

Wertekonflikte im Team – Integration in eine Vertrauenskultur

Die vielschichtigen Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere Stellenabbau, Rationalisierungen und Abbau von sozialen Leistungen durch Staat und Arbeitgeber, aber auch Fusionen und Privatisierungen öffentlicher Betriebe und Einrichtungen lösen aus unterschiedlichen Gründen bei den Betroffenen sowie auch den nicht Betroffenen, negative Gefühle wie Unsicherheit, Arbeitsunlust und mangelnde Identifikation mit den Unternehmenszielen, und damit in der Folge - wenn nicht schlechte Arbeitsleistungen - so doch eine eingeschränkte Kreativität, wenig „Mitdenken“, aus.

Auch die (noch) nicht Betroffenen fragen sich, wann ihr Standort geschlossen wird, wann sie ein Abfindungsangebot bekommen oder wann ihnen ein Arbeitsplatz in 500 km Entfernung angeboten wird. Dabei sind Entscheidungen der Unternehmensleitungen für die Mitarbeiter häufig nicht nachvollziehbar.

Vor diesem Hintergrund spielen die Einstellungen sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Die den Einstellungen zugrunde liegenden Werte werden jedoch meistens nicht explizit geäußert. Die Beteiligten sind sich einig oder auch nicht, welche Wertvorstellungen den Konflikten zugrund liegen, wird nicht diskutiert.

Eine offene Diskussion darüber führt aber nicht nur zu mehr Toleranz und einem besseren Betriebsklima, sondern auch zu schnelleren und tragfähigeren Vereinbarungen in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als auch im Team selbst. Dies erarbeiten und vermitteln wir in Workshops. Dabei messen wir die Einstellungen nicht (etwa per Fragebogen), sondern entdecken sie anhand überwiegend kreativer Verfahren, wie der bildnerischen Darstellung des Betriebsklimas oder auch anhand von Ursache-Wirkungs-Diagrammen.

Unterschiedliche Einstellungen werden dabei nicht wegdiskutiert, sondern werden transparent und verstehbar und können respektiert und integriert werden. Die Basis dafür ist jedoch eine Vertrauenskultur.

Vertrauen kann eine Unternehmensführung nicht geben, dazu ist sie zu abstrakt und immer neuen Sachverhalten ausgesetzt, die zu immer neuen, und nicht immer konsistenten, Entscheidungen führen. Vertrauen kann nur die jeweilige direkte Führungskraft vermitteln, bzw. sich erwerben.

Unser Ansatz:

4. Coaching der Führungskräfte und des jeweiligen Teams für eine gemeinsame Vertrauenskultur
3. Herausarbeiten der Werte, der Wertekonflikte und einer gemeinsamen Wertekultur
2. Benennung der Einstellungen und Gefühle
1. Analyse von Stimmung und Atmosphäre

Von 1 bis 4 ist der zeitliche Verlauf .

Ein solcher Ansatz setzt voraus, dass nicht des „Kaisers neue Kleider“ gespielt wird, sondern dass die Mitarbeiter tatsächlich auch Tabuthemen benennen und heilige Kühe schlachten dürfen.

Nach der Definition eines Wertekatalogs, den die Beteiligten unterstützen können, wird die Frage bearbeitet, wie diese Werte gelebt werden sollen und ob die Werte nun in Stein gemeißelt sind oder unter welchen Bedingungen die Beteiligten ihre gemeinsamen Werte auch ändern können. Es versteht sich von selbst, dass eine solche Diskussion leicht torpediert werden kann und einzelne sich nicht zu einer

gemeinsamen Definition bekennen möchten. Hierbei muss deutlich gemacht werden, dass der kleinste gemeinsame Nenner schon reicht und niemand „eingenordet“ werden soll. Auch darf der Blick für das Realistische und Machbare nicht verloren gehen. Auch reicht möglicherweise schon, sich auf die konkrete Umsetzung von ein

oder zwei Werten zu konzentrieren. Ist etwa eine gemeinsame Wertvorstellung Fairness, so kann die konkrete Umsetzung in der Absprache bestehen, bei der Präsentation von Konzepten wirklich alle zu benennen, die einen Teil beigetragen

haben oder bei gelungener Kostenersparnis alle Beteiligten mit einer anteiligen Prämie zu bedenken.

Besonders wichtig kann eine solche Wertediskussion sein, wenn sehr grundlegende Wertvorstellungen aufeinander treffen, beispielsweise über die Rolle und Wichtigkeit von Verwaltung auf der einen Seite und Betrieb, der „das Geld verdient“ auf der anderen Seite oder die Zusammenarbeit von Akademikern und Nichtakademikern, lebensjüngeren und lebensälteren Kollegen oder – was durchaus noch immer ein Thema sein kann- von Männern und Frauen. Auch innerhalb von Betrieben gibt es häufig eine unausgesprochene Hierarchie der Wichtigkeit von Bereichen; ist beispielsweise die technische Konstruktion wichtiger als der Verkauf oder umgekehrt?

Vertrauenskultur schließlich bedeutet in erster Linie Verlässlichkeit, Gradlinigkeit und Transparenz, was vor dem Hintergrund mikropolitischen Agierens, (geheimer) Absprachen und einseitigen Sicherns von Vorteilen mitunter unmöglich erscheint. Der entscheidende Punkt hier ist die Einsicht der Beteiligten, dass sie auf einseitige Vorteilsnahme verzichten müssen, wenn sie ein langfristig stabiles und befriedigendes Arbeitsumfeld haben möchten. Integrität kann nur gelebt werden, wenn die Führungskräfte sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkennen, dass sie einen Nutzen davon haben. Dies zu erarbeiten und zu vermitteln ist das Ziel des Coachingprozesses, der im Workshop beginnt und noch einige Zeit „on the job“ weiter geführt wird.