

## Audiodatei

# Recht auf Frequenz Folge 6: Führung und Unternehmenskultur

## Transkript

### 00:16 Sandra Antakli

Herzlich willkommen zu Finanzrauschen – Recht auf Frequenz, dem Podcast von DG Nexolution. Mein Name ist Sandra Antakli und zu unserer zweiten Folge der Serie zum Thema Führung und Unternehmenskultur begrüße ich meinen Gesprächspartner Wolfgang Pachali.

### 00:32 Wolfgang Pachali

Vielen Dank, Frau Antakli. Auch ich freue mich sehr auf das Gespräch mit Ihnen heute über neue Begrifflichkeiten.

### 00:39 Sandra Antakli

In der heutigen Folge soll es darum gehen, wie Führungskräfte notwendigen Wandel mit dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit in Einklang bringen können. Herr Pachali, Sie haben für die Titelseite Ihres Buchs EVOLVE-Management die Begriffe Rethinking, Unlearning und New Working gewählt. Wieso?

### 00:59 Wolfgang Pachali

Wir haben sie so gewählt, weil wir die Schreibweise einführen wollten, nämlich das Wort (Re)thinking ist das R und das E in Klammern gesetzt, bei (Un)learning die ersten beiden Buchstaben und auch bei (New) Working. Alle drei Wörter würden aber auch ohne diese beiden Klammerfunktionen reagieren. Also letztlich geht es ja um Thinking, Learning und Working. Aber es wäre zu einfach, wenn man nur dieses Wort in Frage stellen würde und deswegen haben wir ganz bewusst gesagt: Es muss ein Unterschied geben zwischen Rethinking und Thinking, zwischen Unlearning und Learning und

zwischen New Working und Working. Und den wollten wir in diesem Kapitel herausarbeiten.

### 01:40 Sandra Antakli

Wollen Sie mit diesen Begriffen explizit provozieren?

### 01:44 Wolfgang Pachali

Eigentlich nicht, sondern wir wollten sichtbar machen, dass wir heute in einer besonderen Situation agieren. Wir haben diese Unübersichtlichkeit, diese Unberechenbarkeit auf der einen Seite, die auch nicht mehr verneint wird. Also jeder sieht das so und auf der anderen Seite haben wir das natürliche Bedürfnis der Mitarbeiter nach einem uralten Bedürfnis nach Sicherheit, nach Berechenbarkeit, nach Planbarkeit. Und das ist eigentlich dieser kulturelle Widerspruch, der vom Management ausgehalten, aber auch gestaltet werden muss.

Also wie können wir offen bleiben? Wie können wir wachsam bleiben? Wie können wir flexibler werden, um uns anzupassen an diese neue Situation und gleichzeitig aber das Bedürfnis nach Sicherheit, Ordnung, Planbarkeit erhalten? Und das ist das Spagat, das das Management derzeit lösen muss. Und dieses Spagat haben wir, wie gesagt, mit diesen Begrifflichkeiten versucht eben deutlich zu machen. In dieser Klammerfunktion, dass es eigentlich etwas Unnatürliches ist, aber wir es natürlich machen müssen.

### 02:42 Sandra Antakli

Das ist ja auch eine sehr, sehr schwierige Aufgabe, denn Menschen ziehen sich ja in kritischen Situationen, in Situationen, in denen sie sich nicht sicher fühlen, in ihren Erfahrungskokon zurück, also in ihre Wohlfühlzone.

## 02:55 Wolfgang Pachali

Das ist das natürlichste Bedürfnis überhaupt. Wir wollen in unseren Ansichten bestätigt werden. Wir wollen uns sicher fühlen, wir wollen uns aufgehoben fühlen. Und genau das, dieser Schutz der eigenen Welt. Die sehen derzeit viele Mitarbeiter in Gefahr, nicht unbedingt gleich in Arbeitsplatzverlust oder solchen Begrifflichkeiten, sondern in dieser viel natürlicheren Form. Sie fühlen sich durcheinandergewirbelt, sie fühlen sich unsicher, was die Prognosen angeht, was die wirtschaftliche Entwicklung angeht.

Und auf der anderen Seite, wenn Sie die Medien betrachten, da wird verharmlost, verdrängt, dramatisiert, beruhigt, heruntergespielt. Also das genaue Gegenteil eigentlich wird vorexerziert, was die Mitarbeiter erleben. Und wir müssen zurück auf diese Tagesordnung. Wir müssen sichtbar machen, dass wir den Menschen helfen müssen, diese Unsicherheit zu verarbeiten, damit sie das Gefühl der Sicherheit bekommen. Aber das können wir nicht, indem wir Wahrheiten auf Raten oder so in kleinen, verdaulichen Häppchen den Menschen diese Situation darstellen. Sie müssen ihnen einfach helfen, wirklich zu verinnerlichen, dass das keine Gefahr ist, wenn wir es betrachten, wenn wir damit umgehen. Es ist eine Gefahr, wenn wir das ignorieren oder es kleinreden, aber nicht, wenn wir es auf den Punkt bringen.

## 04:11 Sandra Antakli

Das heißt also, dass für diese Menschen, für uns alle, denn wir sind ja alle Menschen, die in Unternehmen arbeiten, zumindest wir, die wir hier sitzen. Und für uns ist doch Zuversicht und Vertrauen das Wichtigste. Und wenn sich dann währenddessen noch Dinge ändern, dann sind einige Dinge aber doch unänderbar für uns und diese bestimmten Dinge, so wie ich das verstehe, muss das Management dann herausarbeiten, um zu sagen, es gibt bestimmte Dinge, die ändern sich nicht. Ihr könnt uns weiterhin vertrauen, aber notwendige Änderungen müssen trotzdem alle mitgehen. Habe ich das richtig verstanden?

## 04:48 Wolfgang Pachali

Ja, ich glaube, das ist einer der ganz zentralen Punkte in solch stürmischen, unsicheren Zeiten. Je unsicherer, die Menschen fühlen, die Mitarbeiter fühlen, desto mehr ist aus unserer Sicht der Aufsichtsrat, der Vorstand, die Führungskraft gefordert, das auf den Punkt zu bringen. Also die Sprachlosigkeit ist viel unangenehmer als das offene Wort, auch wenn das offene Wort

unangenehm ist. Wir sind der festen Überzeugung, dass die Mitarbeiter das Recht haben auf diese gnadenlose Unverblümtheit.

Dieses Unverschleierte. Sondern auch dieses Unpolitische. Sondern einfach ganz konkret, dass die Manager, die Führungskräfte ihre Erwartungen auf den Tisch legen, die Lage ungeschminkt und nicht dramatisierend darlegen, die Fakten einfach sprechen lassen. Aber auf der anderen Seite, dass sie Zuversicht ausstrahlen, weil das würde ja sonst den Menschen Angst machen. Aber wenn man sagt: Wir sind in stürmischen Zeiten, ich bin ein erfahrener Kapitän, ich werde diese Situation meistern, ich habe sie schon öfters mal gemeistert, vergleichbare Situation, dann strahlt es genau die Ruhe aus, die die Mitarbeiter suchen.

## 05:52 Sandra Antakli

Jetzt haben Sie etwas angesprochen, das schwierig ist aus meiner Erfahrung. Und zwar, dass Dinge konkret ausgesprochen werden. Wie schafft man es denn, Dinge wirklich so konkret zu artikulieren, dass alle etwas damit anfangen können?

## 06:10 Wolfgang Pachali

Ich glaube, zunächst müssen wir einmal ein bisschen das vermeiden, was wir lieben. Und wir Deutschen lieben einfach das Schwarzsehen und das Schönfärben von Situation, also das genaue Gegenteil einfach von den klaren Fakten und den Fakten, die für sich sprechen. Und der zweite Punkt ist, egal ob Unternehmer oder Mensch, wir versuchen zwar vernünftig zu handeln, aber wir bewerten unser Verhalten noch als vernünftig.

Wenn alle um uns herum es als vollkommen unvernünftig oder sogar als Dummheit sehen. Und da sind wir wieder bei dem Thema der ersten Folge. Mit wem konfrontiere ich mich und wie schaffe ich es wirklich, blinde Flecke zu vermeiden oder Wahrheiten wirklich als Wahrheiten gelten zu lassen? Also wir müssen einfach dieses tiefe Misstrauen, was aufgebaut worden ist in den letzten Jahren, dieses Misstrauen wieder zurückfahren auf ein normales Maß und dem gegenüber eben diese Zuversicht und das Zutrauen, dass wir gemeinsam eine Lösung finden werden.

## 07:08 Sandra Antakli

Dieses Misstrauen zeigt sich ja auch in einer Theorie der Prospect Theorie, die besagt, dass Menschen den Verlust von etwas mehr fürchten, als sie den Gewinn

von etwas anderen begrüßen würden. Beobachten Sie das auch, wenn Sie Rethinking und Learning in Unternehmen etablieren?

### 07:28 Wolfgang Pachali

Absolut, ja. Also es ist einfach so, dass es Menschen gibt, die ihren Fokus immer auf den Verlust setzen, auf das Risiko, während es auf der anderen Seite eben Menschen gibt, die das genaue Gegenteil in auch übertriebene Form unter Umständen betreiben, nämlich dem ewigen Optimisten darstellen. Beide Probleme sind gleich stark. Übertriebener Pessimismus und übertriebener Optimismus führt zu keinem faktenorientiert und Entscheidungsfindung, sondern es ist das Maß in der Mitte, sozusagen.

### 07:59 Sandra Antakli

Wie würden Sie das Maß in der Mitte denn beschreiben? Wie viel ist genug Optimismus und wie viel Pessimismus darf man zeigen?

### 08:09 Wolfgang Pachali

Ich gebrauche ungern das Wort Optimismus, sondern ich gebrauche das Wort Zuversicht, einfach weil darin eine andere Welt, ein anderer Charakter liegt, der wir haben. Optimismus ist ein bisschen in die populistische Sprache abgerutscht. Wenn Zuversicht eben so eine seine innere Stärke ausstrahlt. Man will ja nicht der ewige Optimist sein oder der uneingeschränkte Optimist sein. Viel schwerer ist aber zu sagen „Ich schaue mit Zuversicht in die Zukunft und ich traue mir zu, das Thema zu bewältigen!“.

Also Zuversicht und Zutrauen sind für mich die Worte, die das ausbalancieren.

### 08:43 Sandra Antakli

Zuversicht und Zutrauen sind dann aber auch Werte oder Charaktereigenschaften, die jedem von uns helfen würden. Also nicht nur den Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern, die eine Veränderung bewältigen müssen und auch nicht nur dem Management, das die Veränderung im Unternehmen durchsetzen muss. Wie ist es denn mit dem Abwägen? Erst einmal, also wenn ich jetzt eine Änderung habe, eine Änderung im Unternehmen begleiten muss und auch sehe, diese Änderung kommt und ich muss irgendwie damit klarkommen.

Wie lange habe ich denn Zeit, um mich damit erst mal anzufreunden?

### 09:26 Wolfgang Pachali

Das hat in erster Linie mit der Herausforderung zu tun, mit der, vor der man steht. Banker oder sehr sachlich orientierte Menschen lieben natürlich das lange Nachdenken, das Abwägen, das ewige Abwägen. Um es mal ein bisschen übertreibend zu formulieren: Das ist in ruhigen Zeiten, in kontinuierlichen Zeiten hervorragend, in stürmischen Zeiten unter Umständen genau das Problem, weil eben das lange Warten lässt die Situation nicht zu.

Um es mal in der Bildsprache. Wenn jemand einen Brand löschen will, dann nützt ihm nichts ein langes Abwägen und Prüfen. Und da nützen ihm auch nicht irgendwelche Theorien über Brandbekämpfung, sondern da geht es um das Handeln, das schnelle Handeln. Und jetzt kommt natürlich sofort immer das Problem. Ist das schnelle Handeln nicht vielleicht viel anfälliger als das langsame Abwägen?

Ja, es ist mit Sicherheit fehleranfällig. Aber auch da gilt jetzt wieder Je schneller ein Fehler erkannt wird, umso schneller ist auch dieses Problem wieder beseitigt. Auch da nützt ja dann kein langes Abwägen und Prüfen mehr, sondern auch da muss es einfach gemacht werden.

### 10:29 Sandra Antakli

Und was bedeutet denn dann schnell handeln? Innerhalb weniger Wochen, wenige Tage?

### 10:35 Wolfgang Pachali

Wichtiger ist für mich, dass schnelles Handeln nicht überhastetes. Handeln heißt. Ja, vielleicht ist das der bessere Maßstab dafür oder die bessere Kante, an der man es abwägen kann. Es muss zu der jeweiligen Situation passen. Und wenn es nicht überhastet geschieht, also in einer ausreichenden Zeit des Abwägens, und wenn es insbesondere nicht nur auf der Verstandesebene ausgetragen wird, sondern auch auf der Gefühlsebene, dann spürt man, glaube ich, noch viel schneller jetzt ist die Zeit reif, weil man sieht ja, bei den anderen Menschen, bei den Mitarbeitern, werden sie ungeduldig, werden sie unsicher, weil sie auf eine Entscheidung warten, weil sie eine Entscheidung brauchen, um ihre Sicherheit wieder zu bekommen.

Und diese Gefühlsebene, glaube ich, gibt einem ein sehr gut. Es ist ein sehr guter Gradmesser dafür. Ist die Zeit jetzt reif.

### **11:24 Sandra Antakli**

Schnell zu handeln, kann ja manchen Menschen mit bestimmten Eigenschaften zupass kommen, weil es ein Menschentyp gibt, der sowieso schnell Entscheidungen trifft und es auch so machen möchte. Aber es gibt ja auch sehr, sehr viele, die sich damit schwertun, weil sie eher vorsichtig sind. Ist Ihre Forderung also, dass alle Vorstände und alle Führungskräfte sich entwickeln müssen in die Richtung oder sich vielleicht auch zwingen müssen, in bestimmten Situationen schnell zu handeln, auch wenn es unangenehm ist?

### **11:59 Wolfgang Pachali**

Mir kommt es zunächst auch hier wieder auf die Balance an zu schnelles Handeln, ich hatte es eben überhastetes Handeln genannt ist mindestens genauso gefährlich wie zu langes Warten und zu langes Abwägen. Es liegt wie immer in der Mitte, in diesem Bereich und das ist, mir war wichtig, dass es eine Gefühlsentscheidung ist und nicht unbedingt eine Verstandesentscheidung.

Was ist zu schnell und was ist zu langsam in dem Bereich und in dem Moment wo ich mich auf die Gefühlsebene begeben, ist mein Gegenüber eigentlich der Gradmesser. Also für wen tue ich es eigentlich und warum tue ich es? Und wenn der Gegenüber unruhig wird, dann ist genau dieser Punkt da. Und dann habe ich glaube ich heute halt, Zeitgeist bedingt, diese größere Forderung nach der Geschwindigkeit, weil wir leiden ein bisschen darunter, dass Entscheidungen vertagt werden, zerredet werden, versanden.

Und deswegen pointieren wir natürlich, Es muss jetzt schneller gehandelt werden. Aber ich wiederhole mich zwar ich will schnelles, aber nicht.

### **12:53 Sandra Antakli**

Sie haben gesagt, das finde ich jetzt auch ganz spannend, dass wir natürlich uns am Gegenüber ausrichten müssen, unser Gegenüber in solchen Situationen, also jetzt gerade wenn es um Veränderungen in Unternehmen geht, sind ja immer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, teilweise natürlich je nach Unternehmen auch ein Aufsichtsrat, der ja auch gewisse Erwartungen hat. Und da ist es ja wichtig, dass wir im Gespräch gehen und auch wenn es mal nichts

zu berichten gibt, ein Gespräch suchen, dass es ja die die Sache, die auch immer vergessen wird, zu berichten, wenn es nichts zu berichten gibt.

Wie würden Sie denn sagen, läuft gute Kommunikationskultur ab? Was ist ein gutes Gespräch?

### **13:41 Wolfgang Pachali**

Wir gebrauchen im Buch ganz bewusst diesen Begriff. Das gute Gespräch ist ja schon ein bisschen eine altbackene Sprache, wenn man von dem guten Gespräch spricht. Streng genommen ist es eine Ableitung von Jürgen Habermas, der mal gesagt hat Ein gutes Gespräch ist, wenn Offenheit, Transparenz, Wahrhaftigkeit, Redlichkeit, wenn diese Kriterien in einem Gespräch eingehalten werden. Und er hat explizit das Wort des guten Gespräches gebraucht. Wir haben es also sozusagen nur als Anlehnung an seine Erfahrungen und an seine Erkenntnis gewählt. Und wir fanden es deswegen so gut, weil das Wort „gut“ ja eine unglaublich starkes Gefühl auslöst. Und deswegen habe ich gesagt, okay, das ist ein gutes Wort, das benutzen wir.

### **14:25 Sandra Antakli**

Was meinen Sie denn mit dem guten Gespräch?

### **14:27 Wolfgang Pachali**

Das gute Gespräch ist das, was Kritik zulässt, was andere Meinung zulässt, dass gut Gespräch ist. Das Gespräch, das von der ersten Sekunde an auf die Lösung hinarbeitet, aber wissend, dass es jede Menge Umwege in diesem Gespräch geben wird. Das Gespräch ist nicht jetzt, um das Wort von vorhin aufzugreifen. Das schnelle Gespräch, sondern es ist das vertiefende Gespräch. Aber es ist ein Gespräch, das eben auf Augenhöhe stattfindet, ja, wo man spürt und auch der Gegenüber sofort spürt: Hier geht man gemeinsam auf eine Suche und das ist verloren gegangen.

Ja, wir reden heute mehr über Anweisung. Wir reden über Rechthaben aber wir reden nicht über die gemeinsame Suche nach der besten Lösung. Und genau das ist das, was Habermas damals eben forderte. Er war der festen Überzeugung, dass die Herausforderungen der jeweiligen Zeit nur über gute Gespräche auf Augenhöhe zu meistern sind.

## **15:24 Sandra Antaki**

Jetzt haben Sie zum Schluss dieser Folge noch ein sehr spannendes Thema angesprochen. Auf das gehen wir auch in der Folge vier der Serie noch mal ein. Da geht es um eine wertschätzende und gute Kommunikation von Vorstand und Führungskräften. Für heute soll's das aber gewesen sein. Herr Pachali, ich danke Ihnen herzlich für das interessante Gespräch. In Folge drei beschäftigen wir uns damit, wie Unternehmen mutiger werden.

Vielen Dank.