

# faktor<sup>3</sup>

WIRTSCHAFT, KULTUR, LEBEN IM KREIS GÜTERSLOH

FREIHEIT FIRST



# ARBEITNEHMERMARKT ALS HERAUSFORDERUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



faktor<sup>3</sup> im Gespräch mit Dr. phil. Christian Grüninger, selbstständiger Berater, Coach und Mediator aus Gütersloh

Text: Tatjana Wanner . Fotografie: Matheus Fernandes

## Als Berater, Coach und Mediator sind Sie nah dran an der aktuellen Arbeitswelt. Was fällt Ihnen auf?

Die Arbeitswelt verändert sich, und zwar rapide. Besonders frappierend ist der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen im Wettbewerb um Talente befinden. Schon heute können sich viele Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze aussuchen. Unternehmen spüren eine Verknappung qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Das Stichwort „Employer Branding“ gewinnt an Bedeutung. Die Unternehmen sind gefordert, eine attraktive Marke aufzubauen, und haben gemerkt: Sie müssen Mitarbeiter gewinnen, sie aber auch halten. Diese Rahmenbedingungen erfordern neue Werte.

### Was sind das für Werte?

Die Mitarbeiter erwarten heute ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Das stellt eine Herausforderung für Führungskräfte dar! Denn gleichzeitig gilt immer noch: Leistung gegen Geld. Mit der Widersprüchlichkeit zwischen „Du musst machen, was ich dir sage“ und den Wünschen der Mitarbeiter nach Freiheit, Verwirklichung, Sinnhaftigkeit, Spaß und Verantwortung ist jede Führungskraft täglich konfrontiert. Einerseits ist sie gefordert, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen, andererseits darf sie die Ziele des Unternehmens, der Organisation nicht aus den

Augen verlieren. Auch unter den neuen Vorzeichen verlangt die Sicherung der Erzielung der Ergebnisse eine stetige Begleitung der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Wer nicht strukturiert, wird strukturiert!

### Wie können Unternehmen – und speziell Führungskräfte – auf diese Anforderungen reagieren?

Zum einen geht es um die Vermittlung von Sinnzusammenhängen. Führungskräfte müssen regelmäßig den unternehmerischen Rahmen vorgeben und zusammen mit dem Mitarbeiter die gewünschten Ziele erarbeiten. Dabei sollte größtmögliche Transparenz geschaffen werden: Damit Mitarbeiter Verantwortung im Sinne der Unternehmensziele übernehmen können, brauchen sie Einblick in alle relevanten Zahlen und Informationen. Dem Mitarbeiter sollte klar sein, was er an Beiträgen zum Gesamtergebnis leistet und welche wichtigen Ergebnisse er für eine gemeinsam gestaltete Zukunft erzielen muss.

Zum anderen sollte den Mitarbeitern Vertrauen geschenkt werden, damit sie verantwortlich und engagiert für das gemeinsame Unternehmensziel arbeiten. Vertrauen ist ein bewusster Entschluss der Führungskraft, der auch etwas Mut erfordert. Ernest Hemingway hat einmal gesagt: „Der beste Weg herauszufinden, ob du jemandem vertrauen kannst, ist, ihm zu vertrauen!“ Mitarbeiter wachsen mit ihren Aufgaben, wenn sie diese eigenverantwort-

lich bewältigen und dabei freie Entscheidungen treffen können. Das ihm von der Führungskraft entgegengebrachte Vertrauen beteiligt und verpflichtet den Mitarbeiter gleichermaßen, indem er zur Übernahme von Verantwortung angehalten wird. Vertrauen entsteht beim Mitarbeiter nach meiner Überzeugung allerdings nicht durch einen „Laissez-faire-Führungsstil“. Vielmehr wird das Entstehen von Vertrauen gefördert durch einen interaktiven Lernprozess, den Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam gestalten. In diesem Sinne sollte die Führungskraft mit klaren, verlässlichen Strukturen Raum für regelmäßigen Dialog und konstruktiven Austausch schaffen.

### Führung ist demnach eng gekoppelt an Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten?

Im Führungsalltag ergeben sich heute mehr denn je besondere Anforderungen in Bezug auf die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten der Vorgesetzten. Viele Projekte sind zum Scheitern verurteilt, weil das Bewusstsein für saubere, klare Kommunikation nicht ausreichend ausgebildet ist und in der Folge die Art der Führung nicht passt. Mit kooperativer Führung anhand reflektierter und nachvollziehbarer Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter lässt sich dem ständigen Veränderungsdruck der Arbeitswelt sinnvoll begegnen. Der kooperative Führungsstil ist eine Grundvor-



„Wer nicht strukturiert, wird strukturiert!“, lautet der Leitspruch von Christian Grüninger, Berater, Coach und Mediator aus Gütersloh.



aussetzung dafür, von Mitarbeitern entscheidende Beiträge zu erhalten, die nicht zu befehlen sind, wie Mitdenken, Innovationsfreude, Flexibilität und Verantwortungsbereitschaft.

Somit ist kooperative Führung kein Luxus, sondern angesichts immer komplexer werdender Herausforderungen und sich rasch wandelnder Bedingungen eine Notwendigkeit. Das erfordert ausgeprägte Soft Skills auf Seiten der Führungskräfte. Ohne die Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören, wird es schwierig. Führungskräfte sollten sich sensibilisieren für die Bedürfnisse, Sichtweisen und Ideen der Mitarbeiter. Kurzum: Ihre Fähigkeit zu Empathie ist ausschlaggebend.

#### Kommunikation – Ihr Steckepferd?

Ja. Wie kommuniziert der Mensch? Welcher Kommunikationsweg ist am vorteilhaftesten? Das sind die Fragen, für die ich versuche Bewusstsein zu schaffen und die wir in Coaching- oder Mediationsprozessen gemeinsam beantworten. Das Optimieren von Kommunikationsprozessen ist ein sinnvoller Hebel, wenn es darum geht, Verbesserungen in Unternehmen zu erreichen, die das psychologische Empowerment der Mitarbeiter stärken. Ich ermuntere, bei sich selbst zu schauen: Was habe ich zur Situation beigetragen oder auch nicht beigetragen? Wo sind meine Anteile an einem Konflikt? Was kann ich als Führungskraft konkret tun, um die Situation zu verändern? Dabei arbeite ich nach den

Grundsätzen dergewaltfreien Kommunikation, die den Austausch von Informationen und das friedliche Lösen von Konflikten erleichtert. Der Fokus liegt dabei auf Werten und Bedürfnissen, die bei allen Menschen ähnlich ausgeprägt sind.

#### Als Führungskraft Professionalität kultivieren – wie geht das?

Kommunikatives Potential auszuschöpfen und Veränderungsprozesse anzugehen – das funktioniert besonders gut mithilfe eines systemischen Einzelcoachings. Es bietet Raum für freies Denken, das wiederum dabei hilft, neue Perspektiven zu entwickeln. Dabei können Fehler und Erfolge gemeinsam unter vier Augen reflektiert werden. Der Coachee hat in seinem Coach einen neutralen und unabhängigen Gesprächspartner, der ihn beim Beobachten beobachtet. „Das Auge kann sich selbst nicht sehen.“ Diese Aussage verdeutlicht noch einmal, wie wichtig der Blick von außen ist. Im Rahmen des Coachings kommen für lösungsorientiertes Handeln und erkenntnisreiche Perspektivwechsel unterschiedliche Methoden aus meinen Ausbildungen zum Einsatz.

#### Wie kann man sich das konkret vorstellen?

„So viel wie nötig und so wenig wie möglich“, so lautet mein Leitspruch. Das bedeutet, dass ich mit dem Coachee – nach einem kostenlosen Erstgespräch ohne jegliche Verpflichtung – je nach Situation und Zieldefinition zusammen einen

Fahrplan erstelle. Daraus ergibt sich auch der Zeitaufwand. Fakt ist, dass man in zwei bis drei Coachingsitzungen schon jede Menge erarbeiten kann. Vorteilhaft sind die kurzen Wege hier in der Region. Bei Bedarf sind auch Inhouse-Veranstaltungen möglich – ein Angebot, das sich gerade im Bereich Mediation empfiehlt.

#### Wann haben Sie als Coach Ihr Ziel erreicht?

Bei manchen Kunden entwickelt sich eine langjährige Beziehung. Ändert sich dort im Unternehmen etwas, halten wir eine Telefonkonferenz ab, bei der ich meine Beratungskompetenzen einbringe, oder ich komme vorbei. Grundsätzlich ist mein Ziel jedoch immer dann erreicht, wenn ich von der Führungskraft, vom Unternehmen nicht mehr gebraucht werde. //

[www.grueningercoaching.de](http://www.grueningercoaching.de)

Buchtipp:

Christian Grüninger  
„Das Resilienzgespinst. Resilienz zwischen Mythos und Möglichkeit“  
Verlag tredition, Hamburg, 2017