

Glaubhaft sein oder Arbeiten spielen?

Andrea Grudda

Den Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Schauspieler hört man sofort. Es ist ein Tonfall, den jede*r von uns aus Vorabendserien oder Sitcoms kennt. Die kleinsten Nebensätze haben einen bedeutungsschwangeren Ton. Oft wird mit zu viel Emotion gesprochen. So, als könnte man mangelnde Glaubhaftigkeit mit möglichst viel Emotionen kompensieren. Man nennt das auch Overacting. Es ist ein Tonfall, bei dem man hört, dass der*die Protagonist*in zwar weiß, was gesagt wird, aber nicht aus tiefster innerer Überzeugung gesprochen wird. Und das ist ein Tonfall, den man auch in Unternehmen hört. Ein künstlicher Ton, der nichts mit dem echten Leben gemeinsam hat.



Im Falle von Vorabendserien liegt es natürlich auch am Format. Serien und Sitcoms werden mit täglichen Folgen „von der Stange“ produziert. Da bleibt keine Zeit für tiefe Auseinandersetzung mit den Texten und Inhalten. Das ist in Film und Theater anders. Dort wird oft tage- und wochenlang an einzelnen Passagen geprobt, bis sich die Darsteller*innen den Text zutiefst zu eigen gemacht haben. Bis jedes Wort glaubhaft ist. Bis diese Person, in dieser Situation, in diesem Moment auf der Bühne auch wirklich „ist“. Das hört man dann auch. Leider hört man auch sehr oft, dass Manager oder Führungskräfte sich mit den Inhalten, die bei tiefgreifenden Veränderungen nötig sind, nur auf der Zweck-Ebene beschäftigen. Sie „brennen“ nicht und sind nicht „echt“. In Gesprächen kommen wenige eigene Sätze und Gedanken – oft bleibt es auf der Appell-Ebene.

Interessanterweise begegnet man diesem „falschen“ Ton unglaublich oft. Sätze von Führungskräften, die so gesprochen sind, als wäre alles unglaublich wichtig, was gerade gesagt wird. Sie hören sich an wie Predigten. So, als wäre das Ziel, eine Botschaften zu überbringen, wichtiger als der Inhalt. Es klingt so, als würden Menschen in einer Vorabendserie „Arbeiten spielen“: abgegriffene Witze, abgegriffene Sätze und „tricksen“, indem man sich selbst mehr Bedeutung durch möglichst viel gesprochenen Text verleiht. Man glaubt

ihnen einfach nicht. Weder dem Inhalt noch der Intension. Mitarbeiter*innen hören also auch, ob jemand etwas wirklich so meint, wie es gesagt wird. Diesen Tonfall gibt es natürlich auch bei Mitarbeiter*innen. Auch Teams sprechen manchmal miteinander als würden sie sich nicht kennen.

Und noch etwas ist von entscheidender Bedeutung, wenn es um Glaubhaftigkeit geht: In modernen Unternehmen hat die Führungsstrategie viel mit Authentizität zu tun. In unserer Welt, und das heißt dann auch in Unternehmen, hat das Individuum an Bedeutung gewonnen und Einsatz und Entscheidungen werden immer weniger vom Pflichtgefühl getrieben. Das Pflichtgefühl wird immer mehr abgelöst von Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung. Das geht Hand in Hand mit Authentizität. Auch können wir Codes schneller lesen. Wir sind aufgrund der vielen digitalen Medien, die stark visuell funktionieren, bildintelligent. Deshalb entlarven wir inszenierte Authentizität schnell. Inszenierte Authentizität wie: Die Krawatten kommen weg und Sneaker sind jetzt auch erlaubt – aber etwas zu entscheiden haben immer noch dieselben Personen in denselben hierarchischen Strukturen.

Wenn also Veränderungen in den Unternehmen nur oberflächlich waren, also Kosmetik, aber keine Veränderungen am System vorgenommen wurden, hatten es die Betriebe in den letzten Monaten schwer. Denn noch nie war es so wichtig, ECHT und glaubhaft zu sein, wie in den letzten Monaten. Authentizität kann nicht gespielt werden. Wir hören und sehen, ob jemand glaubhaft ist. Und durch eine Krise kommt man nicht allein. In den letzten Monaten haben wir gesehen, wie entscheidend ein gut funktionierendes Team mit den Führungskräften auf Augenhöhe ist.

In meinem Alltag arbeite ich viel mit mittelständischen Unternehmen zusammen – meistens mit inhabergeführten und zwischen 50 bis 500 Mitarbeiter*innen. Es war erstaunlich zu sehen, wie wichtig das Miteinander und die Glaubhaftigkeit als Person für das Verhalten der unterschiedlichen Teams war. Es hat sich wirklich gezeigt, dass, wer seine Hausaufgaben ordentlich gemacht hatte, in den letzten Jahren gut durch die Krise kam und kommt. Gastronomen z. B. hatten in den letzten Monaten fast alle 14 Tage neue Anforderungen bekommen. Hinzu kamen Kurzarbeit und stellenweise Kündigungen. Die Teams sind unglaublich strapaziert worden. Umso faszinierender war es zu sehen, welche Kraft und Energie einige entwickelt haben – und welche nicht.

Je enger die Bindung und die Glaubhaftigkeit der Führungskräfte zu ihren Teams waren, umso beeindruckender waren die Lösungen und die Willenskraft, die gezeigt wurden. In außergewöhnlichen Zeiten leistet man Außerge-

wöhnliches, vor allem dann, wenn man die Person oder Personen auch mag, für die man arbeitet. Und zwar nicht nur im Sinne von „Diese Person ist nett und sympathisch“, sondern auch im Sinne von „Ich glaube ihr“ – dann ist diese Person in der Krise authentisch, mit allem was zu Authentizität gehört: Ecken, Kanten und auch mal Fehlern.

Viele Unternehmer*innen mussten ihre gesamte wirtschaftliche Existenz in die Hände der Teams geben, da nur sie mitentscheiden konnten, was jetzt getan werden muss. Denn es gab/gibt keinen Masterplan für Führung während einer Pandemie. Stellenweise waren es geradezu agile Traumszenarien, die man im Rahmen von Seminaren und Coachings gar nicht so perfekt hinkommen würde: Eigeninitiativen von Mitarbeiter*innen, die sich selbstständig innerhalb von wenigen Tagen zu Social Media Manager*innen ausgebildet haben, da dringender Bedarf bestand, selbstorganisierte Inhouse Weiterbildung, Creative Labs, Auszubildende, die komplette Betriebe alleine gestemmt haben usw. Würde man diese Geschichten verfilmen, könnte man den Drehbuchautor*innen einen Hang zu kitschigen, romantischen Komödien und mangelnden Realitätssinn unterstellen. Geschichten, die in ihrer Umsetzung so traumhaft waren, dass man sich fragen kann, warum es erst so einen wirtschaftlichen Druck braucht, damit es möglich wird.

Wirtschaftliche Krisen haben immer auch den Markt bereinigt und überlebensunfähige Konzepte ausgesiebt. Aber eine Krise reicht nicht, um Teams „zum Fliegen“ zu bringen. Dafür fällt man in Deutschland, mit den Sozialen Netzen, vielleicht zu weich. Denn es gab und gibt auch die anderen Szenarien, in denen sich nichts bewegt hat und alle Beteiligten versuchen, die aktuelle Situation auszusitzen. Und es reicht wohl nicht aus, zu wissen, dass etwas gut für ein Unternehmen oder für ein Team ist. Denn dann würde Transformation und New Work wie eine Bombe einschlagen und alle würden sich darum reißen, alles möglichst schnell in den eigenen Unternehmen umzusetzen. Rein intellektuell ist es sehr leicht zu verstehen, warum und für was neues Arbeiten gut ist. Aber man benötigt doch „echte“ Menschen, die „wirklich“ berühren, auf emotionaler Ebene – glaubhaft – um Großes möglich zu machen.

Ein unnatürlicher Ton ist etwas, das in vielen Firmen, aber leider auch im Leben vieler Menschen, so normal ist, dass sie gar nicht hören, dass etwas nicht stimmt. Seriendarsteller*innen halte sich ja auch oft für gute Darsteller*innen, nur weil sie ein großes Publikum zur Primetime haben. Es lohnt sich also, wenn Sie in Zukunft genau hinhören.



Anteil der Menschen weltweit, **die sich wünschen, dass sich ihr Leben ändert** und nicht alles wieder so wird wie vor der Covid-19-Pandemie, in Prozent

72

brandeins