

Audiodatei

Recht auf Frequenz Folge 5

Transkript

00:14 Sandra Antakli

Herzlich willkommen zu Finanzrauschen – Recht auf Frequenz. Dem Podcast von DG Nexolution. Mein Name ist Sandra Antakli und ich begrüße heute den Unternehmer und Autor Wolfgang Pachali.

Bei Ihrem letzten Besuch, Herr Pachali, bei uns im Podcast ging es um Ihr neues Buch EVOLVE-Management, das Sie mit Ihrem Co-Autor Günter Althaus veröffentlicht haben. Da ging es um ganz verschiedene Aspekte, die Sie im Buch behandeln und wir haben seither viele Rückfragen und auch positive Rückmeldungen erhalten.

Daher möchten wir mit Ihnen noch einmal detailliert den einzelnen Aspekten des Buches widmen. Und mit dieser Folge starten wir dann auch eine vierteilige Serie rund um das Thema Führung und Unternehmenskultur.

00:59 Wolfgang Pachali

Ja, vielen Dank, Frau Antakli. Auch ich freue mich sehr, wieder hier bei Ihnen zu sein und insbesondere natürlich, dass Sie Feedback bekommen haben und wir uns heute mit diesem Feedback beschäftigen können.

01:10 Sandra Antakli

In unserer ersten Folge soll es heute darum gehen, wie die Beratungsresistenz von Managerinnen und Managern und Führungskräften umgegangen werden kann und Kritik und unangenehme Wahrheiten wirklich ankommen. Das ist ja ein super spannendes Thema, schon gleich zum Anfang. Herr Pachali, Sie sprechen in Ihrem Buch EVOLVE-Management von den sogenannten Hofnarren in diesem Zusammenhang. Was ist denn darunter zu verstehen?

01:37 Wolfgang Pachali

Unter Hofnarren verstehen wir Menschen, die Augen öffnen, Menschen, die Tabus entlarven, die so blinde Flecken beseitigen, die es in den Unternehmen gibt und unsere Kunden sprechen häufig davon. Das ist das schlechte Gewissen. Oder es ist die gute Fee. Eins von diesen beiden.

01:56 Sandra Antakli

Brauchen wir denn dann in Politik und Wirtschaft mehr Hofnarren?

02:00 Wolfgang Pachali

Also die moderne Art des Hofnarren. Das Infrage stellen des Bestehenden brauchen wir mit Sicherheit mehr Hofnarren in Wirtschaft und in Politik. Es geht einfach darum, das Wort Ehrlichkeit und Respekt für andere Meinungen wieder in den Fokus zu stellen. Das als eine konstruktive Kraft eben anzusehen und damit so ein bisschen dieser Tendenz der Isolation und auch des Realitätsverlustes einfach frühzeitig entgegenzuwirken.

02:25 Sandra Antakli

Das heißt also, dass die Hofnarren an sich schon eine schwierige Position haben, weil sie ja Wahrheiten ausdrücken und ansprechen, die vielleicht gar nicht unbedingt gehört werden wollen. Und die aber auch sehr stark gebraucht werden, weil es eben immer mehr so ist: je weiter man nach oben kommt, desto weniger hört man diese Wahrheiten und desto mehr, vielleicht auch gar nicht mit Absicht natürlich, aber desto mehr auch abgekapselt ist man von dem, was die anderen Menschen, die sich so in dem Unternehmen befinden, denken.

02:59 Wolfgang Pachali

Deswegen haben wir ja diesen historischen Begriff des Hofnarr gewählt. Im Unterschied zu heute hat man sich damals einen Hofnarr gehalten, also man hat ihn gewollt. Heute ist es so, dass diese Personen nicht unbedingt gleich im positiven Licht stehen, weil sie eben unangenehme Wahrheiten aussprechen, weil sie grundlegende Kritik einfach äußern. Und verantwortliche Unternehmenslenker sollten ja auch die Schattenseite ihres Handelns betrachten. Und das war ursprünglich mal die Aufgabe eines Hofnarren.

03:27 Sandra Antakli

Hofnarren sind jetzt wichtig, weil es auch in den Unternehmen unübersichtlich geworden ist. Es ist unplanbar geworden, auch eben für das Management, denn auch da ist es ja... Das ist ja das, was in den Unternehmen sehr häufig jetzt auch thematisiert und diskutiert wird. Das ist unplanbar geworden. Und da sagen Sie gerade dazu passt jetzt diese Rolle des Hofnarren?

03:53 Wolfgang Pachali

Also die Unternehmer erkennen ja selbst, dass sie abgeschirmt werden. Ist ja nicht so, dass sie das verneinen. Sie merken auch, dass ihnen immer seltener Kritik zugespielt wird. Und wenn Sie an die Führungsspitze angekommen sind, spüren Sie das eigentlich am deutlichsten, dass Ihnen diese ehrlichen Sparringpartner, die auf Augenhöhe mit Ihnen kommunizieren können, dass Sie einfach fehlen? Ja, und damit verbunden ist natürlich, dass viele Menschen werden eine gewisse Lern- und Beratungsresistenz einfach da ist. Und diese blinden Flecken in der Wahrnehmung werden natürlich, je höher man steigt, in der Hierarchie größer und größer. Und der Hofnarr hat genau diese Aufgabe, diese blinden Flecke aufzulösen.

04:33 Sandra Antakli

Allerdings ist es ja auch so, dass es nicht leicht ist, Kritik anzunehmen. Also das Gefühl kennen wir ja alle. Wenn wir Kritik zu hören bekommen, dann gefällt uns das nicht unbedingt. Das gilt sicherlich auch für Managerinnen und Manager, die ja auch in der Position sind, weil sie überzeugt von ihren Lösungen sind, von ihren Gedanken und ihren Entscheidungen. Die sind ja auch richtig, sonst wären sie nicht in der Position. Umgeben dies sich dann nicht viel lieber mit Bewunderern?

05:04 Wolfgang Pachali

Absolut. Ich wurde kürzlich in einem Interview gefragt, ob nicht diese Egozentrik gerade der Grund ist, warum sie dort angekommen sind. In der höchsten oder höheren Führungsposition. Das ist diese Dualität. Auf der einen Seite müssen Sie so sein, dass sie relativ schnell erfolgreich sind und auf der anderen Seite steckt genau da drin die Gefahr. Ich vergleiche das immer mit: Was ist Salz?

Salz ist ein Nahrungsmittel, aber in einer zu hohen Dosis ist es Gift. Und genauso ist es auch hier in der Situation, ja? Dieses Ego-Verhalten ist gut. Das Abschirmen ist auch gut, ja? Der Tunnelblick ist auch gut, aber er hat halt auch ab einer gewissen Dosis eine Gefahr. Und jetzt sind wir wieder bei dem Hofnarr, der eben genau diese Gefahr erkennt und beim Namen nennt.

05:54 Sandra Antakli

Wenn der Start allerdings schwieriger ist, weil man sich eben lieber mit Menschen umgibt, die der gleichen Meinung sind, wie können dann diese Hofnarren in Unternehmen etabliert werden?

06:05 Wolfgang Pachali

Das Wort „können“... es geht nicht um Können. Können ist überhaupt kein Problem. Ist die Frage, ob wir es wollen. Ja, ich hatte das ja an dem Beispiel verdeutlicht, dass man sich früher ein Hofnarr gehalten hat, ganz bewusst gehalten hat. Im Moment sehe ich die Situation, dass selbst bei bescheidenen und geerdeten Menschen das nicht unbedingt der Fall ist. Also der Hofnarr wird ja nicht geliebt, schon gar nicht wird er bewusst eingesetzt, sondern man toleriert ihn vielleicht im günstigsten Fall. In der Mehrzahl der Fälle lehnt man ihn sogar ab. Da sieht man in ihm den Kritiker, der die eigene Position gefährdet. Und genau umgekehrt sollte es eigentlich sein. Es ist eigentlich ein Stabilisator der eigenen Position.

06:44 Sandra Antakli

Auch in der Presse es ja in letzter Zeit immer häufiger zu lesen, dass wir mehr Störerinnen und Störer brauchen, also Menschen, die uns unbequeme Fragen stellen, um so die Entwicklung eines Unternehmens voranzutreiben. Aber, ja, brauchen wir diese Störer wirklich? Wollen wir sie wirklich?

07:07 Wolfgang Pachali

Wir haben diese zwei Worte ganz bewusst gewählt. Also auf der einen Seite den Begriff des Hofnarr und auf der anderen Seite den Begriff des Störers. Weil dieser historische Begriff natürlich auch ein bisschen ablenkt, während der Begriff Störer das ist das, was gefühlsmäßig ankommt bei denen, die mit einem Hofnarr zusammenarbeiten, nämlich dieses Unangenehme, dieses, diese Angst vor dieser grundsätzlichen Infragestellung, die von einem Störer praktiziert wird.

Ein Störer wird immer dann so genannt, wenn er Tabus öffentlich macht, ja, wenn er sie aufbricht, ja? Er wird immer dann als Störer bezeichnet, wenn er Veränderungen einfordert, zu denen man zu dem Zeitpunkt noch nicht bereit ist. Und natürlich, wenn der Unternehmer merkt, dass hier eine Beharrlichkeit, eine Starre eingetreten ist, und er spricht das an, dann ist es unbequem. Und deswegen dieses wird dieses Unbequeme mit dem Begriff Störer assoziiert.

08:01 Sandra Antakli

Schaden sich Störer oder auch Hofnarren denn nicht selbst wenn sie diese unbequemen Fragen stellen und eben den Ablauf stören? Also gerade bei der eigenen Karriere. Ja.

08:13 Wolfgang Pachali

Sie stören sich definitiv. Ja, Aber es liegt in ihrem Naturell. Sie würden sich verbiegen, wenn sie es nicht tun würden. Also insofern haben sie keine Angst davor, dass sie stören und das ihnen dann der Wind ins Gesicht bläst? Nein.

08:27 Sandra Antakli

Wie kann man denn erfolgreich stören?

08:29 Wolfgang Pachali

Also wir beobachten, dass die erfolgreichen Störer, also die nachhaltig erfolgreichen Störer, ich würde sie gerne abgrenzen von den Nörglern. Ja, das ist eine andere Kategorie. Die Arbeit mit sehr starken Bildern, mit Assoziationen, mit überzeugenden Geschichten. Also, Sie verstehen es, eben nicht nur die, die Wahrheit in Führungsstriche, die harte Wahrheit, auszusprechen, sondern sie verstehen es in eine verträgliche Sprache zu transportieren, also so, dass die Menschen mitgehen.

Da ist für mich der Unterschied eben zum Nörgler. Der Nörgler, er will die Provokation. Der Störer will ja eigentlich eine Lösung erarbeiten. Er legt den Finger ja nur in die Wunde, damit eine Lösung eben entwickelt wird. Also wählt er automatisch eine Sprache, die auf der Gefühlsebene stärker ist. Damit er auch andere findet, die mit ihm gemeinsam diesen Weg gehen.

09:17 Sandra Antakli

Das heißt, wichtig für Störer ist zum einen, eine Sprache zu finden, die bei Zuhörerinnen und beim Zuhörer ankommt und gleichzeitig aber auch Mitstreiterinnen und Mitstreiter zu finden, die die Fälle des Störers unterstützen. Richtig?

09:32 Wolfgang Pachali

Absolut. Also Störer suchen im Unterschied, jetzt wieder zum Nörgler, Suchen sie die Verbündeten. Sie wissen ganz genau, sie brauchen Mehrheiten nicht. Keine Veränderung im Unternehmen wird ohne Mehrheiten realisiert. Und das heißt natürlich automatisch sie werden sich auf die Suche machen und werden versuchen, Verbündete zu finden, Mitdenker zu finden. Sie werden andere Menschen auch bewegen, etwas auszusprechen, was sich nicht trauen würden.

Und dadurch werden sie natürlich Koalitionen bilden. Aber diese Koalitionen sind lebenswichtig für den Störer, lebenswichtig im Sinne von, dass er nur so sein Ziel erreicht.

10:05 Sandra Antakli

Das ist sehr naheliegend, finde ich, gerade wenn man etwas verfolgen will, wenn man ein Ziel hat, wenn man etwas verändern möchte. Sich da Mitstreiterinnen und Mitstreiter zu suchen, Unterstützer zu suchen. Aber wie findet man die dann in einem Unternehmen?

10:20 Wolfgang Pachali

Das ist eine sehr häufig gestellte Frage. Wir haben es ein bisschen mal, um es demjenigen leichter zu machen, so eine kleine Matrix entwickelt, indem wir sagen: Es gibt Geber und es gibt Nehmer. Also Mitarbeiter, Kollegen, die eben gerne bereit sind, ihre Erfahrungen zu tauschen, weiterzugeben. Und es gibt Nehmer, die wollen eigentlich nur partizipieren. Sie wollen sich selbst ein schönes Licht stellen, aber nicht unbedingt ihre Erfahrung oder ihr Know-how weitergeben, um eine Problemlösung zu erarbeiten.

Und auf der anderen Seite gibt es immer wieder diese Einordnung: Ist derjenige mir angenehm oder unangenehm? So, und daraus haben wir jetzt eine typische Matrix, eben mit diesen vier Feldern und wir versuchen eigentlich mal den Leuten deutlich zu machen, sortier mal deine Leute da ein, versuch mal rauszufinden, wer gehört denn da in welches Feld? Weil in dem Moment, wo er eingeordnet wurde, hat man es viel leichter mit ihm auch zu arbeiten, weil dann kennt man die Chancen und Risiken, die in dieser Position eben liegen und kann sie nutzen.

11:20 Sandra Antakli

Also wenn ich das jetzt zusammenfasse, dann gibt es also in dieser Matrix angenehme Geber, angenehme Nehmer, unangenehme Nehmer und unangenehme Geber. Welche sollte man denn ansprechen am besten?

11:35 Wolfgang Pachali

Also die kritischste Größe und die unangenehmste sind natürlich die unangenehmen Geber, also diejenigen, die vielleicht noch einen Schritt provokativer sind, die noch einen Schritt ehrlicher sind als man selbst. Da geht es einem wie jedem anderen, den wir vorhin charakterisiert haben, der kein Hofnarr oder kein Störer haben möchte. Ja, klar sind die unangenehmen Geber, sind die, mit denen man sich beschäftigen muss.

Aber sie sind die produktivste Kraft, ja? Immer unterstellt, dass sie keine Nörgler sind, das ist eine andere Kategorie, sondern dass sie wirklich den Willen haben, an einer Veränderung mitzuwirken. Dann braucht man die unangenehmen Geber, die, die etwas aussprechen, was man selbst nicht hören möchte, nicht sehen möchte und dass dann aber nicht mehr vermieden werden kann. Weil wenn es ausgesprochen ist, ist es ausgesprochen. Kann niemand mehr sagen: Ich habe es nicht gewusst oder ich habe es nicht gesehen.

12:21 Sandra Antakli

Das ist ein wunderbares Schlusswort für unsere erste Podcastfolge der Serie. Herr Pachali, vielen Dank für das Gespräch. In der nächsten Folge beschäftigen wir uns damit, wie Unternehmen feststehende Paradigmen und umlernen und neu denken müssen. Ich freue mich schon sehr darauf. Vielen Dank.