

## Geduld und Humor – zwei Tugenden, die Führungskräfte unterschätzen

**Wenn New Work in den Unternehmen wirklich ankommen soll, dann müssen viele Manager und Führungskräfte noch an ihrer Haltung arbeiten. Worauf es dabei ankommt, darauf hat die Dozentin und Coachin Andrea Grudda anlässlich einer Online-Konferenz hingewiesen.**



*Andrea Grudda, Coachin, Dozentin: „Chefs, die 20 Jahre nur über Ertrag und Gewinn gesprochen haben und jetzt darüber reden, dass der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, dass nun das Team Entscheidungen trifft, haben ein Glaubwürdigkeitsproblem.“*

### Online-Forum: Zukunft der Arbeit

Alle zwei Wochen, jeweils am Mittwoch um 16 Uhr, tauschen sich Wissenschaftler, Führungskräfte und Personalexperten über die Arbeitswelt nach Corona aus. Grundlage dafür ist das Buch „Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0“, in dem 29 Autoren Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele zum Thema geben. Das Buch kann kostenlos bezogen werden und steht als Download zur Verfügung unter [www.tuv.com/expedition](http://www.tuv.com/expedition). Zur Veranstaltung kann sich jeder Interessierte ebenfalls kostenlos anmelden bei: [heike.ollig@synergie-vd.de](mailto:heike.ollig@synergie-vd.de). Am 10. Februar 2021, 16 Uhr, berichtet Markus Stelzmann am Beispiel seiner Firma darüber, was ein demokratisches Unternehmen auszeichnet. Er ist Geschäftsführer der Tele Haase Steuergeräte in Wien.

**D**en Mindset zu verändern, ist das Schwierigste, wenn es um das Thema New Work geht“, sagt die auf agiles Projektmanagement spezialisierte Beraterin Andrea Grudda. Unter New Work versteht sie flexible, hierarchiearme und digital unterstützte Arbeitsformen. Grudda, die nach eigenen Angaben „von der Pommestube bis zum Konzern“ Firmen aller Größen und Branchen in Sachen agiler Arbeitsmethoden berät, glaubt, dass sich vor allem die Führungskräfte bewegen müssen. „Chefs, die 20 Jahre nur über Ertrag und Gewinn gesprochen haben und jetzt darüber reden, dass die Beschäftigten im Mittelpunkt stehen und selbst entscheiden müssen, haben ein Glaubwürdigkeitsproblem.“

Auch mit der Einführung neuer Arbeitsformen wie Scrum wollten viele Manager in erster Linie bessere Geschäftsergebnisse erzielen – ein legitimes Anliegen, das aber nicht mehr ausreiche. Organisationen müssten sich, auch im Sinne der Beschäftigten, nachhaltig und „sinnvoll“ verändern, die Zeiten „kurzfristiger Reparaturen“ seien vorbei, sagt Grudda. Doch für einen tiefgreifenden Change reichten ein paar Workshops – unter Umständen weit weg von der Firma – nicht aus. Langjährige Verhaltensmuster ließen sich nur durch tägliches Training im Arbeitsalltag ändern, ist die Coachin überzeugt. Dabei müsse das Gelernte ständig im beruflichen Alltag angewandt werden – möglichst vom ersten Tag an. Wer auf dem richtigen Weg sei, merke das daran, dass sich das Betriebsklima spürbar verbessere.

„Zuerst muss sich die Führungsebene ändern“, sagt Grudda, und meint damit vor allem die Art zu kommunizieren. „Sprache ist der Schlüssel

zum veränderten Mindset“, lautet eine ihrer Maximen, und weiter: 80 Prozent der Kommunikation sollte positiv sein. Wertschätzung lasse sich durch Sprache transportieren, wobei es hier um mehr gehe als um Lob.

Allzu oft wähten sich Führungskräfte auf der Kanzel, jeder Satz solle am besten eine Botschaft beinhalten, so ihre Beobachtung. Es fehle die natürliche Art zu sprechen, es würden Sätze gesagt, wie man sie im privaten Umfeld nie verwendet. Wenn Führungskräfte sich bedeutungsschwer ausdrückten und in ihrer Sprache auffällig darum bemüht seien, Bildung und Fachwissen durchblicken zu lassen, dann werde es mit den Veränderungen nicht vorangehen. Da helfe auch kein von heute auf morgen angebotenes „Du“. Wichtig sei eine „gerade Kommunikation“.

Wie aber verhalten sich Führungskräfte angemessen? Aus ihrer langjährigen Erfahrung als Beraterin nennt Grudda zwei Aspekte, die in der Pandemie – wenig überraschend – zu kurz kommen, aber nichtsdestotrotz erfolgskritisch sind. Sie vermisst den Humor, die Leichtigkeit, die so wichtig sind, damit Projekte gelingen. Es sollte am besten eine Mischung aus fundiertem Know-how und Esprit sein, so ihr Erfolgsrezept. Hinzu könne eine Prise Entertainment kommen, denn so lasse sich am besten neues Wissen im Unternehmen verbreiten.

Die zweite Tugend, die bei New-Work-Vorhaben nicht zu unterschätzen ist, ist laut Grudda Geduld. Die Coachin gibt zu bedenken, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen in seiner Entwicklung an einem anderen Punkt stehe und zudem unterschiedlichste Erfahrungen mitbringe. Erfolg hänge davon ab, die Menschen dort zu erreichen und zu begeistern, wo sie gerade stehen. Dazu müssten Führungskräfte aber auch mit sich selbst geduldig sein und sich die nötige Zeit geben, die sie selbst brauchten, um sich auf Veränderungen einzustellen. (hk)