fahrgast am Bahnsteig zurückstehen bleibt, weil der Zug nicht kommt. Und ist auch schlimm, aber ich denke mal, es geht nicht um Leben und Tod. #00:38:18-1#

I: Aber es würden zumindest Kosten für das Unternehmen entstehen, ne? #00:38:20-7#

B: Das schon, aber ja, ist immer noch was anderes als Leben und Tod, ne? (lacht) Also Kosten, das schon, ja, da stimme ich zu, aber ja, da denkt man wahrscheinlich auch nicht immer dran, wenn man ehrlich ist. Also man versucht natürlich die Fehler zu vermeiden, um Gottes willen, aber man kann es jetzt nicht immer so ausbaldorn, was ist jetzt das Beste für das Unternehmen, was vielleicht das Schlechteste. Also da/ #00:38:56-6#

I: Würde Ihnen das denn helfen, wenn Sie dieses Hintergrundwissen hätten, was Sie jetzt gerade angesprochen haben? Oder ist das für Sie, ich sage mal, im täglichen Leben eher irrelevant? Also wenn Sie zum Beispiel aufgezeigt bekommen würden,

das hat irgendwie der Fehler gekostet, oder das würde der und der Fehler kosten oder so? #00:39:16-5#

B: Es hilft mit Sicherheit, um so was dann noch mal zu verdeutlichen: Okay, da guckst du doch besser drauf. Zum Beispiel hier, wenn du da und da und das und das machst, das führt zu den Kosten. Sagen wir mal, du planst da kein DF ein, dann kostet das so und so viel Euro. Dann weiß man, okay, beim nächsten Mal gucke ich doch erst mal, dann priorisiere ich vielleicht anders. Also dann sage ich eben, okay, jetzt gucke ich vielleicht doch nicht erst danach, dass ich die Busumläufe schick mache und alles Drum und Dran, dass die Fahrzeugumläufe schön sind und dass ich alles toll durchtausche und hast du nicht gesehen. Sondern dass ich dann vielleicht eher gucke, dass ich erst mal dann eben den Dienst vernünftig plane, dass ich darauf auch ein Personal habe, was den Zug fährt. Weil sonst nutzt mir der schönste und sauberste Zug nichts, wenn der nicht fährt. #00:40:08-2#

I: Aber dann hätten Sie wahrscheinlich wieder ein Dilemma, weil natürlich das dann wieder vielleicht dem Anspruch der Fahrgastfreundlichkeit widerspricht, ne? Wenn Sie in erster Linie auf die Kosten achten und dann auf die Fahrgastfreundlichkeit. #00:40:19-5#

B: Ja, das wäre dann eben/ gut, das sind jetzt hier nicht die Werte, wenn ich das jetzt mal so noch mal festhalten muss, aber das wäre dann, klar, das wäre dann widersprüchlich. #00:40:28-6#

I: Glauben Sie denn, dass die Kommunikation und auch der offene Umgang mit Fehlern die Sammlung Förderung oder Generierung von Wissen fördert? #00:40:37-8#

B: Ja, also wenn man eben sagt, darauf musst du aufpassen, das ist schon mal jemandem passiert, das hilft sicherlich was. Also so was beliebte Fehler in IVU, das hilft sicherlich, das gibt es ja auch in gewisser Form, glaube ich, sogar, also ab und zu mal, dass das dann eher so gesammelte Mail-Werke sind, die dann auch abgelegt sind. Also auch so, eben dass das Wissen eben gesammelt wird, wir legen die Mails dann eben auf Servern ab, dass da jeder drauf Zugriff hat, oder schreiben allgemein in Postfächern, dadurch ist ja auch schon mal der Wissenszuwachs größer. Weil es eben nicht so ist, dass man eben nur mit seinem privaten Postfach, wenn ich das jetzt nicht lese/ Nein, wenn ich das jetzt nicht schreibe, dann kriege ich die Antwort nicht, etc., das ist eben nicht, wir können eben alles eben offen mitlesen. Denke ich

mal, auch sehr wichtig, weil man da auch viel lernen kann dann eben. Weil dadurch sieht man ja eben auch vielleicht, okay, da war jetzt vielleicht der Denkfehler in der Mail und dann mache ich es selber, dann lerne ich dadurch schon. #00:41:37-3#

I: Liest denn bei diesen Postfächern wirklich immer jeder alles, oder gibt es dann noch mal irgendwie eine Art/ #00:41:41-9#

B: Das ist der Gedanke, ja, also man sollte da schon alles lesen, ja. Ja, gewisse Dinge kann man vielleicht eher überfliegen, aber eigentlich, man kann es zumindest lesen. Also das ist auch angedacht, dass jeder eigentlich alles liest. Jetzt vielleicht nicht die, wenn wir jetzt mal fachlich reingehen, die Fplo (unv.) von der Baumaßnahme, mit der ich nichts zu tun habe, wo dann eben auch vielleicht wieder Fehler, aber das sind andere Punkte, das ist die Fehlerkultur eher dann bei der DB, da sind wir jetzt nicht. #00:42:13-7#

I: Okay, und dann ja sozusagen die Hauptfrage, die wichtigste Frage überhaupt, welcher Zusammenhang besteht aus Ihrer Sicht zwischen der Unternehmenskultur und der Fehlerkultur? #00:42:20-6#

B: Ja, ich denke mal, wenn ich in einer Unternehmenskultur bin/ Unternehmenskultur, ne? #00:42:27-4#

I: Genau, Unternehmenskultur und Fehlerkultur. #00:42:29-8#

B: Ja. Wo eben, ja, die Werte/ Nein, lassen Sie mich anders anfangen, wo ich eben weiß, wenn ich jetzt einen Fehler mache, dann kriege ich Ärger mit dem Vorgesetzten, ich glaube, da habe ich mehr Angst Fehler zu machen, als jetzt in so einer Organisationskultur, wo das eben gar nicht der Fall ist, wo ich eben weiß, ja, wenn ich einen Fehler mache, ja mein Gott, dann kriege ich da auch jetzt keine sonderlichen Konsequenzen von. Das ist ja auch schon mal deutlich entspannter dann. Also ich meine, es könnte ja jetzt auch hergehen, okay, du hast hier einen Fehler gemacht, du hast da den Bus nicht eingeplant, jetzt müssen wir den Zugausfall/ jetzt ziehen wir dir das vom Lohn ab, wäre ja auch eine Fehlerkultur, ne? Also könnte man ja auch sagen. Aber ich glaube, da wäre es dann ganz anders da zu arbeiten als jetzt. Ich weiß auch gar nicht, inwieweit das rechtlich gangbar wäre, aber nehmen wir mal an, es wäre das, als wenn ich jetzt eben dann gesagt bekomme, ja mein Gott, passiert, ne, weißt du Bescheid. Kann passieren, jeder macht ja Fehler, aber die und die Punkte kannst du tun, dass du es vermeidest. Ne? Und dass man dann irgendwie

man lernt, okay, den Fehler kann ich so umgehen und dann eben letztendlich dann damit auch ihn vermeiden kann und dann eben auch wieder was gelernt habe. Weil ich glaube, deshalb ist es schon wichtig, dass man sich in der Organisations- oder in der Unternehmenskultur wohlfühlt und dass die eben, ja, da eben auch Lernen zulässt, ne? Und Fehler zulässt. Ich meine, das ist einfach normal, jeder macht Fehler, von daher kann man nicht verlangen, dass die/ also die Vorgesetzten machen ja auch Fehler, und dann machen die Mitarbeiter/ müssen dann auch Fehler machen dürfen. #00:44:12-5#

I: Das heißt, aus Ihrer Sicht besteht da auf jeden Fall ein Zusammenhang zwischen den beiden Kulturen? #00:44:17-0#

B: Ja, denke ich schon, ja. #00:44:19-0#

I: Und welches ist aus Ihrer Sicht die effektivere, die, wo man vielleicht Angst hat? Weil dann könnte man ja argumentieren, dass dann einfach keine Fehler gemacht werden, weil da Angst davor besteht? Oder // die, wo man Fehler machen darf? #00:44:28-5#

B: (lacht) Ja, das könnte man theoretisch // argumentieren. Vermutlich werden da auch weniger Fehler zugegeben. Aber ich glaube, das ist ja schlecht, weil dann werden die Fehler ja noch häufiger gemacht und noch häufiger nicht zugegeben. Und wenn es jetzt andersrum ist, einer macht den Fehler, gibt es/ was heißt, gibt es zu, spricht ihn an, dann können eben die anderen davon lernen und wenn ich den Fehler nicht anspreche, weil ich Angst habe, der Vorgesetzte schmeißt mich dann raus, dann/ Ja. #00:44:54-5#

I: Das heißt, Sie glauben, die Anzahl der Fehler ist bei beiden Fällen gleich, nur dass daraus lernen ist sozusagen // (unv.)? #00:44:59-5#

B: Ja, das auf jeden // Fall. Und vielleicht bin ich bei dem einen noch verunsicherter, weil ich denke, ich darf keinen Fehler machen, ich darf keine Fehler machen, dass ich dann vielleicht sogar noch mehr Fehler mache. Also vielleicht sogar kontraproduktiv. Das wäre mal spannend, das // (unv.). #00:45:11-5#

I: Könnte man mit // Sicherheit noch mal separat // beleuchten. #00:45:15-4#

B: Ja. // #00:45:15-4#

I: Gut, dann zur Schlussfrage. Wir haben ja über das Thema Unternehmenskultur gesprochen, über das Thema Lernkultur, über das Thema Fehlerkultur. Wenn Sie das jetzt noch mal so Revue passieren lassen, haben Sie alles gesagt, was Sie sagen wollten, oder glauben Sie, ach, Mensch, jetzt ist mir irgendwie noch ein Gedanke gekommen, den ich gerne noch teilen würde? #00:45:30-5#

B: (lacht) Eigentlich, denke ich, es sollte alles soweit gesagt sein. #00:45:39-5#

I: Gut, dann würde ich die Aufnahme an der Stelle stoppen. #00:45:43-5#

B: Ja. #00:45:44-0#

I = Interviewender	B = Befragter/Befragte
--------------------	------------------------

APPENDIX 8: SAMPLE TRANSCRIPT (TRANSLATED TO ENGLISH)

Transcription In-Depth Interview 1

Date of interview: 19.01.2021

Date of transcription: 25.01.2021

I: Then I start and would ask the first question, namely, I would say you (inaudible). Do you like working for Abellio? #00:00:11-0#

B: Yes, I'd like to, actually, #00:00:14-0#

I: What do you attach this to? #00:00:15-0#

B: That I no longer think in the morning, think excessively that I do not feel like working, but I am at least looking forward to working colleagues, to the tasks. And that's just the basic thing, that as a human being you least like to do the things you have to do. Otherwise I like it very much. #00:00:39-0#

I: How do you experience the corporate culture of Abellio? So if you had to explain the corporate culture of Abellio to someone, what would you say? #00:00:48-0#

B: Just now, to be honest, a bit of a change. It's just going from a startup corporate culture, in which, I say, a little bit of a sleeve up, shirt-poor was to where everyone knew each other, to very flat hierarchies, where you could just walk into the office with the managing director, in short, clarify something, on a Group structure with significantly more consolidated processes and organizations and processes. Which, from a personal point of view, is not so much a question of better or worse, but different. And figuratively speaking is so a bit the manufacturer crew, the construction crew has also gone a bit in the last months and now comes the operator crew, which continues the ship so to speak and has not done the test drives in the shipyard. #00:01:48-0#

I: And if you now draw the comparison with a previous employer and if there is not, maybe somehow to previous activities or maybe also of what friends or acquaintances tell, What about the corporate culture of Abellio, perhaps, other than that of your previous employer or the employer of friends, so to speak? #00:02:08-0#

B: Compared to previous employers, which was mostly not Abellio himself now, the public service, it is essentially more human still. So behind functions are still people that you can also address personally. You don't just write anonymously to any email addresses, where someone from the pool behind it answers an employee and has to fill in passport 42A, but you can still talk to people relatively humanly. You know who the contact person for XY is #00:02:44-0#

I: And what do you particularly like about Abellio's corporate culture? You can also make a distinction between Abellio from the past and Abellio today #00:02:58-0#

B: Great distinction between today and the past, it's not distinguishable at all, it's not distinguishable at all. Most of the times I like almost this Duz culture, this one, that you feel taken up relatively quickly just by the fact that you are large-scale. Back in the day, even down to the boardrooms. That's a little less now, but at least in the workforce, it's normal to make a normal name for yourself and not rely on any formalities with people you see forty hours a week anyway. #00:03:34-0#

I: And the counter question, what do you not like at all? #00:03:40-0#

B: Currently the communication structure or the communication policy on large topics, which actually move the whole workforce and where one actually makes the horses shy in good German (smiles) and then wonders about the fact that the horses suddenly ran away, to speak figuratively. #00:04:08-0#

I: Can you think of anything else you don't like or like? #00:04:11-0#

B: Basically, I like that it's still a culture of wanting to finish. So do not discuss things forever, but at some point there is just a decision, whether yes or no, whether high or low, is first left open, but there is a decision at some point. Worse is currently that this culture is changing a bit (laughs) unfortunately and rather too due to not knowing halt many participants, who is now responsible for what, the decisions do not fall so fast. #00:04:51-0#

I: If you could somehow choose a desired employer, what would it take for you to work for him? #00:05:00-0#

B: First of all, a calm working culture in the sense that the employees do not have the feeling that everything will be different tomorrow. That alone begins with the fact that they don't have the feeling that they have to fear for their job tomorrow or that they

will be back in a completely different department the day after tomorrow. And yet, there is no spirit that says we have never done this before, or we have always done it this way. And where you can still do something and above all, where you as an individual still notice that you can move something or make a difference and not just fill out quasi forms and whether you have done it yourself or not, is no difference, makes no personal difference. #00:06:01-0#

I: And which of the points you have just mentioned do or do not apply to Abellio? #00:06:06-0#

B: The most true thing is that you are personally behind the work, so to speak, especially in my personal work, it was that I saw the products one by one, good as bad. What is negative is that it has become worse with communication, that it is no longer clear how we live, how we work in half a year. That many people no longer feel responsible for anything or feel called to do so. At the same time, however, it becomes difficult to find a decision that is such the negative side. #00:06:56-0#

I: What values are important to you in a company? So maybe values like transparency, trust. Is there somehow maybe the three values where you say, they are totally important for me? #00:07:10-0#

B: It is important to me that a company is transparent, that there is an honest culture above all and that it is fair in the sense that you simply, not fair, that is the wrong concept, but simply also an open culture in the sense of, that you can deal with mistakes openly, but also that good things are praised and that you are simply open and honest and can also openly express criticism in your function without the person behind it having to feel or feeling directly attacked. #00:08:12-0#

I: Do you know the Abellio values and if so, do you have any ideas? #00:08:21-0#

B: Yes, I know them, but they were always relatively intangible to me. So that's why I can't think of anything concrete about it now. They were always relatively uncontrolled for me, they were such that I can almost agree with them. But I could never really imagine anything underneath. #00:08:45-0#

I: Would you be able to list the values now or are they so far away that you don't have them on your screen, so to speak? #00:08:54-0#

B: (smiles) They are, honestly, so far away that I don't have them on my screen
#00:08:59-0#

I: And if I were to show you again, these are, so to speak, the values that Abellio has given himself at some point. Can you think of anything about these values? So have you ever experienced anything in connection with these values? (...) We have a situation that has stuck.#00:09:21-0#

B: A value is professional, for example. It occurs to me that I was able to argue very well with many work colleagues on the so-called professional level and that you sometimes went into the dish a bit harder and at the Christmas party but then again in the best sense just a beer together and could speak good things everywhere, without this content-related, professional dispute being taken along. Just as authentically, I can confirm that I can actually tell everyone or many of my colleagues what they are like at work, as I also assess them as a person and not, That they disguise themselves, or that they tell me or try to give me something else than they actually mean and so on. The two Abellio values are the ones I can do something about. Proactive is the value I was given here in my first months. My first department head always said, [own name], you have to be proactive. That is why I can perhaps also make a link where I still have a real problem, is with holistic, where I can imagine nothing under the term, if it stands alone, but only if it is explained to me. And that's why this is also the one where I can't think of a real example for example: #00:11:17-0#

I: In your view, is the spread of these values promoted by the company? #00:11:23-0#

B: Honestly not, so the biggest spread was actually in my first two years here, when they lay as carpet rugs in the hallway and you almost always walked over it. However, they were not somehow incorporated into the daily workflow, into the world in Abellio or at Abellio, so I have noticed that there is really value attached. So maybe it was going so well that they went into the blood that you didn't have to talk about it. However, in the daily life here in the office or outside in the company they have not been active.#00:12:17-0#

I: Well, we are talking about corporate culture. I forgot to say that at the beginning. So they're different blocks of topics, so that's the issue of corporate culture. Now, the

question is, do you think there are regional differences in Abellio about corporate culture? So, between the individual regions, is there a different culture from your point of view? #00:12:41-0#

B: So far, I can only compare it with another region if you take the different locations of Abellio Deutschland GmbH or the company in Germany. Have I had great experience with only one other location so far and there was in my view already one or the other difference, which one has also noticed. What I cannot judge, however, is to what extent the corporate culture can be influenced by a regional mentality, if one may even speak of it, whatever, or vice versa. I can't judge that. Within the NRW site, however, I have not, to be honest, noticed any major differences. There is actually from east to west, from north to south a similar culture in the normal fluctuations. #00:13:46-0#

I: Well, if you think about your daily work now, do you think you know exactly what the company expects or demands of you? #00:13:57-0#

B: I think so. I have a relatively well-defined, clearly defined area of responsibility, where I am also partly the only person responsible for the lack of alternatives, and thus it is clear who is doing something and, above all, how it should ultimately come out. Depending on how much you want to jump at the word exactly, it's a little bit out at the edges, but that's not the rule processes anyway, these are often things that show up once or that show up very sporadically, where sometimes you just have to share with others, who might also have an interest in it, who exactly does it now. But since I already, my impression is that the company expects me exactly at the moment that I exchange with the others. Not necessarily that I might take care of the task itself, but that I at least make sure that it is done by someone. #00:15:10-0#

I: Do you have the tools or materials you need to do the work you are expected to do? #00:15:18-0#

B: Definitely yes. So my computer equipment et cetera was always flawless and I got it relatively uncomplicated when I needed something. #00:15:35-0#

I: And what about time? Do you also have the time to do the work you are expected to do? #00:15:40-0#

B: On the whole, yes, in certain individual cases this is of course different, especially if it is not clearly defined by which time something has to be finished, there have been some problems. There were also problems, when delays, which could not be influenced, occurred. However, these were rather individual cases and therefore my conclusion is that basically the time for it was already granted. #00:16:20-0#

I: Well, now we have the topic of task definition known so to speak, time available, working materials available, addressed. From your point of view, are there any other restrictions or bureaucracies you can report that hinder your daily work, so to speak? #00:16:37-0#

B: At the beginning I already mentioned the change in the organization and you can see that now with some things. So a lot of things that I was able to get in my first years in the company just like that, by telling me, hello, I have a need here. Now you have to fill out some forms, which run over some committees all over Germany. Often I get, the result is still the same, only the time requirement is much greater. Because of this, the spontaneity has been lost a bit. #00:17:24-0#

I: Well, thank you, that was sort of the first block of corporate culture. Then the next topic block would be organizational learning. And there is the first question, how is knowledge at Abellio promoted or documented from your experience? #00:17:40-0#

B: Currently, it is still an unstructured wild growth, how knowledge and information are stored or passed on. There are areas where this works better from a distance, but these are often the ones that have to show these things for operational reasons, for licensing reasons, because otherwise the company would no longer exist. In many other processes it is tried by associated departments or specialized departments. However, the concrete implementation in the departments, as I have noticed, is rather still a wild growth, where much depends on the individual, that he or she is also behind and wants to give away the knowledge. It is not yet lived as it should probably be lived in an ideal world. #00:18:54#

I: Can you perhaps report an experience where knowledge was not promoted by the company? #00:19:00-0#

B: (...) Not from our own department, but in other departments we have had the experience when we are a department that takes knowledge relatively proactively and also bundles a lot of knowledge to quickly have the tasks. In part, we have reached

points in other departments where we had to transfer knowledge within our own or the foreign department, which we had originally assumed. Just so we can get the right result from the right person, so to speak. And this began in part with simple statements about simple [topic 1]. And that's just a little insight, and you almost don't want to know what it's like with larger companies when there's a lack of knowledge. #00:20:10-0#

I: How do you feel or experience learning with Abellio in general? This is often referred to as learning culture #00:20:21-0#

B: My personal experience was that in the beginning I was given a lot of time, especially in the beginning, to learn things. It was also thrown into a protected cold basin, you had to walk with it immediately. But there was always someone who could help you in case of need. There is an honest error culture, if someone has made a mistake, especially in the early days and has noticed it yourself and fixed it, you will never be punished if you have said so. Only the error has been fixed. And even if one takes learning in the sense of training, it was always promoted, if one has proactively pushed something like further education for example and has said, here, I am interested in a further education or also a fair, that was in none of the three, four cases in which the time was proposed so that it was embezzled or denied, or rather. How it is in other departments, I can't quite judge. But the impression is that it is at least similar. #00:21:53-0#

I: Have you had any concrete experiences or is that just an impression? #00:21:57-0#

B: First of all, it's just an impression, especially from stories of others, what they told when they started, especially a year or two ago. What I can't assess is learning in quotes since the (inaudible) Corona home office regulation is in. The fact that you do not find the contact to many new colleagues quite so, makes it more difficult to find out how well they arrive and how fast. When we were all still in the office, my impression was that colleagues were quickly taken in and also put in, but in the sense that they were also quickly given responsibility without overloading them. #00:22:50-0#

I: And if you now again draw the comparison as before to a previous employer, what is perhaps different about the learning culture of Abellio than that of your previous employer? #00:23:01-0#

B: Basically, there is a kind of learning culture here, because tasks always have to be passed on from one person to the other. For my previous employer it was like that the knowledge was partly project-related and the people were only project-related, so the knowledge transfer was not so necessary and therefore there was no such learning from other culture, except when it came to, because it was a university institute, the continuation of, for example, lectures or so. However, it was almost like that the knowledge, which was acquired in the regular learning process of the university, was then simply reproduced structured on the basis of slides and presentation. So learning, knowing what you needed, so to speak, was handed over elsewhere anyway. And this was then simply queried #00:24:10-0#

I: Well, then the question, have you ever experienced with Abellio employees or colleagues who carry knowledge without passing it on, for example because they can't, want or are allowed to? #00:24:23-0#

B: Yes, I did. #00:24:27-0#

I: Can you describe this in more detail? #00:24:29-0#

B: I would describe it as one or the other very old hare with us, who still come from a time when departments partly still consisted of one person. And they were basically the super expert for something and then the departments grew larger and at some point so big and also so fast and strong that you couldn't really pass on this knowledge one by one. Then at some point it was so big that the decoupling was actually too strong between the new and the old bunnies, so that knowledge could not really be passed on. Except if there were special questions and they were specifically asked for them, but no longer by natural learning. #00:25:20-0#

I: How do you deal with it then? #00:25:22-0#

B: Because it was fortunately a different department, I was able to orientate myself relatively well on the fact that I have to actively inquire if I need knowledge. So I actively approached these people then, listen, can you explain the XY to me again or something or how is that there and with it? Because the probability that it would have gone the other way round was virtually not given. #00:25:54-0#

I: But that sounded a bit like that, that it happened through growth, so to speak, and it wasn't an evil intention at all? Are there perhaps also situations where knowledge is

not passed on because the person does not want it or is not allowed to, perhaps also driven by the company? #00:26:12-0#

B: To be honest, I don't know anything about that. Doesn't mean there isn't, but I don't know anything. And if there is only one or the other, I would like to call one or the other assumption, I know it then only from hearsay, where that is sometimes said in secondary sentences times quasi that my colleague XY, who does not want to work me into it properly and I sit here and now. However, because I did not experience this myself, I do not know exactly whether it was really so or whether it simply did not work interpersonally in the moment and the people did not harmonize with each other. #00:26:55-0#

I: And then I have a question on the subject, but you have almost answered it. Have you ever experienced a situation where you needed knowledge or information that was not available to you? #00:27:17-0#

B: Does the question basically refer to the fact that this information was never there, or can it simply mean that I had to look for the information? #00:27:21-0#

I: Both #00:27:23-0#

B: I have to admit that my job consisted almost exclusively (smiles) to a large extent of questions that no one else could answer in the whole company, because they simply never came up before. A large part of my tasks consisted of simply doing research and accumulating knowledge and then, if possible, also for posterity, if you like, want to keep. That's why my answer is almost yes, I have already experienced many times, but rarely willful, malicious, but rather simple, because this question has never been there before. #00:28:06-0#

I: And how do you deal with that? #00:28:08-0#

B: I first looked for questions that were as similar as possible in order to find the first clues, and then I started in the environment of this similar question, who might be able to help me or what could help me. Egel, whether it's any writings, texts, whatever, or people. Stop classic research work #00:28:37-0#

I: Do you think that other colleagues handle it the same way or are you alone somewhere? #00:28:43-0#

B: Of course there are such and such. So the answer to the question in concrete terms would be, yes, there are (smiles) colleagues who do the same. But there are also colleagues who then push this on to other people and also say, yes, not my department or I do not know. And now it's not that important. #00:29:04-0#

I: And if it is now a colleague who is perhaps not so networked and perhaps also does not know a contact person, how could he obtain information or knowledge? #00:29:13-0#

B: A basic clue with us is of course/ I lost the thread just a bit. The platform, where almost all forms have to be uploaded, now I don't get the name (smiles). You can at least have the first clues. If you really don't dare to address people, then you can at least look around internally and look for the first, I say, purely electronic or textual information. And then perhaps also sometimes see if you can address someone specifically and then perhaps have the courage to address this person specifically. This is perhaps a bit easier than making wild calls in the hope that you will find someone #00:30:14-0#

I: Well, that was the second theme block. Now comes the third and last topic block, namely the topic of error culture. That was just a short topic. Here is the question, what does error culture mean for you, how would you describe this term? #00:30:32-0#

B: I would describe it in two tracks because it only works that way. One aspect is that everyone is always careful to work as carefully as possible and to avoid errors #00:30:49-0#

I: At Abellio or now in general? #00:30:52-0#

B: First only general or was the question related to Abellio now? #00:30:54-0#

I: No, first of all: #00:30:55-0#

B: First of all, exactly, my answer was aimed at that. First of all, everyone should make sure that they make as few mistakes as possible. It is not completely to be excluded and therefore point two comes in that errors, above all if it is dealt with openly and they are tried to fix and even if they are almost done and have no effect, then be done in some way. From a normal environment. So I say forget an email or something, as long as it's not criminal law or anything, then you can also, in my opinion,

you have to say something sponge over it, because otherwise you just can't get away from the few things, that were done wrong and overlooks the many things that were done well. #00:31:50-0#

I: And if you now transfer the general to Abellio, as it were, how would you say that you experience the error culture in Abellio? So how do you think Abellio handles errors? #00:32:02-0#

B: My personal experience is relatively positive. I once allowed myself a relatively big mistake, I once sent an e-mail with important internal data, precisely because I was sluggish, quickly in the recipient to a [name 1]. This [name 1] was not the one that was with us in the company, but that was in another company. Which basically ruined my whole weekend. Which I also had to answer for and also had to leave some of the fear sweat. But, I say, two days after the fix the topic was again through and it was almost never talked about (smiles) until this interview. This was my personal experience that, as I have just described, it is basically lived as I find desirable. #00:33:06-0#

I: And if you think about this situation again, perhaps, but also what colleagues might tell you, is Abellio talking openly about mistakes? #00:33:14-0#

B: (...) I don't believe that way in the company as a whole. I believe that it works relatively well in the departments internally. That's my subjective impression of my own department. However, as soon as this is, or so to some extent, cross-departmental or something, it's already, it's seeping away relatively quickly and there, then a process begins so slowly that it's more likely to be looked at, who is to blame than how we fix the error or has any consequences at all and so on. #00:34:07-0#

I: From your point of view, does Abellio learn from mistakes? #00:34:10-0#

B: On the whole, yes, I would say, that's because the people who work there tend to still belong to those who are still willing to learn and try out their mistakes, to avoid their mistakes and not yet a large-scale mentality has occurred, oh, yes, I am sitting here now thirty years and the mistake does not cost me the last five years. As far as this is concerned, I believe that there is still a lot of room for improvement in the way the organisation learns from its own mistakes. There is virtually no such thing as you could imagine, a bug tracking system, what kind of mistake is made and what can you pull out theoretically, what consequences would that have, but, yes, it is just in-

ternally regulated, It will be settled between people and then the matter will be settled. #00:35:27-0#

I: Are mistakes often made from your point of view or is this rather a rare phenomenon? #00:35:32-0#

B: (...) For me, the definition of is often a bit difficult. #00:35:45-0#

I: I can reformulate the question or formulate it a little differently. Have you ever experienced that the same mistake was made two or more times? #00:35:53-0#

B: Yes, I haven't seen it before with serious mistakes. At, I say, fugitive mistakes I have experienced one or the other time. They were usually fixed within a few minutes or I say within one working day, but they have definitely occurred several times as an error, sometimes several times by the same people. So they have then, these individuals have not learned from these mistakes #00:36:29-0#

I: And how did the company react to this (...) or didn't react at all? #00:36:38-0#

B: The company as an organization has reacted little or not at all to it, because at least with the mistakes I'm thinking about, it was rather that I just took care that the person fixes the error and then, as they say, under the hand we have fixed this, so that it does not hit such big waves. Exactly, so that no one gets into trouble unnecessarily because of small things. #00:37:12-0#

I: And if you think about your everyday life and maybe your colleagues. Do you think it might be bad for Abellio to admit mistakes? #00:37:21-0#

B: Not yet, so far I haven't had the impression. However, I can imagine that due to new and more anonymous structures and slower processes, it will be more difficult to iron out errors under the hand. And accordingly, it is likely that you will admit fewer mistakes because you expect consequences. #00:38:01-0#

I: Have there ever been any hints in the run-up to or similar where labor law consequences or perhaps consequences among colleagues or similar had to be feared if one often deals with mistakes? #00:38:19-0#

B: So to understand, the error was not the labor law, but the handling of the error? #00:38:34-0#

I: Exactly, in other words, could there be colleagues who might not talk openly about mistakes because they are afraid of consequences? #00:38:45-0#

B: Yes, I couldn't give any concrete examples now, because I think it's a bit dormant in everyone. But I strongly assume that almost every colleague always has to overcome to admit a mistake, including me. #00:39:03-0#

I: Does this have something to do with Abellio or is this a common phenomenon? #00:39:10-0#

B: Overcoming this fundamental is, I think, a general phenomenon, simply because, as, I would say, as a human being, one seldom likes to admit mistakes. And the threshold of overcoming, I think, is getting higher and higher, the slower and the worse a culture of error is, or the stronger the impact, I say, of the same error. So if in small hierarchies, flat hierarchies, and short service paths, an error is fixed within five minutes, instead of an O being an A somewhere in a word that needs weeks and forms in a big process, it can be that it becomes more difficult for people to overcome themselves, to admit this mistake again and say, here, I made a mistake. Because then they have much more bodies complaining that the error must be eliminated, although it is the same mistake in terms of content. #00:40:15-0#

I: If we now think again about the topic of communication and dealing with errors, you believe that communication and just the open dealing with errors, Abellio in general, so Abellio in particular or a company in general can preserve from negative influences? (...) For example cost, negative reputation something like that in the style #00:40:40-0#

B: In principle, yes, because I believe that if one also proactively deals with one's mistakes, then this creates acceptance even among those who may be affected by the mistake, not those, that is, in contrast to those who caused the mistake. For me personally in the [department] it was always better to proactively report errors or so and to be able to justify them. Maybe how it came about and best even send a remedy for the next time. This has always greatly increased acceptance. In contrast, if you've been pointed out by strangers to mistakes, just because it's actually, yes, I say, human, that you make mistakes, and you probably can't absolve yourself of having made mistakes at some point. That is why, in my view, it always helped me at

least when I was the first to see mistakes, that is, my own mistakes, and then at least was able to fix them myself or to mitigate them. #00:42:00-0#

I: Do you believe that communication and open handling of errors can also promote the collection, promotion or generation of knowledge? #00:42:11-0#

B: Theoretically yes, if you collect the mistakes. So if you had a kind of knowledge base in theory, you could also go over it at some point and say, if you make mistake XY, it happens ZW and remedy can be done there and with it. And it can also, for example, partially speed up the process of finding a solution, because I think the best learning process can never prevent all the mistakes, but you can fix or fix them, and you can speed up and improve them a lot. I just remembered spontaneously, from a lecture on safety and risk analysis, a so-called FMEA, where you actually think about a technical component beforehand, what can go wrong? And what do you do when it goes wrong? And so to say, the reverse, that you don't do it in advance, but that went wrong, that were the consequences of it and that could be done as a remedy. In theory, it would probably be a good solution to learn from the mistakes as an organization and not just as an individual #00:43:44-0#

I: And is this how it is practiced in your view with Abellio? #00:43:48-0#

B: No, at least not across the organisation. It may be that on a personal level, I say, or team level, there are few people for special topics, but it doesn't exist across the organization. #00:44:05-0#

I: Well, then the question, is there a connection between the corporate culture and the error culture from your point of view? #00:44:13-0#

B: (...) They overlap in a certain way, yes, they are related in a certain way, yes. So an open and honest corporate culture also promotes an open culture of mistakes or a good culture in general, that you can also simply eliminate mistakes. #00:44:47-0#

I: And again, referring to Abellio, is there anything you can report? (...) So one is related to the other in Abellio from your point of view? #00:44:59-0#

B: I have not had any negative experiences so far. However, I have the fear, as I have already mentioned here a few times, that the anonymisation of the company through the structuring into functional levels and no longer regional levels leads to, that you may not be able to identify with your end product in this way. And because

of this his mistakes also no longer necessarily openly pronounces or the place, which notices a mistake, perhaps also does not know, where the error has arisen and accordingly also not at all open and honest times just call and can say But then there's an official process going on, and I say, if the supervisor or even the supervisor says, here's a mistake, who was that? It's always a little more difficult to say, I was like saying, here, Mr Superior, we have this and the problem, but we could solve it one way or another. And I rather believe that the corporate culture influences an error culture than an error culture, because the corporate culture #00:46:11-0#

I: Can you describe that in more detail? #00:46:15-0#

B: I believe that it is my impression that the culture of error is in line with the culture of the company, in the sense that if you really speak openly and honestly to each other about many things, then you also dare to speak openly and honestly about mistakes. But the reverse path works rather less. So if I have a closed and small and anonymous corporate culture, I'm not going to be able to develop a good, great culture of error, because the consequences are simply not so foreseeable and much faster probably also somewhere a name stands on it and then no longer the error in the foreground stands. #00:47:05-0#

I: Well, then I would come to the last question. Now we talked about three topics, corporate culture, organizational learning and error culture. Now just ask the final question again. Are there any other experiences related to these three topics, namely corporate culture, learning culture, error culture, that you would like to report on? Where you say that might be interesting for this work. If this is not the case, then this is of course not an issue. #00:47:32-0#

B: I've noticed, I'm honest, I can't place it exactly in the three terms, but in my opinion, it fits all three. I have noticed that, especially when it is unclear who takes on what tasks within a reorganization or restructuring, it is particularly difficult to structure or manage (staying away?) from a single person. Because even if it is partly assumed that a successor will come, it is often not clear when he will come. And now, in a concrete example of the reorganization of the company, this person and his areas of responsibility are divided into three different people. And since it is difficult to pass on this knowledge simply, because the sit then also still in completely different departments and the persons, who worked in this concrete example with the departed person, either sit in one of the departments or in a completely different one. And

this makes it difficult, even with the best preparation, to pass on all knowledge and, above all, tasks smoothly and seamlessly. And that just comes to mind spontaneously, because it just happened to me personally. Oh right, one was that writing down knowledge or capturing knowledge in general would be, I have no solution for it, but it always bothered me that capturing processes and knowledge was perceived as a tedious must-do here, because somehow it was always arranged from above in the most inappropriate moments. And then you were actually just happy when it was over, when you sat down with the process department and oh, it's finally over. In retrospect, I think I would have liked it if you just made a rule process out of where you always get together at normal intervals, sort of fix a jour and then, there is new knowledge and so on. And that it's just naturalized, that you talk about whether you need to update the knowledge you have written down, whether you need to write new ones. And I am of the opinion that, if this is a complete matter of course, it also does not see as a huge burden as it is at present, where it simply came as an anonymous work order, do it up to and until that time and then virtually nothing happens. Because this mere writing down of knowledge did not bring me or my colleagues anything concrete at that moment, while we had many other tasks on the table which at that moment brought something concrete. That has now fallen on our feet a bit, if we are honest, because now the case has occurred that we need it, but have never so groomed. And I'm pretty sure that if you had tried to do this in a different way and more regularly and not always top-down, so to speak, from the top, it would probably have gone a lot more smoothly. #00:51:28-0#

I: Well, then I would stop recording now, thank you very much.#00:51:35-0#

I = interviewer B = respondent/respondent

APPENDIX 9: CODEBOOK

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	7	7	Das mache ich daran fest also extremst an den Menschen, die bei Abellio sind. Und dass wir relativ kreativ und frei Dinge gestalten konnte
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	9	9	Ich habe so bisschen die Befürchtung, dass das jetzt weniger wird.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	Gerade sehr im Wandel. Also ich denke mal wirklich, dass jede Opco so ein, so für sich eine eigene Unternehmenskultur hatte, die ja jetzt durch gerade A 2020 plus zusammengeführt wird. Und hier in [Region 1] ist ja auch jetzt quasi schon so ein bisschen die funktionale Führung umgesetzt. Und insofern ist es gerade noch so eine Phase der Reibung
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	15	15	Ganz also von der Kultur her viele hemdsärmelige Mitarbeitern, die gern Neues umsetzen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	17	17	Na, es gibt wenn, zeitlichen Unterschied. Ich denke mal grundsätzlich, gab es einen Unterschied Verwaltung und KB beziehungsweise TF nicht so sehr. Glaube, dass die Kundenbetreuung, Triebfahrzeugführer schon sehr weit sind, dass es jetzt für sie Normalzustand ist und sie ihren Dienst nach Vorschrift machen. Und insofern aber trotzdem eine sehr offene Unternehmenskultur da ist. Also es wird ganz viel diskutiert auch seitens der Kundenbetreuer und Triebfahrzeugführer.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio >	19	19	Auch mit der Verwaltung. Also es werden viele Missstände adressiert. Also ist nicht so wie in anderen Un-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Description			ternehmen, wo das dann schon irgendwie Verzweiflung ist, also innere Kündigung. Insofern finde ich es eine sehr lebendige Unternehmenskultur und mit viel auch Weiterentwicklung. Und das sehe ich bei der Verwaltung noch ein bisschen stärker, weil die Kundenbetreuer und Triebfahrzeugführer fordern das irgendwie auch ein.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	27	27	Abellio ist schneller, hat schnellere Entscheidungen, hat weniger Entscheidungswege, ist aus meiner Sicht sehr viel näher dran an den Mitarbeitern und viel, viel flachere Hierarchien, sodass die Mitarbeiter näher an der Verwaltung sind. (...) Auch mehr Bezug zu, ich sage mal, den Gesichtern haben.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	29	29	Also mit schneller, also wenn ich bei meinem vorherigen Arbeitgeber eine E-Mail geschrieben habe, war die Antwortgeschwindigkeit/ Da habe ich nach 14 Tagen langsam nachgedacht ob ich mal eine Antwort kriegen könnte. Da musste ich mir hier ganz schnell umstellen. Also das ging dann/ Also hier ist die Antwortgeschwindigkeit sind sagen wir mal, hm (überlegend), höchstens drei Tage, die auch erwartet werden insgesamt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	29	29	Und in Bezug auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern einfach die Präsenz vor Ort. Was inzwischen bisschen leidet. Aber wie wichtig es der gesamten Unternehmensführung ist, vor Ort auch unterwegs zu sein. Und die Mitarbeiter scheuen sich auch nicht anzurufen, wenn sie ein Problem haben. Das kannte ich so vorher auch nicht. Präsenz im Zug durch, sagen wir mal, Führungskräfte.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	31	31	Also was mir nicht gefällt ist, dass wir Fehler wiederholen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	31	31	Das ist im Grunde genommen wundert man sich manchmal, dass Dinge die, wenn man sie hemdsärmelig und schnell löst
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	31	31	Also dass Dinge sich wiederholen, also nicht gelernt wird.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	39	39	Ich befürchte, ich weiß es aber noch nicht, dass sich jetzt sehr viel mehr/ durch A 2020 plus gibt es so Teile die sehr im Sinne Ellbogen unterwegs sind. Und das ist das, was eigentlich Themen widerspricht, was ich bisher hier gelernt habe oder geschätzt habe. Aber das ist so eine Befürchtung.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	41	41	Sorge oder so, so kleinere Teile oder so. Das sind so kleinere Anklänge.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Necessary Company Values	43	43	Also im Grund, es gibt ja die Abellio-Werte. Und was ich da sehr wichtig finde an den Abellio-Werten ist tatsächlich: Authentizität finde ich extremst wichtig. Aber auch also dass jeder wirklich hier so sein kann, wie er sein möchte. Ich glaube, das wird auch gelebt und das ist auch das, was wir immer vermitteln. Und was ich eben ja schon sagte: Auch dieses (...) Proaktive, letztendlich das Proaktive, nämlich nicht zu warten, bis irgendwas passiert, nicht zu sagen: Das ist nicht mein Thema und so weiter. Sondern dass wir gemein-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						schaftlich versuchen vorwärts zu gehen. Das sind, die sind mir extremst wichtig, diese Werte.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	44	44	Sie kennen die
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	45	45	Also bei den Inbetriebnahmen haben wir das zumindestens bei den Kundenbetreuern relativ deutlich geschult. Ich habe aber das Gefühl, dass immer weniger Führungskräfte die kennen. Und dementsprechend auch immer weniger Mitarbeiter die kennen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	49	49	Na, authentisch ist ja etwas, was/ Ja, also sagen wir mal unsere Geschäftsführung/ gerade [Person 1] ist glaube ich sehr offen, geradlinig, respektvoll und authentisch gewesen und hat das auch gegenüber den Mitarbeitern deutlich gemacht. Also einfach: Wie trete ich auf? Bin ich, also ist die Führungskraft sie selber und kann man damit auch/ Also oder wie soll man sagen? Kann man damit auch die Mitarbeiter dazu kriegen, sich auch zu ihrer Diversifizität zu stehen? Und ich glaube, das ist hier schon relativ breit im Unternehmen, dass jeder schon seine Authentizität leben kann.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	51	51	Proaktiv finde ich, vorausschauend zu denken. Also versuchen viele. Ich glaube, hier ist eher sowas wie Schnelligkeit, was gelebt wird. Wirklich das bis zu Ende durchdacht wird im ganzheitlichen Sinne, das weiß ich immer nicht. Also zumindestens bei uns immer manchmal so unterschiedliche/ Also ich glaube, der Marktbereich tut das mehr

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						als zum Beispiel ein betrieblicher Bereich.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	53	53	wieso erst so spät rauskam, dass Triebfahrzeugführer fehlten. Das war nicht proaktiv. Und da hätte ich mir gewünscht, dass wir da früher drauf eingegangen wären.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	53	53	Wie wir danach die Krise gemeistert haben, das war dann wieder proaktiv und authentisch, nämlich immer zuzugeben, dass man Fehler gemacht hat. Und auch nach vorne zu gucken: Wie kriegt man das gehandelt? Also welche Maßnahmen kann man da durchführen. Und die dann auch ziemlich eindeutig auch in der Öffentlichkeit gesagt hat: Wir haben ein Problem.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	53	53	Und wir versuchen daran zu arbeiten. Und wir haben diese und jene Maßnahmen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	53	53	Da sind wieder eigentlich alle Themen gelebt worden. Auch gegenüber den Mitarbeitern nicht zu verschweigen, dass da ein Problem tatsächlich ist, ist glaube ich sehr wichtig gewesen. Denn nur so konnten die/ ja, haben sie weiter glaube ich an das Unternehmen geglaubt, weil von außen ja schon ziemlich viel Bashing kam.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	55	55	Authentisch, professionell, proaktiv und ganzheitlich. Die, finde die laufen sowieso so ein bisschen ineinander über. Da kann man immer das eine so interpretieren. Oder dann ist/ Vielfalt unterstützen kann man in authentisch oder, ja, in ganzheitlich reinnehmen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documenta-	59	59	Gefördert weiß ich gar nicht so richtig.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion of Knowledge at Abellio > Form			
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	59	59	Gefördert weiß ich gar nicht so richtig.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	63	63	Ja. Also einerseits sehr formal über Dienstanweisung und schriftliche Dinge. Und des anderen sehr informell über so gemeinsam Dinge besprechen. Und genau
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	65	65	Also die formellen, ja, // ich glaube, die formellen Wege werden im Fahrdienst wirklich TF und KB und in der Instandhaltung relativ sauber genutzt. In anderen Verwaltungsbereichen weniger sauber. Und dementsprechend ist da eher so eine, ich würde sagen, wirklich sagen, unstrukturierte Weitergabe von Wissen, die mal funktioniert und die mal nicht funktioniert. Auch sowas wie, das ist bei uns ein großes Thema immer gewesen: Einarbeitungspläne, wie werden die umgesetzt, ja? Auch sowas läuft in der Verwaltung sehr abhängig von, glaube ich, von Bereichen und von unterschiedlichen Führungskräften. Also da ist die Struktur manchmal, fehlt da manchmal.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	67	67	Nein, aber es gibt // wirklich Abteilungen, wo die Mitarbeiter sich sehr darüber beschwerten, dass sie nicht eingearbeitet worden seien. Und das ist für mich. Und da daraus dann scheinbar auch Fehler entstehen. Und das ist eben nicht gut vermitteltes Wissen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documenta-	73	73	Das einfach mal mein, man mal auch mal nur informell zum Telefonhörer greift oder

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged			auch Best-Practices macht. Und ich denke mal, da hat sich im letzten Jahr ganz schön viel getan durch die Einführung der Boards. Dass einfach die, schon allein die geografische Trennung/ Also man hat sich ja nie gesehen. Insofern konnte man auch kein Wissen austauschen. Schon allein das hat glaube ich relativ viel gebracht, dass man sich in den Boards öfters gesehen hat.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	77	77	Nein, aber es ist, also Wissen zu fördern, das ist irgendwie glaube ich auf Deutsch schwierig. Ich denke mal, was fehlt beispielsweise bei/ Also man muss auch Wissen aufarbeiten, ja? Also zum Beispiel die Tarifinformationen, die wir derzeit unseren Mitarbeitern zur Verfügung stellen, die sind nicht gut. Und ich glaube, damit wird zu wenig Wissen vermittelt, einfach weil Dinge abgeschrieben werden, am besten das DB-Ding genommen wird, geschwärzt wird und dann weitergegeben wird. Also auch da wieder nicht genug Energie oder Ressourcen, um Wissen gut weitervermitteln zu können.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	79	79	Also ich denke mal, fehlende Energie hat auch viel was mit knappen Ressourcen zu tun. (...) Aber auch irgendwie die Erkenntnis der Notwendigkeit, dass wenn ich vier zu fünfzig Prozent geschwärzte Blätter kriege, dass ich damit nicht so viel anfangen kann.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	85	85	Und wir haben hier damals im Grunde genommen über den Gang ganz viel ausdiskutiert und die beste Lösung gefunden. Und das war schon sehr spannend. Einfach so die verschiedenen Impulse zu nehmen und daraus dann das Beste zu machen. Ich glaube, das war

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						eine ganz, ganz starke Lernkultur, die jetzt aber vielleicht nach [Anzahl 1] Jahren [Region 1] so nicht mehr funktionieren kann. Das muss jetzt mehr verstetigt werden, ne? Also für mich waren wir immer noch so die/ Es kam mir immer so ein bisschen vor wie so die jungen Wilden, die versuchen jetzt, was Neues aufzubauen. Das war total spannend. Aber irgendwann mal funktioniert ein Unternehmen nicht mehr, wenn es dann so groß wird.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	89	89	Na, beim vorherigen, also (...) beim vorherigen Arbeitgeber, das war ein stetigeres Geschäft. Also da musste ja nichts aufgebaut werden. Und es gab viele (...) etablierte Mitarbeiter, die schon immer alles so gemacht haben, wie sie gemacht haben. Da musste gar nicht so viel gelernt werden. Wenn man einen bei einer Inbetriebnahme und Neuaufstellung muss man erstmal lernen. Also man ist gezwungen zu lernen. Und da es noch nichts gibt, muss auch vieles neu entschieden werden. Also das Wissen war bei meinem alten Arbeitgeber eigentlich irgendwie immanent da. Und hier musste es aufgebaut werden und ich glaube, auf Dauer auch verstetigt werden. Das Witzige ist ja: Es fängt ja schon an, dass man eine gemeinsame Sprache entwickeln muss. Das merkt man jetzt auch wieder bei diesen Opco-Themen. Das fing früher damit an, dass der eine vom MT gesprochen hat, der andere vom MDE und der nächste hat/ Also dass man überhaupt sich verstanden hat. Ja, und das ist glaube ich bei einem (...) altgediegenen Unternehmen, da ist das Wissen irgendwie klarer da,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						klarer definiert, ist aber auch viel, viel weniger Bewegung.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	91	91	Das Sprachproblem innerhalb der [OpCo 1] ist gelöst. Jetzt kommt das nächste Sprachproblem zwischen den Opcos. Aber es lässt sich auch lösen. Aber das zeigt so, wie die unterschiedlichen/ Also da müssen alle gewillt sein, sich darauf einzulassen und einfach neu denken.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	95	95	Also ich denke mal, hier passieren natürlich durch die einfach die Schnelligkeit beziehungsweise das Neumachen mehr Fehler. Fehler fallen auch eher auf. Ich glaube, früher wurden die/ bei meinem alten Arbeitgeber wurden die Fehler/ Die waren vielleicht nicht so/ (...) Also sie sind nicht so aufgefallen, da das Gesamtsystem eingeschwungener war. Und insofern: Was ist ein Fehler? Ein Fehler ist ja, wenn ich unabsichtlich etwas falsch mache. Ich glaube, dieses unabsichtlich Falschmachen gab es da in der Menge gar nicht, sondern da waren es eher wirklich wesentlich etwas falsch zu tun. Und deswegen war die Fehlerkultur dort bisschen anders. Also die Idee, überhaupt Dinge zu verändern war ja so gering. Und insofern gab es auch weniger Fehler.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Interpretation of Error Culture	95	95	Also ich denke mal, hier passieren natürlich durch die einfach die Schnelligkeit beziehungsweise das Neumachen mehr Fehler. Fehler fallen auch eher auf. Ich glaube, früher wurden die/ bei meinem alten Arbeitgeber wurden die Fehler/ Die waren vielleicht nicht so/ (...) Also sie sind nicht so aufgefallen, da das Gesamtsystem eingeschwungener war. Und insofern: Was ist ein Fehler? Ein Fehler ist ja, wenn ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						unabsichtlich etwas falsch mache. Ich glaube, dieses unabsichtlich Falschmachen gab es da in der Menge gar nicht, sondern da waren es eher wirklich wissentlich etwas falsch zu tun. Und deswegen war die Fehlerkultur dort bisschen anders. Also die Idee, überhaupt Dinge zu verändern war ja so gering. Und insofern gab es auch weniger Fehler.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	97	97	Bin ich mir nicht sicher. Nein, eigentlich nicht. Ich finde das nur spannend, dass hier bei Abellio/ Ich glaube, dort ist vielleicht wirklich dann durchgegriffen, also eher disziplinarisch etwas passiert. Hier tun die Mitarbeiter immer so, gerade Kundenbetreuer, TF und so, also würden sie disziplinarisch immer wer weiß was passieren. Aber letztendlich passiert hier wenig. Insofern ist es manchmal auch nicht eine unbedingt konstruktive Umgang mit Fehlern also. (...) So richtig aber einen Unterschied kann ich jetzt nicht definieren.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	98	101	I: (...) Haben Sie schon mal bei Abellio Mitarbeiter oder Kollegen erlebt, die Wissen in sich tragen, ohne dieses weiterzugeben? Vielleicht weil sie es nicht können, weil sie es nicht dürfen. #00:26:21-5# B: Ja. #00:26:21-8# I: Weil sie es nicht müssen. #00:26:22-7# B: Ja. #00:26:23-4#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	103	103	Also einerseits gibt es glaube ich diejenigen, die Wissen in sich tragen und das als eigenes Wissen gerne behalten, um da die Wichtigkeit weiter/ also selber wichtig zu sein, also das Wissen ungern

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						weitergeben. Dann gibt es welche, die das Wissen haben, so wie sie es gerade machen, aber nicht fähig sind, das jemanden anderen weiterzugeben oder zu verbessern. Also was weiß ich: Prozesse zu verbessern oder so. Das es irgendwie vielleicht auch nicht genug herausgekitzelt wird. (...) Ja. Ich glaube, das eher so wirklich so. Wissen ist Macht. Das die eine Variante und die andere Variante ist: sich nicht dessen bewusst sein, wie wichtig es ist, gewisses Wissen auch weiterzugeben.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	107	107	Na gut, bei den Kundenbetreuern // und Treibfahrzeugführern, die haben ja voneinander nicht so viel zu befürchten, ja? Also ich glaube, dass die tatsächlich zumindestens am Anfang oder in Grüppchen, die sich gerne mögen, total viel Wissen untereinander weitergeben und auch miteinander einen guten Weg finden, Wissen auszutauschen, ja? Also die sich auch, die auch sehr bereitwillig anderen helfen. Der Verwaltung ist es glaube ich in manchen Bereichen nicht so. (unv.) irgendwie so gerade bei uns bei der Planung habe ich so das Gefühl, das ist so ein bisschen, ja, Wissen ist Macht. Und bei der Instandhaltung, da kann ich eigentlich nicht viel zu sagen. Die wissen sehr, sehr viel. Ich glaube aber, insgesamt sind sie untereinander gut organisiert. Aber nach außen kann ich das nicht sagen. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	109	109	Naja, Entscheidung unter Unsicherheit ist normal.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	111	111	Also was ich gerne mache ist: Also ich versuche, immer möglichst solche Themen mit den, mit Menschen zu be-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sprechen, die sage mal in dem Bereich Wissen haben könnten, ohne dass sie/ Und dass man sie so (unv.) solche dem Themen/ sich solchen Themen gemeinschaftlich im Sinne eines Workshops oder so, das ist jetzt sehr groß, ne, aber gemeinschaftlich nähert. Also ich spreche da gerne auch mit meinen Mitarbeitern, um da eine Idee zu entwickeln.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Openness with Errors > Encourage of Knowledge	117	117	Naja, das war unser Inbetriebnahme-Thema. Das denke ich schon, dass das irgendwie auch kulturell bedingt war. Dass es in manchen Bereichen eben irgendwie nicht gewollt war, die/ also die Wahrheit nicht gewollt war. Also das wurde nicht gesagt. Nein. Wie soll man sagen? (...) Es wurde nicht strategisch geguckt, wie weit wir kommen mit diesem TF-Pool. Es wurde echt geguckt: Kommen wir 14 Tage weiter? Ja, das schaffen wir. Und dann kam der Streik in der ersten Inbetriebnahme. Und damit sind selbst diese 14 Tage in sich zusammengebrochen. Ja? Also dieses strategisch, sondern das Hemdsärmelige. Oh, das schaffen wir schon irgendwie. Das hat da zu dem quasi letztendlich zu dem/ Sehr schnell ist da auch rausgekommen, dass der TF-Bedarf nicht gehalten hat.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Openness with Errors > Encourage of Knowledge	119	119	Das war die Extremsituation, ne? Ansonsten haben wir glaube ich im wirklich, was ich eben gesagt habe/ wenn die Fehler immer wieder passieren. Das hat auch was damit zu tun, dass Wissen vielleicht nicht so weitergegeben wird, wie es weitergegeben wird, wenn man keine Einarbeitung hat und irgendwie jeder nochmal neu für sich schön strategisch anfängt. Nein, nicht strategisch,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						aber schön kreativ nochmal anfängt, dass dann dasselbe nochmal entwickelt wird.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Openness with Errors > Encourage of Knowledge	123	123	Die Ergebnisse der Gespräche, die ohne zu großen Aufwand so zusammenzufassen, dass die einfach weitergegeben werden können. Das ist schwierig. Also was wir, es war jetzt genau spannend. [Person 2], der ja jetzt/ Den mussten wir ja jetzt aufgleisen im Bezug auf die ganzen Nachverhandlungsthemen. Da haben wir wirklich mehrere Wochen und Workshops gebraucht, um ihn da aufzugleisen. Haben wir auch geschafft zu mehreren. Aber das irgendwie strukturierter hinzukriegen, das wäre glaube ich ein Wunsch, der vielleicht mit einer funktionalen Führung sowieso nochmal wichtiger wird, ne? Also dass man die, dass jeder dann Informationszugriff hat auf das, was man tatsächlich braucht.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	123	123	Die Ergebnisse der Gespräche, die ohne zu großen Aufwand so zusammenzufassen, dass die einfach weitergegeben werden können. Das ist schwierig. Also was wir, es war jetzt genau spannend. [Person 2], der ja jetzt/ Den mussten wir ja jetzt aufgleisen im Bezug auf die ganzen Nachverhandlungsthemen. Da haben wir wirklich mehrere Wochen und Workshops gebraucht, um ihn da aufzugleisen. Haben wir auch geschafft zu mehreren. Aber das irgendwie strukturierter hinzukriegen, das wäre glaube ich ein Wunsch, der vielleicht mit einer funktionalen Führung sowieso nochmal wichtiger wird, ne? Also dass man die, dass jeder dann Informationszugriff hat auf das, was man tatsächlich braucht.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot- Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	125	125	Aber manchmal habe ich das Gefühl, dass die Kundenbetreuer Dinge wissen, also die man nutzen könnte, ja? Ich weiß noch nicht, das dringt dann nicht so weit oder dann kommt das, toppt das dann einmal hoch oder so, einfach deren Wissen anzuzapfen. Das wäre für mich auch nochmal was ganz Spannendes. Weil die also ganz viele Themen eigentlich aus dem Operativen oder Dinge, die da so schwelen, schon vorher wissen. Also irgendwie da, also entweder betrieblichen Dinge oder aber auch Dinge, die von Fahrgästen kommen. Das ist schon so ein Thema
•	Pilot- Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Harming openly admit Mistakes	129	129	Nein. Vor allen Dingen wie strukturiert, ohne unterzugehen in einem/ in zu viel Information. Also was so bisschen die Idee ist, ist, über die Gebietsleiter das gesteuert zu bekommen, ja? Also wir kriegen jetzt schon viel mehr als ursprünglich, ne? Und dann ist die Frage, ob man das nicht vielleicht nochmal irgendwie besser, noch besser zusammenfassen kann.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I1	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	133	133	Nein, was (unv.). // Ja. Das Einzige, was ich spannend finde, ist: Mir ist aufgefallen, wie sehr/ Also wir sehr ja ein Unternehmen sehr im Wandel. Und wie jede neue Person die Kultur beeinflusst. Das hätte ich so vorher nicht gedacht. Also das finde ich sehr, sehr spannend. Also was weiß ich? Schon allein, damals fing es an dann, als bei uns [Person 3] angefangen hat, die dann plötzlich ganz andere Fragen gestellt hat. Oder jetzt wir jetzt auch/ Also da merkt man, (unv.) sage mal, [Person 4, Funktion], ja? Was das für eine Änderung bewirkt, das ist schon sehr spannend.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot- Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	11	11	Ja, ich habe sehr gerne für Abellio gearbeitet, wegen ich glaube gutem Betriebsklima. Ich war natürlich auch [Dauer des Arbeitsverhältnis] in dem Unternehmen, dadurch hat man natürlich viele Kontakte und auch Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen aufgebaut, die durchaus auch eng sind. Und ich habe mich da immer sehr wohlgefühlt, ja.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	13	13	Die Unternehmenskultur ist ursprünglich eher familiär gewesen, weil Abellio ja ein kleines mittelständisches Unternehmen war von seiner Ausprägung mit, ja, sehr kurzen Wegen und, ja, offenen Türen. Ich würde schon sagen, dass über die letzten, ja, Jahre in denen das Unternehmen sehr stark gewachsen ist, also von der Unternehmensgröße sich, ja, vervier- oder verfünffacht hat so in den letzten fünf Jahren. Natürlich auch bei der Unternehmenskultur notwendigerweise Änderungen entstanden sind. Es sind viele, viele neue Kollegen dazugekommen. Zusätzliche Hierarchie Ebenen geschaffen worden, sodass man wahrscheinlich das Ganze etwas differenzierter betrachten muss, ne? Also es gibt sicherlich so einen engen, täglichen Bereich der weiterhin sehr familiär und offen war, und ist wahrscheinlich. Und ein Bereich der doch eher, ja, schon wie so eine Konzernstruktur geprägt ist, ne? Wo man mit Formularen arbeitet und, ich sage mal, sehr formalisiertem Berichtswesen. Das ist sicherlich auch bei einer gewissen Unternehmensgröße notwendig, aber ist dann natürlich so, dass der familiäre Bestandteil, der ja das Arbeiten auch sehr angenehm machen kann,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dann in Teilen nicht mehr so stark ausgeprägt war, ne? Also durchaus auch eine Umbruchsituation und ich glaube, in dieser Umbruchsituation steht Abellio immer noch, da es ja eine Organisationsentwicklung oder ein Organisationsentwicklungsprojekt gibt. Man wird sehen wo da die Reise hingeht, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	15	15	Ja, also vorherige Arbeitgeber hatte ich natürlich höchstens so im Bereich von studentischen Praktika. Da kann ich natürlich sagen, ich war mal in [Firma 1] beschäftigt oder auch bei [Firma 2]. Das sind ja eher, ich sage mal, behördenartig beziehungsweise öffentlicher Dienst, mäßig strukturierte Organisationseinheiten. Und da hat mir bei Abellio im Vergleich dazu immer gefallen, dass das Unternehmen insgesamt entscheidungsfreudig ist, dass man Entscheidungen trifft, ausgeprägte, ja, Anpackmentalität bei den Mitarbeitern besteht, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	15	15	Das heißt, es muss nicht die einzelnen Kolleginnen und Kollegen immer dazu motivieren zu arbeiten, sondern jeder hat schon auch gewusst, dass es Aufgaben gibt, dass eine Menge zu tun ist und dass man anfassen muss, damit die Aufgaben erledigt werden. Also das hatte ich so in diesen eher behördenartig strukturierten Unternehmen ganz anders wahrgenommen, ne? Da ist häufig so, ja, man beschäftigt sich so, versucht den Tag rumzukriegen, seine Arbeitsstunden abzusetzen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	15	15	Aber ob man viel oder wenig am Ende geleistet hat, ist gar nicht so entscheidend, ne? Und das fand ich immer gut. Und man konnte viel bewegen, konnte auch sehen was

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						man tut, hatte auch viel Einfluss. Und das ist natürlich, ja, eine gute Sache gewesen, die ich auch immer als sehr motivierend empfunden habe.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Man hat dann erstmal versucht nicht mehr so viel Entwicklungsentscheidungen zu treffen, weil man natürlich erstmal wissen muss, wo geht das Unternehmen hin, ne? Also man guckt dann eher im Stand. Was nicht heißt, dass nicht trotzdem auch viel passiert und muss ja auch, ne? Es gibt ja Betriebsaufnahmeprojekte, Mobilisierungsprojekte, wo einfach viel entschieden werden muss. Glaube ich auch aktuell immer noch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Aber ich glaube schon, dass das teilweise sich etwas geändert hat, ne? Weil einfach, ja, Ressource Geld knapp geworden ist oder sehr knapp geworden ist und man natürlich dann für viele Investitionen und Entwicklungen die Bereitschaft dann nicht da war des Unternehmens die dann auch zu tragen, ne? Das kann eine temporäre Geschichte sein, muss man halt sehen wie sich das weiterentwickelt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	19	19	Ja, was vielleicht ein positiver Aspekt auch auf mich persönlich bezogen war, dass natürlich so ein Unternehmen, was, ja, letztendlich als Start-up gestartet ist dann ein mittelständisches Unternehmen war und gewachsen ist.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	19	19	Was ich immer sehr gut fand, dass einfach sehr viele, ja, Möglichkeiten, auch Entwicklungsmöglichkeiten persönlicher Natur gegeben hat, die das Unternehmen mir auch ermöglicht hat, ne? Also ich war ja [Dauer des Arbeitsverhältnis] bei Abellio und habe nicht immer das Gleiche

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						che gemacht, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	19	19	Und es ist ja auch in der Phase vor drei, vier Jahren dann mit einem doch sehr intensiven Mitarbeiter-Entwicklungsprogramm verbunden gewesen, das die Abellio-Gruppe aufgestellt hatte, ne? So als Leadership-Programm oder Nachwuchsführungskraft an dem ich dann auch teilnehmen durfte. Das war ja sogar international aufgestellt in Großbritannien, wo man halt eben die, ja, Kurse hatte und Projektarbeiten hatte, ne? In einer Gruppe von anderen Nachwuchsführungskräften aus anderen operativen Einheiten, der Abellio-Gruppe oder auch von NS. Das war natürlich toll, ne? Und es gab auch auf Deutschland oder auf deutscher Ebene, ja, dieses Future Leader Programm, ne? Wo man Sachen lernen konnte, aber auch natürlich ein Netzwerk aufbauen konnte im Unternehmen, was halt sehr, ja, was ich gut fand. Und ich habe es gut genutzt, aber das Unternehmen hat mir natürlich auch die Chance gegeben, ne? Also das fand ich sehr wichtig und positiv. Ja, ich glaube, nicht so gut war die Frage, ja, was war nicht so gut. Ist schwer zu sagen. Von der Unternehmenskultur, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	21	21	Teilweise, glaube ich, sind einzelne, ja, Personalentscheidungen nicht immer ganz nachvollziehbar gewesen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	21	21	Wahrscheinlich auch so ein Problem was es in allen Unternehmen gibt. Also nicht alle Entscheidungsgründe und so immer transparent sind, aber hier und da gab es manchmal den Eindruck, dass nicht immer die besten

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Leute auf die best/ oder auf die Positionen gesetzt worden sind. Kann am Fachkräftemangel allgemein liegen, aber kann natürlich auch daran liegen, dass ich sage mal im Bereich Personalentwicklung (...), ja, ich würde es mal so ausdrücken, manchmal hat man jemanden auf einer Position, ist froh, dass die Position besetzt ist.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	21	21	Und ob der dann wirklich geeignet ist oder die beste Wahl für diese Position ist, ist dann zweitrangig, ne? Und ich glaube, da kann ein Unternehmen natürlich nochmal schauen, setzt ich wirklich die besten Leute auf die Position die ich habe, gerade bei Schlüsselpositionen ist das schon wichtig, ne? Weil viel steht und fällt ja auch damit, was man für Positionen oder für Leute auf Positionen hat.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Error Culture > Interpretation of Error Culture	23	23	Ja, Fehlerkultur, ich würde das gar nicht als so negativ sehen, weil ich glaube, wenn im Unternehmen was wächst, da passieren immer Fehler, weil man macht mal Sachen und muss sich wieder umdrehen. Ich habe das eigentlich immer so wahrgenommen, dass das Unternehmen schon Fehler ganz gut korrigieren kann und auch damit umgehen kann. Natürlich werden Fehler gemacht, ich glaube, das gehört halt auch dazu. Aber also ich sage mal jetzt, organisatorische Fehler oder auch kommerzielle Fehler sind jetzt eigentlich nicht zum Beispiel Leuten zwingend immer in die Schuhe geschoben worden oder so, ne? Dass man jemand so jemanden blamed dafür, sondern ich glaube, das hat/ im Allgemeinen ist das dann, doch, ist da professionell mit umgegangen worden, würde ich sagen. Also es gibt, glau-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						be ich, immer Einzelfälle wo es vielleicht mal anders war, aber so über den [Dauer des Arbeitsverhältnis] Rückblick würde ich sagen, hat das Unternehmen ja durchaus auch mal Wege beschritten, die dann korrigiert worden sind, ne? Es hat mal eine Unternehmenseinheit gegeben die USBV hieß und Bus-Verkehre in anderen Bundesländern hatte, die ist wieder eingestellt worden. Man hat mal, was weiß ich, eigenwirtschaftlichen Fernverkehr machen wollen, das hat zu nichts geführt. Das hat man wieder eingestellt. Also es gab immer mal wieder geschäftliche Initiativen, die dann auch wieder eingestellt worden sind, ne? Ohne dass das riesen Probleme gegeben hat, ne? Also ich glaube, mit dem Gesellschafter NS im Hintergrund war das auch immer möglich, ne? Ich meine, zu korrigieren. Also das fand ich eigentlich immer ganz gut.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	25	25	Und ich glaube, daher sind durchaus auch kulturelle Themen gekommen und ja auch Veranstaltungen wie, was weiß ich, Abellio-Achievement-Awards und früher gab es eine Zeitschrift die hieß Abellio-Way. Das hat sich jetzt in den letzten ein, zwei Jahren deutlich reduziert. Da sind ja auch, ich sage mal, auf dieser Abellio internationalen oder Gruppen-Ebene sind ja Personale reduziert worden in dem Bereich. Also da gab es schon immer Initiativen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	25	25	Also teilweise sind natürlich so die Unternehmenswerte und die Unternehmensziele adaptiert gewesen oder weiterentwickelt worden, oder angepasst worden auf Abellio, aber es war eigentlich immer Abellio. Abellio als

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Marke, Abellio als Idee und nicht so sehr NS. Also das hat man, glaube ich, auch mit Absicht gemacht, weil NS natürlich auch eine eher behördenartig strukturierte Organisation ist, ne? Die wollte man nicht unbedingt kopieren, ne? Für die Aus-landstochter.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	26	27	I: Jetzt haben Sie mich gerade schon mit einem Stichwort auf die nächste Frage gebracht, nämlich die Frage, ob Sie die Abellio Werte kennen? #00:13:44-3# B: Ja, bestimmt. (lacht) #00:13:47-6#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Working for Abellio > Employee Satisfaction	33	33	Und das war immer so ein bisschen die Richtschnur auch wie man versucht hat Personal auszuwählen, wie man/ oder woran man versucht hat auch Personale zu bewerten. Da war das schon immer Bestandteil des Konzeptes. Es gibt ja auch diesen/ hatte ich ja schon eben erwähnt, der Abellio-Achievement-Award, ne? Dass man halt auch jedes Jahr jemanden auszeichnet der diese Werte besonders stark verkörpert. Also insofern ist einem das schon immer über den Weg gelaufen, ne? Da die ja doch relativ abstrakt sind ist das natürlich so, in der täglichen Arbeit ist man eben authentisch, professionell, proaktiv, ganzheitlich, aber einem ist das nicht immer bewusst, ne? Also ich glaube, das sind so Eigenschaften die hat man, die bringt man mit und die fließen dann ein in alles.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Necessary Company Values	33	33	Aber es ist jetzt nicht so, dass man sich jetzt immer, immer jeden Tag irgendwas rausgreift und sagt ey, heute bin ich mal besonders authentisch oder heute bin ich besonders professionell.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Sondern man muss das irgendwie alles gemeinsam sein, um eben, ja, ein Mitarbeiter zu sein der halt gut zu dem Unternehmen passt, ne? Ich denke, das war schon ganz gut ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich immer Menschen die das mehr oder weniger repräsentieren solche Werte. Das hatte ich ja auch eben schon mal in einer anderen Frage gesagt, ne? Es gibt vielleicht auch einzelne Kolleginnen und Kollegen die es besonders schlecht repräsentieren. Da hat man dann häufig nicht reagiert oder manchmal nicht reagiert. Aber im Großen und Ganzen, glaube ich, und das hat die Abellio auch ausgemacht und macht Abellio immer noch aus, sind viele Leute, ja, wie sagt man, gesegnet damit diese Werte gut zu repräsentieren. Und ich glaube, das macht dann auch den Erfolg des Unternehmens aus
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Professional Priorities	33	33	Aber es ist jetzt nicht so, dass man sich jetzt immer, immer jeden Tag irgendwas rausgreift und sagt ey, heute bin ich mal besonders authentisch oder heute bin ich besonders professionell. Sondern man muss das irgendwie alles gemeinsam sein, um eben, ja, ein Mitarbeiter zu sein der halt gut zu dem Unternehmen passt, ne? Ich denke, das war schon ganz gut ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich immer Menschen die das mehr oder weniger repräsentieren solche Werte. Das hatte ich ja auch eben schon mal in einer anderen Frage gesagt, ne? Es gibt vielleicht auch einzelne Kolleginnen und Kollegen die es besonders schlecht repräsentieren. Da hat man dann häufig nicht reagiert oder manchmal nicht rea-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						giert. Aber im Großen und Ganzen, glaube ich, und das hat die Abellio auch ausgemacht und macht Abellio immer noch aus, sind viele Leute, ja, wie sagt man, gesegnet damit diese Werte gut zu repräsentieren. Und ich glaube, das macht dann auch den Erfolg des Unternehmens aus
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	33	33	Aber es ist jetzt nicht so, dass man sich jetzt immer, immer jeden Tag irgendwas rausgreift und sagt ey, heute bin ich mal besonders authentisch oder heute bin ich besonders professionell. Sondern man muss das irgendwie alles gemeinsam sein, um eben, ja, ein Mitarbeiter zu sein der halt gut zu dem Unternehmen passt, ne? Ich denke, das war schon ganz gut ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich immer Menschen die das mehr oder weniger repräsentieren solche Werte. Das hatte ich ja auch eben schon mal in einer anderen Frage gesagt, ne? Es gibt vielleicht auch einzelne Kolleginnen und Kollegen die es besonders schlecht repräsentieren. Da hat man dann häufig nicht reagiert oder manchmal nicht reagiert. Aber im Großen und Ganzen, glaube ich, und das hat die Abellio auch ausgemacht und macht Abellio immer noch aus, sind viele Leute, ja, wie sagt man, gesegnet damit diese Werte gut zu repräsentieren. Und ich glaube, das macht dann auch den Erfolg des Unternehmens aus
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	35	35	Ja. Also es hat vielleicht in so/ gerade in den Support-Bereichen, die man so klassischerweise hat. Ich sage mal, [Abteilung 1], [Abteilung 2] sind teilweise Themen liegengeblieben, was dann ja nicht für professionelles

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Verhalten spricht, ne? Oder man hat dann Verantwortung versucht auf andere zu legen oder Themen nicht erledigt. Da war es vielleicht nicht so ganz gut. Ich glaube, dem will man ja jetzt auch Rechnung tragen, indem man diese Bereiche, ja, ich sage mal, auch eigene Geschäftsführungsbereiche in der neuen Organisation heben will. Vielleicht lag es auch ein bisschen daran, ne? Dass diese Support-Prozesse vorher immer so ein bisschen schlecht verortet waren eigentlich, ne? Und vielleicht auch unklare Zuständigkeiten waren, ne? Also es hat sicherlich organisatorische Gründe, lag aber auch an den einzelnen Personen. An den Personen, die zum Teil auch gar nicht mehr da sind jetzt, aber wo das dann deutlich geworden ist.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	35	35	Ja. Also es hat vielleicht in so/ gerade in den Support-Bereichen, die man so klassischerweise hat. Ich sage mal, [Abteilung 1], [Abteilung 2] sind teilweise Themen liegengeblieben, was dann ja nicht für professionelles Verhalten spricht, ne? Oder man hat dann Verantwortung versucht auf andere zu legen oder Themen nicht erledigt. Da war es vielleicht nicht so ganz gut. Ich glaube, dem will man ja jetzt auch Rechnung tragen, indem man diese Bereiche, ja, ich sage mal, auch eigene Geschäftsführungsbereiche in der neuen Organisation heben will. Vielleicht lag es auch ein bisschen daran, ne? Dass diese Support-Prozesse vorher immer so ein bisschen schlecht verortet waren eigentlich, ne? Und vielleicht auch unklare Zuständigkeiten waren, ne? Also es hat sicherlich organisatorische

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Gründe, lag aber auch an den einzelnen Personen. An den Personen, die zum Teil auch gar nicht mehr da sind jetzt, aber wo das dann deutlich geworden ist.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	37	37	Ja, also wichtig ist, glaube ich, immer ein, ja, wie sagt man es, Anpackmentalität, Hands-On-Mentalität. Also ich glaube, ich finde Leute immer wichtig, die auch Arbeit selber sehen, ne? Und sehen wo etwas gemacht werden muss. Natürlich Zuverlässigkeit finde ich wichtig, ne? Also, dass man die Sachen, die man zusagt, auch erledigt, ne? Dass man sich nicht auf jemanden verlässt, der dann Sachen doch nicht macht. Das ist immer schwierig für eine Organisation. Und, ja, ich finde, ja, ein kollegiales, menschliches Miteinander immer gut, ne? Also wo man auch offen sprechen kann, ne? Also ohne (...) ich sage mal, ohne jetzt Angst haben zu müssen, dass da Sachen die man äußert gegen einen verwendet werden oder sowas, ne? Also das ist, glaube ich, auch wichtig, ne? Offene Kultur, Fehlerkultur ja auch so ein Stichwort. Genau das gehört halt dazu, ne? Dass man durchaus auch mal was ausprobieren kann und dann nicht direkt umgebracht wird, wenn das mal nicht gelaufen ist, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	37	37	Ja, also wichtig ist, glaube ich, immer ein, ja, wie sagt man es, Anpackmentalität, Hands-On-Mentalität. Also ich glaube, ich finde Leute immer wichtig, die auch Arbeit selber sehen, ne? Und sehen wo etwas gemacht werden muss. Natürlich Zuverlässigkeit finde ich wichtig, ne? Also, dass man die Sachen, die man zusagt, auch erledigt, ne? Dass man sich

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nicht auf jemanden verlässt, der dann Sachen doch nicht macht. Das ist immer schwierig für eine Organisation. Und, ja, ich finde, ja, ein kollegiales, menschliches Miteinander immer gut, ne? Also wo man auch offen sprechen kann, ne? Also ohne (...) ich sage mal, ohne jetzt Angst haben zu müssen, dass da Sachen die man äußert gegen einen verwendet werden oder sowas, ne? Also das ist, glaube ich, auch wichtig, ne? Offene Kultur, Fehlerkultur ja auch so ein Stichwort. Genau das gehört halt dazu, ne? Dass man durchaus auch mal was ausprobieren kann und dann nicht direkt umgebracht wird, wenn das mal nicht gelaufen ist, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	37	37	Ja, also wichtig ist, glaube ich, immer ein, ja, wie sagt man es, Anpackmentalität, Hands-On-Mentalität. Also ich glaube, ich finde Leute immer wichtig, die auch Arbeit selber sehen, ne? Und sehen wo etwas gemacht werden muss. Natürlich Zuverlässigkeit finde ich wichtig, ne? Also, dass man die Sachen, die man zusagt, auch erledigt, ne? Dass man sich nicht auf jemanden verlässt, der dann Sachen doch nicht macht. Das ist immer schwierig für eine Organisation. Und, ja, ich finde, ja, ein kollegiales, menschliches Miteinander immer gut, ne? Also wo man auch offen sprechen kann, ne? Also ohne (...) ich sage mal, ohne jetzt Angst haben zu müssen, dass da Sachen die man äußert gegen einen verwendet werden oder sowas, ne? Also das ist, glaube ich, auch wichtig, ne? Offene Kultur, Fehlerkultur ja auch so ein Stichwort. Genau das gehört halt dazu, ne? Dass man

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						durchaus auch mal was ausprobieren kann und dann nicht direkt umgebracht wird, wenn das mal nicht gelaufen ist, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	39	39	Wissen wird gefördert, also es gibt natürlich mittlerweile ganz gut dokumentiert, Prozesse und Abläufe die auch, glaube ich, jedem Mitarbeiter zur Verfügung stehen oder zumindest die für ihn relevanten zur Verfügung zu stehen, dass man zum Beispiel weiß wie Dinge gemacht werden, gemacht werden sollen oder auch tatsächlich gemacht werden. Es gibt auch einen formalisierten Einarbeitungsprozess, der, glaube ich, nicht immer ganz durchgängig gelebt wird, aber zumindest gibt es da auch eine Idee, dass man das tut. Es gibt durchaus auch für jeden Mitarbeiter eigentlich, ja, Entwicklungspläne oder im Rahmen des Performance-Managements zumindest die Möglichkeit zu überlegen, ne? Was braucht der für Schulungen, um sich auch weiterzuentwickeln, ne? Damit er bestmöglich auf die Aufgabe passt. Es gibt, glaube ich, auch in den Stellenbeschreibungen häufig Anforderungen, in der Regel Anforderungen an die Qualifikation die jemand mitbringen muss. Beziehungsweise es wird dann auch durch das Unternehmen sichergestellt, dass wenn diese Qualifikation nicht da ist, dass sie dann erworben werden kann. Also da gibt es, glaube ich, verschiedene Ansätze, ne? Bis hin zu, ja, Führungskräfte Entwicklungsprogramm die es gab. Ich weiß nicht, im Moment sind die, glaube ich, aus diesen Organisationsgründen und Kostengründen etwas auf Hold gesetzt. Aber grundsätzlich sind die, glau-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						be ich, nicht völlig beerdigt, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	41	41	Ja. Aktuell natürlich aus Kostengründen und Aufruf zu überlegen, welche vielleicht nicht unbedingt notwendigen Schulungen verschoben oder ausgesetzt werden können. Also das ist natürlich, glaube ich, ein ganz offensichtliches Beispiel, ne? Dass das jetzt wirklich aus Kostengründen hinterfragt worden ist, ne? Was man halt bisher, glaube ich, immer sehr gut gemacht hat, ne? Dass man einfach auf kurzem Wege Leute schulen konnte oder Schulungen organisieren konnte.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	41	41	Das ist jetzt deutlich restriktiver geworden und hat höhere Hürden auch im Hinblick auf die Freigabe, ne? Von Schulungen, ne? Also das muss jetzt ein Level höher auch freigegeben werden und steht so ein bisschen unter einem Kostenvorbehalt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	45	45	Ja, also ich glaube, das Potenzial was Lernen oder ich sage mal, Lernen in einer Organisation und natürlich auch der einzelnen Organisationsbestandteile mit sich bringt im Moment etwas unterbewertet wird, das war schon mal besser.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	45	45	Also ich sage mal, gute wie schlechte Beispiele auch sammelt, dokumentiert, zur Verfügung stellt. Das wird aber nicht ganz durchgängig, glaube ich, in allen Organisationseinheiten gemacht. Und insbesondere so das Lernen zwischen den verschiedenen operativen Gesellschaften ist, glaube ich, noch unter ausgeprägt. Also ich glaube, das besteht mehr Potenzial das auch professionell darzustellen, ne? Also Best-Practice-Initiativen, die es gab, sind teilweise eingeschlafen beziehungsweise werden, ja,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						also ich sage mal da, das hängt immer sehr stark auch von den einzelnen Leuten ab, ne? Wie offen man ist. Also das könnte das Unternehmen, glaube ich, noch etwas stringenter vorgeben, ne? Aber ich glaube schon, dass die im Grundsatz angelegt sind, ne? Solche Initiativen, ne? Best Practice und ja auch so Wortstrukturen, ne? Wo man sich einfach abstimmt. Aber das führt schon dazu, dass trotzdem Fehler auch immer mal wieder gemacht werden. Das ist schon so. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encouragement or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	47	47	Anders ist schon, dass, glaube ich, in Grundsätzen das als eigenständige Aufgabe, ne? Also Lernen, Lessons-Learned, Best-Practice angelegt ist in vielen Bereichen. Also ich glaube, es gibt Unternehmen oder ich kenne Unternehmen wo es das halt einfach gar nicht gibt. Also die machen eben das was sie immer so machen und fahren dann auch. Also insofern ist, glaube ich, positiv zu sehen, dass es das gibt. Die Frage ist halt wie stringent es angewendet wird, ne? Und ob die Leute auch wirklich dahinstehen lernen zu wollen, weil ist natürlich auch nicht immer ganz einfach, ne? Weil Lernen hat ja auch manchmal was mit Veränderungen dann zu tun, ne? Wenn man dann was Neues weiß, dann muss man es auch anwenden. Und ich meine, Veränderung ist natürlich immer nicht ganz einfach, Veränderungsprozesse, ne? Das nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich unterschiedlich an, ne? Veränderung. Also manche sind da ja eher abweisend oder haben auch Angst davor. Also insofern geht ja Lernen oder Lernkul-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						tur auch mit Veränderungs-kultur einher.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	49	49	Also, es gibt, glaube ich, immer Mitarbeiter an verschiedenen Orten, die einfach Veränderungen grundsätzlich erstmal ablehnen. Und dann ist halt die Frage, wie kann ein Unternehmen, auch Vorgesetzte sicherstellen oder motivierend wirken, dass solche Vorbehalte überwunden werden, ne? Und das kann man natürlich, ich sage mal, die Veränderung einfach hart durchsetzen. Man kann natürlich versuchen das auch miteinander über Workshops zu erarbeiten. Ich glaube, das wird auch versucht. Ob das dann immer so durchgängig gelingt und ob man immer alle relevanten Personen einbezieht, das steht dann auf einem anderen Blatt, ne? Also es gab da sicherlich auch Situationen, auch wo das Unternehmen dann Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter dann vor, ja, Veränderungen gestellt hat, die er ja dann quasi hinnehmen kann, wo vorher aber nicht einbezogen war. Das ist natürlich immer so ein bisschen schwierig, ne? Also Thema Change-Management ist, glaube ich, teilweise unterrepräsentiert.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	49	49	Also, es gibt, glaube ich, immer Mitarbeiter an verschiedenen Orten, die einfach Veränderungen grundsätzlich erstmal ablehnen. Und dann ist halt die Frage, wie kann ein Unternehmen, auch Vorgesetzte sicherstellen oder motivierend wirken, dass solche Vorbehalte überwunden werden, ne? Und das kann man natürlich, ich sage mal, die Veränderung einfach hart durchsetzen. Man kann natürlich versuchen das auch miteinander über Workshops zu

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						erarbeiten. Ich glaube, das wird auch versucht. Ob das dann immer so durchgängig gelingt und ob man immer alle relevanten Personen einbezieht, das steht dann auf einem anderen Blatt, ne? Also es gab da sicherlich auch Situationen, auch wo das Unternehmen dann Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter dann vor, ja, Veränderungen gestellt hat, die er ja dann quasi hinnehmen kann, wo vorher aber nicht einbezogen war. Das ist natürlich immer so ein bisschen schwierig, ne? Also Thema Change-Management ist, glaube ich, teilweise unterrepräsentiert.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	51	51	Ja, es gibt natürlich Unternehmen die sich dauernd umorganisieren. Das führt natürlich so ein bisschen auch zu einer Beschäftigung mit sich selbst, ne? Und das ist auch eine Gefahr. Von der Bereitschaft der Mitarbeiter würde ich sagen, also das ist normal. Also es gibt Leute, die sind froh über Veränderungen, die mögen immer was Neues. Es gibt Leute, die mögen es nicht. Ich glaube, das liegt in der Natur des Menschen. Ich sage mal, Veränderungsbereitschaft war jetzt auch keiner der Abellio-Werte, ne? Also insofern ist es vielleicht auch gar nicht ein Problem/ oder wurde vom Unternehmen gar nicht so als Problem gesehen, oder kann ich als Eigenschaft sehen, dass man Mitarbeiter braucht, die auch offen für Veränderungen sind.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encouragement or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	51	51	Ist vielleicht mal auch eine Sache, wo man an den Werten vielleicht auch nochmal ein bisschen feilen können muss, ne? Denn das setzt ja auch, ich sage mal, gedanklich oder geistige Flexibilität voraus, ne? Dass man sich verändert, ne? Und ist halt

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nicht jedermanns Sache, ne? Jemand der halt möchte, dass es immer gleichbleibt muss vielleicht wo anderes arbeiten, ne? Denn Abellio ist ein Unternehmen was wächst und sich dadurch verändert, ne?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	56	58	I: Weil sie es nicht können oder nicht wollen, oder nicht müssen? #00:28:36-5# B: Ja, also/ #00:28:36-5# I: Können Sie das näher beschreiben? #00:28:37-3#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	59	59	B: Personenbezogenes Wissen ist natürlich auch aus der Historie heraus teilweise stark ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich Kollegen die auch schon lange dabei sind. Und es hat in den ersten Jahren auch, ich sage mal, im Bereich Dokumentation, Beschreibungen von, wie mache ich was, natürlich nicht so professionelle Rahmenbedingungen einfach gegeben, sodass man das Wissen halt vielfach personenbezogen hatte. Das ist ja auch bei einem kleinen Unternehmen, ich sage mal, wahrscheinlich der Standard oder häufig der Standard. So war es hier auch. Man hat natürlich versucht das durch, ja, Dokumentation von Prozessen, von Arbeitsweisen durch Handbücher und so zum Teil zu überwinden dieses Problem. Ich glaube, das ist auch häufig gut gelungen. Aber es gibt, glaube ich, schon immer noch Schlüsselpositionen, wo Leute sitzen die das Wissen nur dann teilen, wenn sie wirklich müssen, ne? Das ist sicherlich so.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	59	59	B: Personenbezogenes Wissen ist natürlich auch aus der Historie heraus teilweise stark ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich Kollegen die auch

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						schon lange dabei sind. Und es hat in den ersten Jahren auch, ich sage mal, im Bereich Dokumentation, Beschreibungen von, wie mache ich was, natürlich nicht so professionelle Rahmenbedingungen einfach gegeben, sodass man das Wissen halt vielfach personenbezogen hatte. Das ist ja auch bei einem kleinen Unternehmen, ich sage mal, wahrscheinlich der Standard oder häufig der Standard. So war es hier auch. Man hat natürlich versucht das durch, ja, Dokumentation von Prozessen, von Arbeitsweisen durch Handbücher und so zum Teil zu überwinden dieses Problem. Ich glaube, das ist auch häufig gut gelungen. Aber es gibt, glaube ich, schon immer noch Schlüsselpositionen, wo Leute sitzen die das Wissen nur dann teilen, wenn sie wirklich müssen, ne? Das ist sicherlich so.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	59	59	Personenbezogenes Wissen ist natürlich auch aus der Historie heraus teilweise stark ausgeprägt, ne? Es gibt natürlich Kollegen die auch schon lange dabei sind. Und es hat in den ersten Jahren auch, ich sage mal, im Bereich Dokumentation, Beschreibungen von, wie mache ich was, natürlich nicht so professionelle Rahmenbedingungen einfach gegeben, sodass man das Wissen halt vielfach personenbezogen hatte. Das ist ja auch bei einem kleinen Unternehmen, ich sage mal, wahrscheinlich der Standard oder häufig der Standard. So war es hier auch. Man hat natürlich versucht das durch, ja, Dokumentation von Prozessen, von Arbeitsweisen durch Handbücher und so zum Teil zu überwinden dieses Problem. Ich glaube, das ist auch

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						häufig gut gelungen. Aber es gibt, glaube ich, schon immer noch Schlüsselpositionen, wo Leute sitzen die das Wissen nur dann teilen, wenn sie wirklich müssen, ne? Das ist sicherlich so.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	61	61	Also ich sage mal, Wissen und auch Einfluss abzugeben. Und natürlich auch ein Stück weit, und das kann es natürlich immer mal geben, so eine Art vermeintlicher Selbstschutz, ne? Dass man sich quasi/ dass man meint, man kann sich unverzichtbar machen, ne? Das gibt es natürlich auch immer so als Reflex. Gerade in so Organisa/ also, wenn das Unternehmen sich verändert gibt es ja vielleicht auch Ängste die auftreten, dass man quasi selber vielleicht seine Position verlieren könnte. Und da kann es natürlich Bestrebungen geben, dass man Wissen eher für sich behält, um da so ein bisschen torpedieren oder zumindest sich selber unverzichtbar zu machen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	63	63	Ja, das ist sicherlich alles, eher auf Verwaltung bezogen. Ich sage mal, bei den operativen Mitarbeitern, glaube ich, ist das Wissen sehr stark, ich sage mal, formalisiert für den, ich glaube, auch sehr einheitlichen Schulungen und Lernkonzepten vermittelt. Das würde ich eher sagen, da gibt es wenig Herrschaftswissen, also oder gar keines. Bei Managementfunktionen, und gerade bei diesen Managementfunktionen, auf der Schnittstelle zwischen operativem Personal und, ich sage mal, den etwas höheren Verwaltungsebenen. Da, glaube ich, ist noch sehr viel Herrschaftswissen und, ja, nicht dokumentiertes Wissen vorhanden, ne? Also ich sage mal,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auf Ebenen wie Team Regional- /Gebiets-, wie auch immer, Leiter. Die irgendwo so zwischen operativem Personal stehen und der Verwaltung, ne? Ich glaube, die machen viel auf Zuruf, auch viel eigenständig, ohne das vielleicht da abzulegen, wo sie es eigentlich ablegen sollten. Stimmen sich vielleicht auch untereinander nicht so ab wie sie sollen oder zumindest die Gefahr besteht. Ich glaube, da ist so ein bisschen vielleicht auch so ein Schlüssel wo man dran arbeiten kann, ne? Dass auch diese Kolleginnen und Kollegen in Prozessen arbeiten, mit Formularen arbeiten die freigegeben sind und so weiter. Da hat sich meiner Erfahrung nach immer mal wieder auch so/ immer so ein Eigenleben ergeben, dass man eigene Präsentationen verwendet, eigene Formulare verwendet die nicht unternehmensbezogen waren oder nicht/ Also schon Unternehmensunterlagen waren, aber die einfach nur der Mitarbeiter erstellt hat für sein Team halt, ne? Oder sowas, und das nicht abgestimmt hat mit den anderen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Knowledge Retention/ Knowledge Hoarding	63	63	Ja, das ist sicherlich alles, eher auf Verwaltung bezogen. Ich sage mal, bei den operativen Mitarbeitern, glaube ich, ist das Wissen sehr stark, ich sage mal, formalisiert für den, ich glaube, auch sehr einheitlichen Schulungen und Lernkonzepten vermittelt. Das würde ich eher sagen, da gibt es wenig Herrschaftswissen, also oder gar keines. Bei Managementfunktionen, und gerade bei diesen Managementfunktionen, auf der Schnittstelle zwischen operativem Personal und, ich sage mal, den etwas höheren Verwaltungs-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ebenen. Da, glaube ich, ist noch sehr viel Herrschaftswissen und, ja, nicht dokumentiertes Wissen vorhanden, ne? Also ich sage mal, auf Ebenen wie Team Regional- /Gebiets-, wie auch immer, Leiter. Die irgendwo so zwischen operativem Personal stehen und der Verwaltung, ne? Ich glaube, die machen viel auf Zuruf, auch viel eigenständig, ohne das vielleicht da abzulegen, wo sie es eigentlich ablegen sollten. Stimmen sich vielleicht auch untereinander nicht so ab wie sie sollen oder zumindest die Gefahr besteht. Ich glaube, da ist so ein bisschen vielleicht auch so ein Schlüssel wo man dran arbeiten kann, ne? Dass auch diese Kolleginnen und Kollegen in Prozessen arbeiten, mit Formularen arbeiten die freigegeben sind und so weiter. Da hat sich meiner Erfahrung nach immer mal wieder auch so/ immer so ein Eigenleben ergeben, dass man eigene Präsentationen verwendet, eigene Formulare verwendet die nicht unternehmensbezogen waren oder nicht/ Also schon Unternehmensunterlagen waren, aber die einfach nur der Mitarbeiter erstellt hat für sein Team halt, ne? Oder sowas, und das nicht abgestimmt hat mit den anderen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	64	65	I: Gut. Dann die Frage, haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? Und wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? #00:33:13-3# B: Also es gab sicherlich immer mal Wissen und Informationen die man nicht so leicht bekommen hat, wo man hartnäckig nachfragen

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						musste. Das war vielleicht auch schon die Antwort, ne? Man muss manchmal hartnäckig sein und schauen, dass man die Information bekommt. Dass man irgendwelche Informationen jetzt dauerhaft gar nicht bekommen hat, hätte ich jetzt erlebt die relevant sind. Kann ich mich jetzt nicht erinnern. Also ist mir zumindest nicht hängen geblieben. Vielleicht hat es sich dann auch erledigt teilweise oder so. (lacht) Ja. #00:33:45-0#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	64	65	I: Gut. Dann die Frage, haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? Und wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? #00:33:13-3# B: Also es gab sicherlich immer mal Wissen und Informationen die man nicht so leicht bekommen hat, wo man hartnäckig nachfragen musste. Das war vielleicht auch schon die Antwort, ne? Man muss manchmal hartnäckig sein und schauen, dass man die Information bekommt. Dass man irgendwelche Informationen jetzt dauerhaft gar nicht bekommen hat, hätte ich jetzt erlebt die relevant sind. Kann ich mich jetzt nicht erinnern. Also ist mir zumindest nicht hängen geblieben. Vielleicht hat es sich dann auch erledigt teilweise oder so. (lacht) Ja. #00:33:45-0#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	67	67	Ich kann natürlich/ vor allen Dingen habe ich Einblick in die Sicht in [OpCo 2]. Ich glaube, dass aber diese Mechanismen auch in den anderen Opcos ausgeprägt sind oder ähnlich sein müssen.
•	Pilot-	Pilot_I2	Organizational	68	69	Und da die Frage, haben Sie

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		Learning > Identification of Information Unavailability			schon mal eine Situation erlebt bei der Sie geglaubt haben, dass die Unternehmenskultur schuld an der mangelnden Generierung oder Weitergabe von Wissen war? #00:35:13-5# B: (...) Nein. Nein. Also ich würde sagen, die Unternehmenskultur ist das nicht. Es ist glaube ich eher, dass halt/ naja, vielleicht schon. Weil man in der Unternehmenskultur das Themen Lernen und Teilen von Wissen nicht so explizit fordert, ne? Also, wenn man das so rum sehen würde, dann vielleicht ja. Aber die Werte oder die Unternehmenskultur, die eigentlich angestrebt ist und auch gelebt wird ist, glaube ich, jetzt keine die zwingend Fehler- oder Lernkultur behindert, ne? Also das glaube ich nicht. Man sollte sie vielleicht weiter schärfen um diesen Aspekt, ne? Also das ist sicherlich so. Und auch Veränderungsbereitschaft vielleicht als Wert einführen. Das kann helfen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	71	71	Also ich habe mich immer bemüht möglichst viel von meinem Wissen weiterzugeben, weil ich gemerkt habe, dass es bei der eigenen Entwicklung eigentlich förderlich ist, wenn man, ja, Kolleginnen und Kollegen hat die, ja, die vorherige Tätigkeit oder die vorherige Arbeit übernehmen können. Wir hatten ja eben mal so ein bisschen über das Thema, warum behält man Wissen für sich, ist ja häufig dieses, man will auf seiner Position bleiben und die Position durch Herrschaftswissen absichern. Wenn man sich natürlich entwickeln will und auch mal raus will, dann habe ich es immer als sehr sinnvoll empfunden möglichst

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Wissen zu teilen, weiterzugeben an andere damit man eben offen ist für Neues, ne? Das ist dann vielleicht so eine Eigenschaft die man so in der Person trägt, aber das/ Also ich habe es immer sehr stark versucht weiterzugeben, ne? Und ja jetzt auch das Unternehmen verlassen, da war ich natürlich auch herausgefordert viel Wissen weiterzugeben.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Steps to learn from Mistakes	73	73	Ja. Ich glaube, vielleicht auch das Begleiten, ne? Also, dass man wirklich mal trackt, wenn ich jetzt, was weiß ich, in Schulungen investiere oder in Mitarbeiterentwicklungsprogramme investiere, dass man mal trackt, wie viel Leute/ also was habe ich als Unternehmen auch davon. Also, wie viel Leute entwickeln sich auch weiter, ne? Was habe ich für einen Benefit gehabt, weil im Moment werden häufig die Kosten gesehen, aber man schreibt gar nicht auf oder dokumentiert gar nicht auch den Nutzen den man auch davon hat. Dadurch kann man natürlich so ein bisschen in diese Falle geraten, dass man halt gar nicht mehr investiert in Lernen und Lernkultur oder auch in Fortbildungen intern und so weiter. Weil man, ja, den Nutzen monetär zum Beispiel gar nicht bewertet. Ist immer die Frage, wie kann ich es monetär bewerten, aber ich sage mal, wenn ich jetzt irgendwie einen Mitarbeiter intern weiterentwickle ist das häufig, ja, vielleicht mit Schulungsaufwand oder Lernaufwand verbunden.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I2	Corporate and Organizational Culture > Professional Priorities	73	73	Und das ist immer die Frage, ob sowas, weil ich glaube, sowas wird einfach gar nicht berücksichtigt im Moment, ne? Das sind so Themen. Und (...) ich sage mal, wir

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						haben ja über Fehlerkultur gesprochen, wenn man Fehler macht, wo man einfach mal guckt, hat er den Fehler schon mal gemacht, wäre der vermeidbar gewesen, ohne jetzt irgendwie Leute dafür verantwortlich zu machen im Sinne von Schuld zuschieben, macht es natürlich trotzdem auch Sinn aus Fehlern zu lernen und zu gucken, wie ist sowas vermeidbar, ne? Also da kann man, glaube ich, noch ein bisschen professioneller werden
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	9	9	Ja, weil das ein junges, dynamisches, aufstrebendes Unternehmen ist, wo richtig viel Power und viel Kraft dahinter steht. Und dass man im Konzern selber ja auch viele Sachen lernen kann. Beziehungsweise man kann ja auch viele Synergien dadurch entwickeln oder auch bekommen, dass man aus anderen Bereichen oder auch anderen OpCo's dann auch mal die Meinung bekommt beziehungsweise dort auch mal schauen kann, auch mal hinter die Kulissen, wie dort einige Sachen von der Struktur her dann auch laufen. Weil letztendlich führt das ja dazu, dass wir zusammengeführt werden aber wir jetzt noch eine verschiedene Unternehmenskultur dann auch haben, und das wird ja nachher dann auch zusammengeführt, das ist natürlich ein sehr spannendes Thema. Und ja, ich bin gerne ein Teil von Abellio. Ich habe ja damals schon im Jahr 2006 für Abellio gearbeitet, kam dann zur [OpCo 3], und jetzt wollen wir ja One Abellio oder werden wir One Abellio, und das ist natürlich eine ganz spannende Aufgabe und ein ganz spannendes Gebiet. Aber das schaffen wir schon zusammen, alles pri-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ma.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	11	11	Dass die Strukturen eigentlich relativ eng gestrickt sind dann auch, von den Fachgebieten her dann auch. Und dass man dort auch, sobald man in diesen Fachgebieten ist, auch gleich seine Ansprechpartner hat und bekommt und dort auch die Antworten bekommt. Was natürlich dazu führt, dass wir da ja nicht unbedingt so ein starres System haben, sondern wir haben auch in vielen Bereichen, haben wir ja auch immer, also ich nenne es immer so schön: So eine Querschnittsfunktion der einzelnen Mitarbeitern. Dass man nicht einfach sagt: „Der Mitarbeiter ist nur für dieses Themengebiet zuständig“, sondern der hat auch noch ein anderes Themengebiet dazu. Und das erweitert natürlich auch eben im Ganzen, für die ganzen Mitarbeiter oder auch, wenn man mit anderen Mitarbeitern spricht von anderen Unternehmen, natürlich auch den eigenen Horizont. Dass man auch mal woanders mitarbeiten darf und kann und natürlich einen ganz anderen Einblick bekommt. Weil das Eisenbahnthema ist ja ein sehr komplexes Thema. Von über das EBA, über Eisenbahnbetrieb selber, betrieblichen Part, über den Tarif, Vertrieb und Kundenbetreuer und Aufgabenträger und die Ausschreibung beziehungsweise die Verkehrsverträge. Ist halt doch ein sehr, sehr komplexes Thema, was auseinander gehalten werden muss. Aber es ist ganz gut, wenn man dort auch mal den Kopf über den Tellerrand hinauslegen darf und da auch mal hinüberschaut um zu sehen, wie es in anderen Bereichen auch läuft und dass man das

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						zusammenführt auch in Gesprächen.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	11	11	Dass die Strukturen eigentlich relativ eng gestrickt sind dann auch, von den Fachgebieten her dann auch. Und dass man dort auch, sobald man in diesen Fachgebieten ist, auch gleich seine Ansprechpartner hat und bekommt und dort auch die Antworten bekommt. Was natürlich dazu führt, dass wir da ja nicht unbedingt so ein starres System haben, sondern wir haben auch in vielen Bereichen, haben wir ja auch immer, also ich nenne es immer so schön: So eine Querschnittsfunktion der einzelnen Mitarbeitern. Dass man nicht einfach sagt: „Der Mitarbeiter ist nur für dieses Themengebiet zuständig“, sondern der hat auch noch ein anderes Themengebiet dazu. Und das erweitert natürlich auch eben im Ganzen, für die ganzen Mitarbeiter oder auch, wenn man mit anderen Mitarbeitern spricht von anderen Unternehmen, natürlich auch den eigenen Horizont. Dass man auch mal woanders mitarbeiten darf und kann und natürlich einen ganz anderen Einblick bekommt. Weil das Eisenbahnthema ist ja ein sehr komplexes Thema. Von über das EBA, über Eisenbahnbetrieb selber, betrieblichen Part, über den Tarif, Vertrieb und Kundenbetreuer und Aufgabenträger und die Ausschreibung beziehungsweise die Verkehrsverträge. Ist halt doch ein sehr, sehr komplexes Thema, was auseinander gehalten werden muss. Aber es ist ganz gut, wenn man dort auch mal den Kopf über den Tellerrand hinauslegen darf und da auch mal hinüberschaut um zu sehen, wie es in anderen Bereichen

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auch läuft und dass man das zusammenführt auch in Gesprächen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	Ja, bei dem alten Arbeitgeber war das ja teilweise so ein hierarchischer Führungsstil, den man ja auch hatte dann auch. Und da ging es dann wirklich nur darum, von oben nach unten das einmal durchzudrücken, die Kennzahlen und die Zahlen zu erreichen dann auch. Aber es gab da keine Querschnittsfunktionen dann auch mehr, und das war da ganz klar aufgeteilt und aufgegliedert, und das ist schwer vom System her.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	13	13	Ja, bei dem alten Arbeitgeber war das ja teilweise so ein hierarchischer Führungsstil, den man ja auch hatte dann auch. Und da ging es dann wirklich nur darum, von oben nach unten das einmal durchzudrücken, die Kennzahlen und die Zahlen zu erreichen dann auch. Aber es gab da keine Querschnittsfunktionen dann auch mehr, und das war da ganz klar aufgeteilt und aufgegliedert, und das ist schwer vom System her. Und deswegen das ist halt der Vorteil bei Abellio, dass man durch diese Funktion, oder dass die Mitarbeiter auch andere Möglichkeiten haben, auch an der Stufe vorbei oder in mehreren Stufen, auch zusammenarbeiten zu können in Fachgebieten oder auch in Expertengruppen und dass das eben sehr gefördert wird. Weil unser größter Schatz ist ja nun mal das Wissen unserer Mitarbeiter da draußen, und die müssen wir natürlich immer fördern, genauso wie in der Verwaltung dann auch. Wenn die Mitarbeiter da nicht gefördert, gefordert werden, dann ist unser größter Schatz, das Wissen oder

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auch eventuell die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, natürlich auch nicht gegeben und führt natürlich dann auch dazu, wenn man es nun so macht in diesen Querschnittsfunktionen, dass man auch eine Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter dann auch fördern kann oder auch hat. Das ist natürlich auch sehr wichtig.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	Und deswegen das ist halt der Vorteil bei Abellio, dass man durch diese Funktion, oder dass die Mitarbeiter auch andere Möglichkeiten haben, auch an der Stufe vorbei oder in mehreren Stufen, auch zusammenarbeiten zu können in Fachgebieten oder auch in Expertengruppen und dass das eben sehr gefördert wird. Weil unser größter Schatz ist ja nun mal das Wissen unserer Mitarbeiter da draußen, und die müssen wir natürlich immer fördern, genauso wie in der Verwaltung dann auch. Wenn die Mitarbeiter da nicht gefördert, gefordert werden, dann ist unser größter Schatz, das Wissen oder auch eventuell die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, natürlich auch nicht gegeben und führt natürlich dann auch dazu, wenn man es nun so macht in diesen Querschnittsfunktionen, dass man auch eine Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter dann auch fördern kann oder auch hat. Das ist natürlich auch sehr wichtig.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	15	15	Eigentlich nicht, weil die Abgrenzungen sind ja da und die Verknüpfung dazu auch wieder und die Finanzierung der einzelnen Bereiche ja auch und deswegen: Nein. Eigentlich habe ich da jetzt keine großen Probleme. Die Kommunikation ist ja auch da ein ganz wichtiges Thema,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						jetzt könnte man auch sagen: Negativ wäre ja auch die Kommunikation, ist aber bei Abellio auch gut. Also können wir dort ja auch uns hervorheben und einfach sagen: Die Mitarbeiter draußen werden da auch mitgenommen über das Portal selber, und die Mitarbeiter sind auf dem neuesten Stand dann auch. Auch was so im Hintergrund dann auch läuft, ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Ja, dass wir, also in meinem Bereich, auch die Menschen so akzeptieren, wie sie sind dann auch, ne? Also dass wir sie nicht verbiegen wollen, dass das authentisch dann auch rüberkommt und dass das von uns auch erwartet wird. Und dass wir auch Probleme und Beziehungen und die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter auch herausfinden, was am besten zu denen passt dann auch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Und dass wir auch dort sehr aufmerksam sind und höflich zu den Mitarbeitern, und wie behandeln wir da auch andere Menschen dann auch?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Und andere Personen oder auch fremde dann dazu in unserer Umgebung, engeren Umgebung dann auch?
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Oder dass wir uns auch gegenseitig vertrauen, selbst wenn es ein Risiko gibt, dass man viel dem anderen anvertraut, dass die Mitarbeiter erzählen, was die so für Probleme auch haben. Aber wir müssen ja immer an der Problemlösung ja auch dran sein, damit wir das (Möglichste aus den?) Mitarbeitern rausholen, so dass sie auch das Gefühl haben: „Ja, der versteht mich dann auch“, ne?

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Oder dass wir auch die Anerkennung den Mitarbeitern zurückgeben dann auch. Also da sagt man immer so schön, diese ständige Anerkennung, ja klar, kann man nicht immer haben, wir sind hier ja nicht immer draußen. Ich sage immer, dieses Typische auf dem Hinterkopf streicheln jeden Tag: „Hast du super gemacht. Hat Spaß gemacht mit dir“, können wir nicht, weil die sich auch selber motivieren müssen. Aber dass man das auch mal diesen so mitteilt mal in einer E-Mail oder wenn eine Situation dann auch da war: „Nein, hast du richtig gemacht, läuft alles“, und das brauchen die dann auch. Merkt man auch immer wieder, dass die Mitarbeiter: „Oh toll, dass das so geschrieben worden ist, hat mich jetzt gefreut“, oder so.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	17	17	Das ist halt, glaube ich, wichtig in der Unternehmenskultur, dass man die Mitarbeiter auch dort wirklich abholt da draußen. Und der Job jetzt des Kundenbetreuers im Service ist natürlich nicht der einfachste da draußen, und viele Begebenheiten sind natürlich auch sehr schwer dann auch und einzelne Vorgaben ja auch. Und ja, von der Kultur her, ist so mein persönliches Kredo eigentlich immer dabei: Verlange nie das von Mitarbeitern, was du nicht selber arbeiten kannst oder vorleben kannst dann auch. Und ich bin auch eher eine Person, die auch das Doing da draußen denen auch zeigen kann und jederzeit auch zurückgeben kann. Und wenn ich auf den Zug gehe, dass ich genau dieselben Arbeiten mache wie ein Kundenbetreuer, und die Sachen, die ich erwarte, kann ich dir genauso vorleben

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dann auch. Und das ist, glaube ich, auch die Akzeptanz dann dabei, weil man da aus diesem Bereich dann auch kommt und denen das auch noch mal vorleben kann und sagen kann: „So kann man es dann auch machen“, und mal vorarbeiten dann auch, ne? Genau
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	17	17	Das ist halt, glaube ich, wichtig in der Unternehmenskultur, dass man die Mitarbeiter auch dort wirklich abholt da draußen. Und der Job jetzt des Kundenbetreuers im Service ist natürlich nicht der einfachste da draußen, und viele Begebenheiten sind natürlich auch sehr schwer dann auch und einzelne Vorgaben ja auch. Und ja, von der Kultur her, ist so mein persönliches Kredo eigentlich immer dabei: Verlange nie das von Mitarbeitern, was du nicht selber arbeiten kannst oder vorleben kannst dann auch. Und ich bin auch eher eine Person, die auch das Doing da draußen denen auch zeigen kann und jederzeit auch zurückgeben kann. Und wenn ich auf den Zug gehe, dass ich genau dieselben Arbeiten mache wie ein Kundenbetreuer, und die Sachen, die ich erwarte, kann ich dir genauso vorleben dann auch. Und das ist, glaube ich, auch die Akzeptanz dann dabei, weil man da aus diesem Bereich dann auch kommt und denen das auch noch mal vorleben kann und sagen kann: „So kann man es dann auch machen“, und mal vorarbeiten dann auch, ne? Genau
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	18	21	I: Okay. Vielen Dank. Dann die Frage: Kennen Sie die Abellio-Werte? (...) Wenn nicht, hätte ich sie noch mal dabei und kann sie auch gerade zeigen. #00:09:16-0#

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						B: Ja. (...) Ja. #00:09:31-0# I: Kennen Sie diese Werte? #00:09:33-0# B: Warte mal (...), gesehen habe ich sie schon mal, ja. Ja. #00:09:38-0#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Also die Abellio-Werte selber, glaube ich, lebe ich schon ein paar Jahre vorher dann auch schon, dass wir genau das, was ich auch beschrieben habe, auch so von den Werten her auch weitergeben.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Das ist schön einmal zusammengeschrieben, aber was mir viel wichtiger ist: Die Abellio-Werte stehen ja auf einem Stück Papier. Und das Problem dabei ist ja: Das geschriebene Stück Papier kann ich ja auch weiterschicken, das kann ich auch jedem aushändigen, aber der Mitarbeiter, der muss die Werte ja auch verstehen und die vermitteln, beziehungsweise er muss es ja mit Leben füllen. Und wenn man nicht selber Feuer und Flamme ist und das nicht leben kann, dann nutzen mir die Abellio-Werte auch nichts, dann stehen sie ja nur auf einem Stück Papier. Das muss nun natürlich stark mit Leben gefüllt werden, und da gehört natürlich auch die treibende Kraft bei einem selber auch dazu.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Und ich denke mal, wenn man das in sich hat, entweder man hat es, oder man lernt es schnell, oder es gibt ja auch die Möglichkeit, dass man es gar nicht so alles komplett umsetzen könnte, weil man gar nicht so die Veranlagung hat, deswegen ist mir da gerade auch wichtig, dass man die Abellio-Werte auch den Mitarbeitern immer wieder, ja, vorleben

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						kann und diese auch immer wieder zeigen kann dann auch. Und ja, Werte sind sehr wichtig, da stoßen sich die Mitarbeiter auch immer wieder daran, und da müssen wir auch teilweise immer wieder anstoßen, wenn es so Probleme gibt unter Mitarbeitern oder unter uns, dass wir einfach sagen: „Nein, wir wollen ordentlich miteinander umgehen“. Und das ist halt ein ganz, ganz wichtiges Thema, dass man immer mal wieder auf diese Werte, ja, zurückgreift, Kollegialität und einzelne Werte, respektvoll miteinander umgehen dann auch, das ist schon ein ganz wichtiges Thema dann auch. Aber ich muss es selber immer als Vorgesetzter immer wieder mit Leben füllen und auch immer wieder daran erinnern und auch dieses niederschreiben und den Mitarbeitern auch so die Information da draußen geben. Und auch das Gefühl geben, dass es authentisch überkommt dann auch, ne? Klar.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	25	25	Ich denke schon, das gibt regionale Unterschiede dann auch. Das ergibt sich ja schon alleine aus der Tatsache der einzelnen Bundesländer und der Entwicklung der Bundesländer und aus deren Bereichen dann auch. Wenn ich da so an die Mentalität im [Region 2] denke, wenn ich so im Kern des [Region 2] wäre, so in [Stadt 1], [Stadt 2], ist der Slang oder der Umgang mit den Menschen natürlich ganz anders und die Befindlichkeiten wie bei uns im [Region 3] oder im (...), also im [Region 4] und im [Region 3], das ist eine grundverschiedene Geschichte, genauso wie in Richtung [Stadt 3] und [Stadt 4] dann auch. Und ich denke

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						mal, in [Region 1] gibt es da auch regionale Unterschiede im Umgang beziehungsweise in der Mentalität. Und das ist ja auch die Herausforderung, und das ist auch das Schöne dabei, dass wir das auch haben, kein Mensch ist gleich und dass wir das auch wirklich fördern können mit den Begebenheiten auch vor Ort. Und ich denke mal, in [Stadt 5] ist schon wieder ein ganz anderer Schlag von Mensch, der da arbeitet, und da muss man natürlich die einzelne Dienststelle dann ja auch noch sehen und natürlich die ganze wirtschaftliche Struktur dahinter. Und ja, das ist ein großes Wissen, was wir da haben müssen dann auch von den Menschen, von der Mentalität her und vom Verhalten her, und deswegen denke ich schon, dass das in einigen Bereichen sicherlich ein bisschen anders auch mal laufen muss, weil man auf die Begebenheiten dort Einfluss nehmen muss. Deswegen gibt es in der Unternehmenskultur sicherlich ein paar kleine Nuancen Unterschiede dann, ja. Definitiv.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Interpretation of Error Culture	27	27	Ja gut, mit Fehlern muss man ja umgehen können. Man muss ja auch aus den Fehlern lernen dann auch. Und es ist ja das Schöne dabei, dass man, wenn Fehler entstehen, diese aufarbeiten kann und muss, um die Fehlerquote weiter herunterzufahren. Das hat natürlich auch was damit zu tun, dass man von der Unternehmenskultur natürlich auch lange daran festhält an Mitarbeitern, die schon länger dabei sind dann auch, die die Unternehmenskultur ja auch pflegen und ja auch haben dann auch beziehungsweise das Fachwissen immer weiter fördert. Und so können

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						die Fehlerquoten natürlich immer weiter runtergefahren werden dann auch. Und wenn Fehler passieren, dann werden die besprochen und werden diese auch korrigiert. In welchem Rahmen, das entscheiden natürlich dann auch immer, ja, die Geschäftsführung oder die Fachbereiche. Es gibt natürlich mehrere Eskalationsstufen zu Fehlern, die man bedenken muss dann auch, und da müssen die Mitarbeiter sich natürlich im Klaren darüber sein, dass dort natürlich alles auch mal bei größeren oder sehr, sehr gravierenden Fehlern natürlich zu Patzern kommen kann?, und diese müssen natürlich auch mal schriftlich niedergelegt werden. Aber das gilt ja auch der Erinnerung, dass solche gravierenden Fehler oder kleinen Fehler dann auch nicht mehr passieren sollten einfach.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Interpretation of Error Culture	27	27	Und ich denke mal, das gehört zu einer Kultur auch dazu, dass man Fehler korrigieren kann und muss und auch mit den Mitarbeitern in Kommunikation gehen muss, denn das wäre ja schlecht, wenn wir dort eine Unternehmenskultur hätten/ Es wird uns ja immer wieder beigebracht, was in anderen großen Ländern in der Welt so passiert. Wenn ich da an diesen derzeitigen Präsidenten von Amerika denke oder so: „Wenn es dem Chef nicht passt, dann wird nur quittiert, und dann wird man rausgeschmissen“, diese Unternehmenskultur, damit kann man natürlich auch nicht weit kommen. Dann haben die anderen Mitarbeiter natürlich auch irgendwann, ja, eine Leistungshemmung drin durch Angst und Existenzängste dann auch, in diesem

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Unternehmen dann auch anzufangen. Und wenn das nur so ein Schleudersitz, also jetzt nicht bei Abellio, sondern in anderen Kulturen dann auch so gehen würde, das wäre natürlich sehr schlecht dann auch, ne? Wir müssen unser Personal auch erhalten, und wir müssen auch weiterhin dafür Sorge tragen, dass wir hier Leistung bringen. Und das können wir halt nur, indem wir auch in die Kommunikation gehen und das immer wieder mit den Mitarbeitern besprechen dann auch, um unsere Leistungsziele zu erreichen dann auch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	29	29	Ja, also es gibt ja mehrere Sachen. Wenn man im operativen Bereich ist, dass dort eventuell mal ein Mitarbeiter, ich sage mal so, emotional sich nicht richtig verhalten hat, weil die ganze Situation über Tage hinweg sich schon zugespitzt hat, durch Anfeindung und Bedrohung dann auch, und dass ein Mitarbeiter dann irgendwann mal das Gefühl hat: „So, jetzt kann es nicht mehr weitergehen, jetzt muss ich einen Rundumschlag auch machen“, also jetzt nicht körperlich gemeint, sondern auch mehr verbal. Solche Sachen sollten dann auch nicht passieren, weil wir ja die Profis sind auf dem Zug, da werden wir auch dafür geschult. Und da muss man den Mitarbeiter immer wieder auch abholen und sagen: „Komm, fahre dich runter“, und dass man denen auch sagen kann: „Lösungsvorschlag habe ich in die und die Richtung, mach das doch mal so und so“, weil man ja weiß, wo man spricht dann ja auch. Genauso im typischen Fall in der Verwaltung: Man leitet eine E-Mail weiter, und an der E-Mail, die ich weiter-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						leite an jemanden, wäre es natürlich ganz schlecht, wenn da der grobe Anhang noch dran wäre, von der Beauftragung her oder von einer anderen Stelle, wo man eventuell, ja, vielleicht ein paar Geheimnisse beziehungsweise einen E-Mail-Verlauf dann auch preisgeben würde, was ja in der heutigen Zeit ja auch leider schon mal schnell passiert ist dann auch. Aber da muss man darüber reden, dass man dort, ja, den Ablauf besser macht, und es geht hier nicht schnell, schnell, sondern es muss ein sicherer Weg dann auch sein. Denn wenn du eine E-Mail an jemanden schreibst, dann sollte der Anhang nicht mit zehn verschiedenen Teilnehmern noch mit dran sein, und das ist halt nicht in Ordnung. Und dass man halt sagt: „Nein, da muss man mal darüber reden auch“. Oder ein paar Dateien, die gar nicht dafür geeignet waren mitschickt und, und, und, ne? Da geht es ja dann richtig schon, ja, nicht in Richtung Betriebsgeheimnis, aber doch schon wichtige Sachen dann auch, die wirklich den Gegenüber dann auch nichts angehen würden, vielleicht noch vom anderen Unternehmen oder vom Aufgabenträger oder von einem Mitbewerber zum Beispiel, das wäre natürlich sehr, sehr ungünstig dann auch, ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	29	29	Wenn man im operativen Bereich ist, dass dort eventuell mal ein Mitarbeiter, ich sage mal so, emotional sich nicht richtig verhalten hat, weil die ganze Situation über Tage hinweg sich schon zugespitzt hat, durch Anfeindung und Bedrohung dann auch, und dass ein Mitarbei-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ter dann irgendwann mal das Gefühl hat: „So, jetzt kann es nicht mehr weitergehen, jetzt muss ich einen Rundumschlag auch machen“, also jetzt nicht körperlich gemeint, sondern auch mehr verbal. Solche Sachen sollten dann auch nicht passieren, weil wir ja die Profis sind auf dem Zug, da werden wir auch dafür geschult.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	29	29	Und dass man halt sagt: „Nein, da muss man mal darüber reden auch“. Oder ein paar Dateien, die gar nicht dafür geeignet waren mitschickt und, und, und, ne? Da geht es ja dann richtig schon, ja, nicht in Richtung Betriebsgeheimnis, aber doch schon wichtige Sachen dann auch, die wirklich den Gegenüber dann auch nichts angehen würden, vielleicht noch vom anderen Unternehmen oder vom Aufgabenträger oder von einem Mitarbeiter zum Beispiel, das wäre natürlich sehr, sehr ungünstig dann auch, ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	31	31	Da wird natürlich dann darüber gesprochen, da werden dann auch Handlungen eingeleitet. Und wie schwerwiegend das jetzt ist, muss natürlich dann der Fachbereich entscheiden dann auch. Aber letztendlich soll es ja dazu führen, dass solche Fehler allgemein auch nicht weiter passieren.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	31	31	So minimiere ich ja komplett im Unternehmen diese Fehlerquote, die ich dadurch erreicht habe dann auch. Das machen wir zum Beispiel auch im Bereich Kundenbetreuer, dass wir einfach sagen, ein Kundenbetreuer schickt uns eine E-Mail, in dieser E-Mail steht dann eben drin: „Hör mal zu, ich habe hier die und die Fahrkarte, die kenne ich nicht“,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						oder „Ich kenne mich da nicht mehr aus, ich habe auch ein Foto davon gemacht. Erklär mir doch mal, was ich mit dieser Fahrkarte darf. Der Reisende hat mir dieses oder jenes erzählt“, oder „Das und das tarifliche Problem hätte ich“. Um das komplett zu erkennen, ist das natürlich so, ja, lege ich das in einem halben Jahr oder in einem Dreivierteljahr irgendwann mal in einen RFU mit rein, also in den regelmäßigen Fortbildungsunterricht
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	31	31	oder möchte ich jetzt die Fehlerquote beim Kundenbetreuer, bei den Kundenbetreuern, eventuell da draußen auf Null legen zu diesem Fall, zu der Fahrkarte XY in dem Geltungsbereich? Und deswegen machen wir das bei [OpCo 3] so, dass wir eine E-Mail generieren aus dieser Anfrage, und die nennt sich dann so schön: „Der Kundenbetreuer stellt eine tarifliche Frage“, und alle anderen Mitarbeiter bekommen diese Frage und bekommen die Antwort und die Begründung und die tarifliche Info noch dazu, damit dieser Fall dieser Fahrkarte des tariflichen Parts halt einmal komplett erkannt wird, um dann die Fehlerquote in dem Bereich, ja, auf Null setzen zu können und alle sind sie auf demselben Stand und relativ schnell dann auch. // Und es muss auch schnell (passieren?).
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	33	33	Und das ist halt das Schöne dabei, und das kommt ganz gut, glaube ich, dann auch an, weil das ja so ein direktes Trainee im Mittel dann auch ist. Dass man sagt: „Ich erkenne da was, wir scheinen da eine Lücke zu haben“, oder „Da scheint es noch eine Lücke zu geben im Tarif“, um die dann zu schließen und die Fehlerquo-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						te herabzusenken. Auch für die Arbeit da draußen ist es ja ganz wichtig, wäre das natürlich nur gut, wenn man da relativ schnell das auch macht. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Harming openly admit Mistakes	33	33	Und das ist halt das Schöne dabei, und das kommt ganz gut, glaube ich, dann auch an, weil das ja so ein direktes Trainee im Mittel dann auch ist. Dass man sagt: „Ich erkenne da was, wir scheinen da eine Lücke zu haben“, oder „Da scheint es noch eine Lücke zu geben im Tarif“, um die dann zu schließen und die Fehlerquote herabzusenken. Auch für die Arbeit da draußen ist es ja ganz wichtig, wäre das natürlich nur gut, wenn man da relativ schnell das auch macht. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Interpretation of Error Culture	33	33	Und das ist halt das Schöne dabei, und das kommt ganz gut, glaube ich, dann auch an, weil das ja so ein direktes Trainee im Mittel dann auch ist. Dass man sagt: „Ich erkenne da was, wir scheinen da eine Lücke zu haben“, oder „Da scheint es noch eine Lücke zu geben im Tarif“, um die dann zu schließen und die Fehlerquote herabzusenken. Auch für die Arbeit da draußen ist es ja ganz wichtig, wäre das natürlich nur gut, wenn man da relativ schnell das auch macht. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	39	39	Also in der Verwaltung oder draußen bei den Mitarbeitern kann das Wissen ja immer weiter fortgeführt/ Entweder ich will mein Wissen verbessern, dass ich einfach sage, ich nehme meine gesetzliche Grundlage dazu, um mein Wissen zu verbessern, da geht es dann in Richtung so Bildungsurlaub dann auch, dass ich mir Bildungsangebote hole, oder innerbetriebli-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						che Ausbildung anbiete oder Weiterbildung oder Aufstiegschancen dann auch. Es gibt ja vielfältige Sachen, die man machen könnte im Unternehmen. Da werden ja auch die ganzen Stellenausschreibungen ja auch intern ausgeschrieben dann auch über das Mitarbeiterportal, das ist ja auch oft so eine Art Wissensbörse für die Mitarbeiter: Was passiert? Was ist da möglich? Was kann man wo machen dann auch? Und bei den Mitarbeitern selber ist es halt wichtig, dass man das Wissen, was sie haben, natürlich immer auch, ja, weiter verfestigen kann. Um das weiter zu verfestigen, ist es ja immer wichtig, dass den Mitarbeitern natürlich ein ordentliches Handwerkszeug an die Hand gegeben wird. Ordentliches Handwerkszeug war ja früher dann auch, also dass hat man auch früher bedacht, hatten wir immer sehr viel Papier dabei, auch bei Neuerungen kriegten wir immer ein Stück Papier dabei.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	39	39	Das haben wir jetzt ja komplett abgelegt mit unserem System, dass wir alles über das Tablet ablegen und die Mitarbeiter sofort, wenn ich jetzt eine neue Tarifinformation oder eine neue betriebliche Information oder eine Betriebsanweisung dann auch habe, dass diese relativ schnell elektronisch übermittelt werden und dass der Mitarbeiter dieses auch jederzeit über sein Tablet oder Handy auch abrufen kann. Und das ist natürlich so eine, ja, Wissensbibliothek für den Mitarbeiter, dass es auch da strukturiert dann auch drin ist, damit er das immer wieder nachschlagen und auch nachlesen kann in den Zeiten auf der Arbeit. Dass er auch

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						bei Unterbrechungen, bei Pausen, bei bezahlten Pausen zum Beispiel oder bei Dienstunterbrechung beziehungsweise auch bei Nachschichten dieses angucken kann.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	39	39	Und selbstverständlich darf er das auch in seiner Freizeit freiwillig machen, wenn er da noch sich weiterbilden möchte im Bereich Tarif, Vertrieb und Organisation dann auch, ja. Also dieses Innerbetriebliche ist ja ganz klar geregelt, und alles Weitere wird dann auch angeboten. Oder auch Aufstiegschancen bei [OpCo 3] mit Ausbildung dann auch, dass man das den Mitarbeitern auch anbietet, weil unser Credo ist es ja auch bei Abellio, dass wir unsere eigenen Mitarbeiter natürlich in die Förderung mit aufnehmen. Und fördern heißt ja dann auch, dass diese Mitarbeiter sich natürlich auf höherwertige Posten auch bewerben können und bei gewisser Eignung auch diese Förderung weiterhin stattfindet. Und zur Förderung gehört ja auch, dass man die Mitarbeiter dahingehend ausbildet oder auch dazu hinbringt, dass sie natürlich auf dem neuen Posten natürlich ihre Leistungsspitze erreichen dann auch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	43	43	Verbesserung gibt es immer und Dokumentieren auch. Das liegt teilweise auch wirklich am Zeitfaktor dann auch, dass man natürlich, ja, wenn man sich nur auf solche Sachen konzentrieren würde, natürlich viel mehr, noch mehr Informationen bekommen könnte oder herausgeben könnte. Und da in unserem Bereich, das viel mit Querschnittsfunktion da auch zu tun hat, dass einem einfach teilweise dann auch nicht die Zeit ausreicht, um

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						das einfach auch so zu machen, wie man sich das auch selber vorgestellt hat, dass man noch mehr Wissen vermitteln kann.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	43	43	Man muss natürlich auch aufpassen, dass man die Mitarbeiter nicht zu sehr mit dem Wissen, auch unnötiges Wissen, dann auch wirklich (dicht schüttet?), auf den Gerätschaften dann auch, dass die Bibliothek wirklich eine Riesenbibliothek dann auch wird, wo achtzig Prozent der ganzen Sachen gar nicht mehr bearbeitet und gelesen werden, weil das einfach zu viel dann auch ist. Und dass man das immer wieder/ Also ich würde so sagen, dass wir eine aktualisierte Bibliothek haben. Wir haben keine angestaubte Bibliothek, weil wir schmeißen Sachen auch mal weg, und wir haben nur aktuelle Sachen, und die sind nicht älter wie ein paar Jahre oder ein paar Monate, und bei uns stauben die Bücher nicht an, sondern wir haben eine staubfreie Bibliothek, die ständig auch gepflegt und erneuert oder verbessert werden muss und neu strukturiert werden muss teilweise auch. Aber ansonsten, ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	47	47	Also Lernkultur ist ja so, wenn etwas angeboten wird, oder es wird etwas angeboten, dann sind die Mitarbeiter natürlich auch Feuer und Flamme dabei. Das ist jetzt nicht so, dass sie sagen: „Oh Mensch, ich muss jetzt wieder lernen, ich muss jetzt wieder mal Unterricht machen“, sondern die gehen ja auch mit einer gewissen Erwartungshaltung dann auch herein. Und bevor man ein Wissen vermittelt, muss man natürlich erst mal herausfinden bei den Mitarbeitern, was für ein Wissen von

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						den Mitarbeitern überhaupt abgefordert wird oder was überhaupt denen auch wichtig ist, um dann dieses Wissen, ja, zu erarbeiten, um das den Mitarbeitern auch zur Verfügung zu stellen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	47	47	Und das muss natürlich mit einzelnen Parzellen oder mit einzelnen Modulen dann auch gefördert werden, dass natürlich so ein Wissen oder so ein Unterricht natürlich auch sehr lebendig sein kann und natürlich auch nur ein Wissen und ein Unterricht kann nur davon leben von den Erlebnissen oder auch von den Einwänden beziehungsweise von den Vorgaben der Mitarbeiter? Ja, weil so ein starres System wie bei anderen Unternehmen so: „Jetzt wird es nur noch dieses oder jenes dann im Unterricht dann auch geben“, geht nicht. Wir leben ja im Grunde genommen ständig von Neuerungen, und wir leben auch von den Mitarbeitern, die uns natürlich auch auf viele Sachen auch wieder Aufmerksam machen, und die müssen da mit rein.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	47	47	Und es kann natürlich auch sein, dass man im Unterricht wieder Sachen erfährt, wo man sagt: „So, das ist von der Wissenskultur her auch ein ganz wichtiges Thema für den nächsten Unterricht im nächsten halben Jahr dann auch“, dass man das dann auch gleich wieder mitnimmt. Und dann muss man dann auch den Mitarbeitern mitteilen: „Ah, das ist ein sehr guter Einwand, finde ich gut, das nehmen wir mal in den nächsten Unterricht mit auf“, damit die auch merken, da passiert dann auch was. Diese Einwände von draußen/ Es ist für mich auch so ein Leitsatz, was ich dem Mitarbeiter auch sage: „Das

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sind meine Augen und Ohren da draußen“, und die teilen mir schon mit, was für Sorgen und Nöte oder auch gute oder auch negative Sachen da draußen dann auch laufen, und ohne die könnten wir hier in der Verwaltung dann auch nicht, ja, richtig arbeiten, weil die Information brauche ich natürlich, um die auch bearbeiten zu können dann auch. Und das ist halt das Schöne dabei, und das machen die Mitarbeiter sehr gut dann auch mit
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	49	49	Ja, wir haben natürlich auch unsere Meetings dazu oder auch unsere Schulung teilweise, ja, dass die angeboten werden. Und die werden ja frühzeitig auch schon mitgeteilt, und dann kann man die Termine auch eintragen, und dann wird man halt auf einzelne Sachen dann auch geschult. Oder dass teilweise, wenn Mitarbeiter da auch Probleme haben aus den Fachbereichen, noch mal extra eine Schulung bekommen, die auch relativ kurzfristig stattfinden können.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	49	49	Also es gibt ja so die längerfristigen Sachen, die so und so geschult werden müssen dann auch von der Gesetzeslage her, auch notwendig dann sind von der Schulung her und natürlich fachbezogene Schulungen. Und wenn es notwendig ist, auch betrieblich notwendig, gibt es ja auch noch die andere Möglichkeit der externen Schulung, und die werden bei uns über die Fachbereiche auch gemacht. Und das läuft auch sehr gut, dass wir dort an den fachbereichsübergreifenden Schulungen dann auch zur Qualifizierung weiterer Module oder weiterer Sachen teilnehmen können und dürfen dann auch. Und

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						das ist ja auch sehr wichtig, dass wir auch ständig in diesem Prozess von weiteren Schulungen dann auch drin sind dann auch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	51	51	Dass man das Gefühl hat, man gehört zum großen Ganzen dazu. Und dass es nicht hierarchisch geführt ist, sondern dass da eine andere Führung stattfindet. Dass man wirklich darauf bedacht ist, auch ein, zwei Stufen darunter mal zuzuhören und sich das mal anzuhören und dass man das auch geschult bekommt und auch immer das Gefühl hat. Weil wenn es nur über die Posten geht, oder der gibt es dann dahin weiter, beim alten Arbeitgeber zu dem neuen Arbeitgeber, ist das natürlich eine schöne Entscheidung, wenn man da auch noch mit einbezogen wird, dass man auch diese kurzen Wege oder diese kurzen Gespräche auch hat, dass muss kein großes Meeting dann auch sein, dass man dort neue Informationen bekommt, teilweise auch mal eine zehn- oder fünfzehnminütige Schulung bekommt, weil der Vorgesetzte jetzt mal gerade da ist. Ich nenne das immer so gerne diese Türrahmengespräche, wo man sich so mit vier, fünf Leuten mal kurz zusammenstellt, um da mal einen Austausch zu machen, um dann eine Entscheidung zu treffen: Wo müssen wir noch mal ansetzen? Wo können wir etwas verbessern? Wo es dann in Richtung Schulung dann auch geht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	51	51	Dass man das Gefühl hat, man gehört zum großen Ganzen dazu. Und dass es nicht hierarchisch geführt ist, sondern dass da eine andere Führung stattfindet. Dass man wirklich darauf bedacht

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ist, auch ein, zwei Stufen darunter mal zuzuhören und sich das mal anzuhören und dass man das auch geschult bekommt und auch immer das Gefühl hat. Weil wenn es nur über die Posten geht, oder der gibt es dann dahin weiter, beim alten Arbeitgeber zu dem neuen Arbeitgeber, ist das natürlich eine schöne Entscheidung, wenn man da auch noch mit einbezogen wird, dass man auch diese kurzen Wege oder diese kurzen Gespräche auch hat, dass muss kein großes Meeting dann auch sein, dass man dort neue Informationen bekommt, teilweise auch mal eine zehn- oder fünfzehnminütige Schulung bekommt, weil der Vorgesetzte jetzt mal gerade da ist. Ich nenne das immer so gerne diese Türrahmengespräche, wo man sich so mit vier, fünf Leuten mal kurz zusammenstellt, um da mal einen Austausch zu machen, um dann eine Entscheidung zu treffen: Wo müssen wir noch mal ansetzen? Wo können wir etwas verbessern? Wo es dann in Richtung Schulung dann auch geht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	51	51	Also diese kurzen Wege, diese kurzen Entscheidungen. Und um da eine Optimierung stattfinden zu lassen, dass ist, glaube ich, eine Besonderheit, die wir vorleben dürfen dann auch, dass wir einfach sagen: „Ich habe ein Problem, das müssen wir jetzt lösen“, ja, und daraus muss ich dann jetzt was machen. Und da entstehen ja dann auch Schulungen oder Weiterbildungen dann daraus, wo man sagt, das müssen wir relativ schnell erkennen. Das ist natürlich sehr ungünstig zum alten Arbeitgeber aber so: „Ja, da ent-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						steht was, ja, müssen wir nächstes Jahr mal sehen, was wir da machen können", und das im Januar des Jahres, das ist, glaube ich, nicht zielführend. Das führt dann auch dazu, dass die Mitarbeiter sich auch nicht mitgenommen fühlen oder auch nicht wertgeschätzt werden, dass die Mitarbeiter denken: „Ja, ich habe das ja jetzt bearbeitet, ich habe es jetzt ausgearbeitet, ich habe euch jetzt mal gesagt, wo Probleme sind, ich werde gar nicht“, ja, dieses Ernstnehmen dann auch von Problemen. Um zu sagen: Daraus entstehen dann auch Schulungen, Inhalte, um das Unternehmen relativ schnell auch weiterbringen dann auch, um diese Fehlerquoten oder Fehlerquelle auch weiterhin zu beheben dann auch, ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Differences	51	51	Also diese kurzen Wege, diese kurzen Entscheidungen. Und um da eine Optimierung stattfinden zu lassen, dass ist, glaube ich, eine Besonderheit, die wir vorleben dürfen dann auch, dass wir einfach sagen: „Ich habe ein Problem, das müssen wir jetzt lösen“, ja, und daraus muss ich dann jetzt was machen. Und da entstehen ja dann auch Schulungen oder Weiterbildungen dann daraus, wo man sagt, das müssen wir relativ schnell erkennen. Das ist natürlich sehr ungünstig zum alten Arbeitgeber aber so: „Ja, da entsteht was, ja, müssen wir nächstes Jahr mal sehen, was wir da machen können", und das im Januar des Jahres, das ist, glaube ich, nicht zielführend. Das führt dann auch dazu, dass die Mitarbeiter sich auch nicht mitgenommen fühlen oder auch nicht wertgeschätzt werden,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dass die Mitarbeiter denken: „Ja, ich habe das ja jetzt bearbeitet, ich habe es jetzt ausgearbeitet, ich habe euch jetzt mal gesagt, wo Proble- me sind, ich werde gar nicht/“, ja, dieses Ernstneh- men dann auch von Proble- men. Um zu sagen: Daraus entstehen dann auch Schu- lungen, Inhalte, um das Un- ternehmen relativ schnell auch weiterbringen dann auch, um diese Fehlerquoten oder Fehlerquelle auch wei- terhin zu beheben dann auch, ja.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledge Hoarding	53	53	Ja, sicherlich gibt es das. Das ist immer ein Problem sicherlich auch von der Ent- wicklung her und von der Mentalität her dann auch oder auch ganz einfach der Typ von Mensch dann auch. Es gibt natürlich auch Typen von Menschen, die können es gar nicht so richtig weiter- geben oder wollen es, oder nein, können es einfach nicht weitergeben. Aber von nicht wollen, da kann ich jetzt nicht sagen, dass es so was gibt. Aber manchmal hat es auch was wirklich mit dem Typ von Mensch zu tun, dass er das teilweise auch gar nicht wie- dergeben kann, weil er so in seiner Struktur fest drin ist, dass er da auch gar nicht so richtig raus kann dann auch. Das wird es immer wieder geben. Aber das ist natürlich dann immer unsere Aufgabe, natürlich da das Fachwissen wieder abzufordern, abzufra- gen, dass man die Mitarbei- ter auch weiterhin oder weiter integriert in die Gruppe, um dann das Fachwissen auch herauszubekommen dann auch, klar.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledge	54	57	I: Das heißt, ich habe ja gerade gefragt: Nicht dürfen. Also das Unternehmen an sich fördert Wissen schon? #00:35:34-0#

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Hoarding			B: Ja. #00:35:35-0# I: Und will schon, dass Wissen dann zutage gebracht wird sozusagen? #00:35:37-0# B: Ja. Genau. Richtig. #00:35:39-0#
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	59	59	Also mein Fachbereich jetzt nicht, da hatte ich jetzt keine Ablehnung.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	59	59	Oder wenn es da Probleme geben sollte, dass man da über den Fachbereich vielleicht noch mal reingeht und fragt, dass das vielleicht noch mal differenziert wird und dass man sagt: „Ich möchte aber nur den und den Bereich dann auch wissen und wofür das dann auch ist“. Also die Rückfragen kommen dann schon, wofür das denn notwendig ist vom Wissen her. Aber im Großen und Ganzen: Umso länger man beim Unternehmen dann auch ist, umso mehr Einblick und Wissen und umso mehr Vertrauen in die Arbeit haben dann die anderen ja auch. Und umso mehr Wissen erhält man dann ja auch und mehr Einblicke und beziehungsweise dann auch natürlich Freigaben für Ordner, Unterordner, die dann für solche Sachen natürlich auch wichtig sind.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	61	61	Nein. Nein. Dafür gehen wir auch zu offen mit dem Thema auch um. Dafür gibt es ja diese kurzen Gespräche, jetzt nicht diese Meetings, sondern von der Unternehmenskultur her auch diese kurzen, knackigen Gespräche, diese Türrahmengespräche im Büro, mal kurz zusammenkommen, sich mal

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						kurz austauschen, auf den neuesten Stand bringen, sind eine ganz wichtige Geschichte. Eine Unternehmenskultur kann nur funktionieren, wenn eine ordentliche Kommunikation auch über Neuerungen, Entscheidungen oder Änderungen einer Vorgabe entstehen, um das dann abarbeiten zu können, um die Mitarbeiter auch dahingehend wieder weiter zu motivieren. Es wäre ja schlecht, wenn man tagelang von einer Änderung nichts erfährt und man arbeitet was aus, wo dann der Gegenüber irgendwann sagt: „Ja, hättest du dir auch sparen können, aber vor zwei Tagen wurde entschieden, dass es auf einmal anders läuft“, also die Kommunikation ist, glaube ich, das wichtigste Stichwort von der Unternehmenskultur, dass man auch ständig die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand auch hält.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	61	61	Nein. Nein. Dafür gehen wir auch zu offen mit dem Thema auch um. Dafür gibt es ja diese kurzen Gespräche, jetzt nicht diese Meetings, sondern von der Unternehmenskultur her auch diese kurzen, knackigen Gespräche, diese Türrahmengespräche im Büro, mal kurz zusammenkommen, sich mal kurz austauschen, auf den neuesten Stand bringen, sind eine ganz wichtige Geschichte. Eine Unternehmenskultur kann nur funktionieren, wenn eine ordentliche Kommunikation auch über Neuerungen, Entscheidungen oder Änderungen einer Vorgabe entstehen, um das dann abarbeiten zu können, um die Mitarbeiter auch dahingehend wieder weiter zu motivieren. Es wäre ja schlecht, wenn man tagelang von einer Änderung nichts erfährt und

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						man arbeitet was aus, wo dann der Gegenüber irgendwann sagt: „Ja, hättest du dir auch sparen können, aber vor zwei Tagen wurde entschieden, dass es auf einmal anders läuft“, also die Kommunikation ist, glaube ich, das wichtigste Stichwort von der Unternehmenskultur, dass man auch ständig die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand auch hält.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	61	61	Nein. Nein. Dafür gehen wir auch zu offen mit dem Thema auch um. Dafür gibt es ja diese kurzen Gespräche, jetzt nicht diese Meetings, sondern von der Unternehmenskultur her auch diese kurzen, knackigen Gespräche, diese Türrahmengespräche im Büro, mal kurz zusammenkommen, sich mal kurz austauschen, auf den neuesten Stand bringen, sind eine ganz wichtige Geschichte. Eine Unternehmenskultur kann nur funktionieren, wenn eine ordentliche Kommunikation auch über Neuerungen, Entscheidungen oder Änderungen einer Vorgabe entstehen, um das dann abarbeiten zu können, um die Mitarbeiter auch dahingehend wieder weiter zu motivieren. Es wäre ja schlecht, wenn man tagelang von einer Änderung nichts erfährt und man arbeitet was aus, wo dann der Gegenüber irgendwann sagt: „Ja, hättest du dir auch sparen können, aber vor zwei Tagen wurde entschieden, dass es auf einmal anders läuft“, also die Kommunikation ist, glaube ich, das wichtigste Stichwort von der Unternehmenskultur, dass man auch ständig die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand auch hält.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Organizational Learning > Knowledge Retention	62	63	I: Gut. Und dann die Frage: Haben Sie das Gefühl, selbst wertvolles Wissen zu haben

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion Detec- tion/Knowledge Hoarding			oder in sich zu tragen, das weitergegeben werden könn- te, wenn Sie wüssten, wie es geht? Also wenn es irgend- wie gefördert würde, oder/ #00:39:21-0# B: Ja. Das habe ich (lacht). #00:39:23-0#
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	62	63	I: Gut. Und dann die Frage: Haben Sie das Gefühl, selbst wertvolles Wissen zu haben oder in sich zu tragen, das weitergegeben werden könn- te, wenn Sie wüssten, wie es geht? Also wenn es irgend- wie gefördert würde, oder/ #00:39:21-0# B: Ja. Das habe ich (lacht). #00:39:23-0#
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	65	65	Ja. Also ich kann nur den Part anführen zurzeit, der mir so ein bisschen unter den Nägeln brennt: Das ist das Thema Security, so ein Si- cherheit oder Safety und Security im Grunde genom- men, diese ganze Zusam- menarbeit, dieses ganze Zusammenspiel zum Beispiel in Richtung Sicherheit im und auf dem Zug. Auch in Rich- tung, haben wir jetzt zur Zeit ja nicht, diese ganzen Fan- Verkehre, Kommunikation mit der Bundespolizei, Zusam- menspiele mit den Vereinen, mit den Ultragruppierungen und dieses ganze Zusam- menspiel und was draußen auf dem Zug entstehen kann, wenn auf einmal die großen Fan-Verkehre wieder anfan- gen.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	65	65	Und wir sprechen davon ja auch wirklich mal, auf dem Zug mal mit tausend, 1500 Personen eines einzelnen Vereins zu fahren dann auch. Da sind viele Kommunikatio- nen dahinter, die man im Kopf hat und gar nicht so aufgeschrieben hat, und die, im Grunde genommen, wei-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						tervermittelt werden sollten, genauso ein eigenes System zu etablieren: Wie gehe ich eigentlich mit Fußball-Zügen oder Fan-Zügen dann auch um? Wie mache ich das am besten? Wen lasse ich da überhaupt mitfahren dann auch? Und was für ein System kann ich machen, um diese Verkehre auch wirtschaftlich fahren zu können? Wirtschaftlich in dem Sinne, nicht nur, dass wir die ganzen Fans mitnehmen und nicht dass wir die Züge danach stark reinigen müssen, sondern wirtschaftlich: Wie kann ich sicher eine Zugfahrt machen? Und wie kann ich da, ja, sicherstellen dadurch, dass ich ein eigenes System entwickelt habe, dass diese Züge eine Wiedereinsatzgarantie haben nach dem Wochenende, am Montag, weil ich die für die Hauptverkehrsverstärkerzüge dann auch brauche? Denn was würde mir passieren, wenn sie mir den ganzen Zug inwendrin, ja, demolieren und entkernen würden? Und dieser Zug bleibt mehrere Wochen in der Instandhaltung drin, weil ich den nicht einsetzen darf, weil der nicht einsetzbar mehr ist, wegen Vandalismusschäden dann auch. Das sind so Sachen, die spielen einem so im Kopf aus dem Bereich dann auch mal herum. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Steps to learn from Mistakes	67	67	Dass in anderen Bereichen, im Grunde genommen, die Fußball-Verkehre anders geregelt sind oder anders gefahren werden oder teilweise auch gar nicht so große Fan-Verkehre dann auch sind. Wir sind halt in der unglücklichen Lage, dass wir große Ströme von mehreren Achsen in Deutschland dann auch haben. Wir haben den ganzen [Himmelsrichtung 1]

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						und [Himmelsrichtung 2] Bereich, der in [Region 2] fährt, in Richtung [Himmelsrichtung 3] dann auch, und wir haben halt so prägnante Punkte, wo Umsteigevorgänge stattfinden dann auch, und die in anderen Bereichen wahrscheinlich gar nicht so gravierend dann auch sind mit den ganzen Vermischungen, die da noch dazugehören. Das ist ein sehr komplexes Thema dann auch. Und das, was man da machen könnte oder machen müsste dann auch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	67	67	Dass in anderen Bereichen, im Grunde genommen, die Fußball-Verkehre anders geregelt sind oder anders gefahren werden oder teilweise auch gar nicht so große Fan-Verkehre dann auch sind. Wir sind halt in der unglücklichen Lage, dass wir große Ströme von mehreren Achsen in Deutschland dann auch haben. Wir haben den ganzen [Himmelsrichtung 1] und [Himmelsrichtung 2] Bereich, der in [Region 2] fährt, in Richtung [Himmelsrichtung 3] dann auch, und wir haben halt so prägnante Punkte, wo Umsteigevorgänge stattfinden dann auch, und die in anderen Bereichen wahrscheinlich gar nicht so gravierend dann auch sind mit den ganzen Vermischungen, die da noch dazugehören. Das ist ein sehr komplexes Thema dann auch. Und das, was man da machen könnte oder machen müsste dann auch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I3	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	69	69	Ja, also was für unseren Bereich, glaube ich, wichtig ist, dass wir unsere Wissensbibliothek jetzt aufbauen. Dass wir einfach sagen: Was wird woanders geschult?
•	Pilot-	Pilot_I3	Error Culture > Link	69	69	Dass wir das jetzt ablegen,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		between Corporate and Error Culture			damit wir gucken können, was die anderen Unterneh- men dann auch machen, was die auch schulen, um dann ein einträgliches System zu finden. Beziehungsweise hat ja vielleicht auch den guten Effekt, dass man einzelne Teilbereiche oder Module so und so zusammen machen könnte, ja, um die gar nicht mehr bearbeiten zu können, zu müssen, weil die ja eigent- lich ständig gleich sind und ständig jedes Jahr auch wieder geschult werden müssen dann auch. Und wenn man so Richtung UVV und Verhalten oder Gleis oder Strom oder Verhalten im Zug dann auch geht, die Eskalation, das ist ja eigent- lich immer ein gleichbleiben- des, ständig wiederkehren- des Thema, was geschult werden muss, und das kann natürlich einmal ausgearbei- tet werden für alle zusam- men, um das einmal zu schu- len.
•	Pilot- Interviews	Pilot_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	69	69	Außer natürlich dem Part Schulung für die einzelnen Tarife, weil die ja grundle- gend verschieden dann auch sind von den Unternehmen her. Und dass man dort eine Wissensbibliothek mal anregt oder anstößt dann auch, dass wir einfach sagen: Da legen wir mal alles ab, was wir so auch haben, was wir so schulen, welchen Bereich oder wie wir es auch ma- chen, um dann auch so einen Austausch stattfinden zu lassen dann auch. Und, das hatten wir ja jetzt auch ange- stoßen, dass wir einfach mal sagen: „Lass uns doch mal die Mitarbeiter, die da zur Stunde sind auch mal zu- sammen treffen, um auch mal ein Feedback bezie- hungsweise, ja, auch mal einen Anstoß zu bekommen: Wie kann ich Sachen ver-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						bessern? Wie machen das andere?", damit sie, im Grunde genommen, so einen Schub dann auch bekommen, auch von anderen dann auch dazuzulernen. Man kann immer was dazu lernen, und die Mitarbeiter müssen das auch erkennen und auch die Motivation durch uns zu bekommen, dass wir hier sagen: „Wir wollen das Wissen auch weiterhin vermitteln, und wir brauchen auch mal neue Impulse mal von anderen Personen. Und so eine große Wissensbibliothek, wie wir bei den Mitarbeitern haben, auch die die Schulungen machen, dem müssen wir uns dann auch bedienen können, ne? Da ist sehr viel Potential noch nach oben, und das müssen wir mit fördern dann auch. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	7	7	Das ist das Miteinander. Also ich komme jeden Tag gerne hierhin. Ich stelle mich jeden Tag gerne den Herausforderungen, die dieses Unternehmen mitbringt und das sind einige. Es ist anders als das, was ich in meinem beruflichen Vorleben hatte. Wir sind hier sehr stark von Herausforderung und Krise geprägt, gerade im Moment. Und das ist so ein bisschen das, was mich auch anspricht. Und man muss dazu sagen, dass es bisher so war, dass das Team, was hinter Abellio steht, zum großen Teil gleichermaßen so tickt und auch dieser Herausforderung sich stellen möchte und das annimmt. Und das ist etwas, das gibt mir persönlich sehr, sehr viel.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	9	9	Unterschiedlich. Ich habe den direkten Vergleich zu meiner Anfangszeit bei Abellio, die sehr stark davon geprägt war, dass Zusammenhalt, Teamspirit, Teamgeist ganz klar im Vorder-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						grund stand. Dass diese Dynamik Qualitätsführer zu sein, die Besten zu sein, die [Region 6] zu bieten hat, dass das immer so im Mittelpunkt gestellt wurde und dass das natürlich das Team gebildet und geprägt hat. Zu einer Situation so wie wir sie jetzt haben, wo es sehr viel Verunsicherung im Unternehmen gibt, bei den Mitarbeitern, bei den Führungskräften. Wo es Reibereien innerhalb der Geschäftsbereiche gibt, die vorher, ist meine Meinung, nicht so ausgeprägt waren.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	11	11	Ja also die Kultur, die ist auch von Standort zu Standort sehr unterschiedlich. Das merkt man ja auch selbst in seiner täglichen Arbeit. Du wirst so ein bisschen Chamäleon, du switchst so ein bisschen. Du hast für deinen eigenen Bereich eine Kultur, die du aufbaust. Du hast eine Kultur zu Schnittstellen. Ich glaube, jeder Flur hat seine eigene Kultur. Das muss man tatsächlich so sagen. Jeder Geschäftsbereich beziehungsweise unter jedem Geschäftsführer gibt es eine andere Kultur. Ja und dann, ich sage mal die ganzen Schnittstellen, die man so hat in Richtung beispielsweise jetzt ins Headquarter oder so, ist wiederum nochmal ganz anders geprägt. Also ich glaube, gerade [OpCo 4] ist jemand, der sich von seiner Kultur her nochmals anders sieht als wir in [Region 6]. Deshalb finde ich das sehr schwierig zu sagen wir haben eine Kultur oder wir haben keine Kultur. Ich für meinen Bereich kann sagen wir haben eine Kultur. Die findet sich auch teilweise in Kulturen in anderen Bereichen bei uns wieder, aber nicht flächendeckend.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	11	11	Ja also die Kultur, die ist auch von Standort zu Standort sehr unterschiedlich. Das merkt man ja auch selbst in seiner täglichen Arbeit. Du wirst so ein bisschen Chamäleon, du switchst so ein bisschen. Du hast für deinen eigenen Bereich eine Kultur, die du aufbaust. Du hast eine Kultur zu Schnittstellen. Ich glaube, jeder Flur hat seine eigene Kultur. Das muss man tatsächlich so sagen. Jeder Geschäftsbereich beziehungsweise unter jedem Geschäftsführer gibt es eine andere Kultur. Ja und dann, ich sage mal die ganzen Schnittstellen, die man so hat in Richtung beispielsweise jetzt ins Headquarter oder so, ist wiederum nochmal ganz anders geprägt. Also ich glaube, gerade [OpCo 4] ist jemand, der sich von seiner Kultur her nochmals anders sieht als wir in [Region 6]. Deshalb finde ich das sehr schwierig zu sagen wir haben eine Kultur oder wir haben keine Kultur. Ich für meinen Bereich kann sagen wir haben eine Kultur. Die findet sich auch teilweise in Kulturen in anderen Bereichen bei uns wieder, aber nicht flächendeckend.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	13	13	Ich lebe eine sehr offene Führungskultur. Meine Mitarbeiter brauchen keine große Kontrolle. Da muss ich nicht großartig mit Druck arbeiten. Das funktioniert Hand in Hand, weil es, glaube ich, daran liegt, dass ich denen sehr viel Vertrauensvorschuss gebe. Und die auch jederzeit wissen, auch wenn es schief läuft, die können jederzeit zu mir kommen. Und sie arbeiten sehr selbstständig.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational	15	15	Positiv ist bei Abellio, dass es sehr familiär, freundschaftlich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like			eng ist tatsächlich. Und da nicht nur darüber geredet wird, sondern es auch tatsächlich so gelebt wird. Bei meinem vorherigen Arbeitgeber war es so. Er wurde immer sehr familiär dargestellt, was er aber im Background gar nicht war. Da hat die soziale Komponente nur eine größere Rolle gespielt. Und das ist bei Abellio etwas, gerade im Bereich der, ich sage jetzt mal der Basis, ob es Triebfahrzeugführer sind oder Kundenbetreuer fehlt es mir da so ein bisschen an dieser sozialen Komponente. Dass ich nicht nur sage, ich bin Arbeitgeber und meine Tür ist immer offen, sondern dass ich das auch tatsächlich lebe. Ich glaube, das geht ab einer gewissen Türschwelle, geht das ein Stück weit verloren, zumindest was die Basis betrifft. Das kenne ich ein Stück weit anders. Ich kenne es auch ein Stück weit anders, dass man zur Basis ein engeres Verhältnis schürt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	15	15	Dass man versucht die Basis näher auch an die Teppichabteilung in Führungsstrichen sage ich jetzt mal heranzuholen. Kenne ich auch ein Stück weit anders. War für mich auch ein Umgewöhnungsprozess zu erkennen, dass zum Beispiel ich in meiner Funktion zur Basis gar nicht so den Draht bekomme, weil es einfach viel zu verstreut ist, viel zu weit weg ist. Und man viel zu wenig in Kontakt treten kann mit diesen Leuten.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	15	15	Um das tun zu können muss man selber seine Arbeit so organisieren und sich so strukturieren, dass da überhaupt Zeit für ist. Ich glaube die Zeit hat bei uns niemand, weil wir aber auch von der Fülle und tatsächlich vom Doing so vollgepackt sind.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Das kenne ich zum Beispiel von meinem alten Arbeitgeber auch nicht, dass man so gefordert wird, dass Bereiche so zugeschnitten sind, dass da wirklich kaum Luft noch ist. Also das muss man ja wirklich sagen, da ist kaum noch Luft. Ich glaube im Unternehmen gibt es wenige Menschen, die sagen können ich habe am Tag dreieinhalb Stunden, wo ich nicht ausgelastet bin. Ich glaube, da gibt es tatsächlich nicht viele Menschen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	17	17	Was ich halt finde, ist, wir haben halt eine hervorragende Fehlerkultur. Also wenn man hier einen Fehler gemacht hat und ich sage, das lag an mir und das ist untergegangen oder was auch immer. Die Fehlertoleranz ist hier sehr, sehr hoch und sehr gut, auch wie man damit umgeht. Das Problem ist nur, es wird nicht dagegen gearbeitet, dass solche Fehler nicht nochmal passieren. Dieser Fehler soll dann ausgemerzt werden, wenn es auch zu einem späteren Zeitpunkt stattfindet. Aber es wird nicht mehr nach betrachtet und es wird nicht nochmal neu aufgerollt wie kam es dazu.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	17	17	Und wie kann man vielleicht in Zukunft dem aus dem Wege gehen. Und ich glaube das hat ganz viel damit zu tun, dass wir sehr zeitlich getaktet sind, sehr eng getaktet sind. Dass wir über wenig Ressourcen verfügen, dass da einfach gar keine Zeit darauf ist. Es ist okay, wenn einer einen Fehler zugibt. Der muss ihn dann aber auch versuchen zu beheben oder es auf jeden Fall auf andere Beine stellen zu können. Aber im Nachgang betrachtet gibt es keinen Moment, wo man sagt

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						und jetzt rollen wir das Rad nochmal von hinten auf und gucken nochmal. Woran lag es und wie können wir das zukünftig umgehen? Das sieht man ganz klar an der Krise, in der wir gerade zum [Betriebsaufnahme 2]-Thema steckten. Da sind Dinge passiert, die hätten nicht passieren dürfen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	17	17	Es wurde niemals mit dem Finger auf einen gezeigt, was ich sehr gut finde.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	17	17	Aber es wurde auch nichts dafür getan zu gucken, dass wir jetzt schnellstmöglich vorankommen, dass so was nicht mehr passiert.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	19	19	Ja das ist unterschiedlich. Es gibt Führungskräfte und es gibt Führungskräfte. Es gibt halt die, die sehr, ich sage jetzt mal, Below the Line sind, sehr straight sind, sehr an ihrem täglichen Doing festhalten. Und dann gibt es wiederum die, die auch so ein bisschen die menschliche Komponente haben.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	19	19	Was mir aufgefallen ist, dass die Führungskräfte in sich sehr stark zusammengewürfelt sind. Das hat sich aber erst entwickelt. Das war am Anfang anders. Als ich bei Abellio angefangen habe war das. Ich fühlte mich sofort wohl, weil die Führungskräfte alle aus einem Holz geschnitzt waren. Durch sehr viele Weggänge, Abgänge, Neubesetzungen, diese Einheitlichkeit, diese Gemeinschaft finde ich nicht mehr. Ganz im Gegenteil, ich finde teilweise, dass es sehr viele gibt, wo es mir an Empathie mangelt, an Verständnis, an Zuhören. Ich glaube, das spiegelt sich auch in der

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Mitarbeiterführung im Unternehmen wider. Und das spiegelt sich auch wider in den Abgangszahlen, definitiv.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	21	21	Ja. Ob ich sie alle hier zusammen bekomme, ja aber ich kenne sie.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	23	23	Genau. Authentisch, professionell, proaktiv und ganzheitlich. Ja
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	25	25	Ja. Die Werte, das war auch so. Mein erster Kontakt mit Abellio waren die Werte, wo ich zum damaligen Zeitpunkt sehr, sehr viel der Mitarbeiter und überhaupt der Personale wiedergefunden habe, also zum Beispiel authentisch. Für mich ist Abellio eines der authentischsten Unternehmen, weil wir halt ja von unserem Verhalten her. Mir fehlt da zwischen offen, geradlinig und respektvoll fehlt mir ehrlich, weil wir sind super ehrlich. Und das zeigte sich jetzt auch gerade so, wenn es nicht gut läuft. Professionell, auch das finde ich hier wider. Allerdings auch da viele Abgänge. Es ändern sich viele Köpfe. Es bringt ja nicht jeder von Natur aus eine Professionalität mit. Proaktiv ist so eine Geschichte, man kann vorausschauend denken. In einem Unternehmen, welches aber sehr stark geprägt ist von finanziellen Aspekten und solchen Dingen, ist es meiner Meinung nach sehr schwierig immer proaktiv handeln zu können. Da würde ich mir wünschen, dass wir da ein bisschen ja weiter nach vorne gehen würden. Und ganzheitlich, kann ich jetzt von meinem Bereich beispiels-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						weise sprechen, dass wir sehr stark gucken, dass wir nach außen gucken. Was machen andere, wie stellen andere sich auf, das schon. Aber das kann ich nicht für jeden Bereich sagen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	25	25	Ja. Die Werte, das war auch so. Mein erster Kontakt mit Abellio waren die Werte, wo ich zum damaligen Zeitpunkt sehr, sehr viel der Mitarbeiter und überhaupt der Personale wiedergefunden habe, also zum Beispiel authentisch. Für mich ist Abellio eines der authentischsten Unternehmen, weil wir halt ja von unserem Verhalten her. Mir fehlt da zwischen offen, geradlinig und respektvoll fehlt mir ehrlich, weil wir sind super ehrlich. Und das zeigte sich jetzt auch gerade so, wenn es nicht gut läuft. Professionell, auch das finde ich hier wider. Allerdings auch da viele Abgänge. Es ändern sich viele Köpfe. Es bringt ja nicht jeder von Natur aus eine Professionalität mit. Proaktiv ist so eine Geschichte, man kann vorausschauend denken. In einem Unternehmen, welches aber sehr stark geprägt ist von finanziellen Aspekten und solchen Dingen, ist es meiner Meinung nach sehr schwierig immer proaktiv handeln zu können. Da würde ich mir wünschen, dass wir da ein bisschen ja weiter nach vorne gehen würden. Und ganzheitlich, kann ich jetzt von meinem Bereich beispielsweise sprechen, dass wir sehr stark gucken, dass wir nach außen gucken. Was machen andere, wie stellen andere sich auf, das schon. Aber das kann ich nicht für jeden Bereich sagen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate	27	27	Ja ganzheitlich ist zum Beispiel, ich sage mal wir sagen, dass wir den Fahrgast immer

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Culture at Abellio > Abellio Values > Experience			in den Vordergrund stellen. Und wenn wir dann mal ganz ehrlich sind und wir gucken uns mal teilweise Dinge an, die aus der [Abteilung 3] kommen. Nehmen wir mal [Thema 1] oder sonstige Themen. Also wirklich Dinge, die dann auch tatsächlich den Fahrgast betreffen. Da ist es dann plötzlich so, da agieren wir nur noch nach Verkehrsvertrag und verlieren den Fahrgast dann aber aus den Augen. Und das ist ja das, was der Fahrgast uns dann auch widerspiegelt und sagt, passt mal auf, was ihr das macht, das ist totaler Humbug. Wer braucht das so und so? Da finde ich dann immer, da geht diese persönliche Note, wo wir immer gesagt haben, wir sind Qualitätsführer und Fahrgast ist uns wichtig. Und das ist unser höchstes Gut und wir wollen die Besten sein. Das geht an dieser Stelle verloren.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	27	27	Also das ist in den letzten Monaten mir persönlich sehr stark aufgefallen, dass wir uns sehr ausgiebig um die drehen, die unsere Aufgabenträger sind und unsere Geldgeber sind. Aber die, die am Ende unsere Leistung eigentlich nutzen echt aus den Augen verlieren.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	29	29	Ja ich tue mich schwer mit Werten. Also ich sage mal, wenn man sich mal so eine Wertetabelle anguckt. Die Werte sind ja fast in jedem Unternehmen identisch. Also man findet immer was zum Thema Loyalität, man findet immer was zu Proaktivität. Damit möchte sich ja an und für sich jedes Unternehmen schmücken. Ich finde es gut, wenn ein Unternehmen Werte hat. Aber diese Werte dürfen nicht austauschbar sein, ob es ein Siemens ist,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ob es ein Abellio ist, ob es ein Mc Donalds ist, sage ich jetzt einfach mal.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	29	29	Die Werte müssen tatsächlich für das Unternehmen sprechen. Und dafür müsste man sich dann mal die Zeit nehmen und mal in das Unternehmen hinein gucken und sagen, was sind eigentlich unsere Werte. Und vielleicht ist es mal ein Wert, mit dem sich nicht jeder schmückt. Vielleicht ist es einfach mal ein Wert, beispielsweise wir sind eine Truppe, die einen richtig guten Zusammenhalt hat. Und dass man einfach mal guckt, welche Werte stehen hinter Zusammenhalt. Was macht das eigentlich aus? Wodurch zeichnet sich dieser Zusammenhalt aus? Ich tue mich mit Werten schwer, weil sie so austauschbar sind.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	31	31	Da gibt es ganz gravierende regionale Unterschiede. Da bin ich fest von überzeugt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	33	33	Das merkt man ja alleine schon in der Zusammenarbeit. Also ich sage jetzt mal so. Die kleine [OpCo 3] tickt nochmal komplett anders als wir jetzt hier beispielsweise in [Region 6]. Wir in [Region 6] haben so diese Hands on Mentalität. Wir krempeln die Ärmel hoch und wir packen alles an und wir preschen auch gerne mal mit Dingen vor. Und wir versuchen täglich eigentlich immer auch noch einen neuen Output zu geben. Wenn man sich dann beispielsweise [Region1] anguckt, wo alles sehr hierarchisch scheint, wo wenig Eigeninitiative ist. Wo immer eher ist dieses, ja ich nenne es das mi mi mi Verhalten. Also wo es immer eigentlich erst das Problem gibt und wir

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						diskutieren dieses Problem aus, anstatt schon mal nach einer Lösung zu suchen. Was immer alles sehr lange dauert, bis da mal eine Lösung zum Tragen kommt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	33	33	[Stadt 5], zu [Stadt 5] kann ich wenig sagen. Die gibt es ja auch noch nicht so lange. Aber [Stadt 5] hat halt dadurch, dass die sehr viele Probleme gerade zum Anfang hatten, sind die nochmal ganz anders. Ich glaube, die sind sehr stark gebeutelt und orientieren sich so ein Stück weit an den stärkeren OpCo's. Also zum Beispiel für meinen Bereich weiß ich, dass [Stadt 5] sich sehr stark an [Region 6] orientiert. Und da auch wirklich sich abholen lässt und auch mal Hilfe anfragt und so. Das kennt man teilweise von den anderen nicht so.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	33	33	Und [OpCo 4] selber ja, sieht sich so als das große Ganze. Möchte gerne überall so ein bisschen diesen [OpCo 4] Spirit hineinbringen. Aber kann das ja gar nicht flächendeckend, weil wir dafür alle viel zu unterschiedlich aufgestellt sind und die Charaktere auch unterschiedlich ticken. Und da ist zum Beispiel auch ganz klar, Werte und diese ganzen Geschichten, das leitet sich ja auch davon ab.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	33	33	Was bin ich eigentlich für ein Naturell? Und ich sage mal, der [Region 6]ler ist ein ganz anderer Mensch als der [Region 1]ler. Das ist einfach so. Das bringt einfach schon unsere Kultur auch mit, die wir hier so an den Tag legen. Wir sind halt auch viel offener, wir sind direkter. Da kommt jemand in [Region 5] vielleicht gar nicht so gut mit klar. Und alleine deshalb ist es schon sehr schwierig ein

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						einheitliches Wertesystem da einführen zu können.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	35	35	Nein, also ich finde sie sehr, sehr gut. Nur es ist halt so. Im Projekt hat man so ein Lessons Learned, dass man sich dann im Nachgang nochmal anguckt, was können wir vielleicht beim nächsten Mal besser machen. Aber wir haben halt auch außerhalb der Projekte tagtäglich irgendwelche Fehler, die auftreten, mal kleinere, mal größere. Und für meinen Bereich kann ich nur sagen. Passiert mir ein Fehler, hatte ich noch nicht ein einziges Mal das Problem weder zu meiner Führungskraft noch zu einem [Funktion 5]-Kollegen zu gehen und zu sagen, pass auf. Das ist meine Schuld gewesen. Da habe ich jetzt hier einen Fehler gemacht. Das kenne ich anders. Da reagiert man hier mit einer ja [Region 6.1
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	35	35	Gelassenheit, sage ich jetzt einfach mal, dass man die Fünf auch gerade sein lässt, was ich sehr, sehr gut finde. Aber im Nachgang betrachtet ist es ganz oft so. Du gehst mit deinem Fehler da raus. Du hast den Fehler gemacht. Aber du hast eigentlich keine Lösung wie es vermieden werden konnte.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	35	35	Manchmal sind ja Lösungen beispielsweise Aufstocken von Personal. Ich hatte ja nun mal diese Situation, dass beispielsweise wir hatten einen Teilbereich in unserem Team untergebracht, der sehr arbeitsintensiv ist. Es wurden Mitarbeiter abgeschafft beziehungsweise wurden Verträge aufgelöst. Und diese Tätigkeit war da. Diese Tätigkeit ging nicht vernünftig vorwärts, weil halt einfach das Personal, das Know How, weil das einfach

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						fehlte. Ich konnte immer nur wieder entschuldigen, dass es so und so nicht funktioniert. Es wurde auch immer akzeptiert. Wir konnten es auch immer irgendwie bereinigen. Aber aktiv daran gegangen wurde erst zu einem viel, viel, viel späteren Zeitpunkt, dass man mal gesagt hätte, wir gucken uns das ganze Thema nochmal an, bereiten das jetzt nochmal auf. Und eventuell hat man da mal einen Fehler gemacht und etwas entschieden, was man revidieren könnte.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Encouragement or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	39	39	Okay. Unterschiedlich. Auch da kann ich nur aus meiner Vergangenheit sprechen. Wenn man zu Abellio kommt und gehen wir mal davon aus, dass man mit dem Thema Eisenbahn an sich nicht viel zu tun hatte. Dann ist es für jemand, der neu ist sehr, sehr schwierig in diese ganze Komplexität hineinzukommen. Man wird überhäuft mit Informationen. Man wird überhäuft mit Regularien, Pflichten, Rechten und das aus jeden Bereich. Das dauert bis man da ankommt, bis man da hineinkommt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	39	39	Da man hier sehr viel mit sehr technisch affinen Menschen zu tun hat, überwiegend [Geschlecht 1], ist es nochmal, gerade für [Geschlecht 2] eine Stufe schwieriger in das eine oder andere Thema hineinzukommen. Da muss man schon Zähne haben, Biss haben und auch so ein bisschen für sich den Anspruch, dass man sich das aneignet. Was das Fachliche, die fachlichen Themen betrifft kann ich nur für meinen Bereich sprechen, ist es so.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Encouragement or Documenta-	39	39	Da ist eigentlich jeder für sich selbst verantwortlich. Jeder hat seine eigene Ord-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion of Knowledge at Abellio > Differences			nerstruktur, seine eigene Ablagestruktur, wo Wissen gesammelt wird, gebündelt wird, dass jeder die Möglichkeit hat sich da einzulesen. Ja, aber vom Grundsatz her ist es jetzt nicht so, dass man hier etwas an die Hand bekommt und quasi in dieses ganze Thema Eisenbahn einmal abtauchen kann und sich Wissen aneignen kann. So ist es nicht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	41	41	Da könnte ich mehrere Beispiele nennen. Wobei ich dazu sagen muss, dass es mit ganz, ganz großer Sicherheit nicht absichtlich ist, sondern dass das dadurch, dass es manchmal chaotisch ist, dass wenig Menschen sich um viele Dinge kümmern müssen, dass es halt einfach untergeht. Ich fasse unter Wissen auch einfach Information. Und dass ganz oft bei uns ein Schnittstellenproblem herrscht, dass Informationen und somit Wissen verloren geht und nicht mehr bei Person drei quasi ankommt, sondern dass Person eins und zwei sich unterhalten und Person drei vergessen. Also das ist noch nicht mal absichtlich. Aber das ist einfach dem geschuldet, dass es sehr schnelllebig ist bei uns, dass es größtenteils immer alles stark getaktet ist. Und ja, dass Informationen einfach verloren gehen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	43	43	Ja, ich glaube das Gesamtunternehmen ist schon sehr willig zu lernen und sich auch bestmöglich aufzustellen, dass die Zukunft, also das zukünftige Doing eigentlich auch gesichert ist und da die Fehlerquote relativ gering gehalten wird. Was die Individuen betrifft, auch da sehe ich sehr, sehr krasse Unterschiede. Ich denke, dass es sowohl Mitarbeiter gibt, die

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sagen, auch ich möchte hier für eine Konstante sorgen. Ich möchte das Unternehmen voranbringen. Und ich bin bereit zu gucken, dass zukünftig so was alles nicht mehr passiert.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	43	43	Und wie können wir Abläufe ändern, wie können wir Strukturen ändern, Prozesse ändern? Aber ich glaube auch, dass es den gleichen Anteil, ich würde nicht mal sagen, dass es mehr sind oder dass es weniger sind. Es ist, glaube ich tatsächlich der gleiche Anteil von Mitarbeitern, die sagen achselzuckend ja, wenn es dann jetzt nochmal passiert, dann ist es so. Ja, denke schon, dass das so ist.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	45	45	Meiner Meinung nach hat das sehr viel mit der Führung zu tun. Wie nahe stehe ich meiner Führungskraft? Wie verbunden bin ich meiner Führungskraft und dem Unternehmen? Wie viel Wert oder Bedeutung hat dieses Unternehmen in meinem Leben? Wie viel Anteil nimmt dieses Unternehmen an meinem Leben. Das denke ich, hat ganz, ganz viel damit zu tun. Ich glaube jemand, der weniger motiviert ist und für den Abellio einfach nur ein Geldgeber ist, der pünktlich zum ersten Schmerzensgeld zahlt in Anführungsstrichen, der macht sich weniger einen Kopf darum wie kann ich meine Arbeitsleistung verbessern. Der verbindet vielleicht, außer dass er einmal im Monat Geld bekommt und täglich hier seine neun bis zehn Stunden verbringt, nicht wirklich viel mit dem Unternehmen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	47	47	Unterschiede nicht wirklich. Die Lernkultur bei meinem vorherigen Arbeitgeber war gleich null. Also da wurde

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sich gar nicht mit auseinandergesetzt. Die hatten auch eine ganz schlechte Fehlerkultur. Aber das war wirklich gleich null. Und die hatten diese Eigenart, dass, wenn der Fehler zwei oder dreimal aufgetreten ist, dann musste es immer an der Prozesslandschaft beziehungsweise an der Organisationsstruktur liegen. Und dann wurde in regelmäßigen Abständen zwischen allen zwei und drei Jahren umstrukturiert.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	47	47	Und das ist etwas, was mir hier sehr arge Bauchschmerzen bereitet hat bei Abellio. Denn die Struktur so wie wir sie vorgefunden haben, dass sie vielleicht rein von den finanziellen Kennzahlen nicht das Optimum ist, lassen wir mal dahin gestellt. Aber vom täglichen Doing war sie für mich von der Organisationsstruktur eine perfekte Struktur. Es ist eine flache Hierarchie. Es weiß jeder, was er zu tun und zu lassen hat. Die Abstimmungswege sind sehr, sehr kurz. Und ich glaube, das hat auch viel damit zu tun, das ist eigentlich auch ausschlaggebend dafür, dass Abellio in den letzten Jahren auch sehr gute Qualität abliefern konnte.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Differences	47	47	Und das ist so ein bisschen das Erschreckende, wenn man jetzt sieht, dass auf einmal angefangen wird, wir bauen uns neu auf. Wir stellen uns auf andere Beine. Wir verändern Prozesse. Wir strukturieren um. Das war so für mich dieser aha Effekt persönlich, dass ich so dachte oh Gott, jetzt fängt es hier auch an. Weil ich das eigentlich für das Unternehmen sehr positiv empfunden habe, dass wir so aufgestellt waren wie wir es sind, muss ich wirklich sagen. Also das war für mich so das erste Anzei-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						chen für. Und wenn man jetzt mal so rückblickend das betrachtet. Immer dann, wenn was wieder nicht läuft, ach dann organisieren wir mal wieder um. Das ist bei großen Unternehmen ist es tatsächlich so. Aber es wird dadurch meistens nicht besser, weil der Mitarbeiter nie zur Ruhe kommen kann. Der muss sich immer wieder neu finden.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Differences	47	47	Die Strukturen müssen sich immer wieder neu finden. Die Abläufe und Schnittstellen müssen sich immer neu finden. Und immer dann, wenn man gerade mal so denkt, jetzt hat man wieder ein Team aufgebaut, jetzt hat man einen Bereich aufgebaut, wenn dann wieder der Rückschritt kommt mit wir ändern es nochmal um. Der Mitarbeiter bekommt keine Ruhe. Ich glaube auch die Führungskraft bekommt keine Ruhe, weil du dich immer nur um dich selber drehst. Du drehst dich immer nur um den internen Kosmos und verlierst, glaube ich, so ein Stück weit das, was du am Ende leisten musst. Nämlich unsere Kernleistung, nämlich Personen von A nach B zu transportieren. Ich glaube, die verliert man dann sehr schnell auch aus den Augen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	49	49	Ja natürlich. Das kann man niemandem beweisen, sage ich jetzt mal. Aber natürlich gibt es da Leute, die die Herrscher über die Informationen sind und das auch ausleben. Und ich weiß gar nicht, ob es boshaft ist. Also ob es wirklich so ist, dass derjenige es macht, weil er es auch so möchte. Oder ob das einfach so ist, weil derjenige meint, wenn er das Wissen herausgibt, dann ist er nur noch halb so viel wert.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Ich weiß es nicht. Aber doch, das habe ich auch schon selber erlebt ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention/Detection/Knowledge Hoarding	51	51	Das habe ich sogar selber in meinem eigenen Bereich erlebt als ich relativ neu war, dass einer meiner Mitarbeiter beispielsweise mir Informationen vorenthalten hat beziehungsweise so getan hätte als hätte er diese Informationen nicht. Wahrscheinlich einfach mal, um zu gucken, wie weit kommt der andere ohne diese Information und wie kommt er an diese Information. Warum und weshalb jemand so agiert und handelt, kann ich bis heute nicht nachvollziehen. Aber ja, doch. Das habe ich selber schon im eigenen Bereich erlebt ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	53	53	Ja. Ich denke, wenn wir wirklich vier Augen Gespräche einführen würden oder von mir aus auch Gespräche Bereichsleitung und dann eine Kleingruppe Mitarbeiter, dass da sehr, sehr viel auf den Tisch käme, wovon wir uns überhaupt gar kein Bild machen. Sowohl interne Querelen, die jeder so für sich mitnimmt oder vielleicht auch einfach Dinge, ob es ein Kundenbetreuer oder ein Triebfahrzeugführer ist.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	53	53	Vielleicht mal aus der Perspektive gesehen, dass das die Basis ist, die jeden Tag mit dem Fahrgast zu tun hat, Verbesserungsvorschläge. Ich denke, dass es da sehr, sehr viel gibt, von dem wir einfach gar nichts wissen. Und was wirklich verloren geht, weil die sich nicht trauen, weil sie denken, dass uns das nicht interessiert, weil sie nicht wissen wie und mit wem. Ich glaube da spielt ganz viel ineinander. Oder weil er einfach einer ist, der wüsste, wie man es eigent-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						lich besser machen kann und denkt, aber dafür werde ich gar nicht bezahlt
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	55	55	Ich brauchte diese Infos damals. Das war im Rahmen von Recherche. Und ich habe mich dann damals an ja das Gehirn von Abellio sagt man ja, das ist halt das [Funktion 7], habe ich mich dahin gewandt. Und da guckte man mich mit Riesen Augen an und sagte wieso? Das kann dir doch X Y sagen. Wieso hilft er dir denn da nicht und zeigt dir das nicht? Ich suche mir da natürlich andere Leute, die es wissen könnten. Und da ist es dann zum ersten Mal aufgefallen, dass derjenige halt gepokert hat und versucht hat, na ja mal gucken wie lange sie braucht bis sie es herausgefunden hat
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Encouragement or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	57	57	Ich rufe an. Ich rufe an und penetriere die Leute wo ich meine, dass sie es wissen müssten und könnten. Es hat natürlich viel mit meinem Arbeitsbereich zu tun, dass ich sehr viel Recherchearbeit habe und nicht immer alles wissen kann und das vielleicht auch nicht immer alles sofort abrufbar habe. Ich habe dann so meine fünf, sechs Leute, wo ich weiß, die kann ich anrufen. Erst mal bekomme ich da immer eine vernünftige Aussage. Und sofern die mir nicht weiterhelfen können, weiß ich aber, dass die sich daran setzen und dann selber nochmal nachforschen bis ich die Antwort habe, die ich brauche.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	59	59	Wenn wir tatsächlich über so Tagesgeschäft reden, so wirklich so Informationen zu unseren Tagesgeschäften und zu unserem täglichen Doing, also zum Kerngeschäft, eine Datenbank. Also

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						irgendetwas, so eine Art Wikipedia, wo ich eingabe beispielsweise die [Linie 1] und wo ich wie eine Historie bekomme vom ersten Tag an. Was ist schiefgelaufen? Welche Ersatzkonzepte wurden gefahren und, und, und. Dass ich quasi nicht mehr Tausend Leute anrufen muss, sondern ich mir meine Informationen selber abholen kann.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	59	59	Das geht nicht in jedem Bereich. Das würde uns, glaube ich, für das Kerngeschäft schon sehr weiterhelfen. Natürlich gibt es auch Dinge, die laufen über den Geschäftsführer oder einen Bereichsleiter. Die kann man nicht jedem zugänglich machen, die können wir nicht jedem abrufbereit machen. Aber so ich glaube rein nur für dieses tägliche, die täglichen Themen, die uns so umtreiben, würde so eine Datenbank uns ganz guttun. Also Datenbank jetzt im übertragenen Sinne, Wiki, wie auch immer.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	61	61	Das war aber so ein Moment, der auch ganz merkwürdig ist. Weil im Nachgang betrachtet, auch da wurde der Fehler quasi, der Fehler steht fest. Es war klar, was ist passiert. Es wurde aber nicht weiter darüber geredet. Das Manöver wurde versucht abzuwehren und wir haben es auf andere Beine gestellt. Aber ich erkenne heute keinerlei Verbesserung auch für diesen Bereich. Ich erkenne es einfach nicht. Also da ist was passiert. Und da ist was Gravierendes passiert, was uns hätte in dieser Form nicht passieren dürfen. Ich war selber stark davon betroffen mit meiner Arbeit. Das macht ja auch was mit einem. Das setzt ja auch mich als Arbeitnehmer unter

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Druck. Man bekommt ja einen gewissen Druck mit, weil in dem Moment läuft ja etwas nicht so wie es laufen muss und soll. Ja und es wurde für mich nicht vernünftig aufgearbeitet, nicht nachgearbeitet, nicht nachgehalten.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	63	63	Also da hätte meiner Meinung nach die Geschäftsführung hätte da eine Manöverkritik führen müssen mit allen beteiligten Personen. Und wir hätten das Thema aufarbeiten müssen in einem vernünftigen Rahmen, nicht zwischen Tür und Angel. Vielleicht nicht über eine Videokonferenz, sondern tatsächlich gucken. Wo drückte hier der Schuh? Wie konnte das passieren? Warum ist es so spät erst aufgefallen? Und dann vorausschauend blicken und sagen, wie sehen die nächsten Wochen und Monate aus.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	65	65	Das Problem ist nur, da sind wir wieder bei diesem wir sind sehr eng getaktet. Wir sind wenig Leute mit vielen Aufgaben. Ich glaube, das ist einfach mangelnde Zeit, dass da einfach keine Zeit für eingeräumt wird.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Error Culture > Openness with Errors > Encourage of Knowledge	69	69	Man ruft ja nicht jeden Tag das ab was man weiß, aber ich kann jetzt ein Beispiel geben. Es ist jetzt ein ganz aktuelles Beispiel. Das ist wirklich ganz aktuell. Da hat jemand in [Region 1] ein Projekt auf dem Tisch liegen. Mit diesem Projekt habe ich vor rund sieben, acht Jahren mein Geld verdient. Also ich habe wirklich nichts anderes gemacht als so was in ein Unternehmen zu implementieren. Habe demnach auch die Erfahrung und alles damit, weiß auch wie so was funktionieren kann, kenne da Kontakte und, und, und. Und

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						das kam nur durch einen Zufall quasi heraus, das eine andere OpCo sich damit beschäftigt. Und hatte so zwei, drei Fragen in die Runde gestellt. Und ich konnte dann dazu sagen, nehmt mich mal dazu, weil ich habe das Hintergrundwissen. Ich kenne mich damit komplett aus. Da ist erst mal so aufgefallen, dass man die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter teilweise gar nicht kennt. Abellio ist ja nicht für jeden Mitarbeiter, wobei wir ja doch ein sehr junges Team sind. Aber Abellio ist ja nicht für jeden Mitarbeiter der erste Mitarbeiter. Und jeder hat ja vielleicht in seinem Vorleben schon was anderes gemacht. Oder auch rein privat setzt der Eine oder Andere sich mal mit einem Thema auseinander, was der Eine oder Andere hier gar nicht weiß. Und da ist so was passiert. Das ist nicht das erste Mal aufgefallen. Da gab es noch ein paar andere Momente, wo so was schon mal aufgefallen ist, dass also in meiner Person zum Beispiel gebündeltes Wissen da sitzt, was gar nicht abgerufen wird. Ich komme natürlich auch nicht auf die Idee, das irgendjemandem zu erzählen, weil das passt gar nicht hier in unsere Thematik. Aber an anderer Stelle kam es dann auf. Und dann so guck mal, wir haben da jemanden. Die hat das alles schon gemacht. Und ich bin aber niemand, der darauf sitzt. Wir machen das jetzt zum Beispiel so. Ich habe mich da angeboten. Und wir setzen uns jetzt hin und machen in einem Workshop, gebe ich mein Wissen, das, was ich mitbringen kann, gebe ich demjenigen auf den Weg und habe jemand Unterstützung angeboten. Habe auch gesagt, dass

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wenn, auch wenn es in [Region 1] ist, aber wenn dieses Projekt wirklich zum Tragen kommen sollte, ich das auch begleiten würde. Aber ich glaube, das ist so eine Kompetenzerfassung oder Kompetenzanalyse. Das kenne ich auch von meinem vorherigen Arbeitgeber. Da wurden wirklich Kompetenzen erfasst. Da wurde geguckt, nicht nur im beruflichen Sinne, sondern weitestgehend auch in privaten Bereichen. Mit was beschäftigen sich die Leute. Einfach um zu gucken, wo liegen da Kompetenzen. Wo haben wir da jemand sitzen, der Informationen hat, die wir vielleicht woanders für teuer Geld einkaufen müssten. So was wäre vielleicht für Abellio auch nicht schlecht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	71	71	Was mir halt aufgefallen ist in den letzten Monaten, Jahren ist, dass die Kultur sich tatsächlich geändert hat. Dass dieser Spirit, den Abellio ausgemacht hat, ein Stück weit verloren gegangen ist. Und ich glaube nicht mal nur bei der Basis. Das ist natürlich auch dem geschuldet, dass wir so viele neue Mitarbeiter bekommen haben, die man gar nicht umfangreich erreichen kann. Und das ist zum Beispiel etwas gewesen. Da habe ich von Anfang an gesagt, wir brauchen eine Art Change-Management, wir brauchen ein Onboarding-Programm, dass wir diese ganzen vielen neuen Leute dahin bekommen, wo wir sie haben möchten. Und die in unsere Werte quasi hineinziehen und in unsere Kultur hineinziehen. Und da fehlte es durch dieses immense schnelle Wachstum an Zeit und Ressourcen. Und das haben wir verpasst. Das haben wir schlichtweg ver-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						passt. Das haben wir auch nicht hinbekommen kommunikativ beispielsweise. Wir haben es nicht hinbekommen diese Leute so abzuholen, dass die sich vom ersten Tag an dem Unternehmen zugehörig fühlen, geborgen fühlen. Und die genau wissen, was unser Anspruch ist und was wir von denen wollen. Wir haben das schlichtweg einfach verpasst. Das ist sehr traurig. Und das hat für mich ganz viel damit zu tun. Ich glaube vor ein paar Monaten oder vor ein paar Jahren wäre das nicht der Fall gewesen. Aber das ist halt durch dieses Wachstum und diesen Wechsel auch bei Führungskräften und so ist das verloren gegangen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	5	5	Ich schätze an Abellio, dass man sehr selbstständig arbeiten kann, dass man oder dass ich bereichsübergreifend arbeiten kann und dass Abellio einem auch den Freiraum gibt, eigene Ideen und Vorstellungen mit einzubringen und auch die Erfahrung aus anderen Unternehmen schätzt, die man eben schon in seinen früheren Tätigkeiten gemacht hat. Ja, also auch gerade in der Mobilisierungsphase gab es sehr viel Möglichkeit, sich noch einzubringen. So habe ich es empfunden und das fand ich sehr positiv. Ich finde es auch positiv, dass ein sehr menschlicher Umgang gepflegt wird und auch das Miteinander mit den Kollegen und den Vorgesetzten sehr gut ist, was einfach auch eine angenehme Arbeitsatmosphäre schafft.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	7	7	Also ich erlebe es so, dass ein respektvoller Umgang wichtig ist, dass eine gute Kommunikation wichtig ist, die natürlich schon stark abhängig ist von den einzel-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nen Personen, die kommunizieren, das muss man auch sagen. Aber Kommunikation ist Abellio wichtig. Als Beispiel kann man das Mitarbeiterportal nennen, was ins Leben gerufen wurde, wo wirklich bereichs- und berufsgruppenübergreifend kommuniziert wird und auch standortübergreifend kommuniziert wird, so dass man als Mitarbeiter oder ich als Mitarbeiter auch Informationen bekomme was gerade an anderen Standorten passiert, was gerade aktuelle Themen sind. Ich schätze den offenen Umgang, ich würde sagen, Abellio schätzt auch den offenen Umgang und konstruktive Kritik, aber auch wieder abhängig von Vorgesetzten muss man einfach sagen. Es ist einfach personenabhängig.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	7	7	Aber was ich einfach sehr schätze, dass es gewisse Werte gibt wie Gleichberechtigung, ja, Förderung der Mitarbeiter, egal ob er jetzt Uni-Absolvent ist oder eben schon zwanzig Jahre im Berufsleben steht, dass auch da ein Fokus drauf gelegt wird, dass es egal ist, ob ich Männlein, Weiblein bin, dass jeder auch eine Chance bekommt. Also gerade im Hinblick auf die Berufsgruppe Kundenbetreuer, wenn ich das mal aus meiner Erfahrung erzählen kann, wir haben eine wirklich bunte Mischung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die einfach noch mal auch mit fünfzig einen Neustart gewagt haben und eben in diese Qualifizierung gegangen sind. Also Abellio gibt auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Nationalitäten, aller Schichten und jeglichen Alters wirklich auch noch mal die Chance im Beruf durch-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						zustarten und auch eine Perspektive zu bekommen, völlig vorurteilsfrei.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	7	7	Und ich finde, wer seine Leistung bringt bei Abellio, der hat auch einen sicheren Job, möchte ich behaupten. Und das schätze ich auch an dem Arbeitgeber, dass es Perspektiven gibt, aber auch eine gewisse Sicherheit im Job aufgrund der Branche natürlich, ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	9	9	Das ist eine Frage, die sehr schwierig ist für mich zu beantworten. Ich kann da wirklich/ ich habe noch kein umfassendes Bild, so möchte ich sagen von allen Opcos und Opco Standorten. Es gibt eine gewisse/ Man tauscht sich aus mit Kolleginnen und Kollegen und ja, ich möchte behaupten, es ist an den Standorten unterschiedlich, so nehme ich es wahr, weil vielleicht auch die Verantwortlichen an den Standorten unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Da fehlt sicherlich aus meiner Sicht die große Klammer noch von der Abellio GmbH, die aus meiner Sicht über alle Opcos gefasst werden muss, um auch diesen gleichen Standard herzustellen, was die Wertschätzung angeht von Mitarbeitern, was die Kommunikation angeht. Also ich denke, da können wir uns verbessern.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	11	11	Das ist mal schwierig, nein, eigentlich ist es nicht schwierig, weil ich habe als Vergleich [Firma 3] und [Firma 3] ist ein komplett anderer Arbeitgeber. Ich würde Abellio als eher einen konservativen Arbeitgeber bezeichnen. Ich glaube, dass dieses Miteinander mit den Mitarbeitern und dieses Zusammengehörigkeitsgefühl stärker ausgeprägt werden könnte durch

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						gemeinsame Events, ein Sommerfest, Weihnachtsfeiern, die es zum Teil ja auch schon gibt, aber eben an den Opco Standorten.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	11	11	Ja, die Mischung wäre vielleicht ganz gut zwischen so ein bisschen etwas lockerer, aber trotzdem noch, dass jeder Mitarbeiter genau weiß, wie sind die Rahmenbedingungen und die Spielregeln.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	13	13	Also ich würde mir wünschen oder ich für mich sage, mein Vorgesetzter müsste viel mehr mit mir in den Austausch gehen, also so eine Art Feedbackkultur wäre mir wichtig, also auch das Thema Wertschätzung auf meiner Ebene, also auf der [Funktion 5]-ebene auch da mal ein Jahresgespräch zu haben. Also nicht nur im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche, sondern auch mal unterjährig ein Gespräch zu haben, um einfach mal zu erfahren, wo stehe ich denn als Mitarbeiter, was schätzt der Arbeitgeber an mir, wo sagt er, da kann ich mich verbessern.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	13	13	Also da sehe ich auf der Führungsebene noch Potenzial, weil ich finde, dass wir das auf der Ebene, auf der ich bin, mit den Mitarbeitern schon sehr gut machen mit unseren regelmäßigen Feedback- und Mitarbeitergesprächen und das würde ich mir wünschen, dass das auch auf die Führungsebenen greift. Das wäre so ein Beispiel, wo ich sage, das finde ich noch nicht optimal.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	15	15	Ja, Unternehmenskultur, es wäre natürlich auch ganz spannend, diesen Austausch zwischen den Standorten herzustellen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational	15	15	Ich finde, das gehört auch zur Unternehmenskultur,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Culture > Regional Differences between OpCo's			dieses hinter dem Arbeitgeber stehen und auch mal zu gucken, wie läuft es an anderen Standorten, diese Verbundenheit der Mitarbeiter herzustellen, weil jetzt haben wir ja drei Standorte plus die Zentrale in Berlin, also vier Standorte, aber ich glaube, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, was man auch durch eine gute Unternehmenskultur hinbekommt, haben wir in der Form noch nicht. Ja
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	17	17	Ja. Also ich meine, einen Teil kenne ich. Also das Thema ist auf jeden Fall der respektvolle Umgang, das respektvolle Miteinander.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	21	21	Proaktiv, authentisch, okay, gut, ja. Okay, respektvoll ist bei authentisch mit dabei, das ist gut.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Also respektvoller Umgang muss ich sagen, also ich habe es bisher bei Vorgesetzten immer erlebt, dass der respektvolle Umgang da war. Also da kann ich überhaupt nichts Negatives berichten. Aber ich kann halt immer nur für die Vorgesetzten sprechen, mit denen ich zu tun habe.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Ja, Verantwortung übernehmen, finde ich auch, dass das Abellio tut und auch der Vorgesetzte oder ich, ja, dass man das tun muss, wenn man Entscheidungen trifft, ja. Bei dem Punkt innovativ denke ich, sind wir auch noch nicht so innovativ wie wir sein sollten.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Also ich finde innovativ steht da als Wort, aber aus meiner Sicht leben wir das noch nicht, wenn ich da an unsere Systemlandschaft denke, um das mal als Beispiel zu nen-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nen, ja, dass wir an unterschiedlichen Standorten unterschiedliche Systeme haben, dass das nicht ineinander greift, das hat ja auch was mit Unternehmenskultur zu tun, sage ich mal, mit Identifikation und innovativ, da denke ich, ist noch Potenzial.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Vielfalt unterstützen, das hatte ich ja vorhin schon bei dem Beispiel der Mitarbeiterrekrutierung genannt, ich finde, das ist also ein ganz tolles Beispiel, wo es gelebt wird, die Vielfalt zu unterstützen, ja. Ja.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	25	25	Also ich hätte noch als Wert das Thema, wenn man das als Wert sehen könnte, wirklich eher ein konservatives Verhalten. Ja. Also sicherheitsbewusst, ja. Wenn man das noch als Wert nennen könnte. Aber ansonsten finde ich, trifft es das schon recht gut
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Error Culture > Interpretation of Error Culture	27	27	Ja, das ist ein ganz spannender Punkt das Thema Fehlerkultur und da muss ich mir wirklich sehr an die eigene Nase fassen. Also ich sehe es so, es ist noch nicht so, dass man Fehler verzeiht. Also ich würde sagen, es kommt so ein bisschen auf die Schwere des Fehlers an, ja. Also von wirklich schwerwiegendem Fehler, dass jemand degradiert wurde, wenn ich das mal so mitgekriegt habe letztes Jahr, wo man sich verplant hat bei der Betriebsplanung bei der [OpCo 1]. Weiß ich jetzt nicht, ob das dann so der richtige Weg war, aber ich wusste auch die Zusammenhänge nicht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	27	27	Ich denke, wir müssen mehr Fehler auch zulassen und vielleicht auch mal zugestehen und da nehme ich mich als Vorgesetzte nicht aus. Ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						habe da einen sehr hohen Anspruch an die Mitarbeiter, wo man eher mal (unv.) sagen könnte, okay, ja, ist jetzt passiert, wir sprechen drüber und man lernt draus, ja. Also das wäre für mich eigentlich so das Ziel einer Fehlerkultur, wenn man die leben würde, ja. Natürlich nicht, wenn es jemand vorsätzlich macht oder wirklich ein gravierender Fehler ist. Also da muss man natürlich schon nach der Art und der Qualität eines Fehlers unterscheiden. Aber ich erlebe es nicht so, dass eine Fehlerkultur gelebt wird aktuell.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	29	29	Ja, nur zum Teil. Also ich würde sagen, es wird aus Fehlern gelernt und das ist extrem bereichsabhängig, wie ich finde aus meiner Sicht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	33	33	Ja. Also Wissensdokumentation aus meiner Sicht findet kaum statt. Also das Thema Wissensdatenbank, Erfahrungen niederlegen oder niederschreiben wüsste ich nicht, dass das aktiv stattfindet, kann ich nicht feststellen für mich. Die Weitergabe von Wissen, über Workshops findet das statt, über Coaching der Mitarbeiter, über eben Präsenzs Schulungen oder eben auch mal ein Selbststudium. Ja, also das Thema Wissensdatenbank, denke ich, da haben wir Aufholbedarf. Also das wüsste ich jetzt nicht, dass wir das haben.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	35	35	Also ich weiß jetzt nicht, worauf es hinausläuft, also ob es natürlich auch das Thema Schulung, Weiterbildung angeht? Wenn dann zum Beispiel eine Weiterbildung nicht gewährt wird, obwohl man als Mitarbeiter einfach sagt, da ist aber ein Bedarf da. Also beispielsweise

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						se aufgrund von Einsparungsmaßnahmen wird eine [Schulung 1] eines [Funktion 6] nicht genehmigt. Also das ist für mich so was, was ein Negativbeispiel ist, weil das Wissen, was er sich dadurch ja aneignet, würde mir ja dann oder würde ihm ja im Arbeitsalltag helfen bei der Mitarbeiterführung. Also das ist so ein Negativbeispiel, was mir jetzt einfällt.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	37	37	Also ich glaube, da gibt es auch einen unterschiedlichen Stand in den Opcos, möchte ich fast behaupten. Also ich glaube, in [Region 1], wo wir auch den Ausbildungsbereich selber haben, hat man auch ein anderes Know-how, ja, um eine Lernkultur zu leben, um sie zu leben. In [Region 5] dadurch, dass wir im Aufbau sind, möchte ich behaupten, sind wir da einfach noch nicht so weit, wie jetzt an einem anderen Standort. Ich denke da an das E-Learning Modul zum Beispiel, wo man einfach immer wieder/ Und mit Lernkultur meine ich ja, einmal ist es die Aneignung von neuem Wissen und dann haben wir ja auch den zweiten großen Block, das Thema regelmäßiger Fortbildungsunterricht, das heißt, auch das Beibehalten von Wissen und das Festigen von Wissen und einfach sicherstellen, dass der Mitarbeiter in seinen Arbeitsprozessen, in seinen Themen immer wieder drin ist und auch Dinge nicht vergisst, ja, weil die Gefahr besteht ja einfach. Und deswegen macht man ja diesen regelmäßigen Fortbildungsunterricht und da wäre zum Beispiel ein E-Learning Modul für alle Opcos auch ein hilfreiches Instrument, um auch, ja, Wissen zu festigen, aber auch Wissen zu überprüfen oder den Lernerfolg

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						zu überprüfen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Error Culture > Interpretation of Error Culture	39	39	Ja. Also wenn man noch mal auf [Firma 3] geht, da gab es eine Fehlerkultur und da war es auch so, dass man einfach drüber gesprochen hat, sich ausgetauscht hat, wie kann man die Dinge verbessern, also wirklich eher so das Thema daraus lernen und ableiten, wie kann man es besser machen und wie kann man Fehler vermeiden. Also wirklich wie passiert uns das einfach nicht mehr. Und ich glaube, diese Schleife drehen wir noch.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	39	39	Und beim Thema Lernkultur, es war oder es ist einfach etabliert gewesen, jeder Mitarbeiter geht zweimal im Jahr auf eine Schulung. Es gab einen sogenannten Schulungskatalog zu verschiedenen Themen, ja, das fand ich sehr gut. Und man musste natürlich gucken, je nach Position, welche Schulungen sind sinnvoll für dich und dann konnte man sich zu diesen Schulungen anmelden. Das waren entweder Ein- oder Zweitagesworkshops oder man konnte auch ein Coaching machen. Und das war einfach so gesetzt, dass man das machen konnte jährlich und das motiviert natürlich auch die Mitarbeiter. Und es bringt mir natürlich insofern was, dass der Mitarbeiter motiviert in die Schulung geht und einfach auch mit dem Wissen weiter sich verbessert in seiner Tätigkeit. Und was auch ein Punkt ist, das ist diese Mentorenfunktion, was wir ja zum Teil auch schon bei Abellio eingeführt haben, dass einfach ein Mitarbeiter für andere Mitarbeiter in der Einarbeitungs-, Anlernphase zur Verfügung steht und sie unterstützt. Also das Mentoren-Coaching-Modell finde

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ich auch einen sehr guten Ansatz, einen sehr guten Weg, um Wissen zu vermitteln und auch noch mal Wissen aufzufrischen, was ja zum Teil schon bei Abellio auch gelebt wird, aber nicht in der Breite. Also nicht in der Konsequenz und in der Breite, wie wir es bräuchten aus meiner Sicht.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	41	41	Ja. Also es gibt, das ist eigentlich ein ganz gutes Beispiel, wir haben einen Fachbereich bei uns am Standort, der ist wie so eine kleine Insel, ja. Und um diese Insel ist Wasser rum und wir anderen Fachbereiche sind alle auf anderen einzelnen Inseln. Und dieser Bereich denkt nur seine Prozesse sind wichtig und schaut eben nicht über den Tellerrand hinaus und begreift einfach nicht, dass alle Prozesse von jedem Fachbereich, dass das alles ineinander greift für einen erfolgreichen Betrieb oder für eine erfolgreiche Dienstleistung. Und das ärgert mich maßlos, weil das einfach nicht begriffen wird. Wir sind keine Einzelkämpfer, sondern alle Bereiche es muss alles ineinander greifen. Und das finde ich extrem schade, wenn man auch erstens mal sich so einigelt und das nicht annimmt und dann aber auch Wissen für sich behält, um vielleicht auch bewusst jemandem zu schaden.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	43	43	Nein, ich glaube eher Zweites, nicht möchte und es vielleicht auch nicht so als wichtig erachtet, dass es der andere auch wissen muss. Also wissen Sie, diesen Weitblick zu haben, ich müsste doch jetzt mal die anderen Fachbereiche auch informieren, weil diese Info ist für die auch relevant. Und wenn man dann im Nachhinein die Info kriegt, so nach

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dem Motto, ja warum habt ihr das nicht gemacht. Ja, wir wussten es nicht. Und der andere hat einen nicht informiert, kann man auf der einen Seite Absicht unterstellen, man kann aber auf der anderen Seite sagen, dass der einfach nicht diesen Weitblick hat zu sagen, es ist einfach für alle relevant. Und dieses Mitdenken, das liegt wirklich an den Personen selber und das ist ganz schwierig, aber da auch jemanden zu drehen in seiner Person, dass er da anders agiert, ne.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	45	45	Ja, also würde sagen, ab einer gewissen Position oder in einer gewissen Position erwarte ich von meinem Kollegen, von dem [Funktion 5]-kollegen, dass er einfach übergreifend denkt, weiter denkt, mitdenkt, auch vielleicht irgendwie Zusammenhänge erkennt, was hat mein Handeln für Auswirkungen auf andere Fachbereiche. Also das sollte die Erwartungshaltung des Unternehmens an eine Führungskraft sein, würde ich so formulieren und es ist meine Erwartungshaltung an meine Kollegen sozusagen.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	45	45	Ja, also würde sagen, ab einer gewissen Position oder in einer gewissen Position erwarte ich von meinem Kollegen, von dem [Funktion 5]-kollegen, dass er einfach übergreifend denkt, weiter denkt, mitdenkt, auch vielleicht irgendwie Zusammenhänge erkennt, was hat mein Handeln für Auswirkungen auf andere Fachbereiche. Also das sollte die Erwartungshaltung des Unternehmens an eine Führungskraft sein, würde ich so formulieren und es ist meine Erwartungshaltung an meine Kollegen sozusagen.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	49	49	Ja gut. Also ich bin jemand, ich gehe dann auf die Leute zu und spreche die direkt an und fordere das Wissen dann ein oder fordere auch von meinem Vorgesetzten das Wissen oder eine Entscheidung ein. Alternativ wäge ich ab, ob ich einen Entscheidungsspielraum habe und es selber entscheiden kann in der Situation oder dass ich jetzt das Wissen von meinem Vorgesetzten oder von einem anderen Kollegen brauche. Also das sind für mich eigentlich die zwei Wege, die ich gehen könnte.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	51	51	Das Problem was ich sehe, also diese Klarheit zu bekommen, in welchen Situationen muss ich mir denn auch noch mal Wissen abholen und bis wohin habe ich eine Entscheidungskompetenz aufgrund meines Wissens, es zu entscheiden. Das ist eher das Problem. Also Beispiel ich habe bei [Beispiel 1], da habe ich mir wirklich, weil ich es nicht wusste, ich wusste nicht, wie der Freigabe- und Entscheidungsprozess ist, da habe ich mir einfach ein blaues Auge geholt, ja, weil der Weg einfach nicht der richtige war. Und jetzt könnte man sagen, na ja, hättest du dich mal richtig erkundigt, aber auf der anderen Seite denke ich schon, dass es auch bei wichtigen Prozessen, die der Arbeitgeber möchte, dass ich sie umsetze, dass das Wissen von ihm kommt. Das ist nicht nur eine Holschuld, das ist auch eine Bringschuld aus meiner Sicht, dass die Informationen dann auch vom Arbeitgeber bereit gestellt werden oder von meinem Vorgesetzten in dem Fall.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Organizational Learning > Identifi-	55	55	Ja, würde ich schon behaupten ja. Also am Beispiel [Bei-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			cation of Information Unavailability			spiel 2] oder [Beispiel 3], ja, das Wissen trage ich in mir, es ist aber nirgendwo dokumentiert oder es läuft einfach so mit, sage ich mal und man macht es, aber es wird jetzt nicht besonders gefördert, dass da jemand vielleicht ist, der Ahnung hat von [Beispiel 3] oder [Beispiel 4]. Wobei man sagen muss, natürlich bin ich in dem Projekt mit drin und man hat mir das zuge- traut, das schon, aber dass das Wissen dann auch irgendwo dokumentiert wird, auch zur Weitergabe, also im Sinne des Unternehmens, weil was ist, wenn ich mal weg bin, wo ist dann das Wissen oder an wen gebe ich es weiter, wen schule ich noch. Das ist noch nicht so umgesetzt. Also da denkt man vielleicht auch zu kurz- fristig.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	57	57	Ja, es hängt damit zusammen, dass man auf dieses Wissensmanagement einfach noch gar keine Fokus gelegt hat. Ich denke nicht unbedingt, dass es mit der Unternehmenskultur zusammenhängt, ich denke schon, dass das wertgeschätzt wird, was einzelne Mitarbeiter können, aber man kriegt es noch nicht zusammen, weil es noch keinen Bereich Wissensmanagement gibt, ja und Dokumenten/ also dass ich es dokumentiere, eine Klammer hinbringe, dass ich mir überlege, wen muss ich wann schulen, dass es nachhaltig dann irgendwie ist auch, ne.
•	Pilot-Interviews	Pilot_I5	Error Culture > Openness with Errors > Protecting from negative Influences	59	59	Ich glaube, was vielleicht ganz wichtig wäre, wenn man sich mit dem Thema Lernen, Lernkultur beschäftigt, dass man künftig auch dem Thema Rechnung trägt, wie heterogen unsere Mitarbeiterstruktur ist. Ich denke, das ist ein wichtiger Aspekt, wenn ich auch über künftige Aus-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						bildungs-, Schulungskonzepte nachdenke, diesen Themen Rechnung zu tragen oder auch den unterschiedlichen Lerntypen Rechnung zu tragen. Also das ist so eine Erfahrung auch aus den Qualifizierungskursen, dass es durchaus eine wahnsinnige Herausforderung ist, ganz viele unterschiedliche Mitarbeitertypen erfolgreich durch eine Qualifizierung zu bringen und da auch den Fokus drauf zu legen, was ist wichtig für Mitarbeiter, die eben so eine Qualifizierung durchlaufen, damit sie die gut durchlaufen können und ja, ich glaube, das könnte man auch mit mal in den Blick nehmen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	9	9	Jetzt gerade, ehrlich gesagt, ein bisschen im Wandel. Sie geht gerade von einer Startup-Unternehmenskultur, in der, ich sage mal, so ein bisschen Ärmel hoch, hemdsärmlich war zu wo sich jeder auch kannte, zu sehr flachen Hierarchien, wo man quasi beim Geschäftsführer einfach in das Büro reingehen konnte, kurz was klären konnte, zu einer Konzernstruktur mit wesentlich gefestigteren Prozessen und Organisationen und Abläufen. Was aus persönlicher Sicht erstmal weniger eine Frage des besser oder schlechter ist, aber erstmal anders. Und bildlich gesprochen ist so ein bisschen die Herstellercrew, die Aufbaucrew ist auch in den letzten Monaten ein bisschen gegangen und jetzt kommt die Betreibercrew, die das Schiff sozusagen weiterfährt und nicht mehr im Werft die Testfahrten gemacht hat.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	11	11	Im Vergleich zu vorherigen Arbeitgebern, was überwiegend jetzt nicht Abellio selbst war, der öffentliche Dienst war, ist es wesentlich

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						menschlicher immer noch. Also hinter Funktionen stecken immer noch Menschen, die man auch persönlich ansprechen kann. Man schreibt nicht nur anonym an irgendwelche E-Mail-Adressen, wo dann irgendjemand aus dem Pool der dahinter sitzt, einem Mitarbeiter antwortet und Passierschein 42 A ausfüllen muss, sondern man kann auch immer noch relativ menschlich mit den Leuten sprechen. Man weiß, wer der Ansprechpartner für XY ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	13	13	Großartig unterscheiden zwischen heute und früher, es ist gar nicht unterscheidbar, unterscheidbar ist es gar nicht. Am meisten Fällen gefällt mir fast diese Duz-Kultur, diese, dass man sich relativ schnell aufgenommen fühlt allein dadurch, dass man sich großflächig duzt. Früher sogar eigentlich bis in die Chefetagen. Das ist jetzt ein bisschen weniger geworden, aber zumindest in der Belegschaft ist es normal, dass man ganz normal sich duzt und nicht großartig auf irgendwelche Formalitäten setzt mit Leuten, die man sowieso vierzig Stunden die Woche sieht.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	15	15	Derzeit die Kommunikationsstruktur oder die Kommunikationspolitik bei großen Themen, die die ganze Belegschaft eigentlich bewegen und wo man eigentlich auf gut Deutsch (lächelt) die Pferde scheu mit macht und dann sich wundert darüber, dass die Pferde plötzlich weggerannt sind, um bildlich zu sprechen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike >	17	17	Grundsätzlich gefällt mir, dass es immer noch eine Kultur ist des zum Abschluss kommen Wollens. Also nicht ewig Sachen diskutieren,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Like			sondern irgendwann gibt es halt eine Entscheidung, egal, ob ja oder nein, ob hoch ob niedrig, ist erstmal dahingestellt, aber es gibt irgendwann mal eine Entscheidung. Schlechter ist derzeit, dass diese Kultur ein bisschen (lacht) im Wandel ist leider und eher zu aufgrund von nicht Wissen halt vieler Beteiligten, wer jetzt für was zuständig ist, die Entscheidungen nicht mehr so schnell fallen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Expecta- tion Clarification > Awareness	19	19	Erstmal eine ruhige Arbeitskultur im Sinne von, dass die Mitarbeiter nicht konstant das Gefühl haben, morgen ist wieder alles anders. Das fängt allein schon an mit, dass sie nicht das Gefühl haben, sie müssten morgen um ihren Job bangen oder übermorgen sind sie sowieso wieder in einer ganz anderen Abteilung. Und trotzdem aber kein Geist herrscht der sagt, das haben wir noch nie so gemacht oder das haben wir immer schon so gemacht. Und wo man auch trotzdem noch was und vor allen Dingen, wo man als Einzelperson noch merkt, dass man auch was bewegt oder einen Unterschied machen kann und nicht nur quasi Formulare ausfüllt und ob man das jetzt selber gemacht hat oder nicht, ist kein Unterschied, keinen persönlich merkbaren Unterschied macht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	21	21	Am meisten zutreffend ist noch, dass man persönlich hinter der Arbeit steckt quasi, insbesondere bei meiner persönlichen Arbeit war es so, dass ich eins zu eins quasi die Produkte gesehen habe, gut wie schlecht. Negativ ist gerade, dass es schlechter geworden ist mit der Kommunikation, dass nicht mehr klar ist, wie leben wir, wie arbeiten wir quasi in

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						einem halben Jahr. Dass sich viele Leute für nichts mehr zuständig fühlen oder berufen fühlen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	21	21	Gleichzeitig es aber schwierig wird, eine Entscheidung zu finden, dass ist so die negative Seite.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Expecta- tion Clarification > Awareness	23	23	Mir ist wichtig, dass ein Unternehmen transparent ist, dass eine ehrliche Kultur vor allen Dingen herrscht und dass es, salopp gesagt, fair abläuft im Sinne von, dass man einfach, nicht fair, das ist der falsche Begriff, sondern einfach auch eine offene Kultur im Sinne von, dass man mit Fehlern offen umgehen kann, dass aber auch Gutes gelobt wird und dass man einfach offen und ehrlich quasi ist und sich auch in seiner Funktion Kritik offen gegenüber äußern kann, ohne dass sich direkt quasi die Person dahinter angegriffen fühlen muss oder fühlt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	25	25	Ja, ich kenne sie, sie waren für mich aber immer relativ ungreifbar. Also deswegen fällt mir jetzt auch nichts Konkretes darüber ein. Sie waren für mich immer relativ unkonkret, sie waren so, dass ich ihnen quasi zustimmen kann. Aber ich konnte mir nie so richtig was drunter vorstellen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	27	27	Sie sind, ehrlich gesagt, inzwischen so weit weg, dass ich sie nicht auf dem Schirm habe.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	29	29	Da fällt mir ein, dass ich mich mit vielen Arbeitskollegen auf der sogenannten professionellen Ebene sehr gut streiten konnte und auch man mal ein bisschen härter in das Gericht gegangen ist und

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auf der Weihnachtsfeier aber dann wieder im besten Sinne einfach ein Bierchen miteinander trinken konnte und überall gute Sachen sprechen konnte, ohne dass man diesen inhaltlichen, professionellen Disput mitgenommen hat. Genauso auch authentisch, kann ich bestätigen, dass ich eigentlich zu jedem oder vielen meiner Kollegen sagen kann, was sie so sind auf der Arbeit, wie ich sie auch als Person einschätze und nicht, dass sie sich großartig verstellen oder dass sie mir etwas Anderes sagen oder versuchen zu geben, als sie eigentlich meinen und so. Die beiden Abellio-Werte kann ich noch am ehesten etwas machen. Proaktiv ist der Wert, der mir quasi in meinen ersten Monaten hier mitgegeben wurde. Mein erster Abteilungsleiter hat immer gesagt, [Eigener Name 1], da musst du proaktiv hinterher sein. Deswegen kann ich da vielleicht auch noch eine Verknüpfung zu machen, wo ich echt immer noch ein Problem habe, ist mit ganzheitlich, wo ich mir unter dem Begriff, wenn er alleine steht, nichts vorstellen kann, sondern nur, wenn er mir erklärt wird. Und deswegen ist das auch der, wo mir jetzt spontan kein wirkliches Beispiel zum Beispiel einfällt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	31	31	Ehrlich gesagt nicht, also die größte Verbreitung war eigentlich in meinen ersten beiden Jahren hier, als sie als Teppichvorleger auf dem Flur lagen und man quasi immer darüber gelaufen ist. Sie wurden allerdings nicht irgendwie in den täglichen Arbeitsablauf, in die Welt in Abellio oder bei Abellio eingearbeitet, sodass ich gemerkt habe, da wird wirklich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Wert daraufgelegt. Also vielleicht lief es schon so gut, dass sie so in das Blut übergegangen sind, dass man gar nicht darüber reden musste. Allerdings im täglichen Leben hier im Büro oder draußen im Betrieb sind sie jedenfalls nicht aktiv aufgetreten.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	33	33	Da kann ich bisher nur mit einer anderen Region vergleichen, wenn man die verschiedenen Standorte der Abellio Deutschland GmbH nimmt oder der deutschlandweiten Firma. Habe ich mit bisher nur einem anderen Standort großartig Erfahrung gemacht und da gab es aus meiner Sicht schon den einen oder anderen Unterschied, den man auch bemerkt hat. Was ich allerdings nicht beurteilen kann ist, inwieweit dass da die Unternehmenskultur von einer regionalen Mentalität, wenn man da überhaupt von sprechen darf, kann, was auch immer, beeinflusst ist oder umgekehrt. Das kann ich nicht beurteilen. Innerhalb des NRW-Standorts habe ich aber, ehrlich gesagt, keine großen Unterschiede festgestellt. Da ist eigentlich von Ost nach Westen, von Nord nach Süd eine ähnliche Kultur in den normalen Schwankungen vorfindbar.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	35	35	Ich glaube ja. Ich habe einen relativ gut eingeschränkten, klar definierten Aufgabenbereich, wo mangels Alternativen ich auch teilweise der einzige zuständige bin und somit klar ist, wer etwas macht und vor allen Dingen, wie es im Endeffekt rauskommen soll. Es fasert je nachdem, wie stark man sich jetzt auf das Wort exakt stürzen möchte, es fasert an den Rändern ein bisschen aus, das sind aber sowieso nicht

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						mehr die Regelprozesse, das sind oftmals Sachen, die einmalig auftauchen oder die sehr sporadisch auftauchen, wo man manchmal einfach auch mit anderen, die vielleicht auch ein Interesse daran hätten, sich austauschen muss, wer das jetzt genau macht. Aber da habe ich schon, ist mein Eindruck, dass das Unternehmen von mir in dem Moment exakt erwartet, dass ich mich mit den anderen austausche. Nicht unbedingt, dass ich vielleicht exakt mich um die Aufgabe an sich kümmere, sondern dass ich zumindest dafür Sorge, dass sie durch irgendjemanden erledigt wird.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	39	39	Im Großen und Ganzen ja, in gewissen Einzelfällen unterscheidet sich das natürlich, insbesondere, wenn nicht klar definiert ist, bis wann etwas fertig sein muss, gab es das eine oder andere Mal Probleme. Es gab auch mal Probleme, wenn dann doch Verzögerungen, die man nicht beeinflussen konnte, auftraten. Allerdings waren das eher Einzelfälle und deswegen ist mein Fazit, dass grundsätzlich schon die Zeit dafür eingeräumt wurde.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	43	43	Derzeit ist es noch ein unstrukturierter Wildwuchs, wie Wissen und Informationen gespeichert beziehungsweise weitergegeben werden. Es gibt Bereiche, in denen das aus meiner Fernsicht besser schon läuft, das sind aber oftmals die, die auch schon aus betrieblichen Gründen, aus Zulassungsgründen, diese Sachen vorweisen müssen, weil sonst die Betriebsexistenz nicht mehr gegeben wäre. Bei vielen anderen Prozessen wird es versucht, durch dazugehörige Abteilungen oder spezialisierte Abteilungen. Allerdings

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ist die konkrete Umsetzung in den Abteilungen, so wie ich das mitbekommen habe, dann doch eher immer noch ein Wildwuchs, wo vieles an dem einzelnen hängt, dass er oder sie da auch hinter ist und das Wissen abgeben möchte. Es wird noch nicht so gelebt, wie es wahrscheinlich in einer idealen Welt gelebt werden sollte.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	45	45	Nicht aus der eigenen Abteilung, aber in anderen Abteilungen haben wir die Erfahrung gemacht, als wir eine Abteilung sind, die sich Wissen relativ proaktiv holt und auch viel Wissen bündelt, um schnell die Aufgaben zu haben. Sind wir teilweise in anderen Abteilungen an Punkte gelangt, wo wir innerhalb der eigenen oder der fremden Abteilung Wissen transferieren mussten, was wir ursprünglich als vorausgesetzt hatten. Einfach damit wir sozusagen von der richtigen Person das richtige Ergebnis kriegen. Und das fing teilweise schon bei simplen Aussagen über einfache [Thema 1] an. Und das ist nur ein kleiner Einblick und da will man dann fast gar nicht wissen, wie das bei größeren Unternehmen so ist, wenn da mal ein Wissensausfall wäre.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	47	47	Meine persönliche Erfahrung war, dass mir am Anfang viel Zeit, vor allen Dingen am Anfang viel Zeit gegeben wurde, um Sachen zu lernen. Es wurde auch quasi in ein geschütztes kaltes Becken geworfen, man musste sofort mitlaufen. Aber es gab immer jemanden, der einem zur Not helfen konnte. Es gibt eine ehrliche Fehlerkultur, wenn jemand einen Fehler gemacht hat, insbesondere in der Anfangszeit und den selbst bemerkt hat und be-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						hoben hat, du wirst nie bestraft, wenn man dann Bescheid gesagt hat. Es wurde quasi nur der Fehler behoben.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	47	47	Und auch wenn man lernen im Sinne von Ausbilden nimmt, wurde es auch immer gefördert, wenn man proaktiv sowas wie Fortbildung zum Beispiel forciert hat und gesagt hat, hier, ich interessiere mich für eine Fortbildung oder auch eine Messe, war das in keinem der drei, vier Fälle, in denen das mal vorgeschlagen wurde so, dass das unterschlagen wurde oder ausgeschlagen wurde, besser gesagt. Wie das in anderen Abteilungen ist, kann ich nicht ganz beurteilen. Aber der Eindruck ist so, dass es da zumindestens ähnlich ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	49	49	Ist erstmal nur ein Eindruck, insbesondere aus Erzählungen von anderen, was sie erzählt haben, wenn sie angefangen haben, insbesondere vor ein, zwei Jahren. Was ich nicht einschätzen kann ist, das Lernen in Anführungsstrichen seitdem die (unv.) Corona Homeoffice Regelung drinnen ist. Dadurch, dass man da auch einfach den Kontakt zu vielen neuen Kollegen nicht ganz so findet, macht es das schwieriger so rauszufinden, wie gut die und wie schnell die ankommen. Als wir noch alle im Büro waren, war mein Eindruck, dass Kollegen schnell neu aufgenommen wurden und auch eingespannt wurden, aber in dem Sinne, dass ihnen schnell auch Verantwortung übergeben wurde, ohne sie zu überlasten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Differences	51	51	Grundsätzlich gibt es erstmal hier eine Art Lernkultur, weil wesentlich stärker Aufgaben auch immer von einer Person

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						an die andere weitergegeben werden müssen. Bei meinem vorherigen Arbeitgeber war es so, dass das Wissen teilweise projektbezogen war und die Leute auch nur projektbezogen da waren, so dass der Wissenstransfer gar nicht so notwendig war und deswegen gab es diese Lernen von anderen Kultur gar nicht, außer wenn es um, dadurch dass es eine Universitätsinstitut war, um die Fortführung von zum Beispiel Vorlesungen oder so ging. Da war es aber eigentlich fast so, dass das Wissen, was im regulären Lernprozess der Universität erworben wurde, einfach dann da anhand von Folien und Präsentation wieder strukturiert wiedergegeben wurde. Also um das Lernen, Wissen, was man sozusagen brauchte, wurde an anderer Stelle sowieso schon übergeben. Und das wurde dann einfach abgefragt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledge Hoarding	55	55	Ich würde es mal als den einen oder anderen sehr alten Hasen bei uns bezeichnen, die noch aus einer Zeit kommen, als Abteilungen teilweise noch aus einer Person bestanden. Und die dann quasi der Superexperte für irgendwas waren und dann sind die Abteilungen größer geworden und irgendwann so groß und auch so schnell und stark gewachsen, dass man dieses Wissen gar nicht mehr eins zu eins wirklich übergeben konnte. Dann war es irgendwann so groß, dass quasi eigentlich die Entkopplung zu stark war zwischen den neuen und den alten Hasen, sodass Wissen gar nicht mehr wirklich übergeben werden konnte. Außer wenn es Spezialfragen waren und speziell gefragt wurde da-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nach, aber nicht mehr durch natürliches Lernen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	57	57	Dadurch, dass es glücklicherweise eine andere Abteilung war, konnte ich mich relativ gut daran orientieren, dass ich aktiv nachfragen muss, wenn ich Wissen brauchte. Also ich habe diese Personen dann aktiv angesprochen, hör mal, kannst du mir das XY noch mal erklären oder so oder wie ist das da und damit? Weil die Wahrscheinlichkeit, dass es umgekehrt gelaufen wäre, war quasi nicht gegeben.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	59	59	Über dürfen ist mir, ehrlich gesagt, nichts bekannt. Muss nicht heißen, dass es das nicht gibt, aber mir ist nichts bekannt. Und möchten gibt es nur den einen oder anderen, nenne ich mal, die eine oder andere Vermutung, die kenne ich dann auch nur vom Hörensagen, wo das mal in Nebensätzen mal quasi gesagt wird, dass mein Kollege XY, der möchte mich da nicht richtig einarbeiten und ich sitze jetzt hier und. Dadurch, dass ich das aber selber nicht erlebt habe, weiß ich da nicht genau, ob das wirklich so war oder ob es auch einfach zwischenmenschlich in dem Moment nicht funktioniert hat und die Leute nicht miteinander harmoniert haben.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	63	63	Da muss ich zugeben, dass mein Job fast ausschließlich (lächelt) zum großen Teil daraus bestand, Fragestellungen, die sonst keiner beantworten konnte im ganzen Unternehmen, weil sie einfach vorher noch nie aufgekomen sind. Bestand ein großer Teil meiner Aufgaben daraus, einfach Recherche zu betreiben und Wissen anzusammeln und dann möglichst auch für die Nach-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						welt, wenn man so möchte, aufbewahren möchte. Deswegen ist meine Antwort quasi ja, habe ich schon öfters erlebt, allerdings selten mutwillig, böswillig, sondern eher einfach, weil diese Fragestellung vorher noch nie da war.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	65	65	Ich habe als erstes nach möglichst ähnlichen Fragestellungen gesucht, um erste Anhaltspunkte zu finden und habe dann quasi in dem Umfeld dieser ähnlichen Fragestellung mal angefangen, wer mir vielleicht da weiterhelfen kann oder was mir weiterhelfen kann. Egel, ob es jetzt irgendwelche Schriften, Texte, was auch immer, sind oder auch Personen. Halt klassische Recherchearbeit.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	67	67	Da gibt es natürlich solche und solche. Also die Antwort auf die Frage konkret wäre, ja, es gibt (lächelt) Kollegen, die das auch so machen. Es gibt aber auch Kollegen, die sowas dann eher an andere Personen weiterschieben und sagen auch, ja, nicht meine Abteilung oder weiß ich nicht. Und ist jetzt auch nicht so wichtig.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	69	69	Die Plattform, bei der fast sämtliche Formulare et cetera hochgeladen werden müssen, jetzt komme ich nicht auf den Namen (lächelt). Da kann man zumindest die ersten Anhaltspunkte haben. Wenn man sich wirklich nicht traut Personen anzusprechen, dann kann man da zumindestens auch mal intern so bisschen rumgucken und die ersten, ich sage mal, rein elektronischen oder textoralen Information sich suchen. Und dann vielleicht auch mal gucken, ob man konkret jemand ansprechen kann und dann vielleicht den

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Mut aufbringt, diese Person konkret anzusprechen. Das ist vielleicht ein bisschen einfacher, als wenn man wild drauflos telefoniert in der Hoffnung, dass man jemand findet.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	71	71	Zweigleisig würde ich das beschreiben, weil es nur so funktioniert. Ein Aspekt ist, dass grundsätzlich jeder darauf bedacht ist, möglichst sorgfältig zu arbeiten und Fehler zu vermeiden.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Interpretation of Error Culture	75	75	Erstmal, jeder an sich sollte dafür sorgen, dass er möglichst wenig Fehler macht. Ganz auszuschließen ist es nicht und deswegen kommt Punkt zwei rein, dass Fehler, vor allen Dingen wenn damit offen umgegangen wird und sie versucht werden zu beheben und auch wenn sie erledigt sind quasi und keine Auswirkung mehr haben, dann auch in irgendeiner Art und Weise erledigt sind. Aus eben einem normalen Umfeld. Also ich sage mal, eine E-Mail dann vergessen oder so, solange es nichts Strafrechtliches oder so ist, dann kann man da auch, muss man da meiner Meinung nach irgendwann Schwamm drüber sagen, weil sonst kommt man einfach nicht mehr weg von den paar Sachen, die falsch gemacht wurden und übersieht die vielen Sachen, die gut gemacht wurden.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	77	77	Meine ganz persönliche Erfahrung ist relativ positiv. Ich habe mal mir einen relativ dicken Patzer erlaubt, ich habe mal eine E-Mail mit wichtigen internen Daten, eben weil ich schludrig war, schnell im Empfänger an eine [Name 1] geschickt. Diese [Name 1] war aber nicht die, die bei uns im Unternehmen war, sondern die

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						in einem anderen Konzern war. Was mir quasi da dann das komplette Wochenende versaut hat. Wofür ich auch geradestehen musste und auch einiges an Angstschweiß lassen musste. Aber, ich sage, zwei Tage nach Behebung war das Thema dann auch wieder durch und es wurde quasi nie wieder drüber gesprochen (lächelt) bis zu diesem Interview. Das war meine persönliche Erfahrung, dass es, wie ich es gerade beschrieben habe, grundsätzlich so gelebt wird, wie ich es wünschenswert finde.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	79	79	Ich glaube im Gesamtunternehmen nicht so. Ich glaube, dass es abteilungsintern in den Abteilungen relativ gut funktioniert. So ist jedenfalls mein subjektiver Eindruck von meiner eigenen Abteilung. Allerdings, sobald das ansatzweise abteilungsübergreifend ist oder so, ist das schon, versickert das relativ schnell und da ist, dann beginnt inzwischen auch so langsam ein Prozess, wo eher danach geguckt wird, wer ist schuld als wie beheben wir den Fehler oder hat der überhaupt Konsequenzen und so weiter.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	81	81	Im Großen und Ganzen ja, ich würde allerdings sagen, das liegt eher daran, weil die Leute, die da arbeiten, die Personen tendenziell noch zu denen gehören, die noch lernwillig sind und aus ihren Fehlern versuchen, ihre Fehler zu vermeiden und noch keine großflächige Mentalität eingetreten ist, von wegen, ach, ja, ich sitze jetzt hier dreißig Jahre und der Fehler kostet mich jetzt die letzten fünf Jahre auch nicht mehr. Was das aus Fehlern lernen der Organisation an sich angeht, glaube ich, dass

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						es da noch einen starken Verbesserungsbedarf gibt. Es gibt quasi nicht sowas wie man sich vorstellen könnte, eine Fehlerdatenbank, was wird mal für ein Fehler gemacht und was kann man dann da theoretisch rausziehen, was für Konsequenzen hätte das, sondern, ja, es wird halt intern geregelt, wird zwischenmenschlich geregelt und dann ist die Sache erledigt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	85	85	Ja, bei gravierenden Fehlern habe ich es noch nicht erlebt. Bei, ich sage mal, Flüchtigkeitsfehlern habe ich es aber schon das eine oder andere Mal so erlebt. Die waren dann meistens innerhalb von wenigen Minuten oder ich sage mal innerhalb von einem Arbeitstag behoben, aber die sind definitiv schon mehrmals als Fehler aufgetreten, teilweise auch mehrmals von denselben Personen. Also die haben dann, diese Einzelpersonen haben dann nicht aus diesen Fehlern gelernt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	87	87	Das Unternehmen als Organisation hat wenig bis gar nicht darauf reagiert, weil zumindest bei den Fehlern, an die ich gerade denke, war das eher so, dass ich mich einfach darum gekümmert habe, dass die Person den Fehler wieder behebt und dann quasi, wie man so schön sagt, unter der Hand haben wir das behoben, damit das gar nicht so große Wellen schlägt. Eben, damit nicht unnötig jemand in die Bredouille kommt wegen Kleinigkeiten.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	89	89	Bisher nicht, bisher hatte ich den Eindruck nicht. Ich kann mir allerdings vorstellen, dass durch bedingt neue und anonymere Strukturen und langsamere Prozesse es

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						schwieriger wird, auch teilweise einfach Fehler unter der Hand mal eben wieder auszubügeln. Und dementsprechend wird es sich wahrscheinlich auch einbürgern, dass man weniger Fehler zugibt, weil man davon Konsequenzen erwartet.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	93	93	Ja, ich könnte jetzt keine konkreten Beispiele nennen, weil ich glaube, so ein bisschen schlummert das in jedem. Aber ich gehe stark davon aus, dass fast jeder Kollege sich immer überwinden muss, einen Fehler zuzugeben, inklusive mir.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	93	93	Aber ich gehe stark davon aus, dass fast jeder Kollege sich immer überwinden muss, einen Fehler zuzugeben, inklusive mir.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	95	95	Dieses grundsätzliche Überwinden ist, glaube ich, ein allgemeines Phänomen, einfach, weil man als, ich sage mal, als Mensch selten gerne Fehler zugibt. Und die Schwelle des Überwindens wird allerdings, glaube ich, immer höher, je langsamer und schlechter so eine Fehlerkultur ist oder je stärker Auswirkung werden des, sage ich mal, selben Fehlers. Also wenn bei kleinen Hierarchien, flachen Hierarchien und kurzen Dienstwegen ein Fehler innerhalb von fünf Minuten behoben ist, anstatt ein O ein A da irgendwo in einem Wort steckt, das in einem großen Prozess, aber dann Wochen und Formulare braucht, kann das sein, dass es schwieriger wird, dass die Leute sich überwinden, diesen Fehler nochmal eben zuzugeben und sagen, hier, ich habe einen Fehler gemacht. Weil sie dann wesentlich mehr Stellen haben, die sich beschweren darüber, dass der Fehler ausgemerzt

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						werden muss, obwohl es derselbe Fehler ist inhaltlich.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	95	95	Dieses grundsätzliche überwinden ist, glaube ich, ein allgemeines Phänomen, einfach, weil man als, ich sage mal, als Mensch selten gerne Fehler zugibt. Und die Schwelle des Überwindens wird allerdings, glaube ich, immer höher, je langsamer und schlechter so eine Fehlerkultur ist oder je stärker Auswirkung werden des, sage ich mal, selben Fehlers. Also wenn bei kleinen Hierarchien, flachen Hierarchien und kurzen Dienstwegen ein Fehler innerhalb von fünf Minuten behoben ist, anstatt ein O ein A da irgendwo in einem Wort steckt, das in einem großen Prozess, aber dann Wochen und Formulare braucht, kann das sein, dass es schwieriger wird, dass die Leute sich überwinden, diesen Fehler nochmal eben zuzugeben und sagen, hier, ich habe einen Fehler gemacht. Weil sie dann wesentlich mehr Stellen haben, die sich beschweren darüber, dass der Fehler ausgemerzt werden muss, obwohl es derselbe Fehler ist inhaltlich.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	97	97	Prinzipiell ja, denn ich bin der Meinung, wenn man proaktiv auch mit seinen Fehlern umgeht, dann schafft das grundsätzlich Akzeptanz auch bei denen, die vielleicht von dem Fehler betroffen sind, nicht die, also im Gegensatz zu denen, die den Fehler verursacht haben. Bei mir persönlich in der [Abteilung] war es immer tendenziell besser, wenn man proaktiv Fehler oder so gemeldet hat und die dann auch begründen konnte. Vielleicht wie es entstanden ist und am besten sogar schon eine Abhilfemaßnahme für das nächste Mal mitschicken.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Dann hat das die Akzeptanz immer sehr stark gesteigert. Im Gegensatz dazu, wenn man von Fremden auf Fehler hingewiesen wurde, allein weil das eigentlich, ja, ich sage mal, menschlich ist, dass man Fehler macht und es kann sich wahrscheinlich keiner davon freisprechen, irgendwann mal Fehler gemacht zu haben. Deswegen hat es aus meiner Sicht bei mir zumindestens immer geholfen, wenn ich Fehler als erster, also meine eigenen Fehler als erster gesehen habe und sie dann zumindestens entweder selber beheben konnte oder abmildern konnte.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	97	97	Prinzipiell ja, denn ich bin der Meinung, wenn man proaktiv auch mit seinen Fehlern umgeht, dann schafft das grundsätzlich Akzeptanz auch bei denen, die vielleicht von dem Fehler betroffen sind, nicht die, also im Gegensatz zu denen, die den Fehler verursacht haben. Bei mir persönlich in der [Abteilung] war es immer tendenziell besser, wenn man proaktiv Fehler oder so gemeldet hat und die dann auch begründen konnte. Vielleicht wie es entstanden ist und am besten sogar schon eine Abhilfemaßnahme für das nächste Mal mitschicken. Dann hat das die Akzeptanz immer sehr stark gesteigert. Im Gegensatz dazu, wenn man von Fremden auf Fehler hingewiesen wurde, allein weil das eigentlich, ja, ich sage mal, menschlich ist, dass man Fehler macht und es kann sich wahrscheinlich keiner davon freisprechen, irgendwann mal Fehler gemacht zu haben. Deswegen hat es aus meiner Sicht bei mir zumindestens immer geholfen, wenn ich Fehler als

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						erster, also meine eigenen Fehler als erster gesehen habe und sie dann zumindestens entweder selber beheben konnte oder abmildern konnte.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	99	99	Theoretisch ja, wenn man die Fehler sammelt. Also wenn man quasi eine Wissensdatenbank in der Theorie hätte, würde man ja auch irgendwann dazu übergehen können und sagen, wenn man Fehler XY macht, passiert ZW und Abhilfe kann man da und damit schaffen. Und kann damit zum Beispiel auch teilweise die Lösungsfindungsprozesse wesentlich beschleunigen, weil ich glaube, der beste Lernprozess kann niemals sämtliche Fehler verhindern, aber man kann die Behebung oder Abhilfe schaffen und wesentlich beschleunigen und verbessern. Mir fällt gerade spontan ein, aus Vorlesung von Sicherheits- und Risikoanalyse, eine sogenannte FMEA, wo eigentlich man sich im Vorhinein von einem technischen Bauteil überlegt, was kann schiefgehen? Und was macht man, wenn es schiefgeht? Und sozusagen das umgedreht, dass man es nicht im Vorhinein macht, sondern das ist mal schiefgegangen, das waren die Konsequenzen daraus und das könnte man als Abhilfe machen. Wäre jetzt in der Theorie wahrscheinlich eine gute Lösung, um aus den Fehlern als Organisation zu lernen und nicht nur als Einzelperson.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	99	99	Theoretisch ja, wenn man die Fehler sammelt. Also wenn man quasi eine Wissensdatenbank in der Theorie hätte, würde man ja auch irgendwann dazu übergehen können und sagen, wenn man Fehler XY macht, passiert

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ZW und Abhilfe kann man da und damit schaffen. Und kann damit zum Beispiel auch teilweise die Lösungsfindungsprozesse wesentlich beschleunigen, weil ich glaube, der beste Lernprozess kann niemals sämtliche Fehler verhindern, aber man kann die Behebung oder Abhilfe schaffen und wesentlich beschleunigen und verbessern. Mir fällt gerade spontan ein, aus Vorlesung von Sicherheits- und Risikoanalyse, eine sogenannte FMEA, wo eigentlich man sich im Vorhinein von einem technischen Bauteil überlegt, was kann schiefgehen? Und was macht man, wenn es schiefgeht? Und sozusagen das umgedreht, dass man es nicht im Vorhinein macht, sondern das ist mal schiefgegangen, das waren die Konsequenzen daraus und das könnte man als Abhilfe machen. Wäre jetzt in der Theorie wahrscheinlich eine gute Lösung, um aus den Fehlern als Organisation zu lernen und nicht nur als Einzelperson.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Encouragement or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	101	101	Nein, also zumindestens nicht organisationsweit. Es mag sein, dass es das vielleicht auf persönlicher Ebene, ich sage mal, oder Teamebene von wenigen Leuten gibt für Spezialthemen, aber organisationsweit gibt es das nicht.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	103	103	Sie überschneiden sich auf eine gewisse Art und Weise, ja, sie hängen auf eine gewisse Art und Weise zusammen, ja. Also eine offene und ehrliche Unternehmenskultur fördert auch eine offene Fehlerkultur oder eine gute Kultur generell, dass man auch einfach Fehler ausmerzen kann.
•	Semi-	Final_I1	Error Culture > Link	105	105	Bisher habe ich noch keine

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		between Corporate and Error Culture			negativen Erfahrungen gemacht. Ich habe aber die Befürchtung, wie schon ein paar Mal hier angesprochen, dass die Anonymisierung des Unternehmens durch die Strukturierung in funktionale Ebenen und nicht mehr regionale Ebenen dazu führt, dass man sich auch nicht mehr mit seinem Endprodukt vielleicht so identifizieren kann. Und dadurch seine Fehler auch nicht mehr unbedingt offen ausspricht oder die Stelle, die einen Fehler bemerkt, vielleicht auch gar nicht weiß, wo der Fehler denn entstanden ist und dementsprechend auch gar nicht mehr offen und ehrlich mal eben anrufen kann und sagen kann, sondern das läuft dann einen offiziellen Prozess und ich sage mal, wenn der Vorgesetzte oder sogar der Vorvorgesetzte sagt, hier ist ein Fehler passiert, wer war das? Ist immer ein bisschen schwieriger zu sagen, ich war das, als wenn man sagt, hier, Herr Vorgesetzter, wir haben das und das Problem, wir könnten das aber so und so lösen. Und ich glaube eher, dass die Unternehmenskultur eine Fehlerkultur beeinflusst als eine Fehlerkultur, denn die Unternehmenskultur.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	107	107	Ich glaube, dass sich oder mein Eindruck ist, dass sich die Fehlerkultur nach der Unternehmenskultur richtet im Sinne von, wenn man wirklich offen und ehrlich miteinander bei vielen Sachen spricht, dann traut man sich auch eher, über Fehler offen und ehrlich zu sprechen. Der umgekehrte Weg klappt aber eher weniger. Also wenn ich eine verschlossene und kleinteilige und anonyme Unternehmenskultur habe, werde ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						keine gute, tolle Fehlerkultur entwickeln können, weil die Konsequenzen einfach nicht so absehbar sind und wesentlich schneller wahrscheinlich auch irgendwo ein Name draufsteht und dann gar nicht mehr der Fehler im Vordergrund steht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Capture of Knowledge in- side Abellio	109	109	Ich habe festgestellt, ich bin ehrlich, ich kann es jetzt nicht genau in die drei Begriffe einordnen, aber meiner Meinung nach passt das zu allen dreien. Ich habe festgestellt, dass insbesondere, wenn unklar ist, wer welche Aufgaben innerhalb einer Reorganisation übernimmt oder Umstrukturierung, dass es dann besonders schwierig ist, (dem Wegbleiben?) von einer einzelnen Person zu strukturieren oder zu bewerkstelligen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Com- munication of Knowledge inside Abellio	109	109	Denn selbst wenn teilweise angenommen wird, dass ein Nachfolger kommt, ist oftmals nicht klar, wann der kommt. Und jetzt in einem konkreten Beispiel der Umorganisation der Firma wird diese Person quasi mit ihren Aufgabenbereichen auf drei verschiedene Personen teilweise aufgeteilt. Und da ist halt schwierig, dieses Wissen einfach zu übergeben, weil die sitzen dann auch noch in komplett verschiedenen Abteilungen und die Personen, die in diesem konkreten Beispiel mit der weggegangenen Person zusammengearbeitet haben, sitzen auch wieder entweder nur in einer der Abteilungen oder in einer ganz anderen. Und das macht es selbst mit der besten Vorbereitung schwierig, sämtliches Wissen und vor allen Dingen Aufgaben auch reibungs- und nahtlos zu übergeben. Und das fällt mir halt spontan gerade ein, weil es gerade

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						eben so halt mir persönlich widerfahren ist. Ach genau, eines war, das Aufschreiben von Wissen oder das Erfassen von Wissen generell wäre, ich habe keine Lösung dafür, aber mich hat es immer gestört, dass das Erfassen von Prozessen und Wissen als lästige Mussaufgabe hier empfunden wurde, weil es irgendwie immer von oben angeordnet wurde in den unpassendsten Momenten. Und man dann eigentlich nur froh war, wenn es vorbei war, wenn man mit der Prozessabteilung dann zusammengesessen hat und ach, endlich ist es vorbei.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I1	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	109	109	Ich glaube, rückblickend hätte ich mir gewünscht, wenn man da einfach einen Regelprozess daraus macht, wo man in normalen Abständen immer da zusammenkommt, quasi ein Jour fixe und dann sich, gibt es neues Wissen und so weiter. Und dass es sich einfach einbürgert, dass man darüber spricht, ob man das Wissen, was man aufgeschrieben hat, aktualisieren muss, ob man neues aufschreiben muss. Und ich bin der Meinung, dass das, wenn das eine völlige Selbstverständlichkeit ist, das auch nicht ganz so als riesige Last sieht wie derzeit, wo es einfach als anonymer Arbeitsauftrag kam, mach das mal bis zu dem und dem Zeitpunkt und dann passiert aber quasi nichts. Weil dieses reine Aufschreiben von Wissen brachte mir oder meinen Kollegen in dem Moment nichts Konkretes, während wir viele andere Aufgaben auf dem Tisch hatten, die in dem Moment was Konkretes gebracht haben. Das ist uns jetzt ein bisschen auf die Füße gefallen, wenn wir

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ehrlich sind, weil jetzt ist der Fall eingetreten, dass wir es brauchen, aber haben es nie so gepflegt. Und ich bin mir ziemlich sicher, dass wenn man das anders und vor allen Dingen regelmäßiger angestrebt hätte und nicht immer nur von oben Top-Down sozusagen, dann wäre das wahrscheinlich einiges flüssiger gelaufen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	11	11	Ja, also Abellio ist halt auch ein spannender Arbeitgeber, muss man sagen, weil, also ich bin ja eingestiegen als Student und ja, Stichwort Möglichkeiten, die gibt es natürlich auch nur, wenn man, ja, wenn das Unternehmen selbst eine entsprechende Entwicklung nimmt, und ist ja so ein bisschen vom Start-Up zum größeren Konzern geworden und hat mir insgesamt auf jeden Fall immer Freude bereitet.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	13	13	Also es hat sich auf jeden Fall gewandelt so mit der Zeit, ich bin ja [Anzahl Jahre 1] Jahre schon bei Abellio und am Anfang, also ist es auch immer noch, aber gerade am Anfang war es sehr, ja, persönlich, jeder kannte sich. Jeder war auch irgendwie für alle Themen so ein bisschen mitverantwortlich. Es gab zwar, also seitdem ich da war, gab es schon Abteilungen und die hatten auch gewisse Zuständigkeiten, aber man war halt sehr stark vernetzt. Und damals, das hat sich auch zum Beispiel in meiner Studententätigkeit widerspiegelt, weil, ich war halt nicht der Student für [Abteilung 2] oder für [Abteilung 3], sondern sozusagen für alles. Und man kann schon feststellen, mit zunehmender Größe von Abellio werden die, ja, die Vernetzungen werden einfach schwieriger. Das Unter-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nehmen ist größer geworden.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	13	13	Es gibt erstmal auch verschiedene Standorte, und man ist nicht mehr in allen Themen so tief drin. Also man hat durchaus, glaube ich, noch/ also es ist gut, dass man von diesem kleinen Unternehmen kommt. Man merkt aber, dass man sich mehr und mehr diesen Strukturen von so einem Großkonzern, sage ich mal, annähert.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	15	15	Also in meinen vorherigen Tätigkeiten, ich meine, das ist mein erster richtiger Job, aber ich sage mal, auch so bei so Aushilfs-, Studententätigkeiten oder solche Sachen oder auch, was ich von anderen gehört habe, ist gerade dieses, dass man eigentlich, insbesondere in der Abteilung, in der ich arbeite, ein sehr, sehr gutes Miteinander hat, also man versteht sich als ein Team. Es gibt nicht diese „kommst du heute nicht, kommst du morgen“ Mentalität, sondern man hat ein gemeinsames Interesse, das Ziel zu erreichen. Das trifft nicht unbedingt immer auf jeden zu im Unternehmen. Das ist, glaube ich, aber auch normal, gerade jetzt bei der Größe, die Abellio erreicht hat. Aber ich kann schon sagen, in dem Team, in dem ich arbeite, da zieht man insgesamt an einem Strang, und das ist, glaube ich, sehr, sehr viel wert.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	21	21	Ja, also ich kann es ja mal sagen, wenn man so die wichtigsten positiven und negativen Aspekte rausstellt, ich sage mal, positiv ist größtenteils das, was wir/ oder was ich jetzt auch schon mehr oder weniger gesagt hatte. Also man ist in einem funktionierenden Team, was sich gegenseitig unterstützt.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Man hat gemeinsame Ziele und grundsätzlich hatte ich auch immer das Gefühl, dass man bei Abellio die Möglichkeit hat, wenn man möchte, sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Was aber nicht so schön ist, gerade so in der letzten Zeit, ist, glaube ich, das ganze Thema Kommunikation im Unternehmen. Also ich meine, Abellio macht gerade eine große Umstrukturierung durch, die ist, glaube ich, auch nötig und die ist auch wichtig, weil man hat schon gemerkt, ich meine, schön, Unternehmenskultur, familiär und sowas, aber das funktioniert halt irgendwann nicht mehr, wenn man größer und größer und größer wird. Das heißt, ich glaube, man muss zwangsläufig diese Umstrukturierung machen, was ich etwas schade finde, ist, wie die Mitarbeiter mitgenommen werden. Das passiert aus meiner Sicht deutlich zu wenig.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	23	23	Ja, also Abellio hat ja eigene Unternehmenswerte festgelegt, früher hieß das mal der „Abellio-Way“, glaube ich. Das war irgendwie ganzheitlich, proaktiv, professionell, ja, noch eins, glaube ich. Ich, ja ich kann durchaus verstehen, dass man als Unternehmen diese Werte festlegt und da ist ja sicher auch was Wahres dran, ich fand immer, das habe ich aber damals auch schon mal gesagt, dass ich schön und gut finde, dass das Unternehmen diese Werte für sich beansprucht. Das ist aber auch am Ende des Tages keine Kunst. Also das sind Werte, wenn man die nicht hat, dann kann man auch einfach sagen/ also dann hat man einfach auch keine Werte, so nach dem Motto. Und deswegen fand ich das immer ein bisschen

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sehr plakativ, weil für mich war nie so richtig zu erschließen, was hat die Führungsebene, und damit meine ich dann auch, was, weiß ich nicht, die Chefs in [Region 3] oder auch in den Niederlanden, was haben die sich/ was steckt dahinter? Also was heißt das, wir sind jetzt professionell? Also davon gehe ich jetzt erstmal aus, so nach dem Motto, und klar, für mich sind gerade im Arbeitsumfeld auch wichtig, professionell zu sein, und über den Tellerrand hinauszuschauen und ganzheitlich zu arbeiten. Ich hatte aber nicht das Gefühl, dass man als Mitarbeiter aus diesen Werten, sage ich mal, irgendeine Handlungsanweisung gezogen hat, und wenn man diese Werte nicht von vornerein selber mitgebracht hat, dann standen die halt mehr oder weniger im Raum. Muss ich schon sagen. Allerdings habe ich von/ während das vor zwei, drei Jahren noch relativ plakativ eigentlich regelmäßig in irgendwelchen Reden oder E-Mails oder so, zumindest diese Werte einem vor Augen gehalten wurden, hat man da jetzt in letzter Zeit auch nicht mehr ganz so viel von gehört, zumindest nicht mehr von dieser, ja, plakativen Art.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	25	25	Also zum einen hat in [Region 1] der Geschäftsführer gewechselt, der das in seinen Reden immer eingebaut hat, das muss man ganz klar sagen. Also dem war dieses ganze Thema Präsentation und so sehr wichtig. Ich glaube, dass das auch nicht schlecht war, also das hat durchaus dafür gesorgt, dass die Leute im Unternehmen, denen war das zumindest bewusst, und klar, gab es da welche, wie jetzt auch mich,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						die, wo man mal gesagt hat: Ja, was soll ich jetzt mit diesem einen Wert, also das ist selbstverständlich. Es gibt aber mit Sicherheit genug Leute, die davon sich sozusagen auch wieder erinnert fühlen und gesagt haben: Ach ja, und danach handeln. Und ich glaube, das liegt dann auch einfach ein Stück weit daran, wenn die Mentalität in der Führungskraft ein bisschen wechselt, oder wenn so ein Unternehmen dann auch vielleicht andere Prioritäten hat, wie: Wir müssen jetzt erstmal gucken, dass wir den Kopf über Wasser halten, dass dann, ja, sage ich mal, Sprüche klopfen etwas sozusagen von der Bildfläche verschwindet.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	27	27	Ja, also das wichtigste, und deswegen habe ich das auch am Anfang so oft gesagt, ist aus meiner Sicht Teamgeist, also Zusammenarbeit. Ist aus meiner Sicht ein ganz wichtiges Thema, sowohl allgemein als auch für Abellio speziell, wobei ich ja sagen muss, das habe ich bei Abellio auch erlebt in meiner Abteilung und muss sagen, das wäre auch was, was sich diese/ insbesondere die Abteilung, aber eigentlich auch Abellio insgesamt schon auf die Fahne schreiben kann.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	27	27	Ja, darüber hinaus, klar, ich kann natürlich jetzt auch sagen: Ganzheitlich, professionell, das ist alles wichtig. Aber ich glaube, das Ganze steht und fällt einfach damit, wenn es nur Einzelkämpfer gibt. Also aus meiner Sicht überlebt so ein Unternehmen nicht, und das habe ich auch bei anderen Arbeitgebern erlebt, wenn jeder nur sein Ding macht, und das kann er auch gut machen oder super, aus meiner Sicht, am Ende

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						braucht es ein gutes Team- gefühl, um, ja, um so ein Unternehmen nach vorne zu bringen. Das ist aus meiner Sicht der wichtigste Wert, den man betrachten muss.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	29	29	Ja, also (...) bei Abellio ist es wie gesagt so, es wurde halt gesagt, dass es die gibt, und aus meiner Sicht müsste man den Leuten auch vermit- teln, was man damit meint. Und ich will auch nicht sa- gen, dass das bei Abellio nicht versucht wurde. Ich glaube aber nicht, dass es bei allen immer angekommen ist. Das funktioniert halt eben auch nicht dadurch, indem der Geschäftsführer die Wer- te, sage ich mal, nennt, son- dern/ oder ich sage mal, es gab so Teppiche auf dem Flur, wo die Werte drauf stehen, das ist ja nett, aber die Leute, denen war das dann bewusst, und die kann- ten die dann auch alle, aber ich meine, war eher ein Kü- chengespräch, sage ich mal, als dass die Leute jetzt ge- sagt haben: Oh, wir müssen uns mal am Riemen reißen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	29	29	Und ich glaube, das funk- tioniert nur, wenn man die lebt und das muss halt nicht nur passieren, dass, sage ich mal, der Geschäftsführer die Werte vorliest, sondern es muss ein Konzept geben, dass auch die weiteren Füh- rungskräfte das überhaupt in die Ebene, in die verschiede- nen Ebenen reintragen kön- nen. Also, ja, also der Ge- schäftsführer muss das viel- leicht den Bereichsleitern geben und die müssen/ also es muss ein Konzept entwi- ckelt werden, wie ich das an die Leute ran trage, ohne das einfach nur bloß gesagt zu haben, so: Wir müssen jetzt danach handeln. Und man muss es halt auch vorleben dann natürlich.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	31	31	Im Grunde ja, mit Abstrichen, also es ist durchaus so, also klar, jeder hat ja seine Stellenbeschreibung. Da steht rein fachlich erstmal drin, was man tun muss, und ich glaube, da kenne ich auch die Themen, wo das Unternehmen, sage ich mal, von mir erwartet, dass ich da fit bin, die bearbeite und mich um die Sachen kümmerge. Und darüber hinaus gibt es aber ja auch noch die Ebene, sage ich mal, mit welchem Engagement gehe ich an die Sachen ran. Und da habe ich schon das Gefühl, würde ich jetzt nicht unbedingt sagen, dass jetzt das Unternehmen von mir erwartet, wie ich an die Sachen rangehe, aber insbesondere ja mein Vorgesetzter, der dann ja in dem Moment das Unternehmen auch repräsentiert und da muss ich sagen, alle, die ich da bisher als Vorgesetzte hatte, das hat sich auch durchaus mal gewechselt, haben halt immer erwartet, dass ich halt mit dem vollen Einsatz da reingehe und das ich eben auch selbstständig Probleme löse. Also Probleme vortragen, kann man machen, aber wenn es denn da aufhört, dann ist man halt ein Sachbearbeiter und die Idee, gerade in unserer Abteilung, war ja nun wirklich immer zu sagen: Wir sind Problemlöser und nicht nur Benenner. Ich glaube, das ist so das, was auch durchaus von mir erwartet wird in den Bereichen, wo ich da eben tätig bin.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	33	33	Also gerade dieses über den Tellerrand hinausschauen und proaktiv Sachen ansprechen und Probleme lösen, da glaube ich aus meiner eigenen Erfahrung heraus nicht, dass es bei allen Bereichen so ist. Ich glaube sogar, dass

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						es Abteilungen gibt, in denen das aktiv/ dagegen gearbeitet wird, also in dem die Leute das eben, was aufgetragen bekommen und genau das erledigen sollen, oder irgendwie dann auch über, wenn mal was abgestimmt werden muss, erst mit dem Vorgesetzten geklärt werden muss, ob das überhaupt machbar ist. Und da ist eigentlich, also das ist nicht in allen, um Gottes Willen, also es ist nicht in allen Abteilungen so, aber es gibt eben die Bereiche, wo man sagen muss: Da fehlt aus meiner Sicht auch manchmal so der Mut, mal selbst eine Entscheidung zu treffen und mal ein Problem zu lösen, um vorwärtszukommen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences be- tween OpCo's	35	35	Ich glaube, das liegt an der Art des Führungsstils, also die Abteilung entscheidet/ Also mit Sicherheit gibt es da Individuen, aber die Abteilung entscheidet ja nicht für sich. Wir bestimmen nicht selbst und die andere Abteilung bestimmt für sich. Wir bestimmen einfach alles selbst. Und es geht ja auch nicht darum, dass man sagt: Ich übergehe meinen Chef, indem ich einfach was entscheide, sondern ich nehme dem gewisse Arbeit ab, indem ich gerade so selbstverständliche Themen, oder Themen, die jetzt kein Geld kosten oder so, einfach selber übernehme. Wenn aber ein Abteilungsleiter das aktiv unterbinden möchte, dann mache ich das als Abteilung auch nicht. Und glaube, das ist ein ganz klares Thema, welchen Führungsstil man anwendet.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Expecta- tion Clarification > Tools	37	37	Im Grunde ja, also was man Abellio wirklich nicht vorwerfen kann, jetzt bin ich ja schon etwas länger da, ist, die haben mich schon gut

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						gefördert. Also ich sage mal, die normalen Basics, also dass ich mein Arbeitsmaterial habe und zugreifen kann auf Daten, dass, gerade heutigen Zeit im Home-Office arbeiten kann und so, das war alles eigentlich gar kein Problem. Das ist alles da. Es kann mal ein bisschen länger dauern, bis man es hat oder so, aber es (lacht) ist grundsätzlich alles da. Und was ja viel wichtiger ist, ist, dass man das Know-how hat, also wie beurteile ich eigentlich eine Situation, oder wie werde ich eine Führungskraft, wenn ich jetzt Personalverantwortung bekomme oder so? Und da muss ich schon sagen, da habe ich von Abellio eigentlich immer die Chance gehabt. Man muss auch sagen, jetzt im Rahmen dieser Umstrukturierung hat das abgenommen. Man hat es jetzt erstens, glaube ich, nicht mehr so viel beantragt, weil es aber auch eine Zeit lang in der Diskussion war, ob Fortbildungen noch genehmigt werden oder so. Aber in der Zeit, wo ich mich bei Abellio noch massiv entwickelt habe sozusagen, gerade so in der Anfangszeit, haben die mir schon einiges an Möglichkeiten gegeben.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	39	39	Ja, da würde ich sagen: Nein. Also ich glaube, das kann man so sagen, also das ist, glaube ich, ein historisches Thema. Also einerseits muss man sagen, die Abteilung ist mit dem Unternehmen gewachsen. Also es ist jetzt auch nicht so, dass das Unternehmen nichts getan hätte, um nicht die zusätzliche Arbeit sozusagen zu verteilen. Allerdings haben sich die Themenbereiche nicht nur rein durch zusätzliche Netze vergrößert, sondern die Themenbereiche

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						haben sich auch einfach durch zusätzliche Funktionen und so einfach vergrößert. Das heißt, gerade im Bereich Abstimmungsthemen und so was, die fressen derart viel Zeit, dass man eigentlich seine Abarbeitungsthemen, also die man normalerweise so während des Tages zwischen Terminen machen würde, viel in den späten Nachmittag verlegt, oder eben mal am Wochenende reinschauen muss oder so. Das muss man schon sagen. Das hat man auch versucht, sage ich mal, durch Prozessoptimierung oder so mal irgendwo, ja, ich sage mal, ein bisschen auszumerzen oder zu verbessern, aber man muss schon sagen, am Ende müssen die Prozesse überwacht und begleitet werden und da fällt die Arbeit denn eben immer noch an
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Con- straints or Bureau- cracy	41	41	Ja, also was früher kein Problem war, war, dass man, gerade wenn man irgendwas beauftragen musste, es musste immer schnell gehen, also gibt es ja im Bahnverkehr durchaus mal, dass man ein dringendes Thema hat und man möchte das schnell lösen, es gibt bei Abellio ja offiziell diese Open-Door-Policy, aber die trifft halt nicht mehr hundertprozentig zu. Also früher konnte ich meinen Auftrag bei meinem Chef abgeben, bin dann zum Geschäftsführer gegangen und habe gesagt: Ich brauche hier die Unterschrift. Dann wurde vielleicht nochmal geguckt: Haben wir was im Budget? Wird das gemacht? Also es gab schon eine Art Genehmigungsprozess und so, aber heutzutage ist es sehr bürokratisiert. Also ist vielleicht auch verständlich, wenn man größer wird, damit nicht jeder irgendwelche

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Aufträge rauswirft. Ich muss aber sagen, man verbraucht unglaublich viel Kraft, was genehmigen zu lassen. Und sei das mal nur eine eigentlich im Budget enthaltene Stelle, die muss trotzdem durch einen Genehmigungsprozess und wenn derjenige kündigt, dann muss ich nochmal neu in den Genehmigungsprozess, obwohl eigentlich spart man sogar noch Geld, wenn jemand kündigt sozusagen. (lacht) Das ist halt, ist teilweise sehr bürokratisiert und ich würde auch sagen, das hat mich persönlich sehr, sehr viel Zeit gekostet bisher immer in meiner Arbeit.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	41	41	Ja, also was früher kein Problem war, war, dass man, gerade wenn man irgendwas beauftragen musste, es musste immer schnell gehen, also gibt es ja im Bahnverkehr durchaus mal, dass man ein dringendes Thema hat und man möchte das schnell lösen, es gibt bei Abellio ja offiziell diese Open-Door-Policy, aber die trifft halt nicht mehr hundertprozentig zu. Also früher konnte ich meinen Auftrag bei meinem Chef abgeben, bin dann zum Geschäftsführer gegangen und habe gesagt: Ich brauche hier die Unterschrift. Dann wurde vielleicht nochmal geguckt: Haben wir was im Budget? Wird das gemacht? Also es gab schon eine Art Genehmigungsprozess und so, aber heutzutage ist es sehr bürokratisiert. Also ist vielleicht auch verständlich, wenn man größer wird, damit nicht jeder irgendwelche Aufträge rauswirft. Ich muss aber sagen, man verbraucht unglaublich viel Kraft, was genehmigen zu lassen. Und sei das mal nur eine eigentlich im Budget enthaltene

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Stelle, die muss trotzdem durch einen Genehmigungsprozess und wenn derjenige kündigt, dann muss ich nochmal neu in den Genehmigungsprozess, obwohl eigentlich spart man sogar noch Geld, wenn jemand kündigt sozusagen. (lacht) Das ist halt, ist teilweise sehr bürokratisiert und ich würde auch sagen, das hat mich persönlich sehr, sehr viel Zeit gekostet bisher immer in meiner Arbeit.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Constraints or Bureaucracy	42	43	I: Das heißt, das hat im täglichen Doing sozusagen auch eingeschränkt. #00:19:35-4# B: Ja. Ja. #00:19:37-9#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	45	45	Ich glaube, dass es Unterschiede gibt. Ich habe es festgestellt bei/ also früher gab es ja auch Practice-Austausche zwischen den Regionen und ich glaube, dass es Unterschiede gibt. Ich weiß jetzt nicht, ob die hundertprozentig regional sind oder ob das auch Abteilungsunterschiede sind, weil ich kenne in den anderen OpCos jetzt nicht alle. Gefühlt hängt das aber auch so ein bisschen mit der Unternehmensgröße immer zusammen. Also wenn eine OpCo etwas kleiner ist, dann ist da eher noch so ein bisschen diese Hands-On-Mentalität und dieses: Ja, wir müssen da jetzt irgendwie durch und ich weiß selber nicht, wie es geht, aber wir gehen mal voran. Und wenn so eine OpCo eh schon ziemlich groß und aufgebläht ist, dann hat man eher das Gefühl, dass/ ja, ich will jetzt nicht sagen, da sind durchaus engagierte Leute und die arbeiten, aber es ist schon eher so ein bisschen so eine Quengelmoralität, sage ich mal. Also alles ist viel und alles ist schwer, ja. So habe ich es

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wahrgenommen, aber betont wirklich nicht bei allen Leuten.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences be- tween OpCo's	47	47	Ja, also ich kann es so im Bereich [Thema 2] ganz gut festmachen. Da ist es durchaus so, dass man in [Region 1] durchaus die Probleme mit [Thema 3] hat, das ist keine Frage, es ist aber eine ganz andere Art und Weise des Umgangs. Also man versucht eigentlich eher gemeinsam mit dem Dienstleister die Probleme zu lösen. Klar, und es gibt auch mal, sage ich mal, ein paar ernste Worte, und bei Aufforderung nachzubessern und was besser zu machen. Wenn wir uns aber dann zwischen den Opcos abstimmen und dieses [Thema 4] aufkommt, dann höre ich immer sehr, sehr viel Unzufriedenheit, aber sehr wenig: Was können wir denn machen? Also die sehen den Spielball sehr, sehr stark beim [Thema 3], ohne aber sich selber in dieses rein zu fühlen. Das ist für mich immer so eine, ja, so eine Mentalität: Ja, wir haben jetzt hier bezahlt und dann machen wir nichts mehr. Aber so funktioniert es nicht. Man muss einen Dienstleister aus meiner Sicht steuern. Und da habe ich das sehr, sehr stark wahrgenommen, da ist so dieser Unterschied [Region 1]-[Region 2] sehr, sehr deutlich geworden. Wobei man fairerweise auch sagen muss: Bei denen ist [Thema 5] teilweise ein Abfallprodukt, so nach dem Motto, und da hat sehr oft auch die Zuständigkeit gewechselt und keiner will es so richtig, glaube ich, machen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge	49	49	Also es gibt ja ein Prozessmanagementsystem, so heißt das, und Dokumentenmanagementsystem, was aus

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			at Abellio > Form			meiner Sicht erstmal dazu dienen soll, Wissen zu bündeln, und eben, dass man nicht dieses Problem hat: Man hat nur Experten und wenn einer mal wegbricht, dann wissen wir nichts mehr. Sondern da sollen Prozesse niedergeschrieben werden und entsprechend festgehalten werden. Ich glaube, das ist so ein bisschen das, ja, womit das bei Abellio angegangen wird. Eine andere Sache ist aber, wie dieses Tool funktioniert. Also aus meiner Sicht ist die Idee gut. Es soll auch, glaube ich, wie so eine Art Wiki sage ich mal funktionieren, zumindest was Dokumente angeht. Es ist aber in der Praxis (lacht) nicht so richtig, ja, final, habe ich das Gefühl. Also dieses ganze Thema Schlagwortsuche. Also zum Beispiel sagen wir mal, man will jetzt nur eine Beschlussvorlage machen und sucht die Vorlage für Beschlussvorlage, und man gibt Beschlussvorlage ein. Dann heißt das noch nicht, dass man die Beschlussvorlage dann auch als Entwurf findet, sondern das können dann alte Beschlussvorlagen von irgendwas anderem sein, was abgelegt wurde. Da gibt es nicht so eine richtige Sortierung. Und das macht das Ganze natürlich nicht unbedingt einfacher. Und das sorgt am Ende dafür, dass man sich doch wieder per E-Mail von irgendjemand anders die Daten holt, und ich vermute, ganz ähnlich ist das auch mit den Prozessen. Also wenn man einen Prozess sucht zu einem Thema, dann heißt das noch lange nicht, dass man den findet, nur weil der irgendwo niedergeschrieben ist.
•	Semi-	Final_I2	Organizational	51	51	Also quasi wissentlich sozu-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding			sagen nicht, ja, also jemand nicht bei Wissenserweiterung unterstützt wurde sozusagen? (...) Will ich jetzt nicht ausschließen, aber jetzt ganz spontan habe ich gerade keine Idee.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	53	53	Ja, das habe ich schon erlebt. Da gibt es auch mehrere Facetten und ich glaube, das ist/ also das ist auch was, das gibt es/ das gab es auch, ja, immer mal wieder jetzt in unserer Abteilung. Ich würde sagen, in unserer Abteilung ist es häufig ein Zeitproblem. Also dass man Wissen nicht weitergibt, weil man oft die Zeit nicht hat, also dass gewisse Sachen immer bei einer Person fest verankert sind, weil man die Zeit nicht hat das zu übergeben, weil in dieser Zeit muss man es eigentlich schon gemacht haben. Das ist ein großes Problem, also da würde ich nicht sagen, dass das wesentlich nicht passiert oder absichtlich nicht passiert, um irgendwie das Wissen das bei sich zu horten, sondern einfach, weil es ein Zeitthema ist, dass gewisse Themen einfach nicht übergeben werden, obwohl es sinnvollerweise, im Rahmen Vertretungsregelung und so weiter, gemacht werden sollte, weil einfach teilweise die Zeit nicht da ist. Also dass man sagt: Ach komm, das Thema mache ich jetzt einfach noch erstmal weiter. Das können wir immer noch mal irgendwann übergeben, so nach dem Motto. Das gibt es sehr häufig. Also, ja, ich kenne auch, glaube ich, ein Beispiel, wo man sagt: Jemand hat Wissen nicht weitergegeben. Vielleicht nicht unbedingt, weil er es nicht wollte, sondern weil er/ ja, weil er, ich glaube, Sorge hatte, seine eigene Abteilung damit

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						zu belasten. Und zwar, und das ist gerade insbesondere in diesem Thema [Thema 6] glaube ich, ein Ding. Ich glaube, dass man viel damit, also viel von den Problemen, die wir haben in der Abteilung, damit lösen kann, indem man in einem der Systeme eine Optimierung erzielt. Und ich habe manchmal das Gefühl, dass es, oder zumindest auch schon mal am Telefon erfahren so, dass es Optimierungsmöglichkeiten gibt, die aber dann in größeren Runden nicht angesprochen werden, insbesondere wenn die Chefs mal dabei sind.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledgege Hoarding	55	55	Also, ja, ich kann mir das selber nicht so gut erklären, also ich habe halt das Gefühl, also in einem Gespräch auf Arbeitsebene kommt man also dazu und sagt: Ja, es gibt vielleicht noch die und die Idee. Müssen wir mal in einer größeren Runde besprechen. Dann bespricht man es in einer größeren Runde und dann wird das Thema nicht angebracht und ich selber kann es dann nicht anbringen, weil ich kenne mich damit zu wenig aus beziehungsweise, wenn man das mal versucht hat, dann heißt es: Ja, aber du bist ja nicht der Systemexperte.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledgege Hoarding	55	55	So, und ich habe immer das Gefühl, da ist irgendwie so ein bisschen, man möchte den Vorgesetzten nicht eine Idee vorschreiben, weil der Vorgesetzte ja selber seine Idee hat, wie es nur gelöst werden kann und als wenn es nicht anders ginge. Was ich aber nicht nachvollziehen kann, warum, wo da das Problem sein sollte, weil ich meine, auch ein Vorgesetzter sollte ja dankbar sein für einen Optimierungsvorschlag, der am Ende des

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Tages Arbeit abnimmt. Und das, keine Ahnung, vielleicht kann ich mich da auch nicht reindenken, weil das absolut nicht meine Art ist zu sagen: Ich enthalte jetzt was vor, weil ich meinem Chef besonders recht machen will, dass sein Weg der einzig richtige ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	57	57	Nein, das habe ich nicht oft erlebt. Da habe ich auch wie gesagt, nur das eine konkrete Beispiel, und ja sonst, will jetzt nicht ausschließen, dass in den letzten [Anzahl Jahre 1] Jahren nicht auch andere Themen waren, aber das wäre jetzt das, was mir so am präsentesten ist, so was ich jetzt noch, ja, wiedergeben kann.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	63	63	Ich sage mal, wenn ich bei mir mal vorne anfangen, dann hatte ich nie ein Problem, mir Wissen anzueignen bei Abelio, also es gibt eigentlich nicht, oder gab es nicht bisher, dass es irgendwo so eine Büchse der Pandora, sage ich mal, gab, wo ich sage: Da komme ich jetzt gar nicht hinter, sondern ich hatte eigentlich immer die Möglichkeit, mir Dinge erklären zu lassen. Also wenn ich nicht wusste, wofür ist eigentlich dieser und jener Prozess oder wie funktioniert der, dann hatte ich eigentlich immer die Möglichkeit. Man muss auch schon sagen, in anderen Abteilungen hatte man immer die Möglichkeit auch mal reinzuznuppern. Ja, gerade wenn die Prozesse ineinander verzahnt sind und man will sich gegenseitig unterstützen, dann ist erstmal ganz wichtig, dass man überhaupt sieht: Wie arbeiten die Leute überhaupt? Gerade auf Arbeitsebene konnte man sich da auch sehr, sehr gut abstimmen. Also da war es schon häufig so, dass man

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						jetzt nicht immer extra einen großen Termin anberaumen musste, sondern es ging auch schon so von Tür zu Tür. Und da war wie gesagt, also da habe ich eigentlich immer erlebt, dass man auch bereit ist, sich gegenseitig da zu unterstützen und sich irgendwie zu helfen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	65	65	Ich würde sagen, grundsätzlich ja, alleine dadurch, also ich sage mal, indem das Unternehmen mehr Mitarbeiter gewonnen hat, hat es ja auch mehr Know-how an sich gewonnen. Ich weiß manchmal nicht, ob alles, was man, sage ich mal, optimiert in dem Unternehmen, dann immer, sage ich mal, auch das Bessere ist. Also ich meine, wie gesagt, wir hatten ja anfangs schon mal gesprochen, es gibt im Moment eine Umstrukturierung. Da werden Abteilungen neu durcheinandergeworfen, da werden Abteilungen aufgesplittet, und da muss ich sagen, ich weiß nicht, ob ich das jetzt unter Lernen zuordnen würde, indem ich sage, wir machen eine Neustrukturierung und machen die absolut Top-Down. Also das muss man so sagen, die Neu-, Umstrukturierung ist aus meiner Sicht, also nach meinem Empfinden ziemlich Top-Down, ohne dass die eigentlich arbeitende Belegschaft sozusagen groß einbezogen wird. Und das ist eigentlich für mich nicht Lernen, das ist eher ein Rückschritt. Das habe ich auch bei Abellio schon ganz anders erlebt in der Vergangenheit, ne? Jetzt gut, jetzt ist das/ will ich aber auch nicht ausschließen, dass das Unternehmen nicht auch davon wieder lernt, ne? Also ich glaube, die Unzufriedenheit in der Belegschaft, die ist,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						glaube ich, auch inzwischen angekommen. Ich glaube, inzwischen wird auch ein bisschen mehr zumindest mit einzelnen Personen kommuniziert, also da habe ich schon das Gefühl, dass da ein Lerneffekt raus eingetreten ist. Das geht natürlich auch nur, wenn man erstmal einen Fehler macht, und da ist eigentlich, ja, dieses Thema Kommunikation ein ganz treffendes Beispiel.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abelio > Feeling and Experience	67	67	Genau, also als ich bei Abelio angefangen habe, war die Abteilung super klein und es ging dann darum, diese Abteilung musste aufgestockt werden, weil es war nicht mehr machbar, und damals gab es zum Beispiel ein Workshop, in dem darüber diskutiert wurde: Wird die Abteilung geteilt? Bleibt die Abteilung zusammen? Wie stocken wir auf und wo brauchen wir Personal? Und das haben wir abgeglichen mit dem, was wir im Budget haben. Ja? Also das war eine super Erfahrung, weil man hatte die Möglichkeit, zu sagen: Wir haben so und so viel Arbeit und wir schaffen das nur so und so und so aus unserer Sicht. So hatte man das Gefühl, man ist an der Entwicklung des Unternehmens halt beteiligt, insbesondere natürlich jetzt an den Sachen, die einen betreffen, aber auch abteilungsübergreifend gab es das, dass man gesagt hat: Es gibt bestimmte Prozesse, wo wir mal überlegen müssen, ob man die optimieren kann, indem man die verschiedenen Arbeitspakete innerhalb der Abteilung, sage ich mal, verschiebt. Und das waren Workshops, in denen war man beteiligt. Und man hatte das Gefühl, man arbeitet an der Entwicklung des Unter-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nehmens mit. Bei der aktuellen Umstrukturierung ist das nicht der Fall.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Learning Culture at Abel- lio > Differences	67	67	Genau, also als ich bei Abel- lio angefangen habe, war die Abteilung super klein und es ging dann darum, diese Ab- teilung musste aufgestockt werden, weil es war nicht mehr machbar, und damals gab es zum Beispiel ein Workshop, in dem darüber diskutiert wurde: Wird die Abteilung geteilt? Bleibt die Abteilung zusammen? Wie stocken wir auf und wo brau- chen wir Personal? Und das haben wir abgeglichen mit dem, was wir im Budget haben. Ja? Also das war eine super Erfahrung, weil man hatte die Möglichkeit, zu sagen: Wir haben so und so viel Arbeit und wir schaffen das nur so und so und so aus unserer Sicht. So hatte man das Gefühl, man ist an der Entwicklung des Unterneh- mens halt beteiligt, insbe- sondere natürlich jetzt an den Sachen, die einen betreffen, aber auch abteilungsüber- greifend gab es das, dass man gesagt hat: Es gibt bestimmte Prozesse, wo wir mal überlegen müssen, ob man die optimieren kann, indem man die verschiede- nen Arbeitspakete innerhalb der Abteilung, sage ich mal, verschiebt. Und das waren Workshops, in denen war man beteiligt. Und man hatte das Gefühl, man arbeitet an der Entwicklung des Unter- nehmens mit. Bei der aktuel- len Umstrukturierung ist das nicht der Fall.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	69	69	Ja, also es ist schon häufiger gewesen, dass ich, sage ich mal, mich um was kümmern musste, und ich wusste nicht so richtig, was ist denn da jetzt die Idee oder was ist damit gemeint. Gerade bei konkreten Arbeitsaufträgen,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dass man so sagt dann: Was ist jetzt eigentlich gefordert? Oder mir fehlt Wissen, sage ich mal, das gab es durchaus. Was mir da immer sehr, sehr weiter geholfen hat, ist einfach der schlichte Dialog, indem man also in erster Linie mal zu dem geht, der den Arbeitsauftrag erteilt hat und einfach Rückfragen stellt, was war denn das Problem? Das ging eigentlich immer ohne Probleme und das war tatsächlich auch egal, ob es der Geschäftsführer war oder der Abteilungsleiter oder irgendjemand aus einer anderen Abteilung, der vielleicht einfach nur eine Frage gestellt hat.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	69	69	Also da bin ich immer sehr, sehr weit gekommen bisher, einfach rückzufragen und einen Dialog zu suchen. Klar, gewisse Sachen, es war auch durchaus so, gewisse Sachen kann man sich auch erschließen, ja, also ich sage mal, jetzt blöd gesagt: Wenn jetzt einer wissen will, wie viel Sitze hat der so-und-so Fahrzeug, jetzt sehr, sehr konkret, und ich weiß das nicht, dann weiß ich aber, wo es steht, so nach dem Motto, ne? Das sind dann Sachen, Infos, die mir zur Verfügung stehen, aber wenn ich mit diesen Sachen, also dieses selber Wissen aneignen, nicht weiterkomme, dann war der Dialog immer dann meine beste Wahl.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	71	71	Also in der Vergangenheit gab es ja, wie vorhin schon mal gesagt, diese Best-Practice-Austauschs, die auch überregional waren. Die sollte man auch, ich glaube, einmal im Jahr wenigstens machen. Das war auch nicht schlecht. Das war ja ganz konkret dafür, dass man eben Wissen austauscht, sich mal anguckt, wie ma-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						chen die denn das? Wie machen wir das? Das ist ein bisschen eingeschlafen, oder eigentlich wurde das mehr oder weniger abgeschafft. Hat aber auch damit zu tun, dass die Unternehmen teilweise unterschiedlich aufgebaut waren, also ein [Abteilung 2] war nicht gleich ein [Abteilung 2] und ein [Abteilung 3] war nicht gleich ein [Abteilung 2]. Die haben durchaus unterschiedliche Arbeitsbereiche gehabt, sodass man, um alle Themen richtig abdecken zu können, eigentlich eher ein themenbezogenes Jour fixe hätte machen müssen, und kein abteilungsbezogenes, ne?
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	71	71	Also man hätte vielleicht sagen müssen: Ja, wir besprechen heute [Thema 7] oder wir besprechen heute [Thema 5], oder solche Sachen. Das hat man dann gemacht, tatsächlich so mit als ersten Schritt der Umstrukturierung, würde ich sagen, indem man ja da verschiedene Maßnahmen abgeleitet hat. Ich weiß nicht, wie die sich zusammengesetzt/ also wie die die herausgefunden haben, aber ich sage mal, zumindest haben sich Maßnahmen abgeleitet, die einen Austausch innerhalb des Unternehmens erfordert haben, indem man sich nämlich Wissen der anderen Opcos aneignet, indem man sagt: Wie macht ihr das? Wie machen wir das? Und dann versucht, halt auch Prozesse ein bisschen zu vereinheitlichen, um also das Bestmögliche rauszuholen. Also das wurde dann schon durchaus forciert.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	71	71	Wie gesagt, früher auf eine etwas andere Art, etwas lockere Art, und dann im Rahmen tatsächlicher Projekte dieser Umstrukturierung.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Ansonsten/ Irgendwas wollte ich noch gerade sagen, aber vielleicht fällt mir das gleich wieder ein. Ja, aber ich sage mal, zusammenfassend würde ich schon sagen, Wissensaustausch ist schon wichtig, ich glaube, dafür wurde auch damals dieses Prozessmanagement eingeführt. Am Ende muss man sich sicher die Frage stellen, ob man da schon an der Quintessenz angekommen ist, und da würde ich dann wieder sagen, da kann man, gerade wenn man solche Projekte aufsetzt, oder auch wenn man ein Prozessmanagement mal aufsetzt, die Mitarbeiter nochmal mehr mitnehmen. Ja? Also da wird viel gemacht, ich glaube, das ist gewünscht, aber vieles wird dann, hat man halt ein bisschen das Gefühl, das wird dann so implementiert: So, nach diesem Vorgehen könnt ihr das jetzt machen, ne? Und ich habe mir dann eher oft geholfen, indem ich dann, ja, ich sage mal, in [Region 3] mal angerufen habe, wenn ich was wissen wollte. Und das war auch nie ein Problem. Also die Leute, wenn man sich einmal kennengelernt hatte, und jetzt gab es eine Zeit lang auch noch diese „Young-Future-Leader“-Projekt, da hat man sich auch mit verschiedenen Kollegen ausgetauscht und wenn man erstmal so ein Netzwerk aufgebaut hat, und das wurde aus meiner Sicht von Abellio insgesamt schon gefördert, dann ist es natürlich auch irgendwann so ein bisschen an einem selbst, zu sagen: Jetzt hole ich mir das Wissen. Also ich meine, dass die Leute irgendwie zusammengekommen, da gab es immer mal wieder verschiedene Eventsmöglichkeiten, dass das passiert, und dann

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						muss man da irgendwann auch lernen, selber zu denken, ne? Wenn ich jetzt ein Problem mit X habe, dann weiß ich: Ah, ich kann den und den anrufen. Der kann mir vielleicht damit helfen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	71	71	Also die Leute, wenn man sich einmal kennengelernt hatte, und jetzt gab es eine Zeit lang auch noch diese „Young-Future-Leader“-Projekt, da hat man sich auch mit verschiedenen Kollegen ausgetauscht und wenn man erstmal so ein Netzwerk aufgebaut hat, und das wurde aus meiner Sicht von Abellio insgesamt schon gefördert, dann ist es natürlich auch irgendwann so ein bisschen an einem selbst, zu sagen: Jetzt hole ich mir das Wissen. Also ich meine, dass die Leute irgendwie zusammengekommen, da gab es immer mal wieder verschiedene Eventsmöglichkeiten, dass das passiert, und dann muss man da irgendwann auch lernen, selber zu denken, ne? Wenn ich jetzt ein Problem mit X habe, dann weiß ich: Ah, ich kann den und den anrufen. Der kann mir vielleicht damit helfen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	71	71	Also die Leute, wenn man sich einmal kennengelernt hatte, und jetzt gab es eine Zeit lang auch noch diese „Young-Future-Leader“-Projekt, da hat man sich auch mit verschiedenen Kollegen ausgetauscht und wenn man erstmal so ein Netzwerk aufgebaut hat, und das wurde aus meiner Sicht von Abellio insgesamt schon gefördert, dann ist es natürlich auch irgendwann so ein bisschen an einem selbst, zu sagen: Jetzt hole ich mir das Wissen. Also ich meine, dass die Leute irgendwie zusammengekommen, da gab es immer mal wieder verschie-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dene Eventsmöglichkeiten, dass das passiert, und dann muss man da irgendwann auch lernen, selber zu denken, ne? Wenn ich jetzt ein Problem mit X habe, dann weiß ich: Ah, ich kann den und den anrufen. Der kann mir vielleicht damit helfen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	73	73	Also konkret, gerade in Projekten gibt es ja einen richtigen Prozess dafür. Also dieses sogenannte „Lessons learned“, nennt sich das, glaube ich. Also das habe ich selber, wenn ich bei Betriebsaufnahmeprojekten zum Beispiel mitgewirkt habe, eigentlich immer als sehr positiv wahrgenommen. Also wenn Projekte dann erledigt sind, dass man sich quasi nochmal zusammensetzt und sagt: Was kann man besser machen? Oder was ist vielleicht nicht so gut gelaufen? Das ist eigentlich immer ganz spannend. Und da wurde dann halt auch versucht/ Also ich sage mal, bei solchen Terminen gibt es ja immer eine Projektleitung. Da wurden dann diese Themen eben aufbereitet und eben versucht für die zukünftigen Projekte mitzunehmen. Das hat aus meiner Sicht immer schon ganz gut funktioniert, und das hat man auch gesehen, weil auch wenn es in gewissen Bereichen sicher bei Betriebsaufnahme jetzt am Ende Probleme gab, muss man ja schon sagen, hat man sich ja doch groß weiterentwickelt, von sehr kleinen Betriebsaufnahmen zu deutlich größeren. Und insgesamt muss man ja schon sagen, hatte man auch immer erfolgreiche Betriebsaufnahmen. Also ich sage mal, Personalproblem jetzt mal dahingestellt, hat ja alles andere doch immer ziemlich gut geklappt, würde ich be-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						haupten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Interpretation of Error Culture	73	73	Also konkret, gerade in Projekten gibt es ja einen richtigen Prozess dafür. Also dieses sogenannte „Lessons learned“, nennt sich das, glaube ich. Also das habe ich selber, wenn ich bei Betriebsaufnahmeprojekten zum Beispiel mitgewirkt habe, eigentlich immer als sehr positiv wahrgenommen. Also wenn Projekte dann erledigt sind, dass man sich quasi nochmal zusammensetzt und sagt: Was kann man besser machen? Oder was ist vielleicht nicht so gut gelaufen? Das ist eigentlich immer ganz spannend. Und da wurde dann halt auch versucht/ Also ich sage mal, bei solchen Terminen gibt es ja immer eine Projektleitung. Da wurden dann diese Themen eben aufbereitet und eben versucht für die zukünftigen Projekte mitzunehmen. Das hat aus meiner Sicht immer schon ganz gut funktioniert, und das hat man auch gesehen, weil auch wenn es in gewissen Bereichen sicher bei Betriebsaufnahme jetzt am Ende Probleme gab, muss man ja schon sagen, hat man sich ja doch groß weiterentwickelt, von sehr kleinen Betriebsaufnahmen zu deutlich größeren. Und insgesamt muss man ja schon sagen, hatte man auch immer erfolgreiche Betriebsaufnahmen. Also ich sage mal, Personalproblem jetzt mal dahingestellt, hat ja alles andere doch immer ziemlich gut geklappt, würde ich behaupten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	75	75	Nein, also ich würde sagen, so prozessual festgehalten und gelebt wird es auf jeden Fall in diesem Projektmanagement. Darüber hinaus muss man natürlich gucken, also ich habe nicht das Ge-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						fühl, dass Fehler tabuisiert werden oder sowas, also dass man jetzt sagt: Ich habe jetzt einen Fehler gemacht und den muss ich unter den Teppich kehren. Also insbesondere in meiner Abteilung habe ich schon die Erfahrung gemacht, dass man Fehler machen kann, ich glaube, man muss dann auch dazu stehen, man muss dann vielleicht auch mal kurz seinen Kopf dafür hinhalten, und sich vielleicht mal, wenn man was wirklich falsch gemacht hat, den Ärger abholen, aber es dient ja dann eher dazu, diesen Fehler dann nicht nochmal zu machen. Und es ist jetzt nicht so, dass man sagt: Oh, das darf jetzt keiner wissen, oder da kann man jetzt nicht drüber sprechen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	77	77	Ich würde sagen, also ich habe die Erfahrung gemacht, dass durchaus bei Abellio von Fehlern gelernt wird, aber es gibt durchaus auch Prozesse, die aus meiner Sicht seit Ewigkeiten nicht funktionieren, wo man regelmäßig weiter ins Verderben läuft. Also ich sage mal, das Thema Baustellenplanung, das wissen wir seit drei Jahren, dass das so nicht läuft, wie es funktioniert. Wir wissen immer, welche Fehler wir machen. Und wir machen die gleichen Fehler eigentlich immer wieder.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	77	77	Da will ich nicht unbedingt sagen, dass die nicht daraus lernen. Ich habe manchmal das Gefühl, das ist so ein bisschen so ein Überlastungsproblem, kann ich natürlich selber nicht so gut beurteilen. Aber es ist durchaus auch so, dass man auch manchmal das Gefühl hat, man redet gegen eine Wand. Also dass man sagt: Das bringt nichts. Also ich glaube, man kann nicht sagen, es

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wird aus Fehlern grundsätzlich gelernt oder es wird aus Fehlern grundsätzlich nicht gelernt. Also ich glaube, das ist/ Also grundsätzlich gibt es eine Fehlerkultur, die positiv ist, bei Abellio, aber es gibt durchaus auch Themen, wo ich sage, da könnte man nochmal verbessern.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	78	79	I: Das heißt, im Grunde, das haben Sie gerade schon beantwortet, Sie haben es auch schon öfter mal erlebt, dass ein Fehler zwei- oder mehrmals gemacht wird. #00:42:19-2# B: Ja. #00:42:21-3#
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	81	81	Also ich will jetzt nicht sagen, das kommt oft vor, das kommt vor, ist aber auch eher im kleinteiligeren Arbeitsebenenbereich, sage ich mal, also ist jetzt nicht so, dass man jetzt im großen Stil, sage ich mal, immer wieder die gleichen Fehler macht, sondern gerade auf diesem Arbeitsebenenbereich ist es aber aus meiner Sicht auch ganz oft einfach ein/ dann ist es halt ein persönliches Thema, also von diesen Mitarbeitern und nicht komplett vom Unternehmen. Also die Frage ist immer, wie geht das Unternehmen damit um, aber offensichtlich passiert da ja zurzeit nicht so viel, weil sonst gäbe es die Fehler ja nicht immer mal wieder.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	83	83	Also ja, mir sind durchaus schon Fehler passiert bei Abellio. Jetzt ist es ja nicht so, dass immer, wenn man einen Fehler in irgendeinem Bereich macht, dass man dann ins, sage ich mal, [Region 1] Jour fixe geht und sagt: Hier, ich habe da und da einen Fehler gemacht und jetzt bitte jeder einmal seinen Senf dazu geben. Sondern in

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						der Regel gehe ich dann, sage ich mal, zu meinem Vorgesetzten und sage: Das und das und das ist schiefge- laufen. Das ist auch schon Mitarbeitern von mir passiert und dann bin ich auch schon zu meinem Vorgesetzten schon gegangen, um zu sagen: Dem Mitarbeiter ist das und das passiert, aber aus den und den Gründen. Da war es aber eigentlich immer so, dass man eher sich so orientiert hat: Wie kriegen wir jetzt sozusagen die Kuh vom Eis? Also wie können wir denn das Problem lösen?
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Frequen- cy of Errors	83	83	Also ja, mir sind durchaus schon Fehler passiert bei Abellio. Jetzt ist es ja nicht so, dass immer, wenn man einen Fehler in irgendeinem Bereich macht, dass man dann ins, sage ich mal, [Re- gion 1] Jour fixe geht und sagt: Hier, ich habe da und da einen Fehler gemacht und jetzt bitte jeder einmal seinen Senf dazu geben. Sondern in der Regel gehe ich dann, sage ich mal, zu meinem Vorgesetzten und sage: Das und das und das ist schiefge- laufen. Das ist auch schon Mitarbeitern von mir passiert und dann bin ich auch schon zu meinem Vorgesetzten schon gegangen, um zu sagen: Dem Mitarbeiter ist das und das passiert, aber aus den und den Gründen. Da war es aber eigentlich immer so, dass man eher sich so orientiert hat: Wie kriegen wir jetzt sozusagen die Kuh vom Eis? Also wie können wir denn das Problem lösen?
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	83	83	Also ja, mir sind durchaus schon Fehler passiert bei Abellio. Jetzt ist es ja nicht so, dass immer, wenn man einen Fehler in irgendeinem Bereich macht, dass man

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dann ins, sage ich mal, [Region 1] Jour fixe geht und sagt: Hier, ich habe da und da einen Fehler gemacht und jetzt bitte jeder einmal seinen Senf dazu geben. Sondern in der Regel gehe ich dann, sage ich mal, zu meinem Vorgesetzten und sage: Das und das und das ist schiefge- laufen. Das ist auch schon Mitarbeitern von mir passiert und dann bin ich auch schon zu meinem Vorgesetzten schon gegangen, um zu sagen: Dem Mitarbeiter ist das und das passiert, aber aus den und den Gründen. Da war es aber eigentlich immer so, dass man eher sich so orientiert hat: Wie kriegen wir jetzt sozusagen die Kuh vom Eis? Also wie können wir denn das Problem lösen?
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	83	83	Das habe ich natürlich eher, muss ich sagen, eher in der Abteilung wahrgenommen. Wie das jetzt in anderen Abteilungen ist, kann ich natürlich nicht sagen, ich würde aber ja schon sagen, grundsätzlich gilt für Abellio, habe ich noch nicht erlebt, dass einer was falsch gemacht hat und dann wurde der irgendwie komplett auseinandergenommen von allen oder so. Vielleicht werden auch nicht alle Fehler an die große Glocke gehangen, das ist ja auch was Gutes sozusagen, dass nicht jeder individuelle Fehler von irgendeiner Person/ jeder im Unternehmen sofort weiß, was los war. Das muss ja auch nicht sein. Und deswegen sind mir solche Sachen jetzt auch nicht bekannt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	83	83	Das habe ich natürlich eher, muss ich sagen, eher in der Abteilung wahrgenommen. Wie das jetzt in anderen Abteilungen ist, kann ich natürlich nicht sagen, ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						würde aber ja schon sagen, grundsätzlich gilt für Abellio, habe ich noch nicht erlebt, dass einer was falsch gemacht hat und dann wurde der irgendwie komplett auseinandergenommen von allen oder so. Vielleicht werden auch nicht alle Fehler an die große Glocke gehangen, das ist ja auch was Gutes sozusagen, dass nicht jeder individuelle Fehler von irgendeiner Person/ jeder im Unternehmen sofort weiß, was los war. Das muss ja auch nicht sein. Und deswegen sind mir solche Sachen jetzt auch nicht bekannt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	85	85	Ja, also man muss ja sagen, wenn man jetzt, ich sage mal, wenn jemand einen Fehler macht, und ich kommuniziere den offen im gesamten Unternehmen, dann ist die Wahrscheinlichkeit wahrscheinlich geringer, dass dieser Fehler nicht nochmal von jemand anderes vielleicht gemacht wird. Das durchaus.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Openness with Errors > Protecting from negative Influences	87	87	Ja. Würde ich schon sagen. Also ich sage mal, dass ja, also wir haben ja mehrere Leute im Unternehmen, die, sage ich mal, den gleichen Job ausüben, sage ich mal, und wenn einer von denen Fehler macht und ich bespreche das nur mit dem individuell, dann kann das morgen passieren, dass dem Zweiten genau das Gleiche passiert. Und wenn ich das aber offen anspreche, da ist ja immer die Sache, muss ich dann sagen: Ja, der Herr so und so, der hat das jetzt falsch gemacht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Openness with Errors > Protecting from negative Influences	87	87	Sondern ich kann ja auch, wie, ich sage mal, so wie bei einem Projekt, in so einem „Lessons learned“, ganz allgemein den Kollegen Hinweise geben: Bitte denkt da

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						und dran. Oder ich sage mal, im Rahmen von Handlungsleitfaden für bestimmte Tätigkeiten, wo ich solche Fehler sozusagen schon, ich sage mal, indirekt mit aufführe, indem ich beschreibe, wie ich die umgehe. Und sowas gibt es ja durchaus. Gerade in der Ebene, wo die Kollegen in Schichtarbeit und sowas sind, die haben natürlich ihre Vorgaben. Und das werden mit Sicherheit mit solchen Fehlern/ also mit Fehlervermeidung erweitert.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Interpretation of Error Culture	89	89	Also abteilungsintern bin ich mit dem ganzen Thema schon sehr zufrieden. Würde behaupten, dass wenn ich einen Fehler mache, dann muss ich da mit meinem Vorgesetzten gegenüberreten können. Also eine Fehlerkultur, ist sicher falsch zu sagen: Ja, ach, alles kein Problem. Ich glaube, man muss auch für seinen Fehler in gewisser Art und Weise geradestehen können und muss auch dafür Verantwortung übernehmen können und es muss jetzt nicht „Friede-Freude-Eierkuchen“-Fehlerkultur, sage ich mal, sein, wo niemals jemand Ärger bekommt. Es muss aber sich aus meiner Sicht in erster Linie darauf konzentrieren, wie man den Fehler sozusagen behoben bekommt oder in Zukunft vermeidet. Das sollte die Priorität sein, den, ich sage mal so salopp gesagt, den Anschiss, den darf es sicher bei gewissen Fehlern auch geben, aber der sollte halt, ja, nachrangig sein.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	90	91	I: Und wenn Sie jetzt sozusagen auf einer Skala von eins bis zehn bewerten müssten, wie weit ist Abellio schon bei dem, was Sie gerade beschrieben haben? Ich sage mal zehn ist perfek-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						te Fehlerkultur, null ist schlechte Fehlerkultur. Wie würden Sie das einordnen? #00:48:14-0# B: Sieben. #00:48:17-8#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	93	93	Und da bin ich eigentlich dann sehr stark wieder bei dem, was ich ganz am Anfang gesagt habe, nämlich bei dem, wo ich sage, das ist bei mir persönlich am wichtigsten, das ist nämlich ein vernünftiger Teamzusammenhalt, mit dem man dann versucht, gemeinsam Probleme zu lösen, gemeinsam Ziele zu erreichen, und das ist bei einem/ die Fehlerkultur geht damit einher, wenn man also da, sage ich mal, Sorge hat, seine Fehler verbirgt, aus Angst, man wird weiß ich nicht, verspottet oder man kriegt irgendwie großen Ärger, dann stimmt es ja schon in der Teamchemie aus meiner Sicht nicht, dann muss man genau da ansetzen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	93	93	Und da bin ich eigentlich dann sehr stark wieder bei dem, was ich ganz am Anfang gesagt habe, nämlich bei dem, wo ich sage, das ist bei mir persönlich am wichtigsten, das ist nämlich ein vernünftiger Teamzusammenhalt, mit dem man dann versucht, gemeinsam Probleme zu lösen, gemeinsam Ziele zu erreichen, und das ist bei einem/ die Fehlerkultur geht damit einher, wenn man also da, sage ich mal, Sorge hat, seine Fehler verbirgt, aus Angst, man wird weiß ich nicht, verspottet oder man kriegt irgendwie großen Ärger, dann stimmt es ja schon in der Teamchemie aus meiner Sicht nicht, dann muss man genau da ansetzen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I2	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	94	95	I: Das heißt, aus Ihrer Sicht besteht da ein Zusammenhang? #00:49:39-3#

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						B: Ja. #00:49:41-3#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	5	5	Ja, ich habe bisher sehr gerne für Abellio gearbeitet. Allerdings lässt sich die Umstrukturierung des Unternehmens, oder hinterlässt, ich sage mal, hässliche Spuren an der Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter, was man sicherlich auch sieht, dass die Fluktuation zugenommen hat, einerseits. Andererseits gibt es ein unsicheres Vakuum, was man bei Abellio so nicht kannte. Insoweit kann ich bisher bestätigen, dass ich sehr gerne im Unternehmen bin, auch sehr gerne im Unternehmen bleiben möchte, wobei allerdings ich hoffe, dass ich die Umstrukturierung des Unternehmens, oder dass nach der Umstrukturierung eine gewisse Ruhe reinkehrt und eine gewisse Verlässlichkeit, die ich eigentlich von diesem Unternehmen auch so in den vergangenen Monaten und Jahren gewohnt bin.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	9	9	Also, eine Unternehmenskultur ist letztendlich, wenn das Unternehmen durch die Art und Weise, wie es agiert, wirtschaftet und, ich sage mal, sowohl intern als auch extern sich darstellt, verhält, benimmt kann man ja nicht sagen, benehmen können sich nur Menschen, eine gewisse, ja, nicht unbedingt prägende Wirkung, aber eine gewisse Unverwechselbarkeit darstellt. Also, das würde ich tatsächlich als Unternehmenskultur sehen. Und die Frage nach der Unternehmenskultur von Abellio, ja, es ist sicherlich Vielfaches versucht worden. Ich spreche tatsächlich zum Teil im Konjunktiv. Abellio hat sicherlich viele Errungenschaften, mit denen sich das Unternehmen

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						schmücken kann. Es ist aus einem kleinen Betrieb, oder aus einem Kleinunternehmen, durch relativ starkes internes Wachstum aber in der Vergangenheit auch durch den externen Zukauf, ist in seiner Größe sehr gewachsen und das innerhalb einer doch recht kurzen Zeit. Deswegen, die Unternehmenskultur, die ich bei Abellio kennengelernt habe ganz zu Anfang, hat sich sicherlich gewandelt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	9	9	Aber ich habe das Unternehmen sehr mitarbeiterorientiert, sehr mitarbeiterfürsorglich ganz zu Anfang meines Einstieges kennengelernt. Es war eine doch für ein Unternehmen, was schon, ich sage mal, die Größe eines Mittelstandes darstellt, eine recht herzliche, eine recht nahbare, herzliche Atmosphäre, die sich allerdings mit der zunehmenden Größe etwas, ja, verflüchtigt hat, ne? Das würde ich sagen. Insofern hat Abellio eine Unternehmenskultur. I
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	9	9	. Ich denke, Abellio sollte mehr daran tun, an den eigenen Werten zu arbeiten und diese Unternehmenskultur, die man sich zu Anfang geben wollte, dieses One Abellio oder Wir sind eine Familie, aus dem Plakativen mehr sozusagen in den Alltag der Mitarbeiter herauszuheben. Wobei es natürlich mit zunehmender Größe nicht einfacher wird.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	11	11	Das war sehr belebend. Das war sehr, wie soll man sagen? Das war erfüllend eigentlich, ja, erfüllend, ne? Dass die gemeinsame Arbeit an einem Ziel auch tatsächlich dann zum gewünschten Erfolg gebracht hat. Es waren am Anfang die beiden Mobilisierungsprojekte und

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						letztendlich war das für mich in gewisser Weise eine gewisse Errungenschaft, dass man diese doch unterschiedlichen Charaktere, wie wir sie waren, in dem Team ganz bunt gemischt, ne? Aus wirklich komplett unterschiedlichen, teilweise auch komplexen Menschen, die doch sozusagen jeder mit seinem Beitrag dann, ja, das große Ganze gesehen haben und hier auch, ja, zielführend auch zum Ziel und zum Erfolg geführt haben, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	11	11	Das war sehr belebend. Das war sehr, wie soll man sagen? Das war erfüllend eigentlich, ja, erfüllend, ne? Dass die gemeinsame Arbeit an einem Ziel auch tatsächlich dann zum gewünschten Erfolg gebracht hat. Es waren am Anfang die beiden Mobilisierungsprojekte und letztendlich war das für mich in gewisser Weise eine gewisse Errungenschaft, dass man diese doch unterschiedlichen Charaktere, wie wir sie waren, in dem Team ganz bunt gemischt, ne? Aus wirklich komplett unterschiedlichen, teilweise auch komplexen Menschen, die doch sozusagen jeder mit seinem Beitrag dann, ja, das große Ganze gesehen haben und hier auch, ja, zielführend auch zum Ziel und zum Erfolg geführt haben, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	13	13	Ich würde erst auch mal in gewisser Weise auch in einer gewissen Kritik äußern. Es hätte durchaus mehr teambildende Ereignisse bei Abellio geben müssen. Ich habe leider im vorherigen Unternehmen nicht in einem Team gearbeitet und war nicht in einer Teamstruktur eingebunden, weil ich ganz klare, eindeutige Berichtsebenen hatte und Verantwortlichkeiten. Aber dadurch, dass ich

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						mit sehr vielen Mitarbeitern aus dem Unternehmen aus den verschiedensten Bereichen, meistens aus der Standortleitung, aus dem Management, also aus den Leuten, die direkt praktisch am Kunden saßen und mich als [Berufsbezeichnung 1] nicht nur für die [Thema 8], sondern auch für die [Thema 9] und [Tätigkeit 1], auch für Vielfältiges dann gebraucht haben, hat sich dadurch so eine Art zwischenmenschliche Verbundenheit empfunden, die tatsächlich mehr als sozusagen das eine Arbeit an demselben Thema war. Das war bei Abellio tatsächlich nicht der Fall. Also, ich kann mich nicht erinnern, dass ich tatsächlich aus der Zusammenarbeit mit Kollegen, dass sich da echte Freundschaften gebildet haben, ja?
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	Ich würde erst auch mal in gewisser Weise auch in einer gewissen Kritik äußern. Es hätte durchaus mehr teambildende Ereignisse bei Abellio geben müssen. Ich habe leider im vorherigen Unternehmen nicht in einem Team gearbeitet und war nicht in einer Teamstruktur eingebunden, weil ich ganz klare, eindeutige Berichtsebenen hatte und Verantwortlichkeiten. Aber dadurch, dass ich mit sehr vielen Mitarbeitern aus dem Unternehmen aus den verschiedensten Bereichen, meistens aus der Standortleitung, aus dem Management, also aus den Leuten, die direkt praktisch am Kunden saßen und mich als [Berufsbezeichnung 1] nicht nur für die [Thema 8], sondern auch für die [Thema 9] und [Tätigkeit 1], auch für Vielfältiges dann gebraucht haben, hat sich dadurch so eine Art zwischenmenschli-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						che Verbundenheit empfunden, die tatsächlich mehr als sozusagen das eine Arbeit an demselben Thema war. Das war bei Abellio tatsächlich nicht der Fall. Also, ich kann mich nicht erinnern, dass ich tatsächlich aus der Zusammenarbeit mit Kollegen, dass sich da echte Freundschaften gebildet haben, ja?
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	13	13	Woran das liegt, weiß ich nicht, wahrscheinlich an mir, an der Unterschiedlichkeit. Ich weiß es nicht. Ich war damals auch ein paar Jahre jünger, vielleicht ist man dann im Alter etwas, ja, zurückgezogener. Aber insofern, das was mir bei Abellio gefehlt hat, ist, dass die Ansätze zu diesen teambildenden Maßnahmen, dass diese gesamte Unternehmensstruktur, wenn sie denn umgesetzt wurde, doch sehr gut war. Leider wurde sie nur an, im Grunde genommen, relativ wenigen Ereignissen im Jahr umgesetzt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	Woran das liegt, weiß ich nicht, wahrscheinlich an mir, an der Unterschiedlichkeit. Ich weiß es nicht. Ich war damals auch ein paar Jahre jünger, vielleicht ist man dann im Alter etwas, ja, zurückgezogener. Aber insofern, das was mir bei Abellio gefehlt hat, ist, dass die Ansätze zu diesen teambildenden Maßnahmen, dass diese gesamte Unternehmensstruktur, wenn sie denn umgesetzt wurde, doch sehr gut war. Leider wurde sie nur an, im Grunde genommen, relativ wenigen Ereignissen im Jahr umgesetzt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	Es gab Führungskräfte-Tagungen, es gab Weihnachtsfeiern, das sind so die Klassiker. Aber da hätte es eigentlich, glaube ich, noch

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						etwas mehr gebraucht, um wirklich dieses verschweißende Element unterschiedlichster Menschen, unterschiedlichster Charaktere tatsächlich zu beleben, ne? Und das habe ich in meinem alten Unternehmen, obwohl ich nicht in einem Team gearbeitet habe/ Es gab mehr Events, es gab mehr teambildende Veranstaltungen und mehr sozusagen interkommunikative Zusammenarbeit auch. Interabteilung, also praktisch, ja, wirklich querfeldein, haben viele, viele Abteilungen miteinander gearbeitet, sodass man letztendlich nicht so sehr auf die Leute fixiert war, die man aus dem Alltag kennt und dann letztendlich etwas breiter gestreut das Unternehmen man besser gefühlt hat.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	13	13	Es gab Führungskräfte-Tagungen, es gab Weihnachtsfeiern, das sind so die Klassiker. Aber da hätte es eigentlich, glaube ich, noch etwas mehr gebraucht, um wirklich dieses verschweißende Element unterschiedlichster Menschen, unterschiedlichster Charaktere tatsächlich zu beleben, ne? Und das habe ich in meinem alten Unternehmen, obwohl ich nicht in einem Team gearbeitet habe/ Es gab mehr Events, es gab mehr teambildende Veranstaltungen und mehr sozusagen interkommunikative Zusammenarbeit auch. Interabteilung, also praktisch, ja, wirklich querfeldein, haben viele, viele Abteilungen miteinander gearbeitet, sodass man letztendlich nicht so sehr auf die Leute fixiert war, die man aus dem Alltag kennt und dann letztendlich etwas breiter gestreut das Unternehmen man besser gefühlt hat.
•	Semi-	Final_I3	Corporate and	15	15	Nein, das denke ich nicht.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike			Also, ich spreche tatsächlich über den Zeitraum vor Covid, weil, ich sage mal, das letzte Jahr ist im Grunde genommen eine nicht wirklich repräsentative Zeit. Das ist eine belastende Zeit für alle Lebensbereiche, insbesondere für Unternehmen, für die Zusammenarbeit, weil das Zusammensein an sich schon ausgeschlossen werden soll. Deswegen ist das nicht der Fokus. Mir geht es tatsächlich um die Zeit davor. Ich denke, es waren zu wenig punktuelle Maßnahmen. Ich denke, man hätte tatsächlich da noch ein bisschen mehr machen können, ob nun sozusagen von oben gepredigt oder aus der Abteilung heraus. Wobei ich natürlich sagen muss, in der Abteilung selbst hatten wir schon ein sehr enges Miteinander. Wir waren, ich sage mal, monatlich essen alle zusammen, wir hatten eine Gruppenfahrt gemacht, also, da hat [Name 2] schon eine ganze Menge an, ich sage mal, ja, eine ganze Menge an Salz in die Suppe gebracht, ne? Vielleicht umschreibt es das wahrscheinlich ein bisschen. Aber da hätte es doch, ich sage mal, von den höheren Ebenen doch mehr kommen können, nicht unbedingt müssen, aber können, ja? Ich denke mal, das hätte doch viele Strukturen, vor allem dieses, sozusagen, Abteilungsdenken, dieses Teamdenken in einem größeren Maßstab doch eher belebt. Das denke ich, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	17	17	Mir gefällt besonders gut die kleinen Aufmerksamkeiten. Ich denke mal, das ist eine nettgemeinte Geste und es muss nicht immer der große Blumenstrauß sein, es kann auch immer eine nettgemeinte gute Geste sein.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	19	19	Ja, ach, so ein kleines Tütchen Popcorn oder was man uns im Unternehmen halt für gewisse Events, ich weiß es nicht, mal eine Packung Taschentücher. Das ist frisch, das frischt, ich sag mal, meinen Alltag ein bisschen auf. Oder, was weiß ich, ein paar Bonbons zum Valentinstag oder sonstiges. Das ist kreativ, das ist belebend, ganz ehrlich, das ist belebend. Was mir weniger gut gefällt, oder was man besser machen könnte, ist tatsächlich diese Gesamtzusammenarbeit verschiedener Bereiche einfach miteinander in einem besseren Rahmen verknüpfen, in einen besseren Austausch zu bringen. Und das kann letztendlich nur durch die übergeordnete Unternehmensleitung, vielleicht sogar die Holding-Leitung, ja? Wie es, ich sage mal, in alten Strukturen vielleicht noch gedacht, passieren. Und da ist es einfach zu wenig, den Leuten oder den Mitarbeitern, ich sage mal, einmal im Jahr drei Stunden Weihnachtsfeier zu bieten. Ich denke mir mal, da bedarf es tatsächlich mehr, um ein so komplett, ja, divergentes Unternehmen, ne? Ich sage mal, Abellio ist doch im Grunde genommen das pure Leben, ne? Da sind Leute aus allen möglichen gesellschaftlichen Schichten, kulturellen Schichten, Bildungsschichten und doch alle die sozusagen auch, ich sage mal, unter einer Flagge arbeiten und das ist, ich denke mal, das muss man mehr fördern. Das ist etwas, was ich dem Unternehmen, wenn ich das Unternehmen als solches ansprechen würde, mehr in die Bücher schreiben würde.
•	Semi-	Final_I3	Corporate and	21	21	Vielleicht wäre es hier durch-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness			aus ausreichend, wenn man zum Beispiel die Verwaltung als eine Einheit sehen würde, auch wenn sie aus unterschiedlichsten Bereichen besteht und hier/ Warten/ Zeus, hör auf zu heulen, schnipp, schnapp, schnappi, zwei Wochen hast du noch. Das kann man gerne streichen. Mein Hund ist zuviel Mann. Hör auf zu heulen. Geht nicht, läuft nicht. Naja, doch eine schwierige Frage. Wahrscheinlich auch eine schwierige Umsetzung. Aber im Grunde genommen ist die Schwierigkeit einer Umsetzung, wenn etwas schwierig umzusetzen ist, darf man nicht gehindert sein, daran zu denken und es zu wünschen und es zu wollen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	21	21	Und ich denke, es bedarf keiner großen Schritte, sondern vieler kleiner Schritte, vielleicht einfach ein paar mehr Gesten. Es würde sicherlich, ein einfaches Beispiel, es wäre sicherlich doch viel kommunikativer, wenn man zum Beispiel eine gemeinsame Kantine hätte. So ein ganz banales Beispiel, ne? Eine Kantine, in der sich, ja, Mitarbeiter einfach mal zum Mittagessen alle treffen würden, ne? Das ist eine spontane Idee, aber zumindestens etwas, was alle vereint, alle wollen mittags etwas essen, zumindestens die meisten, ne? Und so könnte man auch vielfach, ich sage mal, zu Gesprächen angeregt werden, die man so nicht führt, weil man vielleicht nicht, weil jeder in seiner Schale sitzt, ne? Oder in seinem Kokon. Und das würde die Atmosphäre auflockern. Das wäre echt mein Beispiel.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Expecta-	23	23	Unternehmenswerte sind in meinen Augen gewisse Leitlinien. Das sind Maximen, zu

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion Clarification > Awareness			der sich im Grunde genommen das Unternehmen verschreibt. Es können alle möglichen Werte und Ziele sein. Es gibt Unternehmen, die wollen das Engagement, ich sage mal, ein soziales Engagement fördern. Es gibt Unternehmen, die sagen, was weiß ich, jeden hundertsten Cent, den wir verdienen, spenden wir an eine Organisation oder an ein Projekt. Also, es ist sehr vielfältig. Welche Leitlinien würde ich mir für Abellio vorstellen? Was man vielfach hört an Kritik, ist/ Und ich rede jetzt gar nicht so über diese Umbruchphase, weil jede Umbruchphase einfach schwierig ist und viele Leute von neuen Themen abgestoßen werden, alleine aus der Tatsache, weil sie neu sind. Weil wir mögen im Grunde genommen nichts Neues, wir wollen sozusagen, dass die Veränderung uns nicht überrennt, sondern wir wollen die Veränderung selber in der Hand haben und was man nicht in der Hand hat und einen überrennt, mag man nicht. Man kann das ja nicht steuern, das ist so wie das Virus, was man nicht sieht, aber es ist trotzdem da, auch wenn man das nicht sieht, ne? Auch die Funkwellen sind da, auch wenn man sie nicht sieht, das ist nicht zu bestreiten.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	nternehmenswerte sind in meinen Augen gewisse Leitlinien. Das sind Maximen, zu der sich im Grunde genommen das Unternehmen verschreibt. Es können alle möglichen Werte und Ziele sein. Es gibt Unternehmen, die wollen das Engagement, ich sage mal, ein soziales Engagement fördern. Es gibt Unternehmen, die sagen, was weiß ich, jeden hun-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dersten Cent, den wir verdienen, spenden wir an eine Organisation oder an ein Projekt. Also, es ist sehr vielfältig. Welche Leitlinien würde ich mir für Abellio vorstellen? Was man vielfach hört an Kritik, ist/ Und ich rede jetzt gar nicht so über diese Umbruchphase, weil jede Umbruchphase einfach schwierig ist und viele Leute von neuen Themen abgestoßen werden, alleine aus der Tatsache, weil sie neu sind. Weil wir mögen im Grunde genommen nichts Neues, wir wollen sozusagen, dass die Veränderung uns nicht überrennt, sondern wir wollen die Veränderung selber in der Hand haben und was man nicht in der Hand hat und einen überrennt, mag man nicht. Man kann das ja nicht steuern, das ist so wie das Virus, was man nicht sieht, aber es ist trotzdem da, auch wenn man das nicht sieht, ne? Auch die Funkwellen sind da, auch wenn man sie nicht sieht, das ist nicht zu bestreiten. Es gibt Dinge, die sind Tatsache ohne dass man sie sieht. Welche Werte würde ich mir für Abellio wünschen? Ich denke mir mal, dadurch, dass das Gesamtunternehmen sehr inhomogen ist und aus den unterschiedlichsten Leuten, Abteilungen besteht, waren natürlich immer die Werte, die früher angesetzt wurden, wir wollen Marktführer werden, Serviceführer, Qualitätsführer, das und dies, ich glaube, das sind sehr plakative Ziele, mit denen man vielleicht die ein oder andere Urkunde gewinnen kann, aber mit den Werten können die Menschen nicht viel anfangen. Also, zumindestens die Mitarbeiter. Vielleicht ist das jetzt ein Aushängeschild für die Kundschaft, ja, aber

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						innerhalb des Unternehmens ist das nicht griffig genug. Was bringt mir als Mitarbeiter in der Verwaltung, dass wir Service- oder Qualitätsführer sind? Ich habe nichts davon. Und dass eine Urkunde irgendwo in einem Büro hängt, habe ich auch nichts davon. Und es ist ja auch nicht unbedingt diese finanzielle Aufmerksamkeit, wo man sagt, ah ja, jetzt habe ich etwas davon. Das ist es nicht. Schwierig. Wahrscheinlich könnte ich ad hoc jetzt keine Werte nennen. Aber Ziele könnte ich nennen, ne? Alleine das Ziel, dass die interdisziplinäre Arbeit sich verbessert, in diese Richtung muss gearbeitet werden.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	23	23	Ich glaube, es muss mehr von oben nach unten gehört werden und von unten nach oben, sozusagen, an Informationen und an Befindlichkeiten, an Gefühl durchdringen, ja? Ich denke mir mal, weil das größte Kapital, was Abellio hat, Abellio produziert nichts, wir verarbeiten keine Bodenschätze, wir sind kein produzierendes Gewerbe, wir sind ein hundertprozentiger Dienstleister. Das heißt im Grunde genommen, durch was zeichnen wir uns aus? Im Grunde genommen sind wir genauso wie alle anderen. Und der einzige Unterschied kann es doch nur sein, wenn wir uns durch uns selbst, durch unsere Kollegen, durch unsere Belegschaft auszeichnen. Denn das, was uns unterscheidbar macht von anderen ist letztendlich das Auftreten Einzelner nach außen und das gemeinsame Auftreten in den Gremien, wo man gemeinsam auftritt. Und im Grunde genommen verkaufen wir uns selbst. Wir verkaufen eine

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Dienstleistung und im Grunde genommen ist diese Dienstleistung wir. Wir müssen diese Züge fahren, wir müssen den Fahrgästen begegnen, wir müssen mit Vertragspartnern Verträge schließen oder auch nicht. Also, dieser Faktor Mensch, er müsste deutlich herausgearbeitet werden. Das denke ich.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	25	25	Ja, natürlich, wir hatten große Teppiche mit diesen Werten, ja? Die wir buchstäblich getreten haben (lacht), täglich auf den Fluren. Ja, jetzt lässt mein Kurzzeitgedächtnis nach.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	29	29	Proaktivität, das ist gefährlich manchmal bei Abellio. Zumindestens aus eigener Erfahrung. Professionalität, //ja, doch, es gibt sehr viele
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	33	33	Proaktives Handeln bedeutet ja, ich entwickle eigene Gedanken und handle nicht nach Schema F, sondern gehe vielleicht einen anderen Weg zum Ziel, ohne dass mich jemand zum Ziel treibt, sondern ich kenne das Ziel und ich nehmen den Weg, den ich meine, am besten zu nehmen. Ja, aus eigener Kraft, ne? Aus eigenem Verstand. Ja, das hat mir bei Abellio manchmal fast schon den Job gekostet, proaktiv zu handeln. Es ist schwierig, es sind Befindlichkeiten, die ich nicht kenne oder die ich unterschätzt habe, die proaktives Handeln nicht honoriert haben. Nein.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	35	35	Aber letztlich werde ich nicht aufhören, proaktiv zu denken und zu handeln, weil das meinem Naturell entspricht.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio >	37	37	Tatsächlich ja, das kann man bei proaktiv auf jeden Fall so sagen, ja. Ich habe mehrfach proaktiv gehandelt und, also,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Description			mein Handeln wurde nicht toleriert, nein. Also, diesen Wert, das Proaktive, das habe ich bei Abellio/ Das, würde ich sagen, ist rein plakativ.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	39	39	Authentisch ist/ Ganz ehrlich, diese Werte sind, also, Proaktiv, Professionell, die Werte verstehe ich, Authentisch und Ganzheitlich ist für mich ein bisschen mantrahaft, ein bisschen schematisch. Ganz ehrlich, respektvoll, es ist kein Wert, das ist eine Charaktereigenschaft. Ja, ich glaube nicht, dass das etwas ist, was man besonders vorgeben muss, respektvoll mit jemandem umzugehen oder offen und geradlinig zu sein, das ist vielleicht schon etwas anderes. Authentizität, ich weiß nicht, ich würde nicht viel wissen, damit anzufangen. Professionalität ja, das ist tatsächlich, wenn man versteht, was man macht, wenn man dem, was man macht, Hand und Fuß gibt und seinen Job versucht, bestmöglich zu machen. Ist aber letztendlich kein besonderer Wert von Abellio, das ist ein Wert, den ich sage mal, jeder an seine eigene Arbeit stellen sollte. Das ist etwas, was wieder sehr, sehr allgemein ist, ne? Wenn man einen Beruf hat, sollte man ihn professionell ausüben, deswegen bezahlt einem jemand Geld dafür, weil man das so macht. Ganzheitlich, ich kann damit nichts anfangen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	40	41	I: Gut, dann erstmal vielen Dank. Dann die Frage, wenn Sie jetzt nochmal an Ihre tägliche Arbeit denken, glauben Sie, exakt zu wissen, was das Unternehmen von Ihnen verlangt oder erwartet? #00:31:25-6# B: Nein. Ein ganz einfaches

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Nein. Bedingt aber im Grunde genommen, das wäre eine Momentaufnahme. Als ich angefangen habe, wusste ich das ganz genau, weil meine Aufgabe relativ klar abgesteckt war. Derzeit kenne ich meine Aufgabe, ich kenne meine Ziele und meine Themen, aber ob das alles ist, was von mir verlangt wird, ist gerade jetzt in diesen Zeiten des Aufruhrs, könnte man fast schon ein Buch schreiben, Zeiten des Umbruchs, schwierig zu sagen. Vor allem auch aus der Tatsache, dass die Abteilung, in der ich mich befinde oder jetzt neu befinden werde, sich noch nicht mit Zuständigkeit und Aufgaben geschmückt hat. Und deswegen, kann ich nicht sagen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Tools	42	43	I: Stehen Ihnen denn die notwendigen Werkzeuge oder Arbeitsmaterialien zur Verfügung aus Ihrer Sicht, damit Sie Ihre Arbeit leisten können? #00:32:46-2# B: Ja. Durchaus. #00:32:48-8#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	44	45	I: Haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen verlangt wird oder erwartet wird? #00:32:54-1# B: Ja, durchaus. Ja. #00:32:56-7#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	49	49	Keine Ahnung. Ganz ehrlich. Das ist eine niederschmetternde Antwort, keine Ahnung. In meinem Bereich habe ich ja relativ exklusives Wissen, weil ich keinen habe, der über ähnliches Wissen verfügt, alleine schon der Ausbildung wegen. Mein Wissen zu fördern ist schwierig, beziehungsweise es wurde nie unternommen. Das habe ich tatsächlich im anderen Unternehmen anders

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						erlebt, weil ich dort die Möglichkeit hatte, mich fortzubilden. Das ist hier von mir nicht erwartet worden, beziehungsweise mir auch nicht angeboten worden. Also, die Möglichkeit der Fortbildung, der Wissensförderung, das wäre letztendlich die Förderung des Wissens, das stand bei mir im alten Unternehmen sehr hoch im Kurs. Also, ich kann mich erinnern, wahrscheinlich mehr als zehn Mal im Jahr an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen zu haben, die nicht einfach nur, ich sage mal, das kommunikative Blabla waren, sondern sehr viel interessanter, fachlicher Austausch.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	49	49	Ich meine, ich war ja erst im Schwerpunkt [Thema 10] und das ist ein Bereich, der natürlich sich unglaublich schnell verändert, unglaublich sozusagen, wie das Geschäft an sich ständig im Weiterentwickeln betrieben wird. Und ich durfte europaweit an sehr vielen Veranstaltungen zu diesem Thema teilnehmen, weil meine Geschäftsführung eben wollte, dass ich up to date bin und das war ich auch. Das bin ich jetzt nicht, aber ich habe auch keine klare [Berufsbezeichnung 2] Aufgabe, keinen klaren [Berufsbezeichnung 2] Fokus, deswegen war das vielleicht auch nicht angebracht, mich fortzubilden. Und ein Excel-Kurs, ja, Fortbildung sicherlich schon, aber nicht in meinem eigentlichen Beruf.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	51	51	Sicherlich ist es qua Position enorm wichtig, dass ich mein Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stelle, das gehört zum professionellen Bereich. Aber dass ich das dokumentiere, nein, das kenne ich nicht, nein.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Organizational Learning > Learn- ing Culture at Abel- lio > Feeling and Experience	53	53	Lernkultur ist das ständige sich Weiterentwickeln, das Vorankommen, ja, im Grunde genommen, das nicht stehen bleiben, ne? Als zusammen- gesetzter Begriff, in der Auf- gabe, die man ehemals ge- lernt hat. Denn lebenslanges Lernen ist in meinem Bereich absolut notwendig, weil sich der Bereich einfach durch die Vielfältigkeit der Wirtschaft, des Lebens und des Zu- sammens, das Miteinander auch sehr stark entwickelt. War aber auch immer schon im [Thema 11] so. Die [The- ma 12] ist immer sozusagen das lebenslange Studium eines jeden [Berufsbezeich- nung 1]. Ja, also, es ist sehr wichtig, enorm wichtig, ins- besondere wenn man einen gewissen Fokus hat, [Thema 13] Natur, [Thema 11] Natur. Sei es dann, ob man [Tätig- keit 2] oder ob man sich in ganz speziellen Themen beschäftigt oder zu Hause fühlt. Ob das bei Abellio großgeschrieben wird? Nein, also, in meinem Bereich nicht. Leider. Leider nicht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Organizational Learning > Learn- ing Culture at Abel- lio > Feeling and Experience	55	55	Ich denke daran, dass die Position, die ich als solche bekleide, so eine mehr oder weniger Kunstgriff entstan- den ist und es keine unter- nehmensweite [Thema 14] gibt. Also, innerhalb, weil es gibt einige [Berufsbezeich- nung 1] im Unternehmen, oder es wäre sicherlich auch ein Leichtes, bei der über- schaubaren Menge der [Be- rufsbezeichnung 1] tatsäch- lich spezielle Fortbildungsan- gebote anzubieten. Aber scheinbar ist es, ja, noch nicht dazu gekommen. Viel- leicht ist das jetzt im Zuge der, ja, der neuen Führungs- struktur und der neuen Un- ternehmensstruktur einfa- cher, weil es dann natürlich eine klare Abteilung gibt, die

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sich als solche auch profilieren kann, beziehungsweise auch untereinander gewissen Themen folgen kann und das Ganze dann auch eine gewisse fachliche Spezialisierung erfährt. Das gab es bei Abellio nicht, weil die Abteilung an sich unterrepräsentiert war und ich formal nicht zu dieser Abteilung gehörte, was früher nicht mein Wunsch war, jetzt wahrscheinlich meine Pflicht wird. Deswegen, ja, also, ich würde es mir wünschen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	59	59	Ich hatte bisher nie sozusagen die Blackbox, wo ich gesagt habe, ich brauche Informationen, ich bekomme sie nicht. Wenn dieser Fall auftreten würde, würde ich sicherlich, ja, sprichwörtlich die Hand heben und sagen, ich bräuchte hier tatsächlich entweder, ja, ein entsprechendes Nachschlagewerk, ein entsprechendes Buch, einen entsprechenden Zugang. Ich hatte viele Jahre einen Online-Zugang zu entsprechenden Recherche-Netzwerken für [Berufsbezeichnung 1]. Der ist jetzt aus Kostengründen gecancelt worden, was aber auch nicht schlimm ist, weil ich doch meine, dass über die Kollegen aus Berlin ich diesen Zugang haben könnte, wenn ich den bräuchte. Ich bin mir da noch nicht sicher, ob er da nicht auch eingespart wurde, weil im Grunde genommen, kann ein [Berufsbezeichnung 1] ohne einen solchen Zugang gar nicht existieren, weil das geht nicht. Du kannst gar nicht richtig arbeiten, wenn du nicht up to date bist, das geht nicht. Und heutzutage geht so etwas nur über gewisse Nachschlage-Netzwerke, die einfach, ja, mal Geld kosten, das ist einfach so. Wofür man früher

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						in die Bibliothek gegangen ist. Aber nein. Ich würde tatsächlich auf den Leiter der Abteilung zugehen und ihn dann bitten, mir diese Information zu beschaffen, beziehungsweise mir zu sagen, wie ich an die rankomme.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Interpretation of Error Culture	61	61	Die Fehlerkultur ist eine Reflexion, die in der Vergangenheit gemachten Fehler zu identifizieren, zu benennen und diese für die Zukunft abzustellen, beziehungsweise, ja, den Versuch zu unternehmen, diese abzustellen, sofern es möglich und durchsetzbar ist. Das bedeutet für mich Fehlerkultur. Eine Fehlerkultur bei Abellio, ich habe sie als solche nicht erlebt. Im gewissen Sinne ja, es gab relative Ansätze dazu, in Lesson Learned Workshops und da wurden Themen nochmal herausgearbeitet, wo man sagt, Mensch, was müsste man dann das nächste Mal besser machen. Aber es ist keine Systematik darin gewesen und, ja, es ist nicht systematisch, es gibt da kein Konzept dazu. Es gibt da kein Umsetzungskonzept so nach dem Motto, welche Fehler passieren. Ob das nun sozusagen aus jeder Position, jeder Abteilung oder sonst irgendetwas und was tun wir, damit wir überhaupt so etwas identifizieren können und ich glaube, da kann jeder Mitarbeiter im Alltag Kataloge schreiben, auch aus eigener Erfahrung, welche Fehler er oder sie gemacht hat. Aber es gibt keine unternehmerische Kultur zur Fehleridentifizierung. Das habe ich so nicht mitbekommen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Interpretation of Error Culture	65	65	Das ist in meinem Bereich schwer zu sagen. Ich weiß, welche Fehler ich mache. In der Regel passieren sie mir nicht zweimal. Aus anderen

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Bereichen, ich denke mal, das Wort Fehler wird generell in der deutschen Unternehmenskultur überschätzt, ne? Denn dieses Denken nach richtig oder falsch, nach Fehler und Versäumnis ist aus meiner Sicht etwas zu kurz gegriffen. Das ist eine etwas überkommene Struktur, die hierzulande sehr stark gelebt wird, wie ich meine, aber in vielen anderen Ländern, skandinavische Länder, aber auch im angelsächsischen Bereich, ist dieser perfekte Mitarbeiter nicht das Ziel. Ich glaube nicht, dass es das Ziel ist, sozusagen dieses ich mache keine Fehler, ich bin perfekt, ich arbeite perfekt, ich strebe die Perfektion an, ja? Das ist vielleicht ein bisschen eine deutsche Tugend, es gibt viele deutsche Tugenden, die man lassen sollte, aber vielleicht sollte man diese doch mit der Zeit ein bisschen abmildern. Damit es zu einer Fehlerkultur kommt, muss erstmal so das Schlechte sozusagen, was in einer nicht perfekten Arbeitsweise, ja? an einem Menschen, der keine Fehler macht, und solche gibt es nicht, es gibt nur welche, die das entweder nicht kundtun oder sich nicht eingestehen wollen, dass man davon abkommt sozusagen. Aber auch dieses wenn nicht das, dann das, dieses Bestrafungsprinzip oder dieser Fingerzeig, das ist aber eine kulturelle Sache. Ich denke mal, das würde eine Fehlerkultur, ja, erst ermöglichen im Sinne dieses Wortes, als Kultur und nicht eben als, ne? Als Fingerzeig.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	67	67	Es ist schwer zu sagen. Ich habe durchaus Fehler gemacht, die mir so nicht hätten passieren dürfen. Ja, ich musste diese Fehler offen

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						zugeben, damit Maßnahmen getroffen werden können. Allerdings habe ich es nicht erlebt, dass ich für diese Fehler gebrandmarkt wurde. Also, das habe ich in dem Unternehmenskreis, in dem ich, ja, oft oder stark verkehre, habe ich das nicht erlebt, das war positiv, ja.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	67	67	Es ist schwer zu sagen. Ich habe durchaus Fehler gemacht, die mir so nicht hätten passieren dürfen. Ja, ich musste diese Fehler offen zugeben, damit Maßnahmen getroffen werden können. Allerdings habe ich es nicht erlebt, dass ich für diese Fehler gebrandmarkt wurde. Also, das habe ich in dem Unternehmenskreis, in dem ich, ja, oft oder stark verkehre, habe ich das nicht erlebt, das war positiv, ja.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	69	69	Na, die Fehlerkultur sollte wahrscheinlich idealerweise ein Teil der Unternehmenskultur sein, denn wenn die Perfektion nicht das Ziel ist, dann gehören Fehler, ja, zum täglichen Handeln und als solche wäre es ratsam, wünschenswert wahrscheinlich, dass man einen offenen Umgang damit pflegt und dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Fehler offen eingestehen, ja, im Grunde genommen, sie sollen nicht dafür gelobt werden, aber im Grunde genommen muss man ihnen zeigen, dass es eben Fehler waren, dass sie die Ehrlichkeit haben, es zuzugeben, einzugestehen und dass sie die Chance haben, ja, letztendlich sich so wieder einzubringen, dass diese Fehler vermieden werden, aber nicht auszuschließen, dass andere Fehler kommen. Denn, wie gesagt, der perfekte Mitarbeiter ist nicht das erstrebenswerte Bild eines Unternehmens. So

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						sehe ich das, ja? Denn so, wie das nicht perfekt ist, was wir ableisten, ist auch das nicht perfekt was wir sind. Deswegen. Und das ist eigentlich nur menschlich und ein Unternehmen wird auch menschlicher, wenn Fehler offen eingestanden werden und wenn Fehler zugegeben werden dürfen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	70	71	I: Und glauben Sie, wenn komplett offen mit Fehlern umgegangen würde bei Abellio, oder wird, dass das das Unternehmen auch vor negativen Einflüssen bewahren kann? Also, zum Beispiel Kosten oder negative Reputation oder ähnliches. #00:50:44-1# B: Ich denke schon, denn Fehler beschreiben ja einen Zustand, der bereit passiert ist, es ist etwas in der Vergangenheit passiert. Das heißt, faktisch ist das etwas, was so nicht rückgängig zu machen ist, weil es ja schon passiert ist. Und ich gehe nicht davon aus, dass die Leute, die tatsächlich Fehler machen, das Ganze aus einer böswilligen Absicht machen, sondern eher aus unterschiedlichsten Gründen, aus, ja, vielleicht fachlicher Unerfahrenheit, Unwissenheit, Leichtsinnigkeit, gefährlicher Routine, da können alle möglichen Fehler zusammenkommen, je nachdem, in welcher Position der oder diejenige ist. #00:51:35-4#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Openness with Errors > Encourage of Knowledge	75	75	Also, es sollte definitiv, und ich würde tatsächlich dafür plädieren, dass wirklich in jeder einzelnen kleinen Organisationseinheit, in jedem kleinen Team, ich sage mal, also noch deutlich unter der Abteilungsgröße, es tatsächlich dazu, ja, regelmäßige, wie soll man sagen? Ja, nicht

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Auswertungen, sondern Kommunikationen genau zu diesem Thema gibt, ne? Und dass eben diese Kommunikation durch den, die Vorgesetzte auf jeder Ebene auch gefördert wird, dass man sagt, wir wollen offen sein, wir wollen ohne Scheuklappen über das reden, was wir im einvernehmlichen Sinne falsch gemacht haben. Denn nur weil der eine sagt, das ist ein Fehler, muss der andere das ja nicht anerkennen, dass das ein Fehler ist. Es muss ja auch einvernehmlich etwas sein, wo jeder sozusagen aus der Organisationseinheit sagt, ja, egal wie man es dreht oder wendet, schwarz bleibt schwarz und weiß ist weiß und das war ein Fehler, Punkt, da gibt es keine zweite Meinung zu. Also, erstmal Identifikation, offenes Ansprechen und, ja, letztendlich, wenn jemand einen Fehler gemacht hat, dann weiß er ganz genau, dass er einen Fehler gemacht hat und der weiß auch ganz genau, was er nächstes Mal eigentlich hätte besser machen müssen, ne? Das muss man nicht plakativ herausstellen, aber ich glaube, allein die Kultur, offen Fehler herauszuarbeiten, darüber zu sprechen, sie zuzugeben, wird vielen ein solcher Lerneffekt darstellen und eine gewisse Offenheit in das Unternehmen hineinbringen, die ein Unternehmen voranbringt. Weil, ja, die offene Kommunikation letztendlich das ist, ja, man kann sich das wahrscheinlich vorstellen wie so eine Unternehmensfamilie, ne? In einer Familie sollte man ja auch offen reden. Wenn in einer Familie nicht offen miteinander gesprochen wird, dann führt das langfristig zu schlechteren Ergebnissen.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						So auch im Unternehmen, ne? Das Unterdrücken von Fehlern, Ideen, ne? Kann ja beides sein, bringt ein Unternehmen nicht weiter. Deswegen ist diese offene Haltung aus meiner Sicht sehr förderlich.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I3	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	75	75	Also, es sollte definitiv, und ich würde tatsächlich dafür plädieren, dass wirklich in jeder einzelnen kleinen Organisationseinheit, in jedem kleinen Team, ich sage mal, also noch deutlich unter der Abteilungsgröße, es tatsächlich dazu, ja, regelmäßige, wie soll man sagen? Ja, nicht Auswertungen, sondern Kommunikationen genau zu diesem Thema gibt, ne? Und dass eben diese Kommunikation durch den, die Vorgesetzte auf jeder Ebene auch gefördert wird, dass man sagt, wir wollen offen sein, wir wollen ohne Scheuklappen über das reden, was wir im einvernehmlichen Sinne falsch gemacht haben. Denn nur weil der eine sagt, das ist ein Fehler, muss der andere das ja nicht anerkennen, dass das ein Fehler ist. Es muss ja auch einvernehmlich etwas sein, wo jeder sozusagen aus der Organisationseinheit sagt, ja, egal wie man es dreht oder wendet, schwarz bleibt schwarz und weiß ist weiß und das war ein Fehler, Punkt, da gibt es keine zweite Meinung zu. Also, erstmal Identifikation, offenes Ansprechen und, ja, letztendlich, wenn jemand einen Fehler gemacht hat, dann weiß er ganz genau, dass er einen Fehler gemacht hat und der weiß auch ganz genau, was er nächstes Mal eigentlich hätte besser machen müssen, ne? Das muss man nicht plakativ herausstellen, aber ich glaube, allein die Kultur, offen

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Fehler herauszuarbeiten, darüber zu sprechen, sie zuzugeben, wird vielen ein solcher Lerneffekt darstellen und eine gewisse Offenheit in das Unternehmen hineinbringen, die ein Unternehmen voranbringt. Weil, ja, die offene Kommunikation letztendlich das ist, ja, man kann sich das wahrscheinlich vorstellen wie so eine Unternehmensfamilie, ne? In einer Familie sollte man ja auch offen reden. Wenn in einer Familie nicht offen miteinander gesprochen wird, dann führt das langfristig zu schlechteren Ergebnissen. So auch im Unternehmen, ne? Das Unterdrücken von Fehlern, Ideen, ne? Kann ja beides sein, bringt ein Unternehmen nicht weiter. Deswegen ist diese offene Haltung aus meiner Sicht sehr förderlich.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	8	8	Ich denke mir morgens nicht, oh Gott, da muss ich wieder hin. Ich mag sehr gerne eigentlich alle meine Kollegen, auch meine Vorgesetzten. Finde grundsätzlich, wie wir miteinander umgehen, und also die Arbeitsatmosphäre hat einfach so einen familiären Touch gerade so die ersten Jahre entwickelt, wovon man halt immer noch sehr, trotz des großen Wachstums jetzt in den letzten Jahren. Ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	10	10	Na, jetzt ist halt stark momentan durch die Umstrukturierung, dass sehr viel von diesem Familiären verlorengeht, dass eigentlich der Einzelne eigentlich völlig egal ist. Vorher waren wir halt irgendwie, gerade so im Verwaltungsbereich, so eine wirklich so eine kleine Familie, jeder kannte jeden. Heutzutage läuft man über den Flur und denkt sich so, wer ist diese Person? Ich habe

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						die noch nie gesehen. Ja, und dass halt auch so Informationsfluss halt ein Stück weit verloren geht oder auch, dass wir früher öfters mal einfach zusammen noch mal gegessen haben, ein Bierchen getrunken haben, solche Aktionen. Auch gerade viel auch von der Geschäftsführung, dass, wenn man Erfolge verzeichnen konnte, dass halt zusammen auch angestoßen wurde und das wirklich gefeiert wurde. Und heute ist es halt irgendwie so, ja, abgehakt, weiter, weil eigentlich der Workload für jede Abteilung zu groß ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	12	12	Keine cholerischen Chefs. (lacht) Ja, also im vorherigen, also Abellio ist mein erster, ja, jetzt fester Job, vorher nur Werksstudententätigkeit. Und da halt mit vier cholerischen Chefs zu tun gehabt, wo auch Fehlerkultur, ja, sehr auch mit Gebrülle und et cetera geendet hat und deswegen, wo man dann auch teilweise Angst hatte zur Arbeit zu gehen oder irgendwas abzugeben, weil man es danach um die Ohren gepflegt bekommen hat. Deswegen, da ist das bei Abellio eigentlich nicht so. Ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	14	14	Am besten finde ich, jetzt aus meiner Sicht jetzt, da ich eigentlich keine Abteilungsleitung bin, aber an sich teilweise das Gefühl habe, trotzdem als gleichwertig halt akzeptiert zu werden, gerade auch in verschiedenen Meetings oder so. Also es wird nie irgendwie, ja, was will die jetzt, so ungefähr. Und dass es halt relativ flache Hierarchien sind, dass man jetzt auch nicht irgendwie/ Gerade in meiner Position habe ich halt auch viel mit der Geschäftsführung zu tun und da wird halt auch mal gelacht oder auch mal ein Witz ge-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						macht. Und das ist halt nicht immer irgendwie dieses, um Gottes Willen, die Geschäftsführung, sondern eher/ Also man hat natürlich überall Respekt, aber es ist halt auch nicht dieses total stocksteife Gegenübersitzen. Ja, was mir nicht so gut gefällt, ist, dass gerade von unserer Holding sehr wenig Verständnis eigentlich für unsere Arbeit und was wir hier tun, ja vorhanden ist und entgegengebracht wird in vielen Punkten. Und das ist halt eigentlich, aus meiner Sicht müsste die Holding für uns ein Dienstleister sein, die versucht uns zu unterstützen und sie wirft uns halt eher immer Steine in den Weg noch zusätzlich.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	16	16	Ja, dass man Fehler machen darf, ohne gesteinigt zu werden. Dass man offen und ehrlich seine Meinung sagen muss und nicht/ also dass man auch gehört wird, auch wenn man nicht Geschäftsführung ist. Dass man auch grundsätzlich jemanden einfach so gesehen nicht auf der gleichen Hierarchiestufe halt auch sagen kann, ja, das ist eine Überlegung, aber die und die Punkte sagen eigentlich, dass wir es nicht so machen können. Ohne dass das dann sagt, ja, das interessiert mich nicht, was du sagst. Dass quasi, dass man gehört wird und dass es halt auch so ein Miteinander ist, dass man nicht so ein Alleinkämpfertum ist. Weil wir sind nur/ zusammen schaffen wir das ja alles und nicht, wenn wir alleine versuchen, das alles zu stemmen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Necessary Company Values	16	16	Ja, dass man Fehler machen darf, ohne gesteinigt zu werden. Dass man offen und ehrlich seine Meinung sagen muss und nicht/ also dass man auch gehört wird, auch

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wenn man nicht Geschäfts-führung ist. Dass man auch grundsätzlich jemanden einfach so gesehen nicht auf der gleichen Hierarchiestufe halt auch sagen kann, ja, das ist eine Überlegung, aber die und die Punkte sagen eigentlich, dass wir es nicht so machen können. Ohne dass das dann sagt, ja, das interessiert mich nicht, was du sagst. Dass quasi, dass man gehört wird und dass es halt auch so ein Miteinander ist, dass man nicht so ein Alleinkämpfertum ist. Weil wir sind nur/ zusammen schaffen wir das ja alles und nicht, wenn wir alleine versuchen, das alles zu stemmen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	18	18	Von Informationen ist es bei mir finde ich okay, aber ich finde halt, dass viele Leute völlig im Regen stehengelassen werden, was so Informationsweitergabe, ja, erwartet.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	18	18	Von Informationen ist es bei mir finde ich okay, aber ich finde halt, dass viele Leute völlig im Regen stehengelassen werden, was so Informationsweitergabe, ja, erwartet.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	20	20	Ja, an sich ist das beste Beispiel gerade diese Umstrukturierung. Die E-Mails, die jetzt von unserem obersten Geschäftsführer Anfang des letzten Jahres rausgeschickt wurden, hat eigentlich mehr Chaos verursacht, als dass es geholfen hat. Und dass man halt Informationen oder gerade so eine Bombe platzen lässt, wenn man konkrete Infos auch dazu geben kann und wie es weitergeht. Und sich wirklich auch über viele, auch über die einzelnen Personen gerade im Verwaltungsbereich wirklich mehr Gedanken macht. Das sind jetzt nicht so viele im Verhältnis zu den operativen Mitarbeitern und

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dass man sie nicht so im Regen stehen lässt. Und dann quasi irgendwie sagt, ja, da wird was kommen, aber keine Ahnung, ob wir noch einen Job für dich haben. So kam die E-Mail halt quasi rüber und das hat natürlich jetzt viel auch dazu geführt, dass Leute gegangen sind, Know-how-Verlust, sehr viel Unsicherheit, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	20	20	Ja, an sich ist das beste Beispiel gerade diese Umstrukturierung. Die E-Mails, die jetzt von unserem obersten Geschäftsführer Anfang des letzten Jahres rausgeschickt wurden, hat eigentlich mehr Chaos verursacht, als dass es geholfen hat. Und dass man halt Informationen oder gerade so eine Bombe platzen lässt, wenn man konkrete Infos auch dazu geben kann und wie es weitergeht. Und sich wirklich auch über viele, auch über die einzelnen Personen gerade im Verwaltungsbereich wirklich mehr Gedanken macht. Das sind jetzt nicht so viele im Verhältnis zu den operativen Mitarbeitern und dass man sie nicht so im Regen stehen lässt. Und dann quasi irgendwie sagt, ja, da wird was kommen, aber keine Ahnung, ob wir noch einen Job für dich haben. So kam die E-Mail halt quasi rüber und das hat natürlich jetzt viel auch dazu geführt, dass Leute gegangen sind, Know-how-Verlust, sehr viel Unsicherheit, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Necessary Company Values	20	20	Ja, an sich ist das beste Beispiel gerade diese Umstrukturierung. Die E-Mails, die jetzt von unserem obersten Geschäftsführer Anfang des letzten Jahres rausgeschickt wurden, hat eigentlich mehr Chaos verursacht, als dass es geholfen hat. Und dass man halt Informationen

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						oder gerade so eine Bombe platzen lässt, wenn man konkrete Infos auch dazu geben kann und wie es weitergeht. Und sich wirklich auch über viele, auch über die einzelnen Personen gerade im Verwaltungsbereich wirklich mehr Gedanken macht. Das sind jetzt nicht so viele im Verhältnis zu den operativen Mitarbeitern und dass man sie nicht so im Regen stehen lässt. Und dann quasi irgendwie sagt, ja, da wird was kommen, aber keine Ahnung, ob wir noch einen Job für dich haben. So kam die E-Mail halt quasi rüber und das hat natürlich jetzt viel auch dazu geführt, dass Leute gegangen sind, Know-how-Verlust, sehr viel Unsicherheit, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	22	22	Ich finde halt, dass Hierarchie, der Chef ist immer nur so gut wie auch seine Mitarbeiter. Also der Chef ist meistens oft im Zweifel nicht derjenige, der wirklich das komplette Doing auch kann. Chef sein ist für mich Entscheidungen treffen und dann den Kopf dafür hinhalten. Aber im Endeffekt ist es halt auch den Mitarbeitern den Rücken freihalten, wenn nötig gucken, dass sie nicht überlastet sind, dass die Aufgaben fair verteilt sind. Und dann aber halt auch nicht die Leistung des Teams als die eigene darstellen immer als Teamleistung. Weil meiner Meinung nach ist jeder Chef auch Geschäftsführer nur so gut wie das Team, was er um sich geschart hat.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	24	24	Ja, die stehen auf den Teppichen bei uns im Flur. (lacht) Aber ich weiß jetzt gar nicht, ich kann sie nicht aufzählen, nein.
•	Semi-	Final_I4	Corporate and	25	26	I: Haben Sie da schon mal

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience			irgendwie erlebt, wie sie gelebt werden, ob sie gelebt werden? Also sie stehen auf den Teppichen, aber passiert darüber hinaus was zu den Werten? #00:09:08-7# B: Eigentlich nicht. Sie sind Stolperfallen und ich weiß nur, dass in meinem ersten Mitarbeitergespräch in Abellio gab es einen Mitarbeiterbogen, wo dann man eingeschätzt wurde, wie gut man diese Werte lebt, die aber für mich nichts über die eigentlich den Mitarbeiter so aussagen. Also das ist ja schön, (lacht) dass sie auf diesen Teppichen stehen, aber eigentlich so jetzt irgendwo noch mal groß gelebt oder angepriesen werden sie eigentlich nicht.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	27	28	I: Ich zeig sie Ihnen noch mal, ich habe sie hier ausgedruckt. #00:09:40-1# B: Hervorragend. Ja, authentisch, professionell, proaktiv und ganzheitlich, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	29	30	I: Genau finden Sie, das sind die richtigen Werte oder sind die irgendwie griffig oder sind das die Falschen? Was würden Sie sagen, was könnten Werte sein, die vielleicht besser wären? Oder Sie sagen, es sind genau die Richtigen. #00:10:03-9# B: Ja, gut, dieses, jetzt habe ich sie ja noch mal gesehen. Also das proaktiv ist auf jeden Fall richtig. Wir brauchen Leute, die über den Tellerrand hinausschauen, die Fehler sehen oder Probleme sehen, erkennen, Lösungen suchen und nicht einfach nur sagen: Oh, da ist ein Problem. Ja, dann gehen wir halt weiter. Also das ist, so funktioniert halt unser Geschäft leider auch nicht. Jetzt werden sie auch noch

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						eingeblendet.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	32	32	Ja, offen gerade wie hier dieses authentisch. Offen, geradlinig, respektvoll, das ist für mich so das normale Miteinander. Also das ist jetzt nicht eine Unternehmenskultur, das ist einfach, wie jeder Mensch mit dem anderen umgehen sollte. Verantwortung übernehmen, dafür muss man den Mitarbeitern aber auch die Möglichkeit dazu geben. Gutes Miteinander ist halt, ja, behandle den Nächsten, wie du selbst behandelt werden willst. Proaktiv, ja, wie gesagt, wir brauchen Leute, die halt mitdenken. Aber ob das jetzt unbedingt in so einem Abellio-Werte drinnen stehen muss, ist halt auch die Frage, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	34	34	Also grundsätzlich glaube ich, dass da ganz große Unterschiede sind da. Wie jetzt wir in Hagen halt ist quasi das älteste Unternehmen von den sechs sind es, glaube ich, in Deutschland, ja? (lacht) Mit PTS dann noch sechs, die einfach halt auch sehr lange gewachsen sind. Und dadurch, dass wir früher eher wohl im Puppenhaus an der BW Hagen gesessen haben, mein ehemaliger Chef hat das immer Puppenhaus genannt, deswegen ist einfach da über viele Jahre auch so ein Zusammenhalt auch gewachsen. Wir haben auch sehr viele Leute, die halt das Unternehmen auch unglaublich gut schon kennen und sich miteinander kennen. Wir haben Leute, die jetzt auch schon zehn Jahre Jubiläum haben oder teilweise noch länger. Einfach muss man ja auch gerade heutzutage sagen, muss man ja erst mal es schaffen, dass man so lange einem Unternehmen

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						die Treue hält. Das ist ja auch heutzutage nicht mehr selbstverständlich. Die anderen Opcos sind teilweise jetzt ganz frisch, müssen sich überhaupt erst finden, haben auch viele Strukturen noch gar nicht so aufgebaut und kennen sich im Zweifel auch gar nicht so gut wie oder auch ihr Geschäft, wie jetzt wir in Hagen oder (Schöppen? #00:12:55-5#) Ja, für dann unternehmensweit ist es utopisch zu denken, dass man uns jetzt in einen Topf wirft und wir alle super miteinander harmonisieren und zusammenarbeiten. Weil im Endeffekt muss man sagen, hat man eine Zusammenarbeit zwischen den Opcos in den vergangenen Jahren nicht unbedingt gefördert, sondern eher wurden wir von unserem ehemaligen Geschäftsführer eher sogar noch abgeblockt, dass er das immer nicht wollte. Dass wir da auch viel mit den anderen Opcos groß zu tun haben oder zusammenarbeiten, das wir kennen uns eigentlich überhaupt nicht. Und es ist halt erstens ein Kennenlernen dann und dann wollen sie ja jetzt auch neue Strukturen auf alle ausweiten, was eher, glaube ich, zu Widerstand führen wird, als dass wir alle Yippie Ya Yeah schreiben.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	35	36	I: Und was glauben Sie, woran das gelegen hat, dass der Geschäftsführer das nicht wollte? Hat er da mal einen Grund genannt oder war es einfach so, man wusste nicht, warum? #00:13:51-5# B: Das weiß ich nicht. #00:13:54-5#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification >	37	38	I: Gut, wenn Sie jetzt mal an Ihre tägliche Arbeit denken, dann wäre die Frage, glauben Sie exakt zu wissen, was

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Awareness			das Unternehmen von Ihnen erwartet oder verlangt? #00:14:03-8# B: (...) Ja, alles und nichts. Gefühlt muss ich für alles Mädchen quasi, wie nennt man das Mädchen für alles spielen, muss auch gegebenfalls Sachen für Abteilungen mitmachen, Aufgaben erledigen, die eigentlich überhaupt nicht in meinen Aufgabenbereich fallen. Ja, also so eine klare Ansage, jetzt auch zum Beispiel auf Bezug auf die Umstrukturierung, gibt es in meinem Fall überhaupt nicht. Und da ich bis November quasi alleine die Abteilung betreut habe und was sich jetzt auch nicht in so kurzer Zeit irgendwie groß ändern lässt, ja, Mädchen für alles. #00:14:59-7#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	39	40	I: Aber die grundsätzliche Aufgabenstellung ist klar, oder? (...) Also Sie wissen im Grunde, was Ihr Job ist? #00:15:10-8# B: Ja, mich um halt die Finanz- auch übergeordneten Finanzthemen kümmern. Aber es kommen halt immer wieder sehr viele Zusatzaufgaben, wo man sich denkt, das ist eigentlich nicht mein Aufgabenbereich. (lacht) #00:15:25-1#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	42	42	Also wir haben ja Systeme. Die Systeme können aber nicht das, was sie können könnten, wodurch die Arbeit halt teilweise sehr erschwert wird, man sehr viel mitdenken muss, wodurch natürlich auch eine Abgabe von irgendwelchen Aufgaben schwierig ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values >	44	44	Ja, ich könnte mich halt auf andere Themen mehr konzentrieren, was ich teilweise jetzt halt noch irgendwie so nebenbei machen muss.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Awareness			
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	45	46	I: Okay, jetzt hatten wir ja das Thema Erwartungshaltung, das Thema Arbeitsmaterialien. Jetzt ist die Frage, haben Sie auch die notwendige Zeit, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen verlangt oder erwartet wird? #00:16:28-6# B: Also grundsätzlich bin ich momentan eher zu 150 bis teilweise zweihundert Prozent, je nach Zeitraum im Jahr ausgelastet. Da gerade zu so Hochzeiten wie Vorcast, Budgetplanung, nebenbei noch eine Risikomeldung abgeben oder dann auch Budget und Vorcast gleichzeitig, was keinem auch gefühlt so bewusst ist, wie viel Arbeit noch dahintersteckt, wenn die Planungen von den Fachbereichen (lacht) nicht abgegeben wurden. Damit das dann am Ende so im System ist, ist halt einfach, dass ich das ganze letzte Jahr einen Job für drei Leute gemacht habe. Weil die Abteilung ist eigentlich für drei Leute ausgelegt und ich habe es in quasi alleine mit Unterstützung in verschiedenen Bereichen durch extern gemacht. #00:17:21-5#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	48	48	Wenn nicht alle Abteilungsleiter so stark ausgelastet wären, dass sie schneller auf E-Mails oder Telefonate reagieren könnten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	50	50	Weil es oftmals dann auch einfach nur Anfragen sind. Hol mal die Infos bei dem und dem Abteilungsleiter ein oder BNS braucht die und die Info bis morgen. Und dann denke ich mir, ja, die Info habe ich aber nicht, die muss ich bei Q und S beispielsweise und VM anfragen. Aber wenn ich beide nicht erreiche

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						beispielsweise, dann ja sitzt mir quasi Berlin im Nacken, ich soll die Daten liefern und ich kriege aber niemanden ans Telefon und nicht ans Handy. Und jetzt gerade in Corona-Zeiten, ich kann ja auch nicht einfach in der Tür stehen, deswegen ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	52	52	Also grundsätzlich, als ich hier angefangen habe, gab es unglaublich wenig Doku- mentation über alles Mögli- che. Auch teilweise wir ha- ben hier ganz viele Bu- chungsbelege, wo dann einfach nicht dabeistand, wie man auf die Werte kam et cetera. Das hat, das war auch forciert von meinem ehemaligen Chef, weil er sich unersetzbar machen wollte, auch ein Stück weit damit oder Angst hatte, ersetzbar zu sein, wenn er solche Wis- sen rausgibt. Grundsätzlich jetzt bei uns in der Abteilung, ich kann jetzt nicht, über die anderen Abteilungen versu- chen wir halt immer Doku- mentation dazuzulegen, Anleitungen zu schreiben, wie man die Datei bearbeitet. Weil auch ich persönlich, ich weiß meistens am Anfang des nächsten Monats nicht mehr, wie man diese Datei beispielsweise zieht. Also schreibe ich mir eine Doku da rein, was natürlich dann auch hilft, solche Tätigkeiten auch mal an jemanden ande- ren weiterzugeben. Oder wenn man mal ausfallen sollte, dass die Leute sich einfach daran anhangeln können.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Differ- ences	54	54	Es ist von Abteilung zu Abtei- lung unterschiedlich. Was ich jetzt viel so mit Erklärungen und Dokumentationen sei- tens Holding habe ich sehr schlechte Erfahrungen. Man kriegt meistens einfach nur eine Datei rübergeschoben, ja mach mal, füll mal irgend-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wie aus. Es gibt keine Anleitung, keine Vorgabe, wie man es machen soll. Das ist halt dann sehr schwierig, ja. Aber sonst wüsste ich jetzt nicht, dass Dokumentationen/ Also wir haben ja jetzt auch dieses Dokumenten-Managementsystem, wir haben sehr viele Prozesse da gemalt, aufgeschrieben und so. Also wir haben uns jetzt schon in den Letzten, würde ich jetzt mal sagen, eineinhalb Jahren da auch deutlich verbessert. Überhaupt mal auch das aufzunehmen, was machen wir denn eigentlich alles. Das ist aber auch dem geschuldet, dass wir ja jetzt in den drei, fast vier Jahren, die ich bei Abellio bin, haben wir um die 800 Mitarbeiter dazugewonnen. Das ist einfach sehr schnelles Wachstum und das muss dann eine Verwaltung über die Zeit auch erst mal aufholen, das dann alles zu dokumentieren et cetera.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encourage or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	54	54	Es ist von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich. Was ich jetzt viel so mit Erklärungen und Dokumentationen seitens Holding habe ich sehr schlechte Erfahrungen. Man kriegt meistens einfach nur eine Datei rübergeschoben, ja mach mal, füll mal irgendwie aus. Es gibt keine Anleitung, keine Vorgabe, wie man es machen soll. Das ist halt dann sehr schwierig, ja. Aber sonst wüsste ich jetzt nicht, dass Dokumentationen/ Also wir haben ja jetzt auch dieses Dokumenten-Managementsystem, wir haben sehr viele Prozesse da gemalt, aufgeschrieben und so. Also wir haben uns jetzt schon in den Letzten, würde ich jetzt mal sagen, eineinhalb Jahren da auch deutlich verbessert. Überhaupt mal auch das aufzu-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nehmen, was machen wir denn eigentlich alles. Das ist aber auch dem geschuldet, dass wir ja jetzt in den drei, fast vier Jahren, die ich bei Abellio bin, haben wir um die 800 Mitarbeiter dazugewonnen. Das ist einfach sehr schnelles Wachstum und das muss dann eine Verwaltung über die Zeit auch erst mal aufholen, das dann alles zu dokumentieren et cetera.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	55	56	I: Gut, können Sie von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:21:15-3# B: Ja, mein ehemaliger Chef. #00:21:17-7#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	58	58	Ich habe keine Infos weitergegeben, auch die, die mich direkt betreffen. Grundsätzlich muss man halt im Controlling einen sehr starken Überblick eigentlich über das gesamte Unternehmen und jeder Abteilung haben. Man muss auch ein Grundverständnis von jeder Abteilung haben, was die im Einzelnen tut, auf jeden Fall ist es sehr hilfreich. Grundsätzlich hat er aber viele Infos mir einfach nicht weitergegeben, mich im Regen stehen lassen, was dann natürlich auch bei mir zu Unmut geführt hat, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	59	60	I: Was glauben Sie, was der Grund war, warum er das nicht gemacht hat? Also war der/ #00:21:53-3# B: Weil er Angst hatte, dass ich ihn ersetzen könnte auf kurz oder lang. Er wollte quasi jemanden haben, der mitdenkt und der ihm die Drecksarbeit abnimmt, aber der bloß nicht zu groß wird, dass er ihn in irgendeiner Form bedrohlich werden könnte, in Form von dass er

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dann auch mal nicht die erste Wahl ist als Ansprechpartner in bestimmten Themen
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	62	62	War halt dann der neue Chef und wurde aber von den beiden Mitarbeitern quasi nicht abgeholt und er immer auflaufen lassen mit, wirkte zu mindestens so. Ja, an-sonsten habe ich jetzt mit den nachkommenden Chefs eigentlich sehr gute Erfah-rungen gemacht, dass ich bei Infos jetzt sehr gut halt abge-holt werde. Ist natürlich jetzt auch, weil ich die erste An-sprechpartnerin bin, ist es halt dann dadurch ja jetzt auch noch mal deutlich bes-ser geworden. Im Endeffekt, seitdem ich wieder da bin, werde ich mit Infos überhäuft.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Experi- ence Knowledge was not Encour- aged	64	64	Grundsätzlich wir haben keinerlei Personalentwick-lung jetzt auch gerade im Verwaltungsbereich. Es gibt um jede Fortbildung muss man kämpfen wie ein Tier quasi, dass man überhaupt dann mal was bekommt. Es werden keine und wenn schon so was Banales ist, mal wie regelmäßige Excel-Schulungen oder Präsentati-onsschulungen et cetera angeboten, was man ja alles inhouse machen könnte, was dann deutlich günstiger ist, als wenn man Leute weg-schicken würde, das ist sehr wenig. Zusätzlich musste ich jetzt auch die Erfahrung machen, dass es teilweise keine Einarbeitungspläne gibt. Dass auch nicht mal, ja, einfach auch mal sich dann wirklich auch von Vorgesetz-ten Zeit genommen wird, hingesetzt wird, Leuten mal was erklärt wird, gezeigt wird. Dass sehr viel auf die Kolle-gen abgewälzt wird, aber die auch keine klare Ansage bekommen, wie sie neue Kollegen beispielsweise einarbeiten sollen, was ge-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						zeigt werden soll et cetera. Es wird sehr viel auch im Selbststudium verlangt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	64	64	Grundsätzlich wir haben keinerlei Personalentwicklung jetzt auch gerade im Verwaltungsbereich. Es gibt um jede Fortbildung muss man kämpfen wie ein Tier quasi, dass man überhaupt dann mal was bekommt. Es werden keine und wenn schon so was Banales ist, mal wie regelmäßige Excel-Schulungen oder Präsentationsschulungen et cetera angeboten, was man ja alles inhouse machen könnte, was dann deutlich günstiger ist, als wenn man Leute wegschicken würde, das ist sehr wenig. Zusätzlich musste ich jetzt auch die Erfahrung machen, dass es teilweise keine Einarbeitungspläne gibt. Dass auch nicht mal, ja, einfach auch mal sich dann wirklich auch von Vorgesetzten Zeit genommen wird, hingesetzt wird, Leuten mal was erklärt wird, gezeigt wird. Dass sehr viel auf die Kollegen abgewälzt wird, aber die auch keine klare Ansage bekommen, wie sie neue Kollegen beispielsweise einarbeiten sollen, was gezeigt werden soll et cetera. Es wird sehr viel auch im Selbststudium verlangt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	65	66	I: Und was glauben Sie, was der Grund ist für die Dinge, die Sie jetzt gerade genannt haben? Also zum Beispiel das Thema Personalentwicklung, keine Schulungen et cetera. #00:24:51-7# B: Ja, es kostet ja Geld. #00:24:54-4#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	68	68	Nein, ich glaube, Kultur wüsste ich jetzt nicht, würde ich jetzt keine Aussage zu treffen wollen. Aber ich habe halt immer so das Gefühl,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dass gerade auch seitens Berlin Schulungen, die ja auch nicht betrieblich zwingend notwendig sind, komplett immer auch alle aus dem Budget rausgestrichen werden. Es gibt im Endeffekt nur Fortbildungsschulungen oder grundsätzlich die Schulungen, die pflichtmäßig bei KB und TF stattfinden. Bei der Verwaltung, wenn man nicht eine sehr gute Begründung hat oder das irgendwie im Budget versteckt, wird das quasi fast gänzlich von Berlin rausgestrichen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Differences	70	70	Ja, bei meinem vorherigen Arbeitgeber muss ich sagen, das war super. Da war ich zwar nur dann erst Praktikantin und dann Werksstudentin. Aber da wurde auch jeden Freitag eine interne Schulung abgehalten, immer von einem der Partner im Unternehmen. Der dann sich wirklich zwei Stunden hingesetzt hat mit uns Freitagsabends, hat uns oder den neueren Kollegen, egal ob wir jetzt Praktikant oder festangestellt, dass dann wirklich auch in Excel neue Sachen gezeigt wurden. Dann hat man eine Aufgabe mitbekommen, was man bis zum nächsten Mal halt umbauen sollte, weil wir integrierte Planung halt in Excel geschrieben haben. Ich muss sagen, in der Zeit habe ich unglaublich viel gelernt. Ich kann also fast alle meine Excel-Kenntnisse kommen aus der Zeit und ich bin dem halt unendlich dankbar. Und sie haben da zwar quasi wöchentlich zwei Stunden ihrer Zeit investiert, was aber jedem der Mitarbeiter halt unglaublich geholfen hat, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge	72	72	Da bei Abellio jeder eigentlich so ein Stück weit schon ein anderes Fachgebiet hat, da war es ja in der Firma

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			at Abellio > Differences			deutlich kleiner und alle haben im Endeffekt das Gleiche im Grunde gemacht, nur für andere Projekte. War es da natürlich einfacher, den gleichen Nenner für alle zu finden. Jetzt bei Abellio denke ich, ist es ein bisschen schwieriger. Das müsste man dann eher je Abteilung machen oder dass man da noch mal/ Es muss ja auch nicht unbedingt jetzt eine Excel-Schulung oder so sein, sondern dass man vielleicht noch mal bestimmte Sachverhalte wöchentlich durchspricht. Wie geht man damit um oder so oder so Fallbeispiele macht, wenn man jetzt zum Beispiel auch Probleme als Disponent mit TFs oder mit KBs hat. So Planspiele, wie man mit der Situation umgeht, damit sie nicht eskaliert oder so was, würde ja einfach dann allen helfen. Müsste man dann individuell auf die Abteilung abstimmen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	73	76	I: Gut, und dann noch die letzte Frage aus diesem Themenblock. Haben Sie schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie Wissen oder Informationen benötigt haben, das Ihnen nicht zur Verfügung stand? #00:27:57-4# B: Also jetzt Wissen in Form von eigenem Können oder Wissen in Form von Information, die ich von irgendwem brauchte? #00:28:07-9# I: Genau Information. #00:28:09-0# B: Täglich. (lacht) #00:28:10-8#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	78	78	Ich versuche halt, die jeweiligen Ansprechpartner, ja. Also grundsätzlich habe ich sehr oft den Punkt, dass ich ja ein allgemeines Wissen über alle Abteilungen habe,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						aber eigentlich kein jetzt Expertenwissen in jeder Abteilung. Also ich kann quasi mitreden, ich verstehe, worum es geht, aber ich könnte das alles nicht selber machen. Aber ich weiß natürlich, in welcher Abteilung ich wen ansprechen kann, um schnell an die Infos zu kommen. Und dann gehe ich halt auf die jeweiligen Abteilungen zu und hoffe und bete, dass sie halt antworten. Bei manchen geht es schneller, bei anderen weiß man, da wartet man ein paar Tage. Ja, also sehr viel ist ja auch mein Job, wirklich Informationen dann aus dem Unternehmen zu sammeln, zu bündeln und das dann zu reporten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	80	80	Es gibt sehr viele Positionen, glaube ich, bei uns im Unternehmen von Mitarbeitern, die einfach nicht gegebenenfalls nicht ernstgenommen werden, wenn sie eine Anfrage stellen, also dann einfach vertröstet werden oder es halt gar nicht geantwortet wird. Ich muss einfach sagen, dass ich das Gefühl habe, dass ich mir halt in den letzten vier Jahren auch so eine Stellung im Unternehmen aufgebaut habe, dass ich wenig ignoriert werde. Also ich werde halt ernstgenommen, respektiert und das wirkt halt dann sich auch so aus, dass ich halt eigentlich größtenteils auch meine Infos dann auch wirklich bekomme. Es ist selten, dass ich halt wirklich komplett hingelassen werde, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	82	82	Dass Fehler sind menschlich, Fehler machen wir alle. Für mich ist einfach nur persönlich wichtig, dass man aus Fehlern lernt, dass man sie reflektiert sieht, oh, wo war mein Fehler und sie versucht, beim nächsten Mal nicht

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						mehr zu machen oder zumindest da eine Lernkurve hat. Fehlerkultur ist für mich aber auch, dass wenn ein Vorgesetzter einen Fehler macht, wird damit genau gleich umgegangen, wie wenn der Mitarbeiter einen Fehler macht und also der Mitarbeiter da nicht an den Pranger gestellt wird und so getan wird, als wenn jetzt die Welt untergegangen ist. Und wenn der Abteilungsleiter einen Fehler macht, dann ist das so, ja, es ist ja nicht so schlimm. Also, dass einfach gleich mit Fehlern umgegangen wird und dass auch einfach klargestellt wird, man macht Fehler, aber nur aus Fehlern kann man dann ja auch lernen. Wir sind alle nicht perfekt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	82	82	Dass Fehler sind menschlich, Fehler machen wir alle. Für mich ist einfach nur persönlich wichtig, dass man aus Fehlern lernt, dass man sie reflektiert sieht, oh, wo war mein Fehler und sie versucht, beim nächsten Mal nicht mehr zu machen oder zumindest da eine Lernkurve hat. Fehlerkultur ist für mich aber auch, dass wenn ein Vorgesetzter einen Fehler macht, wird damit genau gleich umgegangen, wie wenn der Mitarbeiter einen Fehler macht und also der Mitarbeiter da nicht an den Pranger gestellt wird und so getan wird, als wenn jetzt die Welt untergegangen ist. Und wenn der Abteilungsleiter einen Fehler macht, dann ist das so, ja, es ist ja nicht so schlimm. Also, dass einfach gleich mit Fehlern umgegangen wird und dass auch einfach klargestellt wird, man macht Fehler, aber nur aus Fehlern kann man dann ja auch lernen. Wir sind alle nicht perfekt.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	84	84	Also in meiner Abteilung ist es jetzt, seitdem mein ehemaliger Chef weg ist, besser geworden, gerade auch in Bezug auf mich. Da war es nämlich wirklich immer, wenn er einen Fehler gemacht hat, ach, ist ja nicht so schlimm, vertuschen wir irgendwie, wenn ich einen Fehler gemacht habe, war dann immer ein Riesendrama. Hat er jetzt nicht vor anderen gemacht, aber bei mir, da wir auch noch in einem Büro sitzen mussten, Folter. Also wünsche ich niemanden, das ist nicht unbedingt immer das Angenehmste, direkt auch mit dem Vorgesetzten in einem Büro zu sitzen. Ja, und da ist es einfach mit den/ Vor allem, wenn man jetzt zu Beginn seiner Karriere oder dass man in einem Unternehmen neu anfängt, dann ist es ganz normal, dass man Fehler macht und dass man damit halt dann einfach gescheit umgeht, weil sonst traut man sich auch irgendwann nichts mehr zu machen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	84	84	Grundsätzlich muss ich sagen, dass die Fehlerakzeptanz seitens Berlin sehr gering ist der Geschäftsführung dort, dass sie auch kein Verständnis unbedingt dafür entgegenbringen. Sie sich jetzt aber mit dieser ganzen Umstrukturierung und alles, was sie planen, sich ganz schnell daran gewöhnen müssen, dass sehr viele Fehler noch passieren werden. Weil wer zwanzig Mammutaufgaben in einem Jahr umsetzen will, der kann sich schon mal an Fehler an der Tagesordnung gewöhnen. Ja, ansonsten intern kommt es also jetzt auch von unserer Geschäftsführung habe ich so das Gefühl, das kommt immer so drauf an, ob

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						man schon so ein gebrand- marktes Kind ist. Ich glaube, bei einmaligen Fehlern, das passiert, das lächeln sie auch gerne weg. Aber wenn dann halt eine Abteilung oder Personen halt immer wieder die gleichen Fehler machen, da ist dann irgendwann da muss ich dann sagen, wird man auch gerne auch mal von der Geschäftsführung an den Pranger gestellt und immer wieder den Finger in die Wunde legen
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	88	88	Unkonzentration und das ist halt, also früher war es halt auch, wir haben halt viel mehr gesagt, das ist halt Abellio und wir haben zu- sammen gekämpft und damit das alles funktioniert. Und dadurch, dass aber der Zu- sammenhalt, der früher war, halt immer mehr bröckelt, weil wir einfach zu schnell gewachsen sind oder grund- sätzlich zu groß geworden sind, ist da halt auch, dass diese Verbundenheit zum Unternehmen nicht mehr so ist. Und dann ach ja, mach ich mal eben oder so, dass ja, dass schon, dass da häu- fig Fehler passieren. Und da ist, dann muss ich sagen, ja, Fehler können passieren. Aber wenn es zum fünften Mal passiert, muss auch vom Vorgesetzten Mal halt ein Machtwort gesprochen wer- den oder es müssen halt in irgendeiner Form Konse- quenzen passieren, aber.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	90	90	Nicht in jedem Fall, ja. Das ist genauso das, wenn ein (unv.), was ein sicherheitsre- levantes Ding ist, das ist ein klassischer Fehler eines TFs. Ist halt ganz klar, da gibt es eine Abmahnung, das müss- te aber auch in anderen Bereichen. Es gibt halt auch Fehler, die sind nicht einfach mal ich habe Plusminus vertauscht oder so, was mal

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						passieren kann. Sondern auch, dass mal größere Beträge irgendwie komplett falsch gebucht wurde oder falsch erfasst wurden, vergessen wurden et cetera, dass da halt auch ein, also muss ja nicht sofort Abmahnung sein. Aber dass grundsätzlich mal ein Machtwort gesprochen wird, dass man halt mal darauf hinweist, dass man sich mehr konzentrieren soll und wenn das noch mal passiert, halt auch mal, dass dann irgendwann mal Konsequenzen kommen, aber ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	92	92	In meiner aktuellen Stellung habe ich da keine Sorge. Also es ist grundsätzlich die Fehler, die ich machen/ Also ich kann halt keine so gesehen keine Fehler machen, die jetzt erst mal dem Unternehmen unglaublich im ersten Moment Geld kosten oder so. Ich kann also im Endeffekt jetzt nicht irgendwie dafür sorgen, dass ein Zug stehen bleibt oder irgendwas ausfällt, kaputtgeht oder so kann ich erst mal nicht. Bei mir sind sehr viel mit Planung oder Fehler in den Planungen. Es ist ja auch im Jahresabschluss mir ein Fehler passiert in Absprache mit meinem Chef. Ja, das haben wir dann auch so kommuniziert. Berlin war nicht begeistert, aber sie haben gesagt, ja, in Nachhinein ist man immer schlauer, passiert halt. Da wurde dann an sich aber sehr gut, dann am Ende mit umgegangen. Und ich habe momentan halt ein Stück weit ein Alleinstellungsmerkmal, weil meinen Job kann momentan keiner auffangen, so dekadent wie es klingt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	94	94	Also es wird wenig Konsequenzen aus Fehlern gezogen. Also wir sind schon,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						finde ich, in vielen Punkten sehr kulant, ja, sehr geduldig. (lacht) Ja, also es gibt halt auch viele andere Firmen, wo schon lange viel mehr Köpfe gerollt wären für Sachen. Da sind wir eigentlich sehr, sehr vorsichtig, überhaupt dann auch mal zu sagen, bis hier und nicht weiter. Deswegen also ein Stück weit versucht Abellio immer noch die große Gemeinschaft, die Familie zu wahren genau, ja. Also es ist jetzt nicht, dass man einen Fehler macht und sofort Angst haben muss, eine Abmahnung auf dem Tisch liegen zu haben.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	96	96	Ja, dass schon die Unternehmenskultur ist, dass man Fehler zwar machen darf, aber sie halt auch teilweise gerne mal an den Pranger gestellt werden, ja, wenn sie zu oft passieren.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	96	96	Ja, dass schon die Unternehmenskultur ist, dass man Fehler zwar machen darf, aber sie halt auch teilweise gerne mal an den Pranger gestellt werden, ja, wenn sie zu oft passieren.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	98	98	Man kann darüber sprechen, man kann darüber diskutieren, vielleicht haben auch Kollegen dann Ideen. Ah, guck mal, ich glaube, da hast du den Knick in der Logik. Das funktioniert doch so gar nicht, musst du andersrum denken oder so. Dass man dadurch, durch das Gespräch auch mit den Kollegen, eigentlich sehr viel dann lernen kann, wenn man was falschgemacht hat. Weil man redet ja wenig darüber, wenn man was total toll gemacht hat, wie man das denn berechnet hat. Aber wenn man in einer Berechnung irgendwie einen Fehler gemacht hat und sich das dann zusammen anguckt und analysiert,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wo der Fehler jetzt war und wie man in Zukunft die abstellen kann, kann man natürlich auch sehr viel Wissen dann.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	99	100	I: Und das passiert aus Ihrer Sicht oder passiert das nicht? #00:39:22-6# B: Wenig. Man muss halt wir stehen, da muss halt auch so das Zwischenmenschliche zwischen den jeweiligen Kollegen halt auch stimmen. Ich würde jetzt nicht mit jedem im Unternehmen über meine Fehler diskutieren wollen. #00:39:36-0#
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	102	102	Ja, grundsätzlich wieder mehr ein Gemeinschaftsgefühl, dass wir auch wieder mehr auch mal neben der Arbeit. Irgendwie ein Sommerfest mit Grillen oder die Weihnachtsfeier war eigentlich nicht schlecht oder dieses einfach, dass wir dieses Schrottwichteln gemacht haben. Dass wir uns teilweise auch einfach dann irgendwas gefeiert haben, irgendeinen Geburtstag und abends ein paar Sektchen getrunken haben und es gab dazu Kuchen oder so. Dass einfach wieder mehr so ein Gemeinschaftsgefühl halt gefördert wird, was jetzt natürlich durch Corona im einen sehr geschwächt wurde, aber auch schon vorher, dass halt solche Veranstaltungen halt immer weniger wurden und eigentlich fast gar nicht mehr stattgefunden haben. Und darüber lernt man natürlich die Kollegen auch mal ein bisschen mehr im Privaten kennen, nicht im stressigen Alltag. Und hat dann, kann ja auch mehr so Vertrauen zueinander aufbauen miteinander, dass man dann halt auch über so was besser diskutieren kann. Und natürlich braucht man

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						halt auch immer einen ge- genüber, den man halt auch respektiert, dass das, was er sagt, dann ja auch mir hilft und mir nicht eher mich noch mehr (lacht) ins Chaos stürzt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I4	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	104	104	Jetzt persönlich auf meine Person war jetzt, was ich unglaublich schön fand, als ich im November 2019 zum Unternehmen zurückgekehrt bin. Direkt am ersten Tag sind also meine Geschäfts- führerin Finanzen war ja dann auch meine direkte Chefin, und aber auch alle drei anderen damals noch da gewesenen Geschäftsfüh- rer sind dann persönlich vorbeigekommen, um mich zurück zu begrüßen. Und dass ich grundsätzlich auch bei allen direkt wiederaufge- nommen wurde, als wenn ich gar nicht weggewesen wäre.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	8	8	Die Ausgewogenheit zwi- schen beruflichen Herausfor- derungen und Aufgaben und dem kollegialen Zusammen- sein ist sehr gut und ausge- wogen bei Abellio. War früher vielleicht einmal noch besser, also Abellio noch kleiner war und das Ganze noch einen etwas familiäreren Charakter hatte. Aber mir ist das grund- sätzlich immer wichtig, da ja Beruf praktisch ein Drittel grob des Lebens, der Le- benszeit ausmacht. Ein Drit- tel Freizeit, ein Drittel Beruf, ein Drittel Schlafen, ganz grob. Dass das zusammen- passt. Dass man gerne da ist, gerne mit den Leuten zusammen ist, mit denen man zusammenarbeitet. Dass war bei Abellio eigent- lich über meine ganze Dienstzeit immer gut bis sehr gut, dass das Gesamtpaket berufliche Herausforderun- gen und Aufgaben und kolle- giales Miteinander immer gut gepasst hat.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	10	10	Sie wissen ja, dass Abellio gerade in letzter Zeit stark gewachsen ist. Und wenn ich jetzt vergleiche, ich habe vor siebeneinhalb Jahren knapp angefangen im sogenannten Puppenhäuschen auf dem Betriebsgelände an der (unv.)-Straße, wo praktisch die ganze Verwaltung auf sehr kleinem Raum zusammen war und es einfach nicht so viele Kollegen in der Verwaltung direkt gab. Dafür waren die Kollegen aus der Werkstatt direkt/ praktisch schwirrten einem um die Nase herum oder Triebfahrzeugführer, Kundenbetreuer waren dann öfter vor Ort, die man einfach getroffen hat mal auf ein Schwätzchen. Oder was auch immer. Das war einfach kleiner und überschaubarer und hatte dann noch mehr diese familiäre Atmosphäre. Während jetzt, plus ja noch Corona-Zeit, wo ich eh selten im Büro bin, und dann viele Büros leer sind oder gar nicht viele Kollegen vor Ort sind, dann ist das noch ein bisschen anders. Dass einfach weniger, sagen wir einmal soziale Kontakte einfach da sind. (lacht) Ist ja sogar gewollt vom Staat. Aber auch, wenn jetzt keine Corona-Einschränkungen wären, dass einfach mehr Leute da sind und ich nicht mehr so viele kenne. Zum Beispiel wenn ich in die Personal-Abteilung einmal ging oder so, ich konnte nicht mehr alle Namen sagen von den Kollegen, die da arbeiten, oder so. Das ist einfach durch das Wachstum gekommen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	14	14	Würde ich auch ähnlich definieren wie die Richtung, wie das, was ich gerade gesagt habe. Also inwieweit schafft es ein Unternehmen für die Mitarbeiter sich so darzustellen

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						len oder sich so zu geben, dass es nicht nur Arbeitsplatz ist, also rein in technischem Sinne Arbeitsplatz mit den Aufgaben, die die einzelnen Arbeitnehmer täglich zu erledigen haben. Sondern auch, sagen wir einmal ein bisschen in Anführungsstrichen, mit kleinen Anführungsstrichen, Familie. Dass also auch das Drumherum stimmt, kollegiales Miteinander, Rahmenbedingungen wie, keine Ahnung, einfache Sachen wie Kaffeemaschinen, die für alle zugänglich sind. (lacht) Ja, wie das Unternehmen das Gesamtpaket berufliche Aufgaben und menschliches Miteinander schnürt. Das würde ich als Unternehmenskultur definieren.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	16	16	Also meine Definition ist ja praktisch, das Technische und Arbeiten und das, in Anführungsstrichen, familiäre, soziale Zusammensein. Und ich erkenne schon eindeutige Tendenz zu dieser technischen Seite hin, weil einfach das große Wachstum, jetzt noch die Umstrukturierung, wo ja noch einmal durch das Zusammenfassen der verschiedenen (Obcourses?) noch einmal praktisch in dem Sinne wächst oder noch mehr zusammenwächst. Also ich erkenne eine Tendenz von Abellio, dass der Schwerpunkt mehr auf dieses Technische geht. Oder, dass das Familiäre etwas verloren geht. Was ich, ja, am Wachstum festmache und auch in dem Sinne irgendwie normal finde. Also ich habe das erwartet. Ich habe jetzt nicht gedacht praktisch/ als ich damals noch im Puppenhäuschen war mit der kleinen Menge an Kollegen um mich herum und dann wurden Verkehrsver-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						träge gewonnen und es war ein Wachstum erkennbar, dann hatte ich jetzt nicht die Illusion, dass es immer so bleiben wird. Sondern es war mir schon klar, es wird größer. Es wird ein bisschen anonym durch. Es wird in Führungsstrichen technischer, um in meiner Wortwahl zu bleiben. Und so ist es auch gekommen. Das halte ich aber jetzt nicht für irgendeine Fehlentwicklung oder so etwas. Sondern das ist einfach die Natur der Sache.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	18	18	Also für mich war in dem Sinne nichts erkennbar. Also ich erinnere mich früher an Sachen, sagen wir einmal aus dem Bereich Marketing, wo man das immer so ein bisschen hat heraushängen lassen, auch bei der Personal-Akquise, dass wir ein familiäres Unternehmen sind und dass wir gerade so in Richtung soziales Miteinander eine tolle Kultur haben. Ich erinnere mich für diese Festschrift-Broschüre, -Buch zum zehnten Geburtstag von Abellio, da bin ich auch drin, wie ich am Fahrkarten-Automaten lehne und da so einen Satz sage und der dann praktisch in das Buch gedruckt wurde. Ja, Richtung freundlicher, familiärer Arbeitgeber, wo berufliches und privates gut zusammenpasst. Also man war sich dessen sicher bewusst, denke ich, dass Abellio etwas Besonderes hat. Das war ein besonderes Abellio-Gefühl. Und ich denke man war sich auch bewusst, dass das verloren geht, wenn Abellio wächst. Aber dass man jetzt irgendwie versucht, das beizubehalten oder dieser, in Führungsstrichen, Anonymisierung entgegenzuwirken oder so, nehme ich nicht wahr an

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						meiner Stelle.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	20	20	Also ich fand es schon relativ ähnlich. Also der vorherige Arbeitgeber war ja Keolis Eurobahn, ein Unternehmen, was ja von der Struktur her auch ziemlich vergleichbar ist. Als ich da war bei Keolis, war Keolis schon größer. (hustet) Die hatten ja auch eine ähnliche Entwicklung, sagen wir einmal, von der kleinen Bude in Bielefeld mit zwei Linien damals ursprüng- lich, zu einer (lacht) größeren Bude mit vielen Linien und vielen Verkehrsverträgen. Da war ich aber nicht in dieser kleinen, ersten Phase dabei. Sondern ich kam erst später dazu. Und es war eigentlich ähnlich. Also ich war auch zufrieden mit der Unterneh- menskultur, also mit der Ausgewogenheit zwischen technischen und beruflichen Anforderungen und sozialem Miteinander. Habe aber auch mitbekommen, also dann nicht so aus eigener Erfah- rung, sondern mehr aus den Geschichten, die die Kolle- gen erzählt haben, die schon länger da waren, dass es da auch ähnlich war, wie ich es jetzt für Abellio beschrieben habe. Also dass ein gewisser kleiner, familiärer Charakter auch da bei Keolis damals verloren gegangen ist. Aber grundsätzlich finde ich es jetzt sehr vergleichbar.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	22	22	Also ich war auch mit mein/ (lacht) das war ja/ Nein, im Interview sage ich das nicht, weil das etwas Privates ist. Okay. Aber ein dir bekannter Mensch war damals auch schon mein Chef. (...) Also ich fand es eigentlich auch vergleichbar. Aber das ist halt immer klein geblieben. Aber ich würde jetzt nicht sagen/ das waren jetzt so, sagen wir einmal, meine drei Hauptarbeitgeber im Leben,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						aber die waren aber alle ähnlich halt. Einer ist klein geblieben und zwei sind von klein nach groß gewachsen und haben dann so die von mir beschriebene Metamorphose so ein bisschen durchgemacht. Aber insgesamt alle vergleichbar. Es ist jetzt nicht, dass ich sagen würde, an einer Stelle war es ganz anders
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	24	24	Gut finde ich auch, dass ich in meinem Rahmen viele Freiheiten habe, Sachen selber zu entscheiden oder zu organisieren, also im angemessenen Rahmen. Ich fühle mich da frei. Ich fühle mich, sagen wir einmal, weder gedeckelt noch irgendwie eingeengt durch irgendwelche Vorgaben von Chefs oder so etwas. Aber ich fühle mich auch so, dass, wenn ich Probleme habe oder Hilfe brauche oder irgendwo nicht weiterkomme, dass ich da einen Ansprechpartner habe und nicht dann alleine da hänge und nicht weiß, was ich entscheiden darf oder wie es weitergehen soll. Sondern das finde ich gut, ein angemessenes Maß von Entscheidungsfreiheit. Und das Dritte, würde ich nicht so ganz zur Unternehmenskultur zählen, aber was ich sehr grundsätzlich an der Arbeit bei Eisenbahnverkehrsunternehmen mag, ist, dass ich das Produkt auch immer selber nutze, also öffentlichen Verkehr.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	24	24	Also was besonders ist bei mir, ich kann ja nicht Autofahren, weil ich so schlecht sehen kann. Bin deshalb mein Leben lang auf öffentlichen Verkehr angewiesen. Und habe deshalb immer da/ sagen wir einmal, schwingt auch immer so ein persönliches Interesse mit, einen guten Nahverkehr zu gestalten

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						ten. Und das machen zu können bei Abellio, auf die Abellio-Art, das finde ich auf sehr positiv. Negativ muss ich erst einmal länger überlegen. Was mir definitiv auffällt ist die Kommunikationskultur von oben nach unten. Also von den höchsten Ebenen der Geschäftsleitung nach unten. Jetzt nicht unbedingt von meinem direkten Chef her. Aber jetzt gerade im Rahmen der Umstrukturierung, weißt du ja selber, da gibt es viele Entscheidungen und viele wirklich neue Sache, neue Strukturen, neue Hierarchie, neue Aufgaben, die vielleicht in meine Abteilung und in meinen Arbeitsplatz reinspielen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	24	24	Und so viel Neues, wo eigentlich ein Schwall an Kommunikation nötig wäre, um das praktisch in die ganze Belegschaft und aus meiner Sicht natürlich bis zu mir zu tragen und da ist so wenig. Da gibt es einmal im halben Jahr oder so vom Herrn Noy eine E-Mail mit relativ allgemeinem Blabla. Oder damals dieses, dass eine hohe zweistellige Anzahl von Mitarbeitern in der Verwaltung deutschlandweit wegfallen wird. Das war ja auch so ein Hammer, wo nicht nur ich, sondern ich auch von vielen Kollegen weiß/ Was machst denn du? Du liest etwas, hohe zweistellige Anzahl. Da dachte ich, das sind vielleicht achtzig Leute, die deutschlandweit an Arbeitsplätzen abgebaut werden. Und da kommt mal so eine punktuelle Kommunikation und das wird dann aber nicht erläutert oder nicht weitergetragen. Also das finde ich einen ganz großen (hustet) Malus. Also Kommunikation von oben nach unten. Ich sage noch einmal

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						definitiv, ich meine jetzt nicht so meine direkte Ebene über mir drüber, jetzt wie Christian (Nikwers?, #00:14:39-3#) ja aktuell oder so, sondern von ganz oben nach ganz unten, (lacht) oder bis zu mir halt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	24	24	Also jetzt an der Unternehmenskultur allgemein würden mir eigentlich nicht konkrete weitere Punkte einfallen. Das mit dem Wachstum und dass dieses Familiäre verloren geht, habe ich ja gesagt. Aber jetzt sagen wir einmal, wenn ich an negative Erfahrungen denke aus meiner Zeit bei Abellio, dann verbinde ich das mit einzelnen Menschen. Oder ich habe jetzt (lacht) insbesondere einen Bestimmten im Hinterkopf. Aber jetzt so von der Kultur her? Nein. Also alle Themen, Kommunikationsthemen/ mir fällt jetzt noch ein Beispiel ein. Das ist aber auch wieder ein Kommunikationsthema. Ist auch nur ein Randthema, ist jetzt nicht so wichtig. Aber ich weiß zum Beispiel bis heute nicht: Ist dieses Job-Bike-Projekt inzwischen umgesetzt? Und hätte ich die Möglichkeit, ein Job-Bike zu haben? Ich möchte keines, deswegen ist mir das relativ egal. Aber das war mal so ein Thema, das ist mal so aufgeploppt. Da hat auch der Betriebsrat einmal kommuniziert. Das war in einer Betriebsversammlung. Das hat ganz viele vom fahrenden Personal interessiert, habe ich mitbekommen. Aber (lacht) da weiß ich bis heute nicht: Hätte ich jetzt die Möglichkeit ein Job-Bike zu bekommen oder nicht? Aber ist auch wieder das Thema Kommunikation, nur ein Beispiel mehr vom Rande
•	Semi-Structured	Final_I5	Corporate and Organizational	26	26	Also ich würde gar nicht so viel ändern oder anders

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		Culture > Corporate Culture at Abellio > Description			machen. Denn ein Unternehmen ist ja auch ein Unternehmen. Also wie ich gesagt habe: Ich mag diese Ausgewogenheit zwischen, sagen wir einmal, technisch Beruflichen und Privatem oder Sozial-Familiären. Aber ein Unternehmen ist natürlich ein Unternehmen. Es ist keine Familie. Es ist macht sein Geschäft. (lacht) Das klingt glaube ich komisch, aber/ (lacht) Also es ist geschäftlich tätig und natürlich, eine Familie ist anders. Ein Unternehmen hat nur bestimmte Aspekte, familiäre Aspekte, die in die Unternehmenskultur reinspielen. Das heißt, jetzt groß anders machen oder groß mir etwas überlegen, was ich jetzt gerne hätte, was noch sein könnte, was die Unternehmenskultur verbessern könnte in meinem Sinne, fällt mir jetzt schwer.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	26	26	Also ich würde gar nicht so viel ändern oder anders machen. Denn ein Unternehmen ist ja auch ein Unternehmen. Also wie ich gesagt habe: Ich mag diese Ausgewogenheit zwischen, sagen wir einmal, technisch Beruflichen und Privatem oder Sozial-Familiären. Aber ein Unternehmen ist natürlich ein Unternehmen. Es ist keine Familie. Es ist macht sein Geschäft. (lacht) Das klingt glaube ich komisch, aber/ (lacht) Also es ist geschäftlich tätig und natürlich, eine Familie ist anders. Ein Unternehmen hat nur bestimmte Aspekte, familiäre Aspekte, die in die Unternehmenskultur reinspielen. Das heißt, jetzt groß anders machen oder groß mir etwas überlegen, was ich jetzt gerne hätte, was noch sein könnte, was die Unternehmenskultur verbessern könnte

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						te in meinem Sinne, fällt mir jetzt schwer.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledgege Hoarding	28	28	Einmal diese Kommunikati- on, wie es sie auch jetzt gab, nur sehr selten. Praktisch, sagen wir einmal, der oberste Geschäftsführer Herr Noy schreibt etwas und diese E- Mail wird an alle per E-Mail und Mitarbeiter verteilt. Also diese Kommunikation in eine Richtung, Herr Noy an ge- samte Belegschaft, die müss- te einfach häufiger sein. Und sagen wir einmal, auch wenn es gar nichts Neues gibt zum Sagen oder/ oft gibt es ja auch Beschränkungen we- gen irgendwelcher Uneinig- keit mit Betriebsrat oder was auch immer, dass der Ge- schäftsführer nicht alles sagen kann, was vielleicht eigentlich schon beschlossen ist mehr oder weniger. Das verstehe ich auch. Aber dass es einfach da eine häufigere und regelmäßige Kommu- nikation gibt. Und wenn es praktisch nur eine Mail ist im Stil von: Hallo Belegschaft, ich habe leider nichts Neues. Aber wir sind dran an den Themen. Ich wünsche euch einen schönen Tag oder so. Dass man einfach auch Kommunikation um der Kommunikation Willen, wenn man sonst keine wirklichen Inhalte für den Moment transportieren kann. Das wäre mir wichtig.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledgege Hoarding	28	28	Dass das einfach häufig ist. Dass man mitbekommt: Okay, da passiert etwas. Wir sind auch irgendwo in der ganzen Kommunikationskette eingebunden. Gibt zwar jetzt nichts Neues, aber wir gehö- ren dazu irgendwie. Das wäre mir wichtig. Und dann müsste es auch irgendwie eine Möglichkeit geben der Kommunikation in beide Richtungen. Dass man aus der Belegschaft auch, sagen

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wir einmal, oben in der Geschäftsführung etwas fragen kann, Sorgen und Nöte loswerden kann. Das ist natürlich auch schwierig. Ich verstehe auch, dass jetzt nicht jeder Verwaltungs-Wurz wie ich oder jeder TF, jeder KB da den Herrn Noy anrufen kann und ihm von seinen Problemen schreiben kann. Das ist mir auch klar. Aber dass da irgendwie Foren oder irgendetwas Digitales oder so eingerichtet sein könnte, wo auch von unten nach oben in der Hierarchie kommuniziert werden kann. muss dann vielleicht irgendwie moderiert sein oder irgendwie so etwas. Aber eine Möglichkeit gäbe es sicher, wenn man es wollte.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	29	32	I: Gut. Dann gibt es ja einen weiteren Begriff im Rahmen der Unternehmenskultur, das ist das Wort Unternehmenswerte. Jetzt gibt es ja die Abellio-Werte. Da ist die Frage: Kennen Sie die überhaupt? #00:21:02-3# B: Sind das die, die immer auf den Teppichen standen? Ist das gemeint? #00:21:05-0# I: Genau die. #00:21:06-3# B: Oh. (lacht) Die sind schon so lange weg. Vier Stück. Nicht sagen. (...) Nein, sagen Sie doch mal. Ich sage dann: Ach ja, natürlich. Aber das ist/ weil ich nicht mehr jeden Tag drüber latsche.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	34	36	B: Ja. Ach genau. Und dann ist das immer in den Jahresmitarbeitergesprächen auch drin. Ja. #00:21:35-6# I: Genau. Jetzt merke ich natürlich an Ihrer Reaktion, dass die Werte anscheinend nicht wirklich gelebt werden. Habe ich das richtig aufge-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						fasst? #00:21:42-7# B: Nein. Meine Reaktion sagt einfach: Mir sind so verschriftlichte Werte oder so etwas, wie das jetzt, das ist mir immer relativ egal. Denn das ist/ eigentlich hätte ich jetzt gesagt: Papier ist geduldig. Oder: Der Bildschirm ist geduldig. Oder: Der Teppich ist geduldig in dem Fall. Das ist immer etwas, das klingt ganz gut, wenn man das irgendwo auf seine Homepage setzt oder irgendwo verschriftlicht und dann irgendwo auch stehen hat. Aber letztendlich, fußballerisch würde man sagen: Wichtig ist auf dem Platz. Wichtig ist, was wirklich gelebt wird und nicht, was auf dem Teppich oder wo steht. Das heißt, mir ist so etwas, also unabhängig von Abellio jetzt oder unabhängig von diesen Sachen immer relativ egal. Das ist für mich irgendwie so eine Art von Marketing. Aber der eigentliche Inhalt der Abellio-Werte, ist nicht das, was ich jetzt auf dem Bildschirm sehe im Moment, sondern das, wie ich Abellio erlebe.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	38	38	Ich gehe die einmal durch, auch gerade mit den Erläuterungen, mit den kurzen, die darunter stehen. Also das Erste, authentisch, auch mit dem darunter, ist für mich ein relativ leerer Begriff. Ich sehe es jetzt nicht negativ, also ich würde jetzt nicht sagen, Avelli ist nicht authentisch, nicht vorbildlich, nicht offen, nicht gradlinig. Aber es ist einfach normal so. Also Abellio ist nicht unauthentisch. Es ist nicht unvorbildlich. Es ist nicht unrespektvoll oder irgendetwas. Sondern Abellio ist einfach wie es ist. Und das ist in dem Sinne gut. Aber ob da jetzt authentisch auf dem Teppich steht oder

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nicht, ist finde ich egal. Also es ist okay, aber ist mir nicht wichtig dieser Wert. Oder dass es da jetzt steht als ein solcher Wert. Professional finde ich Abellio, ja. Die Erläuterung ist ein bisschen komisch. Das kenne ich auch von damals. Da steht schon wieder vorbildliches Verhalten. Gutes Miteinander würde ich jetzt gerade nicht unter dem Begriff professionell sehen. Aber wenn ich jetzt nur den Begriff professionell für mich definiere: Ja, ich finde Abellio professionell. Angemessen für ein Unternehmen der Größe und des Status, sagen wir einmal, im deutschen Markt oder so. Ist angemessen. Aber, ja, auch da wieder das Gleiche: Ob da jetzt professionell auf dem Teppich oder auf dem Bildschirm steht, ist mir egal. Proaktiv. (lacht) Proaktiv war immer der Teppich, der direkt vor meinem Büro lag. Und da man ja auch angehalten war oder angehalten ist als Abellio-Mitarbeiter, diese Werte auch zu leben, war das dann manchmal so ein bisschen für mich ein Ansporn oder so ein Gedankenkitzel, dann auch selber vielleicht noch etwas mehr proaktiv zu sein als ich es schon bin. Sagen wir einmal von den vier Werten, die jetzt hier auf dem Bildschirm stehen, ist proaktiv noch der irgendwie verbindlichste oder der greifbarste, weil er, sagen wir einmal, mein Verhalten als Abellio-Mitarbeiter so ein kleines bisschen vielleicht beeinflusst hat. Beeinflusst ist vielleicht schon zu hoch gegriffen, aber mir so ein kleines bisschen
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio >	46	46	Also ganzheitlich ist für mich so ein Standardbegriff. Natürlich versuche ich über den Tellerrand zu schauen. Na-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Abellio Values > Experience			türlich versuche ich Vielfalt zu unterstützen. Das ist aber, und auch bei Abellio sehe ich das, irgendwie normal für mich. Da brauche ich keinen, der extra sagt: Wir, Abellio, sind authentisch, professionell, proaktiv, ganzheitlich.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	46	46	Das sind alles für mich irgendwie normale, selbstverständliche Sachen und Werte. Und aus meiner persönlichen Sicht brauche ich die nicht irgendwie extra verschriftlicht oder extra so aus Aushängeschild: Hallo, das sind unsere Werte.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	47	50	I: Wissen Sie denn, wie diese Werte entstanden sind? Oder waren die einfach auf einmal da? #00:27:41-3# B: Aus meiner Sicht waren die auf einmal da. #00:27:42-6# I: Okay. Hätten Sie sich da irgendwie eine Art von Einflussnahme oder Beteiligung gewünscht? #00:27:51-5# B: Nein. Dafür ist mir wie gesagt das ganze Thema Werte aus Aushängeschild zu wichtig. Also noch einmal: Die Werte, wie ich Abellio erlebe, wie sie wirklich gelebt werden, die sind okay. Aber die stehen für mich da nicht auf dem Blatt
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	52	54	B: Ich kann mir vorstellen, dass es regionale Unterschiede gibt, was ich aber nur erahnen kann. Also sagen wir einmal, meine meisten Kontakte so über meinen ganzen Abellio-Mitarbeiterzeitraum, also siebeneinhalb Jahre hinweg, sind mit Mitteldeutschland. Klar, das ist ja auch praktisch die älteste Schwester-(unv.). Und ich kann es jetzt natürlich nicht benennen, aber ich habe schon den Eindruck,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dass die grundsätzlich ein bisschen anders ticken. Vielleicht liegt es auch einfach schon alleine an der regionalen Mentalität in Halle und Sachsen-Anhalt. Das kann ich nicht so beurteilen. Aber ich könnte das nicht in Worte fassen. Dazu habe ich zu wenig Infos. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass es anders ist. #00:29:25-0# I: Können Sie denn ein Beispiel vielleicht nennen? Oder irgendwie eine Situation, die Sie erlebt haben, wo Sie sagen: Da ticken die anders? #00:29:31-0# B: (...) Nein. So konkret kann ich es nicht sagen leider. #00:29:40-3#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	56	56	Ja, so aus den Geschichten, wie die Mitarbeiter zum Beispiel/ Irina (Viczeva?) war ja früher meine direkte Kollegin ein Jahr in Hagen. Die ist ja dann nach Halle gegangen. Wie die so erzählt hat. Aber ich kann es jetzt nicht an Situationen oder Beispielen festmachen. Vielleicht noch einmal in eine andere Richtung gedacht. Die Westfalenbahn ist ja jetzt auch eine Schwester von uns. Und wo ich jetzt gerade in meiner Umstrukturierung ja noch mehr Kontakt habe als früher. Und bei denen wirkt es auf mich wieder so, ist vielleicht noch ein bisschen mehr viel Abellio früher, weil sie erst einmal für sich als Westfalenbahn gesehen noch kleiner sind und nicht ganz so viel Verwaltung haben. Da denke ich, sit es vielleicht noch das etwas kleinere Abellio (lacht) im Gefühl sozusagen von früher. Aber jetzt so konkret, das an irgendetwas festmachen, kann ich nicht. Nein.
•	Semi-	Final_I5	Corporate and	58	58	Oh. Der erste Gedanke ist

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness			jetzt: Ich würde die Frage umdrehen und bin mir nicht ganz sicher, ob Abellio immer weiß, was sie exakt von mir erwarten und verlangen. Aber sagen wir einmal, ich denke schon. Ich überlege noch, ob ich das Wort exakt benutzen würde. Da sage ich dann gleich noch etwas zu. Aber ich denke schon sehr gut zu wissen, was ich tun muss, damit meine Aufgaben erfüllt sind. Auch das ich praktisch als Zahnrädchen im Abellio-Tarif- und Vertriebs-Getriebe so funktioniere, dass alles um mich herum auch funktioniert. Dass Kundenbetreuer ihre Technik haben. Das Automaten gewartet und entstört werden. Das Tarife aktuell sind. Das weiß ich schon. Ja. Ich glaube sogar, ja, ich würde auch dem Wort exakt zustimmen. Da auch ich jetzt nicht von außen irgendwelchen Input kenne oder so, dass Abellio, sagen wir allgemein, mich wissen lässt oder so, irgendwo funktioniere ich noch nicht richtig. Oder irgendetwas fehlt noch oder irgendetwas soll ich anders machen oder so. Sondern mein Eindruck ist natürlich subjektiv, aber ja, ich glaube das exakt zu wissen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Tools	59	60	I: Gut. Dann die nächste Frage: Stehen Ihnen die notwendigen Werkzeuge oder Arbeitsmaterialien zur Verfügung, damit Sie die Arbeit leisten können, die von Ihnen erwartet wird? #00:32:24-3# B: Ja, mit der Ausnahme eines funktionierenden VPN, was mir tagtäglich auf den Sack geht, weil es dauernd abschmiert. #00:32:31-2#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expecta-	61	62	I: Okay, aber ansonsten sagen Sie, hat man im Unternehmen alles bereits ge-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion Clarification > Tools			stellt was Sie benötigen, um Ihre Arbeit zu erledigen? #00:32:39-4# B: Ja. #00:32:40-3#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	64	64	Im Großen und Ganzen ja. Es gibt immer einmal so Phasen, einmal ist viel zu tun, einmal ist weniger zu tun. Einmal ist mittel-viel zu tun. Aber kurze Antwort: Im Großen und Ganzen ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	66	66	Das ist aber eine breite Frage. (...) Aufgaben priorisieren und wieder Thema Kommunikation. Wenn ich irgendetwas, sagen wir einmal, nicht im gewünschten Zeitrahmen schaffe, kommunizieren und den entsprechenden Kollegen, oder wer auch immer betroffen ist, Bescheid sagen, kommunizieren: Dauert länger. Oder können wir etwas verschieben? Oder wie auch immer. Und wie das Unternehmen damit umgeht, wenn nicht genug Zeit ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	68	68	Hatte ich eigentlich in der ganzen Zeit nicht, so eine Situation. Sondern ich habe mir die Aufgaben immer selber so gemanagt und priorisiert, wie ich es für richtig hielt. Und das Ergebnis war dann eigentlich immer zufriedenstellend. Also gerade in zeitlicher Sicht kann ich mich jetzt an keine Situation erinnern, dass ein Chef zu mir kam und sagte: Vollmer, mach mal hier mit hin. Oder dass da irgendetwas in zeitlicher Sicht im Argen war.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	72	72	Und zwar zum Punkt, was ich an Unternehmenskultur nicht mag. Und da fiel es mir vorhin eher schwer außer Thema Kommunikation etwas zu sagen. Und was ich nicht mag und nicht verstehe und vielleicht auch nicht verstehen will, ist das ganze Thema Prozess-Management

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						und ONTIV. Das kam einmal vor zwei, drei Jahren über uns oder über mich herein-gebrochen. Und ich empfinde das einfach als völlig überflüssig. Ich weiß, da sind zwei netten Kollegen praktisch extra dafür eingestellt. Die nur praktisch das machen. Und ich habe am Anfang, als das neu war, auch einmal versucht, mit der Sandra Wegner so ein bisschen ins Gespräch zu kommen: Wofür ist das? Also ich verstehe, natürlich kann man Prozesse aufzeichnen. Und wir beide haben ja auch schon zusammen Prozesse aufgezeichnet. Und dass da die Köpfe rauchen, um da in diese Bahn- und Flussdiagramme Sachen anzudeuten. Aber ich denke dann immer: Wofür ist das wirklich da? Ich meine, man kann es machen, natürlich. Aber es muss doch einmal irgendwann mindestens einen Menschen auf der Welt geben, der die Prozesse noch nicht kennt, oder der dann sagt: Okay, wie funktioniert Abellio? Ah, hier sind die Prozesse. Ah, hier interessant. Automatenbewirtschaftung. Ah, hier Kundenbetreuung, Papierausgabe. Aber das Leben funktioniert meiner Meinung nach nicht so.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	72	72	Sondern ich sehe das so: Das ganze Prozess-Management ist nur um seiner selbst willen da. Und wenn man jetzt Leute einarbeitet, was ja gerade auch für mich auch ein Thema ist oder jemandem beschreibt, wie funktioniert mein Arbeitsplatz, oder ich mich für irgendetwas anderes, einen anderen Prozess interessiere an anderer Stelle, dann rede ich doch mit den Menschen, die damit bewandert sind und damit befasst sind. Und ich

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						gucke mir nicht das ONTIV an. Das (lacht) habe ich auch einmal, natürlich mit etwas weniger drastischen Worten, mit Sandra besprochen. Und auch sie konnte mir keine wirkliche Antwort geben: Wofür ist wirklich dieses Prozess-Management da? Und dann sehe ich jetzt noch, jetzt sind so viele Themen im Rahmen der Umstrukturierung und neue Hierarchie und was dazu kommt, gerade die Abteilungsvertriebstechnik, und so vieles noch unklar und offen, aber wir sind schon wieder aufgefordert, dass wir auch bloß alle Prozesse aufzeichnen. Also das ist/ also kam ich jetzt beim Stichwort Bürokratismus drauf. Das ist etwas, das ist einfach ein überflüssiger Klotz am Bein, der Zeit, Energie und Nerven kostet für mich. ONTIV. Prozess-Management.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	76	76	Ja. Dokumentiert im ONTIV Prozess-Management. Wobei es/ oder es ist ja vielleicht erst einmal eine allgemeine Frage. Also ich will das an der Stelle nicht noch einmal bewerten. Aber ich würde jetzt sagen, dokumentiert wird im ONTIV Prozess-Management. Jetzt gerade bin ich dabei mein Wissen, weil ja meine Übergabe offensichtlich etwas, turbulent war das Wort von Stefan Berger, verlaufen wird, dass ich einfach für mich Sachen dokumentiere in Dokumenten, Text-Dokumenten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	78	78	In Text-Dokumenten. Also ich schreibe einfach auf, was mein Nachfolger, wer auch immer das ist, interimistisch oder dauerhaft, um was der sich kümmern muss.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Encourage or Documenta-	80	80	Beides. Also jetzt akut natürlich besonders, weil ich gehe. Aber es gab immer einmal

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			tion of Knowledge at Abellio > Form			wieder Phasen/ also wir haben bestimmte Anleitungen. Wir haben ja relativ komplexe Excel-Tabellen im Moment noch für die Abrechnung der Einnahmen zum Beispiel. Oder für Tarif-Maßnahmen an den Automaten oder so. Da gab es immer einmal wieder so Schübe sozusagen, wo ich oder wo wir, unsere Abteilung, etwas dokumentiert hat. Vor ONTIV auch noch. Das hat jetzt
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	86	86	Also die Dokumentation fördert es, ja, indem es einem ONTIV auf das Auge gedrückt hat. Wobei, wie ich gerade schon sagte, das nicht meine Art ist, Wissen zu dokumentieren. Aber erst einmal kurze Antwort: Ja. Die Dokumentation wird gefördert. Die Mehrung von Wissen, ja, wenn ich einmal/ also ich habe jetzt so etwas vor Auge: Richtung e-Ticketing war ich einmal in eine Schulung. Das waren natürlich Sachen, die man direkt brauchte, als wir den neuen (Crowd?)-Automaten hatten, da gab es natürlich Schulungen, klar, um dann die Arbeit mit dem Automaten und der Software machen zu können. Das ist ja selbstverständlich. Sonst funktioniert es nicht. Also sagen wir einmal, dass Wissen, was man oder was ich brauche, um meine aktuell anfallende Arbeit zu tun, ja, fördert Abellio. Aber jetzt so darüber hinaus/ oh doch, ich weiß noch ein gutes Beispiel, auch drüber hinaus. Ich durfte ja damals einen Niederländisch-Kurs machen. Das war wirklich so wissen, ein bisschen darüber hinaus über jetzt den ganztäglichen Arbeitsablauf. Das war einmal ein Punkt, das fand ich auch wirklich toll und besonders, dass Abellio mir die

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Möglichkeit gegeben hat, auch während der Arbeitszeit einen Niederländisch-Kurs zu machen. Das ist/ ja, da wollte ich erst sagen, so etwas gibt es nicht oder nicht viel. So Richtung e-Ticketing habe ich einmal eine zweitägige Schulung gemacht oder so. Aber da gab es nicht so viel. Aber ja, Niederländisch-Kurs, das war etwas Tolles, Besonderes, wo auch so ein bisschen offeneres Wissen gefördert wurde.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	90	90	Also ich meine, jeder Mensch hat es wahrscheinlich, inklusive mir, dass ich jetzt nicht alles, was ich weiß und kann, mindestens ein anderer Abellio-Kollege weiß. Das wird mir jetzt ja auch gerade bei der Übergabe/ Themen auf. Aber jetzt, sagen wir einmal, in zu starkem Maße oder dass ich von jemandem den Eindruck habe, dass der das irgendwie zurückhält aus/ nein, ist nicht mein Eindruck. Also nur im normalen, gesunden Maße.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	92	92	Also wenn ich die Frage eng sehe mit im Unternehmen, wenn ich jetzt erst einmal nur Abellio NRW nach alter Lesart beziehe, hatte ich schon lange keine Situation mehr, weil ich ja auch irgendwie der Dienstälteste in der ganzen Finanzabteilung bin, hatte ich schon lange keine solche Situation mehr. Sonst ganz früher, als ich noch neuer war, hatte ich einfach Kollegen gefragt. Oder das wäre auch jetzt meine Strategie, wenn einmal wieder etwas wäre. Ich würde einfach auf den entsprechenden Kollegen zugehen, den ich für komplett auskunftskompetent an der Stelle halte und den etwas fragen. Ich würde zum Beispiel nicht im ONTIV (lacht) nachschlagen. Es wäre auf jeden Fall in irgend-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						einer Form ein menschlicher Kontakt, wo ich das Wissen suchen würde und nicht in irgendeiner Dokumentation oder so.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	98	98	Also erst einmal grundsätzlich finde ich es schwierig einen Ansatz zu finden, weil ich diesen Begriff Lernkultur für mich nicht so verwenden würde. Oder der mir irgendwie zu fern ist. Der klingt mir ein bisschen zu wissenschaftlich, pädagogisch.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	100	100	Ja, also ich erinnere mich, jetzt fällt mir ein Beispiel ein. Ich war ja für das Niederrhein-Netz Teilprojektleiter Tarif und Vertrieb und da auch in den entsprechenden Projektrunden, in den größeren, die kennst du ja, Projekt-Jour-Fixen. Und da gab es dann damals, ich weiß nicht, ob es heutzutage das auch noch gibt, ich denke ja, auch praktisch im Nachhinein, als die Mobilisierung abgeschlossen war, noch diese Lessons-Learned-Runden, wo dann die einzelnen Leute praktisch oder die einzelnen Teilprojekte noch einmal aufgerufen waren oder ihre Beiträge gegeben haben, was hätte man besser können. Was zeigt jetzt die Erfahrung? Oder was zeigt praktisch die tatsächliche Umsetzung, das tatsächlich mobilisierte Netz im Vergleich dazu, was wir vorher praktisch mehr oder weniger theoretisch angenommen haben? Das war sicher eine Stelle, wo Lernkultur, sagen wir einmal, offensichtlich (lacht) zu Tage trat. Aber jetzt über das hinaus, so das Unternehmen als Ganzes zu greifen und da eine Lernkultur zu sehen. Mir ist einfach immer dieser Begriff Lernkultur noch nicht griffig.
•	Semi-	Final_I5	Organizational	102	102	Also grundsätzlich, dass es

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form			das gibt und wie es gemacht wurde, finde ich gut, dass man nicht sagt: Okay, ein Netz mobilisiert und jetzt auf zum nächsten Projekt. Sondern, dass man sich einmal dessen noch einmal bewusst wird, was hätten wir besser machen können. Was ist nicht so gut gelaufen. Was zeigt die Erfahrung. Und das auch dokumentiert, führt/ gerade Mobilisierung für Netzen hatten wir einige hintereinander und dass man es halt dokumentiert, um aus dieser Erfahrung für die nächste Mobilisation schöpfen zu können, das finde ich sehr gut, weise und vorausdenkend. Aber auch an der Stelle wieder denke ich, also dass es dokumentiert wird, ist essentiell wichtig. Denn Leute gehen oder Leute wechseln auch einfach nur innerhalb des Unternehmens ihren Arbeitsplatz und Sachen müssen da dokumentiert werden. Das ist ganz klar. Aber noch wichtiger ist wieder, auf dem Platz sozusagen, was macht man wirklich dann im Alltag bei der wirklichen Arbeit mit diesen Erfahrungen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Error Culture > Interpretation of Error Culture	106	106	Fehlerkultur würde ich/ also erst einmal, es ist mir auch ein neuer Begriff, der mir jetzt vorher nie so begegnet ist. Aber um jetzt mir etwas zu definieren, würde ich erst einmal sagen: Fehler werden immer gemacht, da wo Menschen irgendetwas machen. Also Fehler sind eine Grundvoraussetzung des Lebens, also auch eine Grundgegebenheit, eine Grundrahmenbedingung des Lebens, damit auch des Unternehmens Abellio. Fehler sind unvermeidbar, also in ihrer Gesamtheit. Also ich finde, eine Strategie jetzt darauf auszu legen, keine Fehler zu ma-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						chen, das ist nicht zielführend, weil man immer Fehler machen wird. Also wäre die Fehlerkultur praktisch der Umgang mit den unvermeidlich auftretenden Fehlern. Und dazu ergänzend natürlich auch schon eine Minimierung von Fehlern. (lacht) Ich wollte jetzt nicht sagen, dass sagen wir einmal Fehler in beliebiger Menge tolerierbar sind. Aber Fehler sind grundsätzlich unvermeidbar. Also einmal praktisch die Minimierung von Fehlern soweit möglich. Und das andere der Umgang mit praktisch geschehenen Fehlern.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Frequency of Errors	108	108	Also aus meinem eigenen Arbeitsumfeld fällt mir relativ wenig ein. Wenn mir jetzt so Sachen einfallen, was ich mitbekommen habe von Fehlern oder so, dann war das immer zurzeit, als ich noch/ (...) Nein, ich muss anders ansetzen. (...) Also das Erste, was mir in Bezug auf Fehler bei Abellio einfällt, sind die sogenannten (Spads?) hier, diese signal passed at danger. Was ich damals öfter mitbekommen habe., als wir noch, sagen wir einmal, enger in der Finanzabteilung eingebunden waren vom Tarif und Vertrieb. Aber jetzt auf meine Abteilung bezogen oder auf mich bezogen oder auf meine Arbeit, mein Arbeitsumfeld bezogen? Also mir fehlt auch an der Stelle wieder so die Beispiele konkreter Fehler sozusagen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	110	110	Also allgemein gesagt, empfinde ich es nicht als Tabu-Thema. Also dass ich jetzt irgendwie da Hemmungen hätte oder mir irgendwie das so angetragen wäre, als sei das ein Tabu-Thema. Sondern ich finde, dass eigentlich mit einer relativen Offenheit damit umgegangen wird.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Stand jetzt, war auch schon einmal anders unter einem bestimmten Chef, den ich jetzt vor Augen habe.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	112	112	Aber mit dem habe ich den Eindruck, man kann über alles reden und das ist unkritisch, auch wenn es um Probleme geht oder Fehler geht. Auch mit Elke Fischer war das so. Da habe ich jetzt etwas vor Augen, (lacht) wie Ella und ich im Übereifer einmal einen Automaten praktisch in Holland ein bisschen kaputt gemacht haben, was nicht unbedingt hätte sein müssen. Und da konnte man ganz normal mit ihr darüber reden und das war jetzt nicht irgendwie böse oder so ein: Du, du, du. Das war ganz normal gut. Und früher hatte ich einmal einen Chef, also hier bei Abellio auch, der war sehr/ sagen wir einmal, der hat eine sehr große Distanz aufgebaut zwischen sich als Chef der Finanzabteilung und seinen Mitarbeitern. Und da wäre es mir teilweise sehr schwer gefallen über Fehler zu reden. Also sowohl, wenn ich selber welche gemacht hätte, mir fällt jetzt nichts ein an irgendwelchen gravierenden Fehlern, so man mit dem Chef drüber sprechen muss, als auch/ oder gar, was ich bei ihm als Fehler hätte wahrgenommen, dass ich ihn darauf anspreche. Hätte ich mir überhaupt nicht vorstellen können. Also der hat einfach menschlich aus meiner Sicht eine viel zu große Distanz aufgebaut.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I5	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	121	122	befürchten, wenn man offen mit Fehlern umgeht? #00:59:47-6# B: Nein, aus meiner Sicht nicht. Ich könnte mir, aber das ist mehr Phantasie, vorstellen, dass es an anderer

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Stelle vielleicht anders ist, wenn man (unv.) Personal macht und vielleicht Fehler macht, wo noch mehr Verantwortung dranhängt als wenn bei mir jetzt einmal irgendwie eine Tarif-Tabelle falsch ist oder so etwas. Aber aus meiner Sicht, nein, sehe ich das nicht so. Aber ich würde keine gravierenden Konsequenzen befürchten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	7	7	Teamfähig/ Also das Team, die Zusammenarbeit, die Aufgaben. Und, ja, das ganze Drumherum, halt dieses Umfeld.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	9	9	Man fühlt sich angekommen. Also, dass man jetzt endlich einen Beruf hat oder einen Job hat, eine Arbeitsstelle hat, wo man sich wohlfühlt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	10	11	I: Das heißt, Sie hatten vorher sozusagen Arbeitsstellen, wo das nicht der Fall war? #00:00:52-5# B: Richtig. #00:00:53-1#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	13	13	Ja, eigentlich, dass man wirklich zwar eine Hierarchie hat schon, aber dass nicht dieses Verhalten der oberen Hierarchie nach unten so auch von oben herab ist. Sondern dass es so menschlich ist, dass es, wie es eigentlich auch hier ist, familiär ist, dass man/ Der Chef grüßt einen, auch wenn er vielleicht nur einmal gesehen hat, trotzdem sagt er: "Guten Morgen", das kennt man in vielen Unternehmen nicht
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	15	15	Also das finde ich hier eigentlich sehr gut, diese Kultur dann halt, wenn man das jetzt so bezeichnen kann.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio >	17	17	Zusammenhalt als ein Wort.

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Description			
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	17	17	Zusammenhalt als ein Wort.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	21	21	Also hier ist es, wie gesagt, familiärer, anständiger der Umgang untereinander. Ja, wie gesagt, dieses, zu Hause sich Fühlen, sich Wohlfühlen hat man in den anderen Unternehmen oft nicht oder ich zumindest nicht gehabt. In den vielen Stationen, die ich hatte, da war man eigentlich immer nur so mehr: Der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, der Mohr kann gehen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	23	23	Also ich bin jetzt gerade mal eineinhalb Jahre hier, ich glaube, da müsste man eine längere Zeit in einem Unternehmen sein, um das genauer zu beantworten.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	25	25	Fällt mir was Negatives ein? Eigentlich nicht, nein.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	29	29	Also da müssten auf jeden Fall die Werte der Gesellschaft auch getragen werden, also Respekt, Toleranz. Man müsste miteinander umgehen, wie man/ Also sagen wir mal so, ich würde mit meinen Mitarbeitern so umgehen, wie ich auch gerne/ Dass man mit mir umgeht. Also, wie gesagt, Respekt und Toleranz ist eigentlich so das Wichtigste. Dass eben das gesamte Unternehmen ein Team ist, dass man alles/ Immer wieder sich sagt: "Man sitzt im gleichen Boot, entweder man geht zusammen unter oder gar nicht." Also, ja, dieser Zusammenhalt halt, den würde ich auf jeden Fall fördern. Und eben auch, gut, das

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						kann man jetzt nicht, aber durch Festivitäten, durch gesellschaftliche Widerspiegelung. Kommt jetzt drauf an, wie viel Leute man halt hat, dass man mal mit denen ins Theater geht oder ein Grillfest macht oder irgendwie sowas halt in der Art, um die Leute auch zu motivieren. Also Motivation finde ich auch sehr, sehr wichtig.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	31	31	Aber was ich jetzt/ Ja, es ist jetzt nicht ein negativer Druck, aber man muss lernen, damit umzugehen. Das war eigentlich das Schwierige.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	35	35	Ja, das passt, doch. Klar, gibt es immer mal Reibungspunkte, wo man sagt: "Na, hättest du mir ja mal sagen können." Oder: "Warum muss man das jetzt schon wieder mitteilen?", also das schon. Aber so grundsätzlich passt es.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	35	35	Ja, das passt, doch. Klar, gibt es immer mal Reibungspunkte, wo man sagt: "Na, hättest du mir ja mal sagen können." Oder: "Warum muss man das jetzt schon wieder mitteilen?", also das schon. Aber so grundsätzlich passt es.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	36	37	I: Okay. Dann gibt es ja die sogenannten Abellio Werte, sind die Ihnen bekannt? #00:06:21-9# B: Nein. #00:06:23-1#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	45	45	Genau, dieses Proaktiv, das hat mich/ Ich fand es ein bisschen übertrieben. Also ich finde, es reicht, wenn es gehandelt wird. Also, wenn man jetzt proaktiv auf jemanden zugeht, muss ich nicht noch einen Teppich haben oder ein Wandplakat haben, wo das draufsteht. Das fand ich ein bisschen übertrieben, war aber wahrscheinlich nicht so gemeint von der Geschäftsführung.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	47	47	Ja, authentisch passt auf jeden Fall. Wie gesagt, dieses Proaktiv, da störe ich mich dran.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	49	51	B: Nein. Eigentlich meiner Meinung nach war ich das sowieso schon. Also das, was da stand, wenn man diese vier Teppiche/ Was meine ich immer, würde man das sowieso sein. Es war vielleicht einfach nur nochmal so, ja, wie man so schön sagt, ein Zaunpfahl, der da hingeworfen wurde, dass alle dran denken. #00:08:18-5# I: Finden Sie das, ich sage mal, von der Art der Kommunikation richtig? Oder hätten Sie vielleicht versucht, wenn Sie jetzt irgendwie da Einfluss drauf haben, die Werte anders zu vermitteln? #00:08:29-4# B: Ich glaube, ich würde sie anders vermitteln. #00:08:31-7#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	55	55	Nein. Da wird es Unterschiede geben, allein weil die Gesellschaft in dem Bereich anders ist. Also ich weiß jetzt nicht, ich war jetzt noch nie in Halle, in der Gegend oder auch Stuttgart. Kenne ich, ja, man kennt es vom Namen her. Aber ich glaube schon, dass zwar die Grundwerte die gleichen sein werden, aber dass es anders umgesetzt ist, weil der Mensch ja auch anders ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	57	57	Also ich war im ersten halben Jahr, wo ich hier war, direkt beim Finanztreffen in Berlin. Und da hat man natürlich auch die anderen Kollegen kennengelernt und es waren schon Unterschiede da.
•	Semi-Structured	Final_I6	Corporate and Organizational	57	57	Auch dass wir sehr strukturiert hier sind in Hagen. In

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience			Halle und Stuttgart war das aber nicht so, hatte man nicht so das Gefühl/ Also nicht UNSERE Struktur, die haben mit Sicherheit eine eigene Struktur.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	59	59	Vielleicht, weil sie kleiner sind, weniger Mitarbeiter. Ich weiß es nicht, könnte ich mir jetzt so vorstellen. Und weil man halt, ja, es liegt vielleicht auch sehr viel an der Führung. Jetzt wir haben ja hier in der Finanzbuchhaltung den Führungswechsel gehabt: Eine sehr straff organisierte Führung, jetzt immer noch organisiert, aber nicht mehr ganz so, wo man meint, da gibt es jetzt einen Leitfaden, wo man dran sich festhalten muss, und weitergehen muss immer. Sondern das ist einfach nur noch ein Leitfaden, der sagt: "So und so muss man es machen, aber man kann auch abweichen."
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	64	68	I: Aber ich frage nochmal anders. Kommen Ihnen manchmal Zweifel, ob das, was Sie machen, ob das das ist, was das Unternehmen erwartet? Oder sind Sie sich eigentlich sicher, dass Sie genau das machen, was das Unternehmen erwartet? #00:11:16-9# B: Sicher bin ich mir nie. #00:11:18-3# I: Okay. Wie gehen Sie dann mit so einer Situation um, wenn Sie unsicher sind? #00:11:24-4# B: Dann frage ich. #00:11:25-8# I: Okay. #00:11:26-3#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification >	69	69	Dann frage ich meinen direkten Vorgesetzten oder eben Kollegen, die länger da sind: "Ist das so richtig, kann man

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Awareness			das so machen, ist das im Sinne von Abellio?" Weil natürlich, klar, auch in der Buchhaltung, ich sage immer, Soll und Haben ist immer gleich, aber jeder Unternehmer hat natürlich andere Ziele oder andere Punkte, die er sehr hervorhebt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Tools	71	71	Ja, ja, das auf alle Fälle.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	73	73	Tja, wenn ich ehrlich bin, nein
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	75	75	Nein. Also sagen wir mal so, ich schaffe es nicht immer in den acht Stunden, die man eigentlich laut Vertrag pro Tag hat. Deswegen macht man dann halt Überstunden.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	79	79	Es ist halt auch so, zwei meiner Kolleginnen sind, ich sage jetzt mal, extrem schnell. Ich bin vielleicht auch vom Alter her, die sind zwanzig Jahre jünger als ich/ Ich versuche immer, meine Arbeit hundertprozentig zu machen und in meinem Tempo, nicht in dem Tempo von Kollegen. Und das kann manchmal zu Reibungspunkten führen, aber // das ist mir dann auch egal/
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Working for Abellio > Employee Dissatisfaction	80	81	I: Reibungspunkte mit den Kollegen // oder Reibungspunkte mit der Führung? #00:13:02-4# B: Nein, mit den Kollegen. #00:13:03-2#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Constraints or Bureaucracy	85	85	Ja. Eingefahrene Strukturen versuchen zu ändern, das ist hier schwierig.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational	86	89	I: Haben Sie das schon mal versucht? #00:13:39-7#

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		Culture > Con- straints or Bureau- cracy			B: Ja. #00:13:40-5# I: Und was ist dann passiert? #00:13:41-6# B: Wollte man nicht. Aber nicht von der Geschäfts/ Also von der Chefebene aus, sondern von den Kollegen. #00:13:48-1#
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Con- straints or Bureau- cracy	91	91	B: Einige Sachen habe ich einfach umgestellt, das ha- ben sie dann so akzeptiert, wie es jetzt ist. Aber andere Sachen, da gibt es keine Chance, das ist eine einge- fahrene Struktur, die wahr- scheinlich, ich sage immer, die seit hundert Jahren läuft und das läuft ja so und des- wegen wollen wir es nicht ändern. Also man kriegt zwar den Satz gesagt: "Wenn du was ändern möchtest oder wenn dir was schwerfällt oder so, dann mache es so, wie du das möchtest." Wenn man es aber dann so macht, wie man es möchte: "Nein, so geht das aber nicht." (Lacht) #00:14:19-2#
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	95	95	Kann ich eigentlich nicht wirklich was zu sagen. Also ich weiß, dass man Weiter- bildungen machen kann, dass auch ein Teil die Firma übernimmt. Also, dass die Leute schon ihre Weiterbil- dung oder ihr Wissen erhö- hen können. Aber wie im Einzelnen jetzt, weiß ich nicht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Experi- ence Knowledge was not Encour- aged	95	95	Kann ich eigentlich nicht wirklich was zu sagen. Also ich weiß, dass man Weiter- bildungen machen kann, dass auch ein Teil die Firma übernimmt. Also, dass die Leute schon ihre Weiterbil- dung oder ihr Wissen erhö- hen können. Aber wie im Einzelnen jetzt, weiß ich nicht.
•	Semi-	Final_I6	Organizational	97	97	Also Zwang glaube ich nicht.

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged			Was die halt gerne haben, wenn man jetzt irgendwas erarbeitet, irgendeinen Prozess, wird der halt gerne oder wird halt gerne gesehen, dass der niedergeschrieben wird. Dass eben auch andere Kollegen diesen Prozess eventuell übernehmen können.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Form	97	97	Also Zwang glaube ich nicht. Was die halt gerne haben, wenn man jetzt irgendwas erarbeitet, irgendeinen Prozess, wird der halt gerne oder wird halt gerne gesehen, dass der niedergeschrieben wird. Dass eben auch andere Kollegen diesen Prozess eventuell übernehmen können.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	100	101	I: Können Sie vielleicht auch von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder auch vielleicht durch eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:15:52-8# B: Also hier nicht, weiß ich nicht. #00:15:55-9#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	100	101	I: Können Sie vielleicht auch von einem Erlebnis berichten, bei dem Wissen durch das Unternehmen oder auch vielleicht durch eine Führungskraft nicht gefördert wurde? #00:15:52-8# B: Also hier nicht, weiß ich nicht. #00:15:55-9#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	104	105	I: Dann gibt es ja manchmal auch Kollegen, die tragen Wissen in sich, aber die geben das nicht weiter. Ne, also es kann ja sein, sie wollen es nicht weitergeben oder sie dürfen es nicht weitergeben oder sie können es nicht weitergeben. Haben Sie sowas schon mal erlebt, gibt es sowas? #00:16:12-8# B: Ja. Das habe ich schon erlebt, aber nicht weil sie es

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nicht weitergeben wollte, sondern weil sie es eben nicht konnte, sie konnte es nicht erklären. Aber das ist jetzt einfach so, ich sage immer, das sind so, Entschuldigung des Wortes wegen, Fachidioten. Man weiß, es geht mir selber so, ich weiß haargenau, was ich zu tun habe, aber, wenn mich einer fragt, dann erklärt man das und dann guckt man denjenigen an: Du hast jetzt kein Wort verstanden von dem, was ich gesagt habe. (Lacht) #00:16:44-4#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Encourage or Documentation of Knowledge at Abellio > Experience Knowledge was not Encouraged	109	109	Ich glaube, da gibt es schon einige, aber ohne dass das jetzt böse gemeint ist. Es sind halt, die halt in ihrem Bereich wie so ein Scheuklappendenken haben. Also die gucken nicht über ihren Tellerrand hinaus, sondern die arbeiten ihre Sache ab und wenn dann mal eine Abweichung kommt, wissen sie nicht, wie sie damit umgehen sollen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Corporate and Organizational Culture > Constraints or Bureaucracy	115	115	Also, wenn jeder nur noch seinen Bereich macht. "Da habe nichts mit zu tun", ich meine, das höre ich auch oft. Ich bin jetzt eigentlich immer mehr so ein Mensch, ich will wissen, ich möchte auch wissen, was passiert in den anderen Abteilungen, um meine Arbeit wiederum besser zu verstehen. Also das ist schon so, man hat nur nie die Zeit, jetzt mal zu sagen: "So, jetzt setze ich mich mal, sagen wir mal in dem Fall jetzt hier, zum Beispiel, bei VM hin oder bei euch in der Qualität und Service. Dass ich da mal gucken kann, wie wird eigentlich das gemacht, wie kommen die Zahlen zustande, wie kommen die Listen zustande?" Es ist schon eigentlich für mich interessant, aber bei vielen habe ich so den Eindruck, ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						machte meinen Bereich und alles andere interessiert mich nicht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Learn- ing Culture at Abel- lio > Feeling and Experience	123	123	Also ich habe das zwar schon mal gehört, // aber Lernkultur, kann ich mir nichts drunter vorstellen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Learn- ing Culture at Abel- lio > Feeling and Experience	125	125	Also es wird auf jeden Fall gut erklärt von den Fachleuten, wenn man eine Frage hat. Aber jetzt so in dem Sinne habe ich noch keine Erfahrung damit.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	126	127	I: Okay. Haben Sie denn schon mal eine Situation erlebt, bei der Sie selber Wissen gebraucht haben oder Informationen benötigt haben, die Ihnen allerdings nicht zur Verfügung standen? #00:19:57-4# B: Nein. #00:19:59-0#
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	128	129	I: Das heißt, im Grunde alles, was Sie benötigen, haben Sie sozusagen bei sich? #00:20:07-4# B: Entweder erfragt oder eben, was ich dann halt auch mache, ich recherchiere im Internet. #00:20:12-0#
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	137	137	Dann würde ich zu dem Fachbereich gehen. Habe ich auch schon gemacht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	139	139	Bis jetzt wurde eigentlich immer. Vielleicht nicht direkt, weil sie die Zeit nicht hatten, aber auf jeden Fall kam die Antwort dann.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Identifi- cation of Infor- mation Unavailabil- ity	140	141	I: Das heißt, aus Ihrer Sicht ist die Beschaffung von Wissen im Unternehmen kein Problem? #00:21:23-5# B: Nein. Man muss halt nur fragen. #00:21:26-2#
•	Semi- Structured	Final_I6	Error Culture > Interpretation of	143	143	Ja, kommt es wahrscheinlich auf/ Also erstmal kommt es auf die Größe des Fehlers

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		Error Culture			drauf an. Also hier spricht man ja oft von größeren Geldsummen, die dann, ja, praktisch durch die Hände fließen. Weil vielleicht ein Vertrag nicht zustande gekommen ist, weil ein Lieferant gesagt hat: "Ich liefere euch nichts mehr, weil ihr die Rechnungen nicht bezahlt." Aber so direkt, also ich weiß von einer Sache, die man erzählt hat, wo wir einen Prozess erschaffen mussten, dass das eben nicht nochmal zustande kommt, so ein Fehler. Da wurden Gelder überwiesen an einen Falschen sozusagen. Und da wurde dann ein Prozess von meinen Vorgängern gestaltet, wie kann man verhindern, dass eben Beträge, Rechnungsbeträge auf die richtigen Konten oder nicht auf die falschen Konten kommen, so.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	144	145	I: Das heißt, das ist nämlich eine Frage, die ich hier habe, wird da aus Ihrer Sicht bei Abellio aus Fehlern gelernt? Das heißt, in diesem konkreten Fall wurde aus dem Fehler gelernt. #00:23:00-9# B: Ja, ja. #00:23:02-1#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	146	147	I: Und der wurde sozusagen erkannt und abgestellt. #00:23:03-1# B: Richtig. #00:23:05-1#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	151	151	Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass man offen drüber spricht. Dass auch derjenige, also dem der Fehler auffällt, auch auf denjenigen, also auf mich in dem Fall, zukommt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	153	153	Also Fehler macht man überall. Mit Sicherheit wird das genauso oft hier gemacht wie auch in anderen Unternehmen.
•	Semi-	Final_I6	Error Culture >	157	157	Also das ist mit Sicherheit

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Experience of the Error Culture at Abellio > Frequency of Errors			eine Fehlerquote, das sehr hohe Arbeitsaufkommen für einen Einzelnen. Andererseits muss ich immer dann einen Spruch von meinem Ausbilder sagen/ Wie heißt das? Wo gearbeitet wird, fallen Späne?
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	157	157	Also das ist mit Sicherheit eine Fehlerquote, das sehr hohe Arbeitsaufkommen für einen Einzelnen. Andererseits muss ich immer dann einen Spruch von meinem Ausbilder sagen/ Wie heißt das? Wo gearbeitet wird, fallen Späne?
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	161	162	B: Und wenn man eben nicht hobelt oder nicht arbeitet, dann macht man auch keine Fehler. #00:24:52-1# I: Ja, das stimmt. #00:24:53-6#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	164	165	I: Haben Sie denn auch schon mal eine Situation erlebt, wo vielleicht der gleiche Fehler trotzdem nochmal aufgekommen ist oder vielleicht sogar mehrfach gemacht wird? #00:25:30-1# B: Ja, bei mir selber. (Lacht) #00:25:31-4#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	167	167	Wahrscheinlich Unkonzentriertheit. Also persönlich mehr, jetzt nicht irgendwie vom Unternehmen her, dass das/ Weil die Forderung oder dieses Bestreben war ja immer das Gleiche, nur das Umsetzen war halt manchmal, ja/
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	173	173	Nein. Ich glaube, dass es eher effizienter ist, wenn man den Fehler zugibt und sagt: "Das und das ist passiert", als wenn man das versucht, unter den Teppich zu kehren und zu sagen: "Da war, keine Ahnung, weiß ich nicht." Also ich glaube, wenn man offen auf jemanden zugeht, egal wer das dann in dem Augen-

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						blick ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	175	175	Also da denke ich, es kommt drauf an, was das jetzt für ein Fehler ist. Wenn ich jetzt, sagen wir mal, als Beispiel eine Verkehrsvertragsrechnung, irgendwie eine Kommastrichstelle mich vertue und statt drei Millionen dreihundert Millionen überweise, könnte das mit Sicherheit arbeitsrechtliche Konsequenzen für mich haben. (Lacht) Aber jetzt so aufgefallen oder so/ Klar, man wird angesprochen vom Chef, wenn dann was auffällt. Und man hat die Mitarbeitergespräche, wo man dann eben sagt, man achtet drauf. Aber jetzt so, ich denke, Konsequenzen kann es immer treffen, also das kann immer passieren. Wie oft macht man den Fehler oder wie oft macht man überhaupt Fehler, nicht den einzelnen, sondern viele Fehler? Wie hoch sind die Summen, also bei der Buchhaltung, die da eben falsch laufen? Das kann dann schon zu Konsequenzen führen, aber bis jetzt noch nicht erlebt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	179	179	Wenn man offen über die Fehler innerhalb eines Unternehmens spricht, hat man vielleicht auch nicht mehr das Bedürfnis, da jetzt mit Freunden über irgendwas zu sprechen und sagt dann: "Boah, da läuft alles schief." Sondern man sieht dann, es wird sich auch bemüht, den Mitarbeiter anzuhören. Und auch wenn man eben sagt: "Also ich finde das jetzt nicht richtig, was da passiert ist", dass dann auch eben die Chefebene zuhört. Also das denke ich hier schon, dass das so ist. Und dass es einem Unternehmen eigentlich nur gut tun kann. Kommunikation schlechthin (lacht) in alle Richtungen. Es ist genauso

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wichtig, auch mal zu sagen: "Das habt ihr gut gemacht", oder eben auch zu sagen: "Also das ist jetzt aber total schief gelaufen."
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	183	183	Ja. Wenn man sich in einem Unternehmen wohlfühlt und nicht nur denkt: Na ja, ich mache jetzt hier meine Arbeit (Klingeln) und dann gehe ich wieder, sondern/ Sorry.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I6	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	189	189	Ja, aber auch vielleicht über Positives zu sprechen: "Mir ist aufgefallen, das und das läuft sehr gut", oder eben auch zu sagen: "Das könnte besser laufen."
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	9	9	Ja, also das ist für mich quasi, wie wird dann quasi in dem Unternehmen gearbeitet, wie ist das, die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeitern und vielleicht auch mit den Vorgesetzten, wie klappt das? Das ist eben alles, was dazu gehört, auch eben, wie wird so, ja, mit den Mitarbeitern umgegangen, allgemein jetzt auch. Ja, dann eben eher von den Vorgesetzten dann oder eben auch untereinander, wie wird da miteinander umgegangen, zankt man sich da nur, haut man sich da die Köpfe ein oder ist das eher ein kollegiales Miteinander, dass man sich dann eben auch unterstützt gegenseitig, dass man auch jetzt eben vielleicht auch mal in der Pause jetzt da, ja, jetzt nicht nur über die Arbeit spricht, sondern dass man sich auch so dann eben versteht, wie das soziale Gefüge dann eben da auch ist in dem Unternehmen. Und ich denke mal, dass es bei uns hier bei Abellio durch die Unternehmenskultur eigentlich sehr gut ist. Also ich persönlich jetzt komme mit allen Kollegen gut klar, auch mit den Vorgesetzten und ja, also

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auch dieses/ Ich meine, es ist ja jetzt alles ein bisschen durch die Pandemie ein bisschen, dass eben jetzt nicht dieses klassische Büro-leben jetzt so in der Form hier ist, weil ja doch eben vieles dann quasi im Home-office stattfindet. Aber trotzdem, also auch darüber ist es jetzt eben nicht so, dass man dann zu den Kollegen keinen Kontakt hätte, was man ja vielleicht befürchten könnte. Das ist aber gar nicht der Fall, sondern es ist eben so, dass es eine gute Zusammenarbeit eben auch untereinander ist. Und das ist auch wichtig, denke ich.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	11	11	Ja, vorher habe ich als Werkstudent gearbeitet bei einem anderen EVU. Da würde ich jetzt sagen, also die Unterschiede, ja, gab es jetzt in der Form/ kann ich jetzt nicht ganz so viel zu sagen, weil ich halt nur als Werkstudent nicht so oft da war, dann tatsächlich.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Differences	13	13	dass das jetzt unbedingt die Zusammenarbeit dann noch einfacher machen würde, glaube ich gar nicht dran, weil es ist eigentlich ja hier recht schlüssig nach den einzelnen Abteilungen aufgeteilt. Also gut, jetzt ist es vielleicht jetzt gerade im Moment, weil wir hier in der Umstrukturierung sind, jetzt teilweise nicht mehr ganz so schlüssig, aber ich denke mal, das kommt ja dann auch wieder und ja, deshalb ist das hier auch eigentlich erfüllt, dieser Punkt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Like	15	15	Also ich habe ja schon gesagt, die gute Zusammenarbeit, dass es ein gutes Team auch ist bei uns in der Abteilung. Ja, das ist auf jeden Fall ein sehr positiver Punkt. Also gute Zusammenarbeit, gutes Teamgefüge, das

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						wären dann schon zwei Punkte, die mir gut gefallen. Und der dritte Punkt, ja, das ist dann tatsächlich auch, ja, hatte ich ja schon gesagt, dass es eben eine gute Zusammenarbeit auch mit den Vorgesetzten ist. Ob man das jetzt als zusätzlichen Punkt/ aber das wären dann jetzt, wenn man es an der Hand abzählen will, drei Punkte. Und was mir jetzt nicht so gut gefällt, da muss ich jetzt tatsächlich/ ach, da wüsste ich jetzt nichts, was mir jetzt so direkt auf den ersten Punkt einfallen würde. Ich meine, klar, wenn man will, findet man immer was zum Meckern, aber könnte ich jetzt nicht so im Stegreif dann.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	17	17	Also ich meine, wir sind jetzt gerade hier auch in der Umstrukturierung, von daher, klar, (...) ich denke, eine Umstrukturierung ist immer schwierig, von daher, ja, ist spannend, wie sich das noch weiterentwickelt und ja, das ist vielleicht dann so am ehesten noch der Punkt, dass man da eben recht lange im Unklaren war, oder noch ist.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Like and Dislike > Dislike	19	19	In dem Fall ja durchaus, das wäre jetzt vielleicht schon, was ja doch sich länger hingezogen hat, wo man dann sagen könnte, okay, das hat sich schon arg hingezogen. Ich meine, bei uns ändert ich ja jetzt nicht so viel, aber bei anderen dann doch mehr.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	25	25	Das ist relativ, ja, wenn ich da Geschäftsführer wäre, dann würde ich eben die Mitarbeiter auch einbinden und mal fragen, was wollt ihr eigentlich, was gefällt euch nicht? Und ich meine, man kann nicht alles umsetzen, das geht einfach nicht, wenn jetzt einer sagt, er möchte

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						jetzt, was weiß ich, am liebsten gar nicht mehr arbeiten, das geht natürlich nicht. Aber so in gewisser Weise kann man sicherlich da den Mitarbeitern auch entgegenkommen und die dann eben, ja, weiß ich nicht, denen irgendwas Gutes tun und wenn das einfach möglich ist, sage ich mal, dann warum sollte man das nicht machen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Description	27	27	Ja, entweder ganz simpel, man befragt die Leute, könnte ich mir vorstellen, man macht irgendwie so eine Plattform, wo man dann so Wünsche äußern kann oder man macht ganz offen vielleicht, dass man eben eine Runde macht und die Leute mal fragt, was gefällt euch jetzt vielleicht nicht, weil da wird wahrscheinlich nicht so offen dann gesprochen, deshalb vielleicht doch eher so in die Richtung, vielleicht auch anonym, wobei vielleicht kommen da auch dann Wünsche bei rum, oder eher so nicht ganz ernstgemeinte Punkte immer, aber grundsätzlich denke ich, dass man da schon die Mitarbeiter einbinden muss.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	31	31	Ja, wichtig sind mir schon, dass man bei der Unternehmenskultur jetzt, Werte eben, dann wirklich die Mitarbeiter dann auch oder die Mitarbeitenden dann eben nicht quasi nur als die sieht, die quasi/ ja, die dann quasi eben die Arbeit machen müssen, dass dann hinterher das Unternehmen erfolgreich dasteht. Sondern dass man eben den dann auch wertschätzt. Und ja, auch allgemein, dass man eben gerade in der heutigen Zeit, sich eben auch für die/ Ja, sagen wir mal so, das Ganze muss man natürlich immer auch unter wirtschaftlichen Aspekten sehen, aber eben auch unter ökologi-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						schen Aspekten immer sieht und immer auch unter sozialen Aspekten. Dass man jetzt eben die Punkte auch eben, oder wie man früher noch aus der Erdkunde kannte, das Dreieck der Nachhaltigkeit, so was. War es überhaupt das Dreieck der Nachhaltigkeit? Ja, war es. dass man so was dann eben auch berücksichtigt und diese Werte, die finde ich tatsächlich auch, die sollte ein Unternehmen immer berücksichtigen. Da auch sein Handeln jetzt, fernab von (Unternehmenskultur?), sind wir jetzt, aber dass so was dann eben auch immer berücksichtigt und daran denkt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	32	34	I: Also es ist ja so, Abellio hat ja eigene Werte, kennen Sie die? #00:11:44-3# B: Also/ #00:11:47-2# I: Hier im Büro hängen sie nicht, so viel kann ich verraten. (lacht) #00:11:50-5#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness	43	43	Also ich meine, wenn man jetzt bedenkt, dass eben, das ist ja auch der Titel der Arbeit dann ist, dass wir hier beim Eisenbahnverkehrsunternehmen sind, da würde ich jetzt nicht bei diesen Werten auf ein Eisenbahnverkehrsunternehmen kommen. Also ich, vielleicht jetzt schon denke, könnte ja sein, dass man das aus den Werten ableiten kann in gewisser Weise. Jetzt gerade sagte irgendwie, ein Wert, eben Nachhaltigkeit, könnte ja sein, eben als EVU quasi eben, aber die sind jetzt eher allgemeiner gefasst, diese Werte, also austauschbarer. Das müssen die nicht schlecht machen, aber sie sind halt austauschbar.
•	Semi-Structured	Final_I7	Corporate and Organizational	45	45	Also es wäre jetzt gelogen, wenn ich sagen würde, ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Interviews		Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Awareness			habe da jetzt, die sind mir jetzt in der täglichen Arbeit geläufig, ständig. Also viel- leicht eher unterbewusst. Dass man vielleicht, wenn wir jetzt vorausschauend den- ken, vorbildliches Verhalten, ja. Ich denke mal, wir verhal- ten uns hier/ Ach so, das steht ja da. Entschuldigung. (lacht) Dass man eben vo- rausschauend denkt, ja, über den Tellerrand schauen, finde ich jetzt schwieriger, das zu sagen, wie das jetzt in meiner täglichen Arbeit sich dann eben widerspiegelt. Einzig jetzt professionell, wenn ich dann Verantwor- tung übernehme, gutes Mit- einander, ja, das hatte ich ja schon gesagt, das haben wir schon. Und auch authen- tisch, wenn wir jetzt sagen, das ist offen, gradlinig, res- pektvoll, das würde ich auf jeden Fall auch unterschrie- ben, dass das auch in der täglichen Arbeit dann rüber- kommt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_17	Corporate and Organizational Culture > Corporate Culture at Abellio > Abellio Values > Experience	47	47	Das ist sicherlich eine Idee, also so ein Teppich, also man muss das ja irgendwie/ ja, ist so ein bisschen dieses Mantra, dass man es halt überall hinschreibt und dann irgendwann kapieren es die Leute so, das ist vielleicht der Gedanke. Man muss das klar in der Unternehmenskultur vorleben, also ich meine, das ist ja fernab jetzt wieder, wenn ich ein bisschen über den Tellerrand schaue, bei anderen Unternehmen auch so, dass dann eben der Wert ist jetzt XY, aber man merkt, der wird dann auch quasi mit Füßen getreten. Das habe ich jetzt hier noch nicht er- lebt, aber das ist sehr, sehr wichtig, dass eben sämtliche, das gesamte Unternehmen und jetzt eben auch ange- fangen bei der Geschäftsfüh- rung, Führungskräften und

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dann eben auch der einzelne Mitarbeiter sich dann natürlich an die Werte zu halten haben, in Anführungsstrichen. Wenn die quasi überhaupt keine, nicht widerspiegelt sind in dem täglichen Arbeiten, in dem täglichen Leben des Unternehmens, sondern der Organisation, dann wird es schwierig, diese Werte überhaupt noch aufrechtzuerhalten. Kann man den Teppich quasi einrollen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Regional Differences between OpCo's	49	49	Ich glaube, gar nicht tatsächlich, weil die, ja, es ist jetzt blöd, wenn man sagt, aber ich meine A sind es doch recht unterschiedliche Regionen, wo vielleicht die Werte auch noch mal, das ist vielleicht ein Klischee, aber denke ich, auch anders sind, weil die Unternehmen ja auch vorher nie so wirklich/ man hat ja nie wirklich Kontakt zwischen den einzelnen Unternehmungen, von daher werden sich da unterschiedliche Werte entwickelt haben, ganz zwangsläufig. Und ob man die jetzt so einfach vereinheitlichen kann, wäre jetzt eine Chance vielleicht neue Werte zu entwickeln, ja, und eben dann einzuführen, die dann eben für die Gesamtunternehmung dann eben jetzt mit allen drei Standorten dann, oder vier sind es ja eigentlich, gelten.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Awareness	51	51	Ja, ja, also ich denke schon, aktuell/ also ich weiß ganz genau, was die Aufgaben sind, was ich zu tun und zu lassen habe. Und da kann ich/ ich habe mir noch nie irgendwie so in dem Motto gedacht, oh Gott, was mache ich hier, also das ist sehr erfreulich auch, ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification >	53	57	B: Ja, also das tatsächlich schon. Also hier im Büro hat man ja so eigentlich alles, was man braucht. Also es ist

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
			Tools			ja jetzt so, also wir brauchen ja für die Tätigkeit eigentlich nur einen PC und einen Stuhl. Mehr #00:18:15-9# I: Strom. #00:18:16-7# B: ist es nicht. Strom, wenn der Akku leer ist, aber das stellt die Firma // tatsächlich. #00:18:20-7# I: Und Kaffee // wahrscheinlich. #00:18:20-7# B: Ja, sowas vielleicht noch. #00:18:22-2#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	59	59	Ja, also mittlerweile voll und ganz. Also es war jetzt, wir hatten ja im Team jetzt einige neue Kollegen, die gekommen sind und eben die Nachbesetzungen dauern ja immer ein bisschen. Klar, da war es dann ein bisschen stressiger. Aber jetzt ist da, denke ich, mal das Problem voll und ganz gegessen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Corporate and Organizational Culture > Expectation Clarification > Time	61	61	Also jetzt nicht/ da kann Abellio nichts dafür, dass jetzt vielleicht teilweise die Verkehrsverträge bescheiden sind und man dadurch teilweise eingeschränkt wird, indem was man eigentlich schön planen könnte, was man dann eben auch vielleicht, wäre dann eben so was wie ein Wert, eben fahrgastfreundlich, wenn das jetzt mal so ein Wert wäre, vielleicht auch fällt mir jetzt gerade ein, wäre auch ein guter Wert für ein Verkehrsunternehmen, dass man das gar nicht umsetzen kann, weil dann irgendwie Verkehrsverträge dem im Weg stehen.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	67	67	Also wir haben quasi bei uns im Team so ein Handbuch, wo eben das Wissen gebündelt gesammelt ist. Was irgendwie jeder bei der Einführung quasi einmal durch-

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						lesen darf und auch im Nachgang immer noch mal reinschauen kann. Wo dann eben alle wichtigen Dinge zusammengefasst sind und wo man immer noch mal nachschlagen kann. Wenn man jetzt mal unsicher ist, wie ist denn das noch mal? Klar, kann man auch immer die Kollegen fragen, das ist auch möglich. Da ist auch immer die Möglichkeit gegeben, dass man dann auch untereinander sich Wissen weitergibt. Dass jetzt nicht einer gebündelt das Wissen hat, sondern dass das dann eben auch weitergeben wird. Ja.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Communication of Knowledge inside Abellio	69	69	Das Handbuch ist quasi fortlaufend, also es wird auch aktualisiert. Ja, und von daher gibt es dann da die Möglichkeit, wenn jetzt eben neues Wissen dazukommt, dass man das dann gleich da mit reinnimmt. Und wenn jetzt neue Kollegen kommen, die können es dann auch direkt nachlesen. Oder wenn jetzt eben das Wissen neu ist, die anderen lernen es ja dann quasi schon, während sie da sind.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	69	69	Das Handbuch ist quasi fortlaufend, also es wird auch aktualisiert. Ja, und von daher gibt es dann da die Möglichkeit, wenn jetzt eben neues Wissen dazukommt, dass man das dann gleich da mit reinnimmt. Und wenn jetzt neue Kollegen kommen, die können es dann auch direkt nachlesen. Oder wenn jetzt eben das Wissen neu ist, die anderen lernen es ja dann quasi schon, während sie da sind.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Learning Culture at Abellio > Feeling and Experience	71	71	Es gibt auch noch Schulungen, das auch noch genannt. Wo eben auch noch Wissen weitergegeben wird bei unterstützend. Also Schulung,

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Handbuch und eben die Kollegen, die man fragen kann. Und ich denke, das ist schon ein ganz gutes Dreigespann, dass man eben gut eingearbeitet werden kann.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Capture of Knowledge inside Abellio	73	73	Es wäre ja dann quasi der Fall, dass aktiv gesagt würde, nein, diese Schulung gibt es jetzt für dich nicht und das war nicht der Fall, nein. Dass es mal länger dauert, bis die Schulungen dann stattfinden, ist völlig normal, ist auch nicht schlimm, aber es ist jetzt nicht so, dass hier Leuten Wissen vorenthalten wird, nein.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	75	75	Also ich denke, dürfen, schließe ich jetzt mal aus, wollen, das kann ich jetzt nicht beurteilen, ob Leute hier Wissen haben, von dem ich nichts weiß, das kann durchaus sein, aber wenn ich das nicht weiß, dann/ ja. Und können, ja, ich weiß nicht, es kann sicherlich mal sein, dass ein Kollege schlechter, in Führungsstrichen, schlechter erklärt, ist mir jetzt hier nicht aufgefallen, aber ich meine, manch einer neigt halt dazu, dass die Erklärungen nicht immer vollends verständlich sind, das ist auch völlig normal.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Knowledge Retention Detection/Knowledge Hoarding	77	77	Noch mal nachfragen entsprechend und beim dritten, vierten Mal vielleicht versteht man es dann, von daher, ist das dann der Fall. Und auch wenn jetzt einer vielleicht das Wissen nicht weitergeben will, vielleicht manchmal wirkt das dann vielleicht auch nur so, er will es nicht weitergeben, dann kann man auch noch mal vielleicht noch mal aktiver nachfragen: Dieses Wissen, das würde ich gerne auch haben, kannst du meinen Wissensdurst da stillen. Und dann macht er es vielleicht auch. Also ich glaube

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						nicht, dass da jemand aktiv sagt, nein, also dir gebe ich dieses Wissen nicht weiter.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Encour- age or Documenta- tion of Knowledge at Abellio > Form	79	79	Wird da eben aktiv gefördert, dass die Mitarbeiter was lernen? Werden Schulungen angeboten, Hilfsmittel bereitgestellt, et cetera oder wird eben gesagt: Hier, such mal im Internet, irgendwo gibt es die Infos. Ja, und hier, wie ich schon sagte, ist es ja eben so, dass man eben ein gutes Dreigespann hat aus eben Schulungen, Hilfsmittel, Kollegen, wo man dann eben eingearbeitet wird, oder wodurch man sich dann eben selbst einarbeiten kann. Ich meine, das Handbuch ist jetzt kein Hörbuch. Von daher kann man sich da eben, es spricht ja auch verschiedene Lerntypen vielleicht an, also der eine wird eher durch die/ wenn er das dann vorge- macht bekommt, lernt er eher, der andere, der liest eher und der dritte, wenn er das dann noch mal vom Kollegen gezeigt bekommt. Von daher ist es ja eigentlich ein gutes Modell, um dann eben die Einarbeitung zu gestalten.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Knowledge Reten- tion Detec- tion/Knowledge Hoarding	81	81	Ja, also es ist sicherlich in der Einarbeitung öfters mal vorgekommen, dass man vor einem Punkt stand: Oh! Oder auch nach der Einarbeitung dann, dass man den Fall noch nicht hatte, oh, wie muss ich denn hier jetzt umgehen? Aber auch da, das hat sich dann dadurch immer klären können, dass man dann die Kollegen fragt und von daher ist das auch wieder geklärt dann, das Problem. Aber das ist dann eben die Lösung quasi, wenn man eben merkt, okay, das ist noch ein unbekannter Fall, da weiß ich jetzt nicht weiter, dass man dann eben einen Kollegen fragt, wenn es jetzt

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auch nicht im Handbuch steht.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	82	87	I: Also Sie würden sozusagen von der Reihenfolge immer erst in das Handbuch gucken? #00:26:46-5# B: Mhm (bejahend). #00:26:47-4# I: Dann einen Kollegen fragen? #00:26:48-7# B: Das wäre der Weg ja. #00:26:50-1# I: Und wenn Sie dann nicht weiterkommen, was würden Sie dann machen? #00:26:52-5# B: Dann würde ich entsprechend, dann müsste ich ja den Vorgesetzten fragen, wie ich damit umzugehen habe. #00:26:58-5#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Organizational Learning > Identification of Information Unavailability	89	89	Den Fall hatte ich jetzt tatsächlich noch nicht, aber sagen wir es mal so, wenn es jetzt so eine Entscheidungsfrage ist, wie gehe ich jetzt hiermit um, dann würde ich natürlich den Vorgesetzten fragen, wie kann ich hiermit jetzt umgehen, wie würde man sich dafür entscheiden. Den Fall hatten wir noch nie, da wissen wir alle nicht, dann wird eben der Vorgesetzte sagen, aus dem und dem Grunde entscheide ich mich jetzt hierfür. Und dann wird das so laufen und wenn es jetzt eben so eine Sache ist, dass er so vom Prozess her ist, wo man dann vielleicht den Prozess noch nicht richtig kennt, dass er den dann vielleicht noch mal darlegt oder dann noch mal eine Schulung ansetzt, wie dann eben der Prozess abzulaufen hat. Und im ersten Fall, wenn es jetzt eben was Dringliches ist, dann müsste dann irgendjemand, der es eben

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						kann, das dann eben über- nehmen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Interpretation of Error Culture	91	91	Ja, also Fehlerkultur ist rela- tiv simpel, würde ich sagen, einfach, wenn ich/ ist ganz normal, dass eben Fehler passieren, die sind nicht zu vermeiden, aber wie geht dann das Unternehmen da- mit um? Werden die Fehler jetzt totgeschwiegen, müssen die Mitarbeiter, die den Feh- ler gemacht haben, jetzt Angst haben, dass sie dann eben da, ja, Ärger kriegen, in Anführungsstrichen, mit dem Vorgesetzten oder mit den anderen Kollegen? Wie wird damit umgegangen, wenn einer einen Fehler macht? Wird dann derjenige gleich verteufelt oder wird eben das dann ganz sachlich gesehen: Passiert, wir bügeln den aus, wir helfen dir auch dabei. Oder ist das eher so, gut, du hast einen Fehler gemacht, das ist jetzt dein Problem, ist nicht mein Problem. Und die Vorgesetzten dann vielleicht auch noch dann daher gehen und sagen: Gut, jetzt hast du einen Fehler gemacht, ja, das ist aber böse, wieso machst du Fehler? Oder eher hergehen und sagen: Ja, mein Gott, passiert, wir ma- chen auch Fehler. Und die Fehlerkultur hier im Unter- nehmen, da kann ich nichts Negatives zu sagen. Also klar, mir sind auch schon Fehler passiert, aber da habe ich weder von den Kollegen noch von Vorgesetzten/ da war dann immer die Aussa- ge, ja, mein Gott, passiert, müssen wir jetzt ausbügeln, ist dann so. Aber sehen wir jetzt auch alle zu, dass wir den Fehler gelöst kriegen und dann im Zweifel weißt du ja jetzt, wie es richtig geht. Also von daher, wenn es denn was ist, was man ein- fach noch nicht wusste, ich

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						meine, das passiert ja auch mal, ne? Dass man da noch gar nicht wusste, wie es geht und man dachte, man macht es richtig, man macht es aber falsch, dann hat man es gelernt. Und ist ja auch wieder wichtig, weil aus Fehlern, ist jetzt eine Floskel, aus Fehlern lernt man ja letztendlich auch.
•	Semi- Structured Interviews	Final_17	Error Culture > Interpretation of Error Culture	93	93	Also es kommt immer auf den Fehler drauf an. Also wenn ich jetzt, ich nehme jetzt mal ein Beispiel, wenn ich jetzt eine Trasse falsch auslege, dann ist das jetzt kein Fehler quasi, woraus man dann irgendwas lernen könnte, den muss man einfach korrigieren, man muss dann im Zweifel wieder einlegen und das kann man dann gemeinschaftlich quasi eben machen, dass man dann eben sagt, okay, komm, wir unterstützen dich jetzt hier dabei auch wieder. Du hast ja immer nur Trassen ausgelegt, jetzt musst du auf einmal eine einlegen. Dass man dann eben daher geht und das dem anderen zeigt. Dann hätte der dieses Wissen eben gewonnen, auch wieder eine Trasse einzulegen. Aber ich glaube jetzt nicht, dass dadurch die Nachwelt irgendwas gewinnt, wenn man jetzt aufschreibt, lege keine Trassen aus, die du nicht auslegen solltest.
•	Semi- Structured Interviews	Final_17	Error Culture > Interpretation of Error Culture	93	93	Also, klar, es gibt auch Fehler, gerade wenn es jetzt in die Richtung geht vielleicht, falsch mit dem AT kommuniziert oder wie, Kommunikationsfehler gibt es ja auch und da ist jetzt eben mit dem AT so die Formulierung, die funktioniert nicht, die führt nicht zum Ziel. Spricht jetzt vielleicht gegen den Punkt „gradlinig und offen“, aber wenn man dann doch was eher (verschieden?) hätte,

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						vielleicht in der AT Kommunikation, dann ist das vielleicht gerade wieder so ein Punkt, wo man dann wieder was lernen kann. Und was man dann auch aufschreiben sollte, wie man eben so was formuliert, dass man eben vielleicht nicht/ ja, dass man eben dann doch das kriegt, was man vielleicht möchte, vom AT.
•	Semi- Structured Interviews	Final_17	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	93	93	Also, klar, es gibt auch Fehler, gerade wenn es jetzt in die Richtung geht vielleicht, falsch mit dem AT kommuniziert oder wie, Kommunikationsfehler gibt es ja auch und da ist jetzt eben mit dem AT so die Formulierung, die funktioniert nicht, die führt nicht zum Ziel. Spricht jetzt vielleicht gegen den Punkt „gradlinig und offen“, aber wenn man dann doch was eher (verschieden?) hätte, vielleicht in der AT Kommunikation, dann ist das vielleicht gerade wieder so ein Punkt, wo man dann wieder was lernen kann. Und was man dann auch aufschreiben sollte, wie man eben so was formuliert, dass man eben vielleicht nicht/ ja, dass man eben dann doch das kriegt, was man vielleicht möchte, vom AT.
•	Semi- Structured Interviews	Final_17	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	95	95	Also ich denke, über Fehler spricht man nicht so gerne, aber dennoch, wenn jetzt irgendwas ansteht und es ist irgendwie was schiefgelaufen, dann sprechen wir da schon drüber, allein schon A um dem- oder derjenigen, die vielleicht den Fehler, in Anführungsstrichen, gemacht hat, dann zu sagen, da und daran lag es, damit dann der Fehler auch nicht noch mal auftritt. Oder eben auch, um zu verhindern, dass es noch mal dazu kommt und eben auch, weil man darüber offen sprechen sollte, dass man

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						das dann eben nicht ver- schweigt.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	95	95	Also man muss jetzt auch nicht den anderen Leuten dann, sage ich jetzt mal, den Kollegen die Fehler unter die Nase reiben. Das ist, denke ich auch wichtig. Also wenn es jetzt, ja, wenn es so ein kleiner Punkt ist, wenn mir jetzt mal auffällt, oh, der Kollege XY hat in seinem Text jetzt einen Recht- schreibfehler oder sonst wie, sich dann jetzt entsprechend/ jetzt nicht daher gehe und da ein Fehlerlesen mache. Also das jetzt vielleicht nicht, aber dass wir schon darüber spre- chen, wenn es jetzt eben größere Fehler sind, die dann letztendlich auch Auswirkun- gen haben, dass man dar- über dann eben spricht. Also sei es eben, die dann eben in der Planung, wenn wir dann eben das rausgeben in den Betrieb, die dann eben da zu Problemen führen. Solche Fehler sollte man dann an- sprechen und auch darüber sprechen, aber jetzt wie gesagt, jetzt auch nicht jeden Pissel-Fehler. Also jetzt, hast du da die falsche Zugnum- mer oder weiß ich nicht was. Aber wie gesagt, das ma- chen wir auch nicht, so ist keiner drauf bei uns im Team, also dass da einer irgendwie der Detektiv ist, der jetzt die Fehler sucht.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	97	97	Ich denke, das ist wie in jedem Unternehmen. Also mir ist jetzt nicht auch hier irgendwie aufgefallen, dass hier mehr Fehler gemacht werden. Also das ist ganz normal, ist ja auch mensch- lich, von daher ist das völlig normal und auch nicht ge- häuft, würde ich jetzt sagen. Also ich weiß nicht, // man könnte jetzt so/ #00:34:03-6#
•	Semi-	Final_I7	Error Culture >	97	97	Ich denke, das ist wie in

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
	Structured Interviews		Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes			jedem Unternehmen. Also mir ist jetzt nicht auch hier irgendwie aufgefallen, dass hier mehr Fehler gemacht werden. Also das ist ganz normal, ist ja auch menschlich, von daher ist das völlig normal und auch nicht gehäuft, würde ich jetzt sagen. Also ich weiß nicht, // man könnte jetzt so/ #00:34:03-6#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Harming openly admit Mistakes	99	99	Ja, ja. Man könnte es jetzt erheben, aber ich denke nicht, dass da jetzt ein Anstieg bei Abellio höher wäre.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	99	99	Ja, ja. Man könnte es jetzt erheben, aber ich denke nicht, dass da jetzt ein Anstieg bei Abellio höher wäre.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Repetition of Errors	101	101	Ja, da muss ich überlegen, also klar, es gibt so gewisse Fehler, die halt Klassiker sind. Es sind aber auch eher so Fehler, ja im Programm, die man weiß, dass sie auftreten, wo man auch quasi schon mehrmals draus gelernt hat, aber die halt einfach übersehen werden und deshalb würde ich sagen, daraus ist es schwierig zu lernen, da müsste man jetzt entsprechend das Programm verbessern, was auch passiert, aber das beeinflussen wir halt nicht. Von daher, es kann vorkommen, aber jetzt so größere Schnitzer, also wo man dann wirklich, die macht man einmal und danach nie wieder. Also das schon.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Frequency of Errors	101	101	Ja, da muss ich überlegen, also klar, es gibt so gewisse Fehler, die halt Klassiker sind. Es sind aber auch eher so Fehler, ja im Programm, die man weiß, dass sie auftreten, wo man auch quasi schon mehrmals draus gelernt hat, aber die halt einfach übersehen werden und deshalb würde ich sagen, daraus ist es schwierig zu lernen, da müsste man jetzt

Farbe	Dokument-gruppe	Dokument-name	Code	Anfang	Ende	Segment
						entsprechend das Programm verbessern, was auch passiert, aber das beeinflussen wir halt nicht. Von daher, es kann vorkommen, aber jetzt so größere Schnitzer, also wo man dann wirklich, die macht man einmal und danach nie wieder. Also das schon.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	103	103	Also das ist tatsächlich eher so ein Fehler, der auftritt, wenn ich jetzt ehrlich sein darf, weil das Programm ein bisschen falsch denkt. Die man dann einfach übersieht, weil man, ja, weil man es einfach übersieht, nicht weil man unbedingt den Zeitdruck hat, sondern eher, weil, ja, man ist einfach in dem Glauben, man hätte diesen Fall nicht, diesen Fehlerfall. Und es geht dann vielleicht am ehesten noch darauf aus, dass man jetzt nicht wirklich immer dreihundertmal alles gegenprüfen kann. Zeitlich, auch von der Fähigkeit vielleicht, dass man dann irgendwann Banane im Kopf wird.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Steps to learn from Mistakes	105	105	Und so was, dass es dann einfach auch nicht aufhört, ja, das sind tatsächlich dann eher schon die Fehler, die passieren einfach, ich glaube, die wird man auch nie vollends verhindern können, das ist dann eher so was, das sollte die Software können.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	109	109	Also es gibt jetzt keine Runden, wo man sagt: So, jetzt gehen wir alle mal unsere Fehler durch. Also ich glaube, das macht keiner gerne und/ #00:36:56-0#
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	111	111	Ich denke mal, nein, also ich denke, das wird keinen Nachteil haben, das würde ja dann eher eben dazu führen, dass die Leute denken, okay, er gibt offen seine Fehler zu, vielleicht geben sie dann

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						auch ihre Fehler zu. Aber, ja, ich denke mal, es wäre eher so ein lustiger Abend, wenn man dann denkt, okay, was hast du denn da wieder falsch gemacht. Ach Gott, hast du ein Fahrzeug ohne Personal eingeplant, (lacht) ja, das ist aber ein bisschen doof, ne? Das ist dann auch wieder, Werte, fahrgast-freundlich eher nicht. Aber ich denke jetzt nicht, dass dann/ also es sind ja auch, ja, also man muss es ja auch sagen, wir machen jetzt hier keine/ Alle Fehler, die wir machen, sind ja irgendwie ausbügellbar, also wir können ja hier quasi nichts Gravierendes falsch machen, was dann jetzt, quasi wenn jetzt der Chirurg irgendwo falsch abschneidet. Also das können wir quasi nicht. Der schlimmste Fall ist, dass irgendein Fahrgast am Bahnsteig zurückstehen bleibt, weil der Zug nicht kommt. Und ist auch schlimm, aber ich denke mal, es geht nicht um Leben und Tod.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	111	111	Ich denke mal, nein, also ich denke, das wird keinen Nachteil haben, das würde ja dann eher eben dazu führen, dass die Leute denken, okay, er gibt offen seine Fehler zu, vielleicht geben sie dann auch ihre Fehler zu. Aber, ja, ich denke mal, es wäre eher so ein lustiger Abend, wenn man dann denkt, okay, was hast du denn da wieder falsch gemacht. Ach Gott, hast du ein Fahrzeug ohne Personal eingeplant, (lacht) ja, das ist aber ein bisschen doof, ne? Das ist dann auch wieder, Werte, fahrgast-freundlich eher nicht. Aber ich denke jetzt nicht, dass dann/ also es sind ja auch, ja, also man muss es ja auch sagen, wir machen jetzt hier keine/ Alle Fehler, die wir

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						machen, sind ja irgendwie ausbügellbar, also wir können ja hier quasi nichts Gravierendes falsch machen, was dann jetzt, quasi wenn jetzt der Chirurg irgendwo falsch abschneidet. Also das können wir quasi nicht. Der schlimmste Fall ist, dass irgendein Fahrgast am Bahnsteig zurückstehen bleibt, weil der Zug nicht kommt. Und ist auch schlimm, aber ich denke mal, es geht nicht um Leben und Tod.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Learning from Mistakes	113	113	Also man versucht natürlich die Fehler zu vermeiden, um Gottes willen, aber man kann es jetzt nicht immer so ausbaldowern, was ist jetzt das Beste für das Unternehmen, was vielleicht das Schlechteste.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	115	115	Dann weiß man, okay, beim nächsten Mal gucke ich doch erst mal, dann priorisiere ich vielleicht anders. Also dann sage ich eben, okay, jetzt gucke ich vielleicht doch nicht erst danach, dass ich die Busumläufe schick mache und alles Drum und Dran, dass die Fahrzeugumläufe schön sind und dass ich alles toll durchtauche und hast du nicht gesehen. Sondern dass ich dann vielleicht eher gucke, dass ich erst mal dann eben den Dienst vernünftig plane, dass ich darauf auch ein Personal habe, was den Zug fährt. Weil sonst nutzt mir der schönste und sauberste Zug nichts, wenn der nicht fährt.
•	Semi-Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Harming openly admit Mistakes	119	119	Ja, also wenn man eben sagt, darauf musst du aufpassen, das ist schon mal jemandem passiert, das hilft sicherlich was. Also so was beliebte Fehler in IFU, das hilft sicherlich, das gibt es ja auch in gewisser Form, glaube ich, sogar, also ab und zu mal, dass das dann eher so

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						gesammelte Mail-Werke sind, die dann auch abgelegt sind. Also auch so, eben dass das Wissen eben gesammelt wird, wir legen die Mails dann eben auf Servern ab, dass da jeder drauf Zugriff hat, oder schreiben allgemein in Postfächern, dadurch ist ja auch schon mal der Wissenszuwachs größer. Weil es eben nicht so ist, dass man eben nur mit seinem privaten Postfach, wenn ich das jetzt nicht lese/ Nein, wenn ich das jetzt nicht schreibe, dann kriege ich die Antwort nicht, etc., das ist eben nicht, wir können eben alles eben offen mitlesen. Denke ich mal, auch sehr wichtig, weil man da auch viel lernen kann dann eben. Weil dadurch sieht man ja eben auch vielleicht, okay, da war jetzt vielleicht der Denkfehler in der Mail und dann mache ich es selber, dann lerne ich dadurch schon.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Experience of the Error Culture at Abellio > Openness	119	119	Ja, also wenn man eben sagt, darauf musst du aufpassen, das ist schon mal jemandem passiert, das hilft sicherlich was. Also so was beliebte Fehler in IFU, das hilft sicherlich, das gibt es ja auch in gewisser Form, glaube ich, sogar, also ab und zu mal, dass das dann eher so gesammelte Mail-Werke sind, die dann auch abgelegt sind. Also auch so, eben dass das Wissen eben gesammelt wird, wir legen die Mails dann eben auf Servern ab, dass da jeder drauf Zugriff hat, oder schreiben allgemein in Postfächern, dadurch ist ja auch schon mal der Wissenszuwachs größer. Weil es eben nicht so ist, dass man eben nur mit seinem privaten Postfach, wenn ich das jetzt nicht lese/ Nein, wenn ich das jetzt nicht schreibe, dann kriege ich die

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						Antwort nicht, etc., das ist eben nicht, wir können eben alles eben offen mitlesen. Denke ich mal, auch sehr wichtig, weil man da auch viel lernen kann dann eben. Weil dadurch sieht man ja eben auch vielleicht, okay, da war jetzt vielleicht der Denkfehler in der Mail und dann mache ich es selber, dann lerne ich dadurch schon.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	119	119	Ja, also wenn man eben sagt, darauf musst du aufpassen, das ist schon mal jemandem passiert, das hilft sicherlich was. Also so was beliebte Fehler in IFU, das hilft sicherlich, das gibt es ja auch in gewisser Form, glaube ich, sogar, also ab und zu mal, dass das dann eher so gesammelte Mail-Werke sind, die dann auch abgelegt sind. Also auch so, eben dass das Wissen eben gesammelt wird, wir legen die Mails dann eben auf Servern ab, dass da jeder drauf Zugriff hat, oder schreiben allgemein in Postfächern, dadurch ist ja auch schon mal der Wissenszuwachs größer. Weil es eben nicht so ist, dass man eben nur mit seinem privaten Postfach, wenn ich das jetzt nicht lese/Nein, wenn ich das jetzt nicht schreibe, dann kriege ich die Antwort nicht, etc., das ist eben nicht, wir können eben alles eben offen mitlesen. Denke ich mal, auch sehr wichtig, weil man da auch viel lernen kann dann eben. Weil dadurch sieht man ja eben auch vielleicht, okay, da war jetzt vielleicht der Denkfehler in der Mail und dann mache ich es selber, dann lerne ich dadurch schon.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Dealing with Errors at Abellio	125	125	Ja. Wo eben, ja, die Werte/Nein, lassen Sie mich anders anfangen, wo ich eben weiß, wenn ich jetzt einen Fehler mache, dann kriege ich Ärger

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						mit dem Vorgesetzten, ich glaube, da habe ich mehr Angst Fehler zu machen, als jetzt in so einer Organisationskultur, wo das eben gar nicht der Fall ist, wo ich eben weiß, ja, wenn ich einen Fehler mache, ja mein Gott, dann kriege ich da auch jetzt keine sonderlichen Konsequenzen von. Das ist ja auch schon mal deutlich entspannter dann. Also ich meine, es könnte ja jetzt auch hergehen, okay, du hast hier einen Fehler gemacht, du hast da den Bus nicht eingeplant, jetzt müssen wir den Zugausfall/ jetzt ziehen wir dir das vom Lohn ab, wäre ja auch eine Fehlerkultur, ne? Also könnte man ja auch sagen. Aber ich glaube, da wäre es dann ganz anders da zu arbeiten als jetzt. Ich weiß auch gar nicht, inwieweit das rechtlich gangbar wäre, aber nehmen wir mal an, es wäre das, als wenn ich jetzt eben dann gesagt bekomme, ja mein Gott, passiert, ne, weißt du Bescheid. Kann passieren, jeder macht ja Fehler, aber die und die Punkte kannst du tun, dass du es vermeidest. Ne? Und dass man dann irgendwie man lernt, okay, den Fehler kann ich so umgehen und dann eben letztendlich dann damit auch ihn vermeiden kann und dann eben auch wieder was gelernt habe. Weil ich glaube, deshalb ist es schon wichtig, dass man sich in der Organisations- oder in der Unternehmenskultur wohlfühlt und dass die eben, ja, da eben auch Lernen zulässt, ne? Und Fehler zulässt. Ich meine, das ist einfach normal, jeder macht Fehler, von daher kann man nicht verlangen, dass die/ also die Vorgesetzten machen ja auch Fehler, und dann machen die Mitarbeiter/ müssen

Farbe	Dokument- gruppe	Dokument- name	Code	Anfang	Ende	Segment
						dann auch Fehler machen dürfen.
•	Semi- Structured Interviews	Final_I7	Error Culture > Link between Corporate and Error Culture	127	127	Ja, denke ich schon, ja.