
Ergebnisse des 3. MIGEMA-Arbeitskreises „Die Führungskraft als Kulturträger“

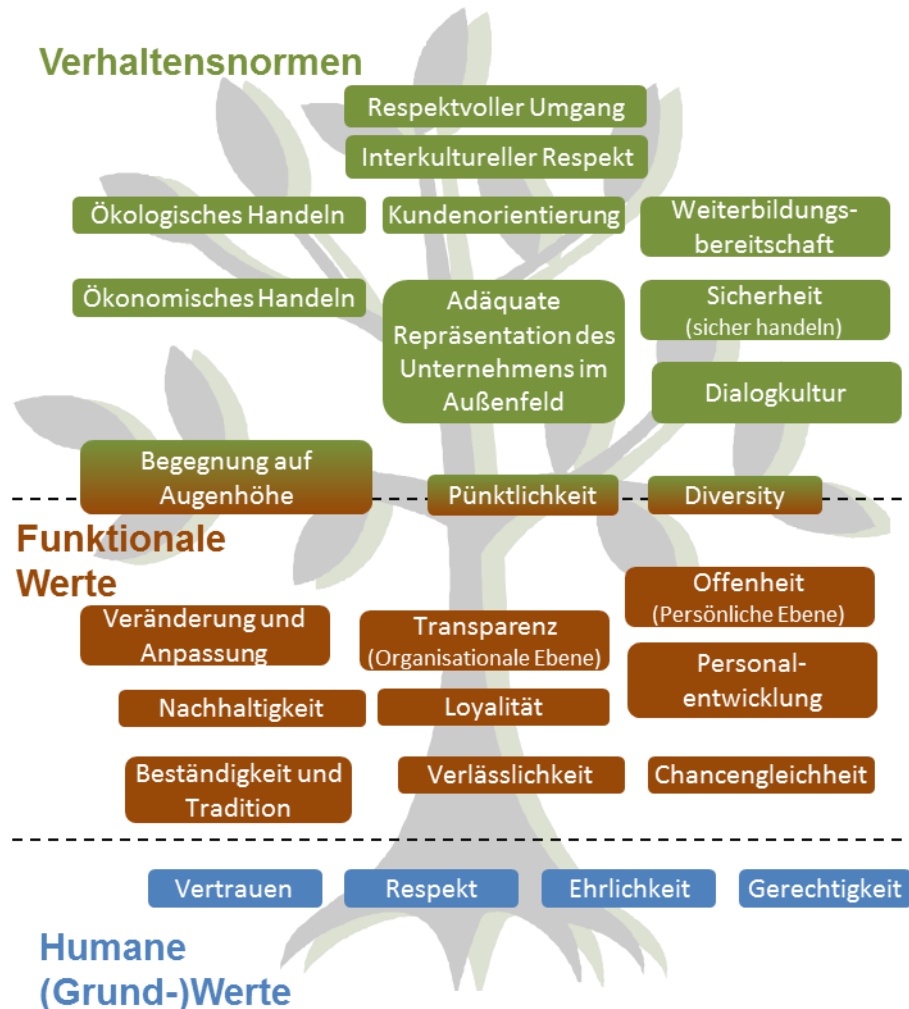
Ort	VDV-Akademie, Kamekestraße 37-39, 50672 Köln
Termin	26. Januar 2016, 10:00 - 16:00 Uhr
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none">• Werner Gut (Stuttgarter Straßenbahnen AG)• Inge Heydt (Bremer Straßenbahn AG)• Uwe Niederstraßer (Dresdner Verkehrsbetriebe AG)• Franziska Schilaske (Stadtwerke Osnabrück AG)• Lars Seifert (Dresdner Verkehrsbetriebe AG)• Tanja Stiegeler (Stadtwerke Osnabrück AG)• Detlef Wieja (Hamburger Hochbahn AG)• Kuno Weber• Vanessa Potzolli (VDV-Akademie e. V.)• Bianca Gaden (VDV-Akademie e. V.)• Prof. Dr. Thomas Langhoff (Prospektiv GmbH)• Arne Lehmann (Prospektiv GmbH)

Lessons Learned aus dem letzten Arbeitskreis

- Das Thema Führung liegt im Unternehmen eher brach. Das Projekt MIGEMA wird dafür genutzt, das Thema im Betrieb zu verankern. Dabei hilft der Arbeitskreis, da er auf Aktivitäten aufsetzt, die ohnehin schon stattfinden.
- Der Arbeitskreis bietet einen guten Überblick, um sich selbst für das Thema zu motivieren.
- Die besprochenen Definitionen und Begrifflichkeiten waren sehr hilfreich für das Verständnis und die eigene Arbeit (um das Thema betrieblich aufzugreifen).
- Werte werden im Unternehmen oftmals unterschiedlich gehandhabt.
- Die Erkenntnis: „Wir haben viele unterschiedliche Kulturen im Unternehmen“.
- Werte können neuen Mitarbeiter/-innen eine Orientierung geben.
- Eine kontinuierliche Wertediskussion durch alle Ebenen des Unternehmens ist wichtig.

I Weiterentwicklung des Wertebaums

Der Wertebaum wurde um den Aspekt „Veränderung & Anpassung“ und „Dialogkultur“ (aus der Gruppenarbeit) ergänzt und sieht jetzt wie folgt aus:



Diskussion: Die Notwendigkeit von gemeinsamen Werten

Kernaussagen: Miteinander sprechen – Zeit einplanen – Vertrauen herstellen

Zunächst einmal bleibt festzuhalten, dass das „große Plakat“ (stellvertretend für Poster, Broschüren, Briefe etc.) nicht geeignet ist, um die Notwendigkeit und den Nutzen von gemeinsamen Werten zu vermitteln. Werte müssen lebendig und beweglich gehalten werden. Deutlich wichtig ist der Dialog. Gespräche über das Thema Werte bilden den Einstieg in eine fortdauernde Diskussion. Aus dieser muss dann später eine Willensbekundung oder die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen

folgen, die durch die Führungskräfte legitimiert ist (z. B. in Form einer Unterschrift) und in der die Werte konkretisiert dargestellt werden.

Für diesen Dialog braucht man Zeit. Vielfach lassen Alltagsroutinen oder übermäßige Anforderungen die Wertediskussion aber in den Hintergrund rutschen. Daher spielt auch die Personalbemessung hier eine Rolle – nur mit den nötigen (Personal-)Ressourcen ist eine solche Diskussion überhaupt möglich. Zeit und der geeignete Rahmen für solche Gespräche sind notwendig, um über Werte zu sprechen. Es muss eine „positive Reibungsfläche“ im Gespräch möglich sein. Im Grunde würde kaum eine Führungskraft den gemeinsamen Werten widersprechen. Es geht vielmehr darum: „Verstehe ich etwas anderes unter einem bestimmten Wert als mein Gegenüber?“

Neben der fehlenden Zeit ist besonders im Fahrdienst die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ein Problem. Wie kann die Führungskraft den Mitarbeitern Werte vorleben, und auch als Führungskraft wahrgenommen werden, wenn Mitarbeiter/-innen teils wochenlang keinen Kontakt zu anderen Beschäftigten oder Vorgesetzten hat? Dies gilt umgekehrt natürlich auch. Wie können die Mitarbeiter von der Führungskraft wahrgenommen werden? Mitarbeiter müssen aus der Anonymität herausgeholt werden. Ein konkretes Beispiel wäre, nach der Rückkehr aus einer Krankheit, sich persönlich beim Mitarbeiter zu melden: „Schön, dass du wieder da bist.“

Betrachtet man die Frage „Welchen Führungskräften sind gemeinsame Werte leichter näher zu bringen als anderen?“ so zeigt die Erfahrung, dass Führungskräfte, die neu ins Unternehmen kommen, hierfür offener sind als Führungskräfte, die schon lange im Unternehmen beschäftigt sind. Diese Führungskräfte scheinen an den „alten, heute obsoleten“ Werten festzuhalten. Hier Gespräche zu führen, bedarf es Vertrauen bzw. einer Vertrauensperson, um einen Zugang zu bekommen.

Neben der fehlenden Akzeptanz für bestimmte Werte kommt grundsätzlich die Eignung, führen zu können, dazu. Ist eine Führungskraft mit der Führungsrolle überfordert, werden auch Werte im Führungshandeln keine zentrale Rolle spielen. Aber welche Führungskraft würde schon zugeben, mit einer Führungsposition überfordert zu sein? Es käme zu Gesichtsverlust, zu Einkommensverlust etc. Wichtig ist hier eine Unternehmenskultur, die es Führungskräften, die sich in ihrer Position unwohl fühlen, erlauben, dies offen anzusprechen. Dies beinhaltet auch, im Unternehmen mögliche Fachlaufbahnen mit Führungslaufbahnen gleichzustellen.

Als besondere Fragestellung der Diskussion wurde noch angesprochen, wie Grundwerte wie Ehrlichkeit/Wahrheit (Humanwert) transparent (funktionaler Wert) im Unternehmen gemacht werden und wo Grenzen bei der „Umsetzung“ einzelner Werte seien. Sicherlich kann Ehrlichkeit in Bezug auf bestimmte Inhalte und Zielgruppen nicht eins zu eins vermittelt werden. Dies muss wohl überlegt sein.

Gruppenarbeit: Umsetzen von Werten in der Führungsarbeit

In zwei Gruppen wurden jeweils zwei vorgegebene Werte anhand folgender Fragen diskutiert:

1. Welche Normen müssen für die Werte angelegt sein? Welche Normen fehlen daher eventuell im Wertebaum noch?
2. Wie können die Werte umgesetzt werden? Welche Führungsinstrumente kommen dafür in Frage und können in welcher Form genutzt werden? Welche nicht?
3. Was sind die Grenzen? Wo können Werte in der Führungsarbeit nicht konsequent umgesetzt werden? Gibt es Grenzen?

	Gruppe 1	Gruppe 2
Werte	Loyalität & Offenheit	Transparenz (1) & Chancengleichheit (2)
Normen	<ul style="list-style-type: none"> - Respektvoller Umgang - Interkultureller Aspekt - Adäquate Präsentation des Unternehmens - <i>Neu: Dialogkultur</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chancengleichheit mit dem humanen Grundwert Gerechtigkeit 2. Transparenz korrespondiert mit dem humanen Grundwert Ehrlichkeit, verwandte Werte sind Vertrauen und Offenheit
Instrumente	<p>Top 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lob und Anerkennung - Kritik - Aufbau von Vertrauen - Partizipation bei Entscheidungen <p>Nicht geeignet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manipulationstechniken 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migrationsanteil in allen Unternehmensbereichen darstellen (z. B. Fahrdienst → Gruppenleitung) / Entsprechendes Feedback im Alltag, Delegation von beiden Seiten → Es braucht in den Instrumenten Standards und Regelungen für Chancengleichheit 2. Partizipation bei Entscheidungen, Aufbau von Vertrauen, z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen
Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Das Maß der persönlichen Betroffenheit spielt eine wichtige Rolle - Umsetzung der Werte kann im Spannungsfeld zu den eigenen Überzeugungen stehen <p>→ „Innen kann’s mal krachen, nach außen halten wir zusammen!“</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparenz, Ehrlichkeit und Offenheit haben ihre Grenzen z. B. bei unklaren Entwicklungen oder offenen Entscheidungen (um nicht zu verunsichern oder zu ängstigen). 2. Chancengleichheit hat ihre Grenzen bei natürlich gegebenen Dispositionen (z. B. Körpergröße), denen auf betrieblicher Seite keine Maßnahmen entgegengestellt werden können

Plenumsdiskussion:

Umgang mit Führungskräften, die die Unternehmenswerte nicht leben

Wie erkenne ich Verstöße gegen den Wertekanon?

- Das „Ohr am Betrieb“ haben:
Mit den Mitarbeiter/-innen sprechen, sich aktiv Rückmeldungen einholen, auch den Betriebsrat aktiv mit einbeziehen.
- Mitarbeiterbefragung als Validierung:
Die Befragung der Mitarbeiter/-innen ist alleinstehend kein echter Hinweis auf Verstöße oder Problematiken. Jedoch kann sie gegebenenfalls auftretende kritische Situationen validieren.
- Krankenstand als Indikation:
Als konkrete Kennzahl kann der Krankenstand eine Indikation auf mögliche Probleme in der Führungsarbeit geben. Diese muss jedoch in jedem Fall noch qualitativ hinterlegt werden.

Was können Gründe für das Nichtbeachten von Werten sein?

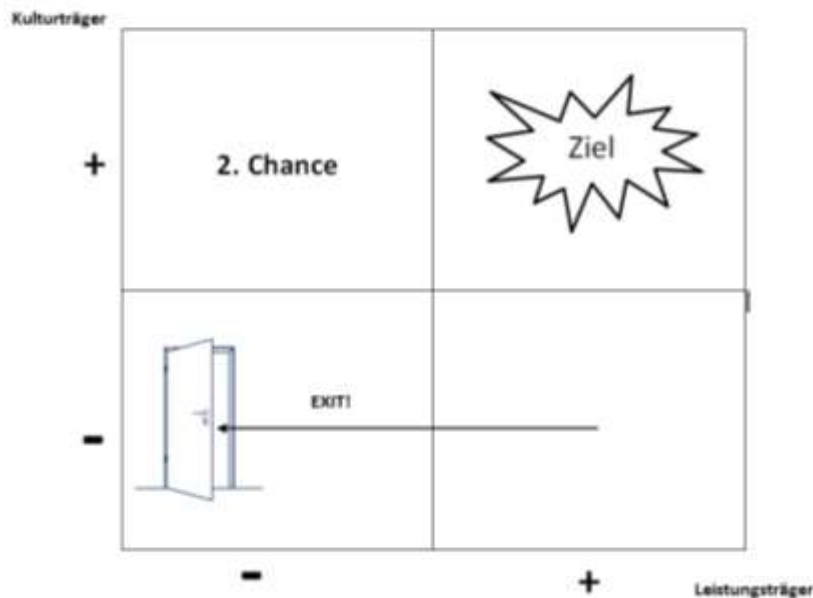
1. Führungskraft als solche ungeeignet/überfordert
Die Führungskraft ist in dieser Position ungeeignet. Dadurch kann hinsichtlich der Führungsaufgaben eine Überforderung entstehen, bei der Werte und eine Werteorientierte Führung vernachlässigt werden.
2. Spannungsfeld
Die Führungskraft kann in einem inneren Spannungsfeld stehen, wenn die persönlichen Werte den Unternehmenswerten gegenüber stehen.

Wie geht man mit Führungskräften um, die gegen Werte verstoßen?

1. „fördern und fordern“
Grundsätzlich muss das Einhalten der Werte von den Führungskräften eingefordert werden. Dafür müssen die Führungskräfte wissen, dass die Thematik „Werte“ auch Teil ihrer Führungsarbeit ist. Gleichzeitig müssen die Führungskräfte jedoch hinsichtlich ihrer Kompetenzen darauf vorbereitet werden.
2. Kontext berücksichtigen
Fast jede Führungskraft hat wieder eine eigene Führungskraft, die gegebenenfalls eine „falsche“ Führungskultur vorlebt. Gleichsam ist zu prüfen, in welchen Kontexten sich die Führungskraft vorher bewegt hat, und mit welchen Führungsstilen sie vorher eventuell bereits zu erfolgreich war. Von daher ist immer zu prüfen, welche Einflüsse diese Faktoren auf das Führungshandeln einzelner Personen haben.

3. Maßnahmen ergreifen

Sollten Führungskräfte entgegen einem vorgegebenen Wertekanon handeln, sollten zunächst Gespräche mit diesen Führungskräften im Vordergrund stehen. Dabei sollten Ursachen, Gründe und Entwicklungsbereitschaft im Vordergrund stehen. Darauf aufbauen können Schulungen und Trainings. Sollte keine Verbesserung erzielt werden können, können auch disziplinarische Maßnahmen, im schlimmsten die Kündigung, erfolgen.



Entwicklung von Leitsätzen: Verdichtung zentraler Aussagen und Fragen

Auf Basis des dritten Arbeitskreises ergänzte Aspekte sind kursiv hervorgehoben.

Erste Verdichtung (Stichworte)	Bisherige Inhalte aus den AKs
1 Vorleben	<ul style="list-style-type: none"> - Werte und Kulturen funktionieren nur über das Tun, das Handeln, die Wiederholung und die Routine. - Eine werteorientierte Unternehmenskultur ist immer eine „Top-Down-Aufgabe“. - Werte sind immer eine „lohnenswerte Sache“ – Sie sind aber weit mehr als „Worthülsen“, sondern müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-)gelebt werden! - <i>Das „Große Plakat“ reicht nicht zur Vermittlung von Werten aus</i> - <i>Der Dialog über die Werte mit Führungskräften und Mitarbeiter/-innen ist sehr wichtig</i>

<p>2 Kulturwandel braucht Zeit und Ressourcen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Umsetzung von Werten über Führung braucht Zeit. - Kultur / Werte sind nicht von jetzt auf gleich gezielt steuerbar. - Kulturwandel kann über Neueinstellungen und Personalauswahl forciert werden! Es könnte sinnvoll sein, neue Mitarbeiter/-innen zur wahrgenommenen Unternehmenskultur zu befragen, um eine andere Sichtweise auf das Unternehmen zu bekommen. - Kultur ändert sich immer (z. B. durch gesellschaftlichen Wandel, neue Mitarbeiter/-innen) und dies oftmals unbemerkt. - <i>Die Diskussion ist vor allem dann möglich, wenn die notwendigen Ressourcen (z. B. Personaldecke) zur Verfügung stehen.</i>
<p>3 Integration von Wertevermittlung in geeignete Führungsinstrumente</p> <p>Passung von Führungsinstrumenten und Wertevermittlung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsinstrumente können immer Werte transportieren. Dazu ist aber erforderlich, die Werte zu konkretisieren und zu operationalisieren. - Werte sind immer eine „lohnenswerte Sache“ – Sie sind aber weit mehr als „Worthülsen“, sondern müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-)gelebt werden! - Der Gebrauch von Führungsinstrumenten hinsichtlich der Berücksichtigung bzw. Vermittlung von Werten ist zwingend notwendig.
<p>4 Konfliktpotential, Vertrauen & emotionales Spannungsfeld</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn die persönliche Wertehaltung im Gegensatz zur gelebten Unternehmenskultur steht, dann entsteht für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ein großes emotionales Spannungsfeld (Dilemma, dass kein authentisches Verhalten möglich ist). - Die Führungskraft muss (nicht fachlich, sondern sozial) für die Rolle als Führungskraft geeignet sein! - Es muss ein Vertrauen in die Führungsarbeit gegeben sein sowie das Vertrauen diese Aufgabe auch bei fehlender Passung abgeben zu können.
<p>5 N. N.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humane und funktionale Grundwerte sowie die daraus abgeleiteten (Verhaltens-)Normen müssen stringent sein. - Es muss ein einheitliches Verständnis von Werten, Normen und Kultur geschaffen werden. - Die Unternehmenskultur wird im Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen – jeder Beschäftigte bzw. jede Abteilung interpretiert die Unternehmenskultur unterschiedlich. - Die Berücksichtigung der humanen Grundwerte ist eine unverzichtbare Grundlage. Gleichwohl sind diese Werte sehr schwer im Betrieblichen Alltag umzusetzen, da darüber oftmals ein unterschiedliches Verständnis vorliegt.
<p>6 Notwendigkeit der dauerhaften Auseinandersetzung mit Werten und Kultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beschäftigung mit Unternehmens-/Führungskultur und Werten ist essenzieller Bestandteil der strategischen Ausrichtung. - Die Unternehmenskultur ist immer da – jedes Unternehmen hat sie. Die Frage ist nur, ob sie aktiv gestaltet / gesteuert werden soll oder sich unkontrolliert entwickelt.

	<ul style="list-style-type: none"> - Die Unternehmenskultur ist gleichsam die DNA eines Unternehmens: Darüber werden Werte, Normen, Strukturen verfestigt und tradiert. - Unternehmen sind nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Konstrukte.
7 Humane Grundwerte als Basis	<ul style="list-style-type: none"> - Humane Grundwerte sind lebensphasenunabhängig: Zur Unterstützung der Beschäftigten gilt es, Maßnahmen im Sinne einer lebensphasenunterstützenden Personalpolitik anzuwenden. - Die Berücksichtigung der humanen Grundwerte ist eine unverzichtbare Grundlage. Gleichwohl sind diese Werte sehr schwer im Betrieblichen Alltag umzusetzen, da darüber oftmals ein unterschiedliches Verständnis vorliegt.
8 Wertschöpfung durch Wertschätzung (Zielgruppen-/Ereignisbezug berücksichtigen)	<ul style="list-style-type: none"> - Wie können Werte wie Anerkennung und Wertschätzung bei Routinetätigkeiten wie im Fahrdienst umgesetzt werden? - Wenn Werte ins Spiel kommen, dürfen nicht nur klassische Pay-for-Performance-/Anreizmodelle berücksichtigt werden.
9 Versteckte Talente entdecken	<ul style="list-style-type: none"> - Das Potenzial der Mitarbeiter/-innen wird von Führungskräften oftmals nicht erkannt. - <i>Die Anonymität, vor allem in der Fahrerschaft, muss aufgebrochen werden.</i>