

Audiodatei

Recht auf Frequenz Folge 7: 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 ich begrüße heute zum dritten Teil unserer Serie Unternehmer und Autor Wolfgang Pachali.

00:31 Wolfgang Pachali

Ja, vielen Dank, Frau Antakli, dass ich wieder dabei sein darf und ich freue mich sehr, mit Ihnen heute über das Wort Risikokompetenz zu sprechen.

00:37 Sandra Antakli

Wir freuen uns auch. Außerdem das erste Mal zu Gast ist Unternehmerin Petra Förster. Ihr Ziel ist es, die Risikokultur in Unternehmen zu verbessern. Und diesem Ansatz wollen wir uns heute einmal annähern. Entwicklung und Umsetzung von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategien in unruhigen Zeiten. Welche Rolle spielt dabei die Risikokompetenz, Frau Förster?

01:02 Petra Förster

Gut, unruhige Zeiten sind immer mit größeren Risiken verbunden. Es entsteht Anpassungsbedarf und daraus entstehen Risiken. Für Vorstände und Führungskräften, die mit unruhigen Zeiten keine Erfahrung haben, von denen ist jetzt Risikokompetenz gefordert und Risiken und die Art und Weise, wie ich mit Risiken umgehe, ist immer sehr individuell. Das heißt, es ist stets eine Frage der individuellen Bewertung. Das gleiche Verhalten wird von dem einen Vorstand als schwierig angesehen, von dem anderen eben nicht.

Über die Ängste, die mit dem Erreichen oder Nichterreichen vorgegebener Ziele mit der wirksamen

Bewältigung von Risiken verbunden sind, wird sehr oft gar nicht gesprochen. Das ist in Management Kreisen ein Tabuthema, darüber spricht man nicht.

01:53 Sandra Antakli

Und dabei ist Sicherheit ja ein Grundbedürfnis von uns allen. Darüber haben wir auch in der letzten Folge, in Folge zwei schon gesprochen. Herr Pachali, nehmen wir deshalb Risiken als Bedrohung wahr.

02:07 Wolfgang Pachali

Das ist ein Urinstinkt des Menschen, dass wir Risiken permanent auf dem Radar haben. Wir scannen, unser Gehirn scannt regelmäßig Risiken. Das war im Überleben in der Natur zwingend notwendig gewesen, um zu überleben, das Bedrohende rechtzeitig zu identifizieren als Schutzfunktion für das Leben. Wie haben wir das gemacht? Früher, wenn der Dinosaurier vor einem stand, dann hat man reagiert nach einem ganz spezifischen Muster: Entweder man ist geflüchtet oder man hat den Kampf gesucht oder man hat sich tot gestellt.

Das waren die natürlichen Reaktionen drauf. In späteren Zeiten hat man dann weitere Abwehrmechanismen gelernt, wie zum Beispiel zu perfektionieren als Schutz vor irgendetwas. Das ist der entscheidende Punkt. Diese Mechanismen haben dazu geführt, dass wir immer eingengter bestimmte Situationen betrachten. Und Einengen ist genau die große Gefahr in unruhigen Zeiten. Weil da müssen wir uns öffnen, wir müssen bereit sein, alle möglichen Facetten zu sehen und dürfen nicht wie das Kaninchen jetzt da sitzen und hoffen, dass es an einem vorbeigeht.

03:13 Sandra Antakli

Gibt es denn bestimmte Charaktermerkmale die eine Risikofreude bzw. auch eine Risikoablehnung begünstigen?

03:22 Wolfgang Pachali

Eindeutig ja. Also zumindest nach der Meinung der Wissenschaft ist es eindeutig so, dass es Tendenzen gibt. Also beispielsweise optimistische Menschen sind eher bereit Risiken einzugehen. Warum? Weil sie einfach den Gewinn sehen, die Chancen sehen, die in einer spezifischen Situation eben sind. Pessimistisch veranlagte Menschen dagegen versuchen, Risiken zu vermeiden, weil sie natürlich diesen drohenden Verlust im Vordergrund haben. Wir haben es mit impulsiven Menschen zu tun, die in der Regel eher bereit sind, wieder Risiken einzugehen, weil ihr Mechanismus ist die schnelle Belohnung, sie wollen möglichst schnell ein Ergebnis eben bewirken. Während umgekehrt wieder bedächtige Menschen eben eher das Risiko vermeiden. Durch die lange Abwägung wird das Risiko eher noch größer, als es in Wirklichkeit eben ist. Und vielleicht das Interessanteste gerade in der Landschaft der Banker, dass je höher die Gewissenhaftigkeit, desto geringer ist die Risikobereitschaft.

04:17 Sandra Antakli

Gewissenhaftigkeit führt dazu, dass man weniger risikobereit ist. Das ist ja auch ganz interessant. Das heißt, wenn ich ein gewissenhafter Mensch bin, was ja als gute Eigenschaft erst mal wahrgenommen wird, dann bedeutet das auch, dass ich weniger stark bereit bin, gewisse Risiken einzugehen.

04:36 Wolfgang Pachali

Wie groß ist meine Erfahrung im Umgang mit Risiken? Habe ich gelernt, Risiken realistisch einzustufen, ohne optimistisch oder pessimistisch, ohne zu schnell oder zu langsam? Und diese Risikokompetenz, das ist das, was vielen zum jetzigen Zeitpunkt fehlt, weil sie Risiken vermieden haben, also den Umgang mit Risiken vermieden haben, so wie Sie es eben zu Recht angesprochen haben: Gewissenhaftigkeit führt dazu, dass man Risiken vermeidet.

05:02 Sandra Antakli

Frau Förster, um den Bogen zurück zu Unternehmen zu schlagen: Sind Managerinnen und Manager also gefordert, regelmäßig eine Selbsteinschätzung

vorzunehmen, wie risikobereit sie sind und welche Risikokompetenz sie haben?

05:16 Petra Förster

Je besser wir uns selbst einschätzen, desto treffsicherer ist die Wahrnehmung unserer eigenen Risikobereitschaft. Selbstreflexion ist der Schlüssel für ein besseres Verständnis der eigenen Risikobereitschaft.

Eine klare Einschätzung der eigenen Risikobereitschaft hilft dabei festzustellen, ob der Einsatz der zu erreichenden Ziele angemessen und vertretbar wäre.

05:38 Sandra Antakli

Selbstreflexion und mächtige Managerinnen und Manager. Wie passt denn das zusammen, Herr Pachali?

05:45 Wolfgang Pachali

Ich erlaube mir da mal einen etwas gröberen Schnitt, etwas mehr vorurteilsbelastete Betrachtung. Der Deutsche steht für Ordnung, Struktur, für Konstanz, nicht unbedingt für Risikofreude. Und der klassische Banker, dem werden Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, vorsichtig, abwägend zugeordnet, nicht unbedingt Risikofreudigkeit zugeordnet.

06:08 Sandra Antakli

Verstehe ich Sie dann richtig, Herr Pachali? Die Mehrzahl der deutschen Bankerinnen und Banker im Genossenschaftsverbund planen eher vorsichtig konservativ?

06:18 Wolfgang Pachali

Sie planen nicht nur vorsichtig, sie haben wenig Erfahrung in der Setzung und Verfolgung von ambitionierten Zielen. Das war auch nicht unbedingt gefordert. Je geringer aber das Anspruchsniveau ist, das man sich selbst setzt, desto weniger ist Risikobereitschaft gefordert. Und je weniger Risikobereitschaft gefordert ist, umso weniger Risiken hat man managen müssen, hat man erfolgreich meistern müssen. Und heute haben wir die umgekehrte Situation.

Aus dem ruhigen Fahrwasser ist stürmisches Fahrwasser geworden. Und jetzt auf einmal wird von uns Risikokompetenz gefordert. Also ein Abwägen, ein vernünftiger Umgang mit Risiken und das ist das, was wir mit dem Wort Risikokompetenz bezeichnen.

Eine Kompetenz, die bislang weder geschult noch praktische, große praktische Erfahrung darin besteht.

07:07 Sandra Antakli

Frau Förster, jetzt wollen wir mal Ihre Sachkenntnis hier nutzen. Was bedeutet es denn ganz genau, Risikokompetent zu sein? Und woran kann eine Entscheiderin oder ein Entscheider messen, wie risikokompetent er oder sie ist?

07:21 Petra Förster

Risikokompetent zu sein bedeutet, Risiken weder zu ignorieren noch sich davon lähmen zu lassen. Risikokompetente Entscheider wägen aktiv und intensiv Chancen und Risiken miteinander ab, bilden sich daraus ein begründetes Urteil und schauen, ob der Preis sich lohnt, dieses Risiko einzugehen und in Kauf zu nehmen.

07:43 Sandra Antakli

Damit ich als kompetent abwägen kann, ist es aber wichtig, dass ich einschätzen kann, wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens ist und wie groß das Ausmaß auch dieses Schadens sein kann. Denken Sie das auch, Frau Förster?

07:59 Petra Förster

Ja, also da hilft uns schon ein ganz einfaches Beispiel: Die Menschen haben Angst vor einem Flugzeugabsturz und sehen das Risiko im Straßenverkehr nicht. Aber die Wahrscheinlichkeit, einen schweren Autounfall zu haben, ist deutlich höher, als mit dem Flugzeug abzustürzen.

08:15 Sandra Antakli

Im Rahmen der Prospekt-Theorie heißt es, dass wir weniger das Risiko scheuen als vielmehr den drohenden Verlust, der damit einhergeht. Darüber hatten wir auch in der letzten Folge, also in Folge zwei schon gesprochen.

Entspricht das auch Ihrer Erfahrung, Frau Förster?

08:30 Petra Förster

Ja. Mitglieder des Aufsichtsrats oder Vorstands sehen natürlich die Gefahr des Verlusts an Status, Einfluss und Macht. Risikoabwägung beruht immer auf einer Hypothesenbildung aus der angstfreien Integration unterschiedlicher Sichtweisen. Ein professioneller Umgang mit der Einschätzung einer

Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Ausmaß eines potenziellen Schadens hilft, Risiken realistisch einzuschätzen, sie aber auch nicht zu verdrängen und nicht von Risikoannahmen überwältigt zu werden.

Professionelles Handeln, das heißt eine Distanz zum ersten Impuls aufbauen, erste Annahmen einer Wahrscheinlichkeit kritisch zu überprüfen und diese mit Abstand erzeugten Grundlagen auf der Basis zu entscheiden. Welches Risiko sehen wir als realistisch an? Welches Risiko bin ich bereit einzugehen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?

09:23 Sandra Antakli

Dazu Risiken einzugehen gehört ja Mut. Vielleicht hat es man dann aber auch übermütig. Vielleicht ist man auch zu demütig vor den Risiken, die man bereit ist einzugehen. Sind die Grenzen hier fließend, Herr Pachali?

09:37 Wolfgang Pachali

Die Grenzen sind fließend. Demut, Mut, Übermut, Wagemut das ist mehr als eine Wortspielerei. Die Frage lautet doch, wo fängt Mut an und wo Übermut?

Und da weiß jeder aus eigener Erfahrung, dass die Grenzen fließend sind und dass sie extrem individuell sind. Was für den einen Mut, ist für den anderen Übermut. Es ist stets eine ganz persönliche Abwägung zwischen einem befürchteten Risiko und einer erhofften Chance. Und das angemessene Risikobewusstsein findet diese Grenzziehung zwischen mutig und übermütig.

10:11 Sandra Antakli

Frau Förster, es gehört also zur Risikokompetenz, angemessen mutig zu handeln. Wie können wir denn mutig werden?

10:19 Petra Förster

Gut, angemessen mutig zu sein ist erlernbar. Man kann das trainieren wie ein Muskel. Wir werden mutiger, wenn wir wissen, wofür wir ein bestimmtes Risiko eingehen. Mut wächst aus der Festlegung, wie wichtig etwas für mich ist. Umso wichtiger mir etwas ist, umso mehr bin ich bereit, Risiken einzugehen. Wir werden mutiger, wenn wir lernen, Risiken besser einzuschätzen. Umso mehr wir auf unsere eigene Risikokompetenz vertrauen und uns sicher sind, dass die richtig ist, umso mutiger sind wir und und so überzeugter sind wir auch davon.

10:53 Sandra Antakli

Auch beim Thema Risiko, Kompetenz macht, Übung also den Meister. Es heißt, dass Menschen, die sich auch selbst nicht so wichtig nehmen, die ergebnisoffen nach der Lösung suchen, mutiger an Herausforderungen herangehen. Stimmt Ihnen das zu, Herr Pachali?

11:12 Wolfgang Pachali

Eindeutig. Wir werden mutiger, wenn wir gelernt haben, zu scheitern, Fehler einzugehen. Und dabei ist ganz wichtig, dass wir das tun, ohne uns gleich selbst grundsätzlich in Frage zu stellen. Das ist der konstruktive Umgang eigentlich mit Fehlern oder mit Mut. Wir werden eindeutig mutiger, wenn wir uns klar darüber sind, was ist denn der Preis, den wir bereit sind zu bezahlen für unser Handeln?

Und was noch viel wichtiger ist, den Preis, den wir bereit sind zu zahlen für unser Nichthandeln. Die Menschen gehen allzu gern in diese Opferrolle, das heißt, sie handeln nicht, weil sie überwältigt sind von dem, was dort auf sie zukommt. Mut wächst aber aus dieser Verinnerlichung, dass jede Entscheidung einen Preis hat, dass man diesen Preis immer bezahlen muss, auch den Preis für eine Entscheidung, die nicht getroffen wird.

11:58 Sandra Antakli

Entscheidend ist also ein Selbstwertgefühl und auch eine stabile Persönlichkeit. Frau Förster, haben mutige Menschen mehr Vertrauen in sich selbst und auch in andere?

12:09 Petra Förster

Ganz wichtig ist dabei wer sich selbst vertraut, vertraut auch anderen leichter. Mut setzt voraus, dass wir der Zukunft einen Kredit geben mit der Zuversicht, dass sich unsere Erwartungen erfüllen. Psychologen nennen diese Fähigkeit Selbstwirksamkeit, die Fähigkeit, sich wirkmächtig zu erleben. Noch ein Beispiel: Mut wächst mit der Bereitschaft und Fähigkeit, wieder aufzustehen nach einer Niederlage oder einem Misserfolg. Das heißt, wenn ich die Erfahrung gesammelt habe, dass ich nach Misserfolgen wieder weitermachen kann, dann hilft das.

Es existiert auch eine interessante, motivierende Kausalkette. Wenn wir neugierig sind, erforschen wir und gehen Risiken ein. Wenn wir erforschen, entdecken wir bislang Unbekanntes und lernen, dass es sich lohnt, Risiken einzugehen. Wenn wir das alles nicht tun, also sprich nicht neugierig sind und gar keine Erfahrungen

machen, Risiken einzugehen, kann keine notwendige Risikokompetenz aufgebaut werden.

13:05 Sandra Antakli

Überbehütung erzeugt also eine gewisse Risikoinkompetenz. Herr Pachali, ist dieser Schlusssatz für die heutige Folge angemessen?

13:15 Wolfgang Pachali

Sie haben es auf den Punkt gebracht, Frau Antakli. Das ist absolut korrekt. Wir neigen in der Schule, in der Erziehung zu Überbehütung. Wir bauen Schutzmauern auf, die leider und das vergessen wir, das genaue Gegenteil bewirken. Denn Risikokompetenz entsteht, wie wir es in dieser Reihe ja besprochen haben, aus der Erfahrung im Umgang mit Risiken. Und wenn wir den Menschen nicht diese Möglichkeit geben, Risiken zu erleben und erfolgreich zu meistern, überbehüten wir sie dann, schützen sie vor etwas und werfen sie in die noch größere Gefahr, nämlich kein Risikokompetenz sich erarbeiten zu können.

13:51 Sandra Antakli

Wunderbare Schlusswörter. Dankeschön, Herr Pachali, und ich danke auch Ihnen, Frau Förster, für das wunderbare Gespräch.

13:58 Petra Förster

Ja, vielen Dank! Schön, dass wir hier sein durften und schön, dass wir uns dazu ein bisschen ausgetauscht haben. Ja, vielleicht sieht man sich mal wieder.

14:06 Sandra Antakli

Das würde uns sehr freuen. In der nächsten Podcastfolge sprechen wir über die richtige Kommunikation bei Veränderungsprozessen.