

Case Study: Martin

Wenn die Werte stimmen sollten – und keiner mehr weiß, was wahr ist

Wer ist Martin.

Bereichsleiter Infrastruktur, Mitte 50, sieben direkte Führungskräfte unter sich, dahinter rund 80 Mitarbeitende über drei Standorte verteilt. Konzern, hierarchisch organisiert. Er ist seit zwölf Jahren in der Position, davor war er Teamleiter im selben Bereich. Seine Leute kennen ihn. Er kennt seine Leute. Glaubt er.

Wann er anrief.

Die Mitarbeiterbefragung war durch. Die Werte waren schlechter als der Konzerndurchschnitt – nicht katastrophal, aber deutlich. Was Martin nicht in Ruhe ließ, waren nicht die Zahlen. Es war der Satz, den er zwei Wochen später in einer Teamrunde hörte: *„Naja, das war ja nicht so gemeint.“* Gesagt von jemandem, dem er vertraut. Gemeint war eine kritische Anmerkung in der Befragung, die jetzt plötzlich keiner mehr geschrieben haben wollte.

Martin saß abends im Büro und merkte, dass er seinem Team nicht mehr glaubte. Und gleichzeitig: dass er nicht mehr wusste, ob er ihnen je geglaubt hatte oder ob er nur jahrelang die Antworten gehört hatte, die sie ihm geben wollten.

Den Anruf machte er nicht, weil seine Werte schlecht waren. Er machte ihn, weil er das Gefühl hatte, in einem Raum zu stehen, in dem alle freundlich nicken – und niemand mehr weiß, was wahr ist.

Was die Diagnose zeigte.

22 anonyme Aussagen mit zwei offenen Fragen. Acht Perspektiven – sieben aus dem Führungsteam, plus Martins eigene. Beide Sichten getrennt erhoben, beide nebeneinander gelegt.

Was sichtbar wurde, war nicht das, was Martin erwartet hatte. Die Werte zur fachlichen Zusammenarbeit waren solide. Die Werte zur Zielklarheit auch. Was bröckelte, lag in den Items, die nach dem fragten, was man nicht so leicht in einer Teamsitzung sagt: *„Ich kann sagen, was mich beschäftigt, ohne mich rechtfertigen zu müssen.“* – *„Wir halten inne, wenn etwas im Raum steht, was niemand benennt.“*

Im Freitext stand bei mehreren Befragten dieselbe Form von Antwort. Nicht wörtlich gleich, aber sinngemäß: „*Es gibt Themen, die wir nicht ansprechen, weil wir nicht wissen, wie es aufgenommen wird.*“

Der Haarriss wurde sichtbar: ein Team, das funktioniert, aber sich nicht zeigt.

Der Hund, der dort begraben liegt: niemand traut sich, weil niemand weiß, ob es sicher ist. Auch Martin nicht.

Der Workshop.

Drei Stunden online. Keine Inszenierung, kein Methodenkoffer. Die Ergebnisse wurden gemeinsam geöffnet – nicht präsentiert, sondern betrachtet. Wir arbeiteten nicht an Lösungen, sondern an dem, was zwischen den Zeilen der Befragung stand. Martin saß mit am Bildschirm, nicht davor.

Die Wendung kam nach etwa neunzig Minuten. Eine Mitarbeiterin – nicht die jüngste, nicht die lauteste – sagte einen Satz, der bis dahin nicht im Raum gewesen war. Sie sagte ihn ruhig. Sie sagte ihn ohne Vorwurf. Aber sie sagte ihn.

Danach sprach jemand anders. Dann noch jemand. Nicht alle. Nie alle. Aber genug, dass das, was vorher unter dem Tisch war, jetzt auf dem Tisch lag – und keiner es mehr wegräumen konnte.

Martin sagte in dieser Phase wenig. Er hörte zu. Er nickte einmal. Das war der wichtigste Moment des Workshops – weil das Nicken kein Lob war, sondern ein *Ich habe gehört*.

Das Nachgespräch.

Eine Stunde, nur Martin und ich. Nicht um Maßnahmen abzuleiten – dafür war es zu früh. Sondern um zu sortieren, was Martin gerade über sich selbst gelernt hatte. Dass er über Jahre Antworten bekommen hatte, die zu seiner Frage passten, statt zur gemeinsamen Wirklichkeit. Dass das nicht die Schuld seines Teams war, sondern eine Folge davon, wie er gefragt hatte. Und dass er das ändern konnte. Nicht durch eine neue Methode, sondern durch ein neues Hinsehen. Und dass er die Last loslassen darf, alles wissen zu müssen – wenn er lernt, so zu fragen, dass die Wirklichkeit Platz hat.

Was sich änderte.

Martin hat keinen Maßnahmenkatalog mitgenommen. Er hat etwas anderes mitgenommen: er hat verstanden, wie sein Team funktioniert — nicht als Organigramm, sondern als Beziehungsgefüge. Er hat gesehen, was es braucht, damit Sätze wie der von neunzig Minuten auch in Teamsitzungen gesagt werden können, wenn ich nicht mehr im Raum bin. Und er hat — nicht sofort, aber nach drei Wochen — begonnen, Sitzungen anders zu beginnen. Statt mit dem Statusbericht startet er mit einer Frage, auf die er die Antwort nicht schon kennt. Manchmal entsteht Stille. Die hält er jetzt aus.

Ob daraus ein dauerhafter Fahrplan wird, weiß ich nicht. Manchmal wird er es. Manchmal bleibt es bei der Einsicht. Beides ist legitim.

Warum diese Geschichte.

Martin ist nicht eine bestimmte Person. Martin ist eine Verdichtung aus über 300 Workshops in Infrastruktur-, IT- und Verwaltungsorganisationen seit 2013. Die Befragungswerte, die Sätze im Workshop, die Wendung nach neunzig Minuten — das sind keine erfundenen Szenen. Es sind Muster, die so verlässlich auftauchen, dass ich sie inzwischen erkenne, bevor sie passieren.

Was die Tragfähigkeits-Diagnose sichtbar macht, ist das, worüber in Mitarbeiterbefragungen nicht direkt gesprochen wird: nicht, ob die Prozesse stimmen, sondern ob die Beziehungen tragen, in denen die Prozesse leben.

In tragfähigen Beziehungen vertrauen wir auch im Konflikt.

Manchmal genügt es, zu sehen, dass die Beziehung trägt — und das Team findet seinen Weg selbst. Manchmal beginnt erst dort die eigentliche Arbeit.

In beiden Fällen: die Diagnose bringt das, was unter dem Haarriss liegt, ans Licht. Was danach passiert, entscheidet das Team. Und Martin.

Tragfähigkeits-Diagnose fürs Team

3 Stunden online · 22 anonyme Aussagen · 1 Stunde Nachgespräch · 2.000 € netto