

Kilian D. Grütter CEO, KDG Killian D. Grütter GmbH

Vertrauensvolle Führungsarbeit mit Strategie, Vision und Verantwortung

Axel B. Bott

In personellen Konfliktsituationen bietet eine Mediation Lösungen für beide Parteien. Noch besser ist eine vorbeugende Kultur im Umgang mit Handlungsweisen und Abläufen. Die KDG Kilian D. Grütter GmbH unterstützt Unternehmen in Weiterbildung, Strategieberatung, Führungscoaching und bietet Mediation an. Die AUSLESE sprach mit Kilian D. Grütter in seiner Tätigkeit als HR-Coach. Welche Handlungsfelder in der Personalwirtschaft haben gerade eine besondere Bedeutung?

Kilian D. Grütter: Im Jahr 2020 nahmen Konflikte insbesondere im Bereich Führung und Mitarbeitenden zu. Das Führen über Distanz (Homeoffice) ist für viele Unternehmen Neuland und viele Führungskräfte müssen vermehrt lernen, Mitarbeitenden einmal grundsätzlich zu vertrauen und loszulassen.

Im Weiterbildungsbereich sind vor allem innovative Leadership-Seminare sehr gefragt. Ein Beispiel dazu: «Erfolgreich führen wie ein Dirigent: taktvoll, rhythmisch und dynamisch!» mit dem Höhepunkt, ein richtiges Orchester dirigieren zu können – für viele Teilnehmenden ein emotionales und unvergessliches Erlebnis. Gerade für Fachexperten ist dies sehr spannend, dann sie sind nun einmal ausserhalb ihres Fachbereichs und müssen mit wenig oder keinen Vorkenntnissen ein Team zum Erfolg führen. Leider musste dieses beliebte Seminar wegen Corona vorerst eingestellt werden.

Im Strategieberatungsbereich stelle ich ebenfalls fest, dass der Wunsch nach effektiven und effizienten High-Performing-Teams vermehrt da ist. Ein High-Performing-Team zeichnet sich durch Vertrauen aus, das durch eine offene Konflikt- und Kommunikationskultur, aber auch durch Eigenverantwortung und Verbindlichkeit im Alltag gelebt wird.

Zur Sensibilisierung und Stärkung einer erwünschten Handlungssicherheit bieten Sie Unterstützung für Führungskräfte im Konfliktmanagement, Teambildung und -entwicklung, der Kommunikation, in Verhandlungstechnik und Verlauf sowie in der Unterrichts- und Schulentwicklung an. Welcher HR-Weiterbildungsbedarf stellen Sie bei Ihren Klienten fest?

Mitarbeitende in ihrer Ganzheit erkennen und ihre Potentiale bestmöglich abholen sind wichtige Faktoren für jedes Unternehmen. Ebenso gilt es sicherzustellen, dass man Talentmagnet wird durch ein attraktives Arbeitsumfeld und fördernde und fordernde Aufgaben. Gerade die Generation Y und Z orientiert sich nicht an extrinsischen Motivationsaspekten wie z.B. höherer Lohn oder Boni, sondern an intrinsischer Motivation, also z.B. Fragen, welche Tätigkeiten motivieren mich, regen mich an und fordern mich auch ganzheitlich. Sinn und Autonomie nehmen dabei eine grosse Bedeutung ein, es sind auch nicht zufällig die massgeblichen Treiber für Potenzialentfaltung.

Wie ging Ihre Schwyzer Kundschaft in der Krise mit ihren HR-Potenzialen um? Sehen Sie bereits eine Entwicklungen für 2021?

Die Situation ist angespannt und Unternehmen sind in verschiedensten Bereichen sehr stark gefordert. Vor allem sind die Auswirkungen auch branchenspezifisch unterschiedlich feststellbar, so sind und waren v.a. die Gastronomie- und Hotellerie-Betriebe sehr gefordert. Jedoch erlebe ich immer wieder von den Verantwortlichen und Mitarbeitenden eine positive Grundeinstellung und optimistische Zukunftsvision sowie einen grossen Willen, die anstehenden Schwierigkeiten erfolgreich und mit grossem Tatendrang und vielen Innovationen zu meistern. Auch das Jahr 2021 und die Schwyzer Wirtschaft wird wesentlich vom Verlauf der Pandemie und den verordneten staatlichen Massnahmen abhängig sein. Es wird ausserdem sicherlich weiters erkannt, dass man sich in vielen Bereichen hin zu einem kollaborativen Führungsverständnis entwickeln sollte.

Sie betreuen auch Schwyzer Bezirke und Gemeinden. Weichen dort Konflikt- und Stresssituationen von denen in der Wirtschaft ab? Lassen sich generelle Verhaltensweisen bei Auftraggebern und -nehmern in den krisentypischen Einschränkungen ableiten?

Auch Schwyzer Bezirke und Gemeinden sind von einem stark veränderbaren Umfeld, die die Corona-Pandemie wesentlich beeinflusste, stark betroffen. Hier sind ähnliche Fragestellungen im HR-Bereich wie Digital Leadership, Umgang mit Veränderungen oder Vertrauen zu den Mitarbeitenden und Verantwortung zentrale Themenfelder. Gerade jetzt gilt es, bestehende Orthodoxien zu challengen, um sich der verändernden Realität anzupassen. Eingeschlichene Arbeitsgewohnheiten sollten dabei kritisch hinterfragt werden. Fragen wie z.B. «Muss das so sein? Wie kann man das anders machen?» sind dabei sehr wichtig. Auch Job-Rotationen im



Kilian D. Grütter in einem branchenübergreifenden Leadership-Seminar mit Führungspersönlichkeiten vor Corona

Führungsbereich in der Verwaltung können hier wertvolle Informationen und Erkenntnisse liefern.

Offenheit, Transparenz, gemeinsame Mailboxen oder agile Methoden wie Kanban* oder Scrum* oder die generelle Frage nach aktiveren (auch digitalen) Bürgerbeteiligungsmöglichkeiten haben meines Erachtens mehr Einzug in den behördlichen Arbeitsalltag gefunden, dies fördert das gegenseitige Vertrauen. Der Wunsch nach Freiheit der Mitarbeitenden bedingt mehr Vertrauen seitens der Führungsverantwortlichen. Vertrauen ist gleichzeitig aber auch wieder an Verantwortung und Eigeninitiative geknüpft. Dieser Transformationsprozess in der Kollaboration fordert und fördert Mitarbeitende und Führungsverantwortliche derzeit gleichermassen. Es gilt die Formel: Integration + Partizipation = Motivation.

In diesem kollaborativen Führungsverständnis nimmt auch die Vision eine neue Position ein. Sie bildet nicht mehr das "Dach", unter dem sich alles orientiert, sondern ist das Fundament für eine gemeinsame Führungskultur. Führung wird dabei als sozialer Austauschprozess verstanden.

Generell stelle ich gerade bei Bezirken und Gemeinden die Wichtigkeit von verantwortungsvoller Führung und generell die Wichtigkeit der Vorbildfunktion von Führungspersönlichkeiten fest. Vereinfacht mache ich die dezidierte Aussage: «Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Chefs.»

* Trello ist ein auf Kanban basierender Aufgaben-Verwaltungs-Onlinedienst des Unternehmens Atlassian.

Kanban ist eine effiziente und visualisierte Methode der Produktionsprozesssteuerung (to do, doing, done).

Scrum ist eine agile Methode, ebenfalls für Projekt- und Produktmanagements, die auf verschiedenen Rollen basiert und zeitlich terminiert sind.

Wie lassen sich leistungsnahe Beziehungen im Homeoffice zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen aufrechterhalten?

Gemeinsame Rituale und regelmässiger Austausch sowie Beziehungspflege helfen hier entscheidend. Wichtig ist, dass aus der physischen keine soziale Distanz wird und auch über Distanz nachhaltige, soziale Verbindungen hergestellt werden können. Ein Kollege, der eine Führungsfunktion ausübt, ruft z.B. jeden Freitagnachmittag seinen Teammitgliedern im Homeoffice einzeln an und stellt Fragen, u.a. «Wie war Deine Woche?» «Wo kann ich Dich noch unterstützen?» etc. Gemeinsame Fenster für Kaffeepausen oder ähnliche Rituale helfen diesem Team auch für positive Gemeinschaftserlebnisse, die im solitären Homeoffice-Alltag definitiv zu kurz kommen. Ein weiteres Team erlebte ich mit mit wöchentlichen "Challenges" und witzigen Videos, die sie in der Freizeit produzierten und jeweils ein anderes Teammitglied für die nächste Challenge nomminierten.

Oder ein anderes Team machte sich zur Aufgabe, an den gemeinsamen Zoommeetings jeweils mit einem «Witz zum Wochenstart» zu beginnen, der wöchentlich jeweils ein anderes Teammitglied einbrachte. Es sind oft auch diese kleinen, sichtbaren Zeichen, die die unsichtbare Wirklichkeit, die Teamkultur, wesentlich beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es vor allem auch im «Digital Leadership» sehr wichtig ist, Beziehungen zum Team weiter aufzubauen und rhythmisierte Führungs- und Austauschmeetings zu schaffen. Eine Umfrage bei 100'000 Google-Mitarbeitenden hat übrigens ergeben, dass folgende Punkte für eine exzellente Teamleistung sehr wichtig sind: Wirkung, Sinn, Struktur und Klarheit und Verlässlichkeit. Mit Abstand am wichtigsten wurde aber der Faktor «Psychologische Sicherheit» genannt. Psychologische Sicherheit bedeutet nach der Professorin Amy Edmondson, «dass alle Gruppenmitglieder während der Arbeit die Überzeugung teilen, dass die Gruppe sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.» Anders ausgedrückt, es braucht Respekt, Vertrauen und Wertschätzung, die integrative Elemente einer tragfähigen Teamkultur sein sollten. Diese Elemente gilt es, bewusst zu kultivieren und im Arbeitsalltag konsequent umzusetzen, dazu gehören eine offene und transparente Kommunikations- und Konfliktkultur, Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Fortsezung auf Seite 20

www.h-i-sz.ch 11 H+I-AUSLESE Mai 2021

IV Stelle Kanton

Fortsetzung von Seite 11

Wichtig ist z.B. im Arbeitsalltag auch, dass alle Teammitglieder in Diskussionen ungefähr die gleichen Redeanteile haben (z.B. mit Timeboxing möglich) und durch eine stärker ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit, sich in die Denkweise und Situation der anderen Teammitglieder hineinzuversetzen können.

Welche Organisationsform macht Sinn, wenn die obersten Verantwortungsträger selbst im Homeoffice arbeiten?

Moderne Organisationen lösen sich zunehmend von traditionellen Hierarchien und funktionieren in netzwerkartigen Strukturen, die stark auf Kooperation setzen.

Transparenz durch Visualisierung von Teamaufgaben z.B. via Trello oder Kanban-Boards über MS-Teams helfen für eine gegenseitige virtuelle und zeit- und ortsunabhängige Kommunikation und effiziente Projektarbeit. Gerade bei hybrid arbeitenden Teams, also ein Teil des Teams ist vor Ort und ein Teil verbleibt im Homeoffice, hat sich diese transparente Arbeitsweise sehr bewährt. Der Aspekt Vertrauen und Transparenz ist dabei nebst einer fairen und direkten Kommunikation einmal mehr ganz wichtig.

Welche Mediationsfälle sind erfolgreich, welche lassen sich nicht lösen und sollten von Anfang an in vorausschauenderen Vereinbarungen gelöst werden?

Für eine gelungene Mediation braucht es Wille, Hoffnung und Zeit. Ein Wille, um sich auf den Kommunikationsprozess einzulassen und die Sichtweise des Anderen zu verstehen (oder zumindest verstehen zu wollen), also sich auf einen Perspektivwechsel einzulassen. Hoffnung, dass sich am Ende der Mediation das Licht des Tunnels sichtbar wird und sich die Situation verbessern kann und schliesslich Zeit, sich auf die Mediation einzulassen. Nach der neunstufigen Konflikteskalationsstufe von Friedrich Glasl macht eine Mediation zwischen den Stufen 4 bis 7 Sinn. Als sehr wirksames und gleichzeitig effizientes Mittel erlebte und erfahre ich die Konfliktperspektivanalyse, die zuerst in Einzelsettings mit den Medianden stattfindet, bevor sie dann die Medianden und ihre unterschiedlichen Vorstellungen, Wünsche und Interessen zusammen an den Verhandlungstisch bringt.



KDG Kilian D. Grütter GmbH

Katrinenhof 3 CH-8852 Altendorf Telefon: 043 537 98 92 info@kiliangruetter.ch www.kiliangruetter.ch