

# Audiodatei

## Recht auf Frequenz Folge 8: 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. Heute schließen wir unsere Serie zu Führung und Unternehmenskultur mit und von Wolfgang Pachali. Ganz entscheidend zum Schluss ist die Frage, wie die richtige Kommunikation Veränderung begleiten kann und die falsche Veränderung stoppt. Ich begrüße Sie, Herr Pachali.

#### 00:43 Wolfgang Pachali

Herzlichen Dank für die vierte Folge, Frau Antakli. Ich freue mich mit Ihnen heute über den Erfolgs- und/oder Misserfolgsfaktor Kommunikation zu sprechen.

#### 00:52 Sandra Antakli

Herr Pachali, Sie beraten Unternehmen und Managerinnen und Manager in Fragen der Veränderungskommunikation. Was kann man sich denn genau darunter vorstellen?

#### 01:02 Wolfgang Pachali

Veränderungskommunikation, das heißt, ich helfe Menschen zu erklären, warum sie sich heute anders verhalten, als sie sich gestern verhalten haben. Bzw. dass sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit morgen wieder anders verhalten werden als heute. Da sind wir bei einem Kernproblem, nämlich, dass Veränderung leider immer erklärt werden muss, im Gegensatz zur nicht Veränderung, die offensichtlich keiner Erklärung bedarf. Und es liegt eben daran, dass wir die Konstanz lieben, auch wenn die Konstanz eine Fehlentscheidung eben wäre.

#### 01:33 Sandra Antakli

Veränderung muss also erklärt werden, Veränderung braucht ganz viel Kommunikation. Aber warum ist Veränderung denn so wichtig?

#### 01:41 Wolfgang Pachali

Weil wir 10, 20 Jahre lang ohne allzu großen Veränderungen leben durften. Wir waren in der glücklichen Situation, dass das Konstante das Normale war oder auch das Positive, Aufstrebende das Normale war. Jetzt sind wir in einer ganz anderen Situation. Die Welt ist schneller und disruptiver geworden. Die Veränderung, die auf uns zu kam, führt dazu, dass das, was wir gestern richtig gemacht haben, unter Umständen keine Option mehr für das Morgen ist. Selbst das, was einem erfolgreich gemacht hat, unter Umständen kein Lösungsangebot für die gegenwärtige und zukünftige Situation ist. Wir haben einfach lernen müssen, dass Nicht-Veränderung fast gefährlicher ist, als eine Veränderung anzustreben, die wir eigentlich gar nicht wollen.

#### 02:26 Sandra Antakli

Es ist aber natürlich immer leichter, nichts zu tun, als etwas zu tun.

#### 02:31 Wolfgang Pachali

Tja, der französische Dramatiker Molière hat es zu Recht so formuliert: Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern sind auch verantwortlich für das, was wir nicht tun. Und das wird leider allzu häufig vergessen.

## 02:45 Sandra Antakli

Was ist denn die wichtigste Voraussetzung, um sich frühzeitig mit Veränderungen zu beschäftigen?

## 02:50 Wolfgang Pachali

Da muss ich jetzt ein ganz sperriges, altes Wort gebrauchen, nämlich Achtsamkeit. Also Achtsamkeit, das heißt ja, etwas wahrzunehmen, was sich verändert, aber ohne es gleich zu bewerten. Denn nur wer akzeptiert, dass etwas Erwünschtes oder Unerwünschtes eintritt, der bleibt handlungsfähig. Ja, wenn ich anfangen zu bewerten, das gefällt mir nicht, das will ich nicht. Dann schließe ich eigentlich meine Fähigkeit aus, mit dieser Veränderung umzugehen.

Und Achtsamkeit ist deswegen immer, Veränderungen so zu akzeptieren, wie sie sind und zu jedem Zeitpunkt mit einer Veränderung zu rechnen. Etwas, was die Mehrzahl der Menschen natürlich extrem schwer fällt, ständig im Ungewissen leben zu können und dann auch noch diese Ungewissheit zum eigenen Vorteil zu nutzen.

## 03:37 Sandra Antakli

Ja, das klingt ja sehr, sehr sinnvoll, das für seine Zwecke zu nutzen. Die Praxis ist aber doch viel schwieriger. Das ist ja fast eine unlösbare Aufgabe auch.

## 03:48 Wolfgang Pachali

Das ist eigentlich die Hauptaufgabe. Im Gespräch mit meinen Mandanten, mit meinen Kunden. Nämlich diesen inneren Dialog, der notwendig ist, anzuhören, zu motivieren, in diesen inneren Dialog zu gehen, sich mit diesen inneren Zweifeln zu beschäftigen, gerade dann in Führungsstriche, wenn diese inneren Zweifel dazu führen, dass man seine eigenen Ressourcen und seine eigenen Fähigkeiten nicht ausreichend genug beobachtet. Also, dass man sich nicht zutraut, etwas zu meistern, was man nicht gerne als Veränderung gerade erlebt.

Das ist das persönliche Gespräch. Denn neben diesen Selbstzweifeln kommt noch ein anderes, sperriges, historisches Wort, und das ist die Gefallsucht, also, dass wir etwas tun, nur, um einem anderen zu gefallen?

## 04:34 Sandra Antakli

Sie hatten gerade Ihre Mandanten und Mandanten erwähnt. Wenn ich das richtig verstanden habe, dann beraten Sie nicht Unternehmen bei der inhaltlichen

Gestaltung von Veränderungen. Also wie soll sich was verändern, sondern bei der Kommunikation von Veränderungen?

## 04:49 Wolfgang Pachali

Ja, uns ist diese Trennung zwischen der inhaltlichen Ebene der kommunikativen Ebene sehr wichtig. Und das ist auch die Arbeitsweise zwischen Günter Althaus und mir. Günter Althaus steht für die inhaltliche Arbeit. Ich stehe für die kommunikative Arbeit, weil meine Aufgabe besteht darin, den Boten und die Botschaft in Einklang zu bringen. Das ist ein eigenständiges Werk. Jeder, der schon mal versucht hat, eine Überlegung in Worte zu packen oder Menschen für ein bestimmtes Ziel zu begeistern, wird merken, dass es sehr viel mit Sprache zu tun hat, mit Kommunikation zu tun hat, erst recht, wenn es um unangenehme Veränderungsmöglichkeiten geht.

In meinen Gesprächen diskutiere ich mit meinem Kunden natürlich Wann habe ich denn das erreicht, was ich erreichen wollte? Oder wann habe ich es nicht erreicht, was ich eigentlich erreichen wollte? Und da geht es sehr viel eben um Sprache im Sinne von Verständlichkeit, von Glaubwürdigkeit. Es geht um die Geschichten hinter den Geschichten, das, was in Wirklichkeit eben motiviert. Und es geht natürlich immer wiederum auch um Widerspruchsfreiheit, denn wir neigen manchmal dazu, von oben herab bestimmte Dinge zu tun, einfach deswegen, weil wir hundert Prozent überzeugt sind von dem, dass es richtig ist., aber das muss noch lange nicht den überzeugen, der sich nicht in der Intensität mit dem beschäftigt hat wie wir.

## 06:06 Sandra Antakli

Sie haben jetzt erwähnt, dass wir eine glaubwürdige und verständliche Sprache sprechen müssen, die auch beim Gegenüber ankommt. Wie muss denn so eine Sprache aussehen? Worauf sollten Veränderer achten?

## 06:21 Wolfgang Pachali

Auf einen Spagat. Und zwar auf das Spagat zwischen auf der einen Seite langfristigen, großen Zielbildern und auf der anderen Seite auf die Überschaubarkeit der kleinen Schritte. Wir brauchen beides. Wir brauchen dieses ambitionierte Große, weil daraus die Motivationskraft entsteht. Und wir brauchen die Überschaubarkeit der kleinen Schritte, weil dadurch der Wille gestärkt wird, den nächsten Schritt eben zu tun.

Also diese kleinen Appetithäppchen, die Lust auf mehr machen. Das Gegenteil ist, wenn Unternehmer/Manager den Weg der großen Schritte wählen, weil sie glauben, dass sie dann schneller das große Ziel erreichen. Unsere Erfahrung ist, sie werden dadurch langsam, weil die großen Schritte schrecken ab und man hat das große Problem, dass die Mannschaft nicht bereit ist und muss sich mit diesen Widerständen und Hindernissen beschäftigen. Deswegen sind die kleinen Schritte in Kombination mit den großen Zielen das größere Erfolgsrezept.

### **07:15 Sandra Antakli**

Das heißt, das große Ziel wäre also zum Beispiel eine Vision des Unternehmens, die natürlich kommuniziert werden muss, und die kleinen Schritte auf dem Weg dahin sind Informationsbestandteile bzw. kommunizierte Ziele auf dem Weg dorthin. Habe ich das richtig verstanden? Ja.

### **07:33 Wolfgang Pachali**

Ja. Es ist genau das zusammengefasst. Diese Kombination ist, so überzeugend sie im ersten Moment klingt, ist nicht selbstverständlich, sondern wir haben immer wieder entweder sind die Ziele nicht ambitioniert genug, also zu klein oder die Schritte sind zu groß. Und die Kombination große Ziele mit großen Schritten ist gefährlich. Und die Alternative kleine Ziele mit kleinen Schritten zu erreichen, passt einfach nicht zu der heutigen Zeit.

### **07:58 Sandra Antakli**

In ihrem Buch EVOLVE-Management beschreibt Dr. Yvonne Zimmermann, die ehemalige Vorstandsvorsitzende der Akademie deutscher Genossenschaften, Anforderungen für Führungskräfte. Sie meint, dass bisheriges Erfahrungswissen nur bedingt für Entscheidungen zu neuen Themen herangezogen werden kann. Stattdessen seien Werte, Intuition und Charakterstärke wichtiger. Wie sehen Sie das denn?

### **08:24 Wolfgang Pachali**

Ich bin sehr froh, dass Frau Dr. Zimmermann sich bereit erklärt hat, ihre Erfahrungen im Buch mit einzubringen und ich gebe dir vollkommen Recht, Menschen sind zunächst einmal auf ihren eigenen Vorteil bedacht. Das ist auch nichts Schlimmes oder Unangenehmes, auch wenn es manchmal so interpretiert wird. Die Menschen wollen Antworten auf ihre Fragen. Sie wollen wissen,

was sie denn davon haben. Was bringt es mir? Warum soll ich mich denn bewegen in diesem Zusammenhang? Und wir vermissen, oder ich vermisse sehr häufig, dass diese großen, ambitionierten Ziele runtergebrochen werden auf den persönlichen Nutzen des Betroffenen. Dass er für sich erkennt, das ist nicht nur etwas, dass ich für meinen Chef mache oder für die Bank für die Institution mache, sondern es ist etwas, was ich auch für mich ganz konkret eben mache, weil ich daran wachse, weil ich das Erfolgserlebnis dann haben werde.

### **09:15 Sandra Antakli**

Das heißt, Menschen brauchen einen Anreiz, damit sie motiviert an dieser Veränderung arbeiten.

### **09:21 Wolfgang Pachali**

Das haben Sie jetzt sehr charmant formuliert, weil normalerweise wählt man das Bild der Karotte vor dem Esel. Und genau das ist ein Bild, das ich nicht mag, weil es ein bewertendes Bild eben ist. Es geht nicht um die Frage, brauche ich Motivation in Form einer Karotte? Sondern die Frage ist, reicht die eigene Motivation aus oder muss sie manchmal auch durch fremde Motivation angereichert werden?

Oder muss ich manchmal die fremde Motivation transformieren in die eigene Motivation hinein? Und dann kommen wir auf diesen Punkt. Ich möchte es mal an einem Beispiel verdeutlichen: Wenn wir die Bereitschaft und Fähigkeit zum Handeln haben, dann brauchen wir keine Motivation von außen. Aber es gibt Situationen, wo wir uns ein bestimmtes Erreichen, nicht zutrauen, wo wir nicht, um die Worte aus unserem ersten Podcast zu benutzen, wo wir nicht die Zuversicht und nicht das Zutrauen haben, dann brauchen wir die Unterstützung von außen.

Dann sind wir in dieser Kategorie nicht diese diesem Bild der Karotten entsprechen, sondern in diesem Bild der Hilfe zur Selbsthilfe, dass der andere versteht. Ich kann es mir zutrauen, ich besitze diese Fähigkeiten und dieses Entdecken der eigenen Fähigkeiten. Das ist dann beispielsweise meine Tätigkeit im Gespräch mit meinen Kunden.

### **10:35 Sandra Antakli**

Die Motivation von außen oder die Motivation von innen. Das ist ja extrinsische und intrinsische Motivation. Und es ist ja so, dass die intrinsische Motivation nachhaltiger ist. Welche Rolle spielt denn die Eigenverantwortung dabei, diese Motivation zu bekommen?

## 10:52 Wolfgang Pachali

Die entscheidende. Also da ist Wissenschaft und Praxis, glaube ich deckungsgleich. Selbstverständlich ist die Eigenmotivation der viel, viel stärkere Hebel. Insbesondere auf Dauer. Nicht umsonst heißt es bei der in der genossenschaftlichen Wertebetrachtung „Hilfe zur Selbsthilfe“. Also auf der einen Seite muss sich Hilfe geben, was man jetzt mit fremden Motivation schon wieder übersetzen könnte, und auf der anderen Seite muss ich die eigenen Antriebskräfte eben nutzen, also die Selbsthilfe.

Und das ist, glaube ich, ein ganz entscheidender Punkt, dass derjenige, der beratend tätig ist, nach diesem Grundsatz eben arbeitet, wirklich nicht den Kunden, den Mandanten in Abhängigkeit zu bringen, sondern das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe eben zu praktizieren.

## 11:37 Sandra Antakli

Woran würden Sie sagen scheitern Veränderung denn am häufigsten?

## 11:43 Wolfgang Pachali

Der Plan kann noch so gut sein und noch so überzeugend, noch so belastbar oder nachvollziehbar, wie das so schön in der Betriebswirtschaft heißt. Entscheidend sind die Schritte dorthin, das konkrete Handeln. Und wenn ich nicht in der Lage bin, dieses Handeln vorzuleben, also Veränderung aktiv herbeizuführen, dann sollte ich in meinem Team wenigstens jemanden haben, der diese Fähigkeit mit sich bringt.

Oder anders formuliert, ich lege damit ein bisschen den Finger in die Wunde, zu akzeptieren, dass ich eine Fähigkeit nicht habe, die ich aber brauche, und den zu akzeptieren, der diese Fähigkeit einbringt in das Team. Das ist nicht leicht, das klingt nur leicht. Es ist überhaupt nicht leicht, das wenn man für sich selbst erkennt, dass man nicht der Veränderungsbereite ist, jetzt jemanden ins Team zu holen, der genau diese Fähigkeit besitzt und vielleicht sogar bejubelt und als toll erlebt wird. Aber es ist noch toller, so jemanden reinzunehmen, wenn man erkannt hat, dass die Veränderung notwendig ist.

## 12:35 Sandra Antakli

Wenn man jetzt noch nicht an diesem Schritt ist, wie sollen denn Veränderer mit den Menschen umgehen,

die Veränderung nicht wollen oder die sie sogar bremsen?

## 12:46 Wolfgang Pachali

Das Allerwichtigste ist, dass man sie akzeptiert, dass man sie nicht isoliert und in irgendeine Ecke drängt, sondern dass man es akzeptiert. Es gibt so ein schönes Bild: Das heißt, an der Vordertür wehrst du den Tiger ab, durch die Hintertür kommt der Wolf ins Haus. Das ist eine sehr schöne Bildsprache, weil, wenn ich dem anderen nicht das Recht einräume, auch gegen eine Veränderung Maßnahme zu sein, dann wird hinterher aus diesem Tiger ein Wolf.

Es wird ein anderes Problem auftreten auf Dauer. Und das ist mit größter Wahrscheinlichkeit mindestens genauso gefährlich. Für mich aber das Allerwichtigste ist Widerstand ist etwas vollkommen Normales und das akzeptieren viele nicht. Viele glauben, wenn sie etwas Nachvollziehbares, Glaubwürdiges präsentieren, dass dann automatisch jeder das ebenfalls so sieht. Aber das ist nicht so und der andere hat das Recht, es anders zu sehen. Wir müssen dieses Recht akzeptieren und da sind wir jetzt wieder bei der Frage, wie kann ich es durch Kommunikation meistern, dass der andere, obwohl er es im ersten Moment nicht möchte, doch mit mir auf diesen Weg geht?

## 13:48 Sandra Antakli

Wir verändern meistens ja Dinge, weil wir etwas verbessern wollen. Der Irrglaube, Neues kann nur dort entstehen, wo wir das Alte ausradieren. Es aber immer noch weitverbreitet, also das Neue immer zulasten des Alten. Wie sehen Sie das?

## 14:07 Wolfgang Pachali

Ich vergleiche das immer mit einer mit einer Bergwanderung. Jeder kennt den Schmerz, auf den Berg hoch zu wandern. Gerade wenn man so wie ich jetzt Flachland Tiroler ist, diesen steilen Anstieg und gleichzeitig weiß jeder, der einmal auf einem Berg war, dieser Genuss ist riesengroß. Jeder sagt am Ende auf dem Gipfel angekommen, es hat sich gelohnt. Und so ist es auch hier. Die Veränderung ist etwas Unangenehmes, aber die Einsicht, dass ich sie brauche, ist vergleichbar mit dieser Bergwanderung. Ich gehe ganz bewusst den Schmerz ein, um in den Genuss dessen zu kommen, was ich eigentlich erreichen möchte. Das ist nicht einfach deswegen, weil das Bessere immer der Feind des Guten ist. Es ist nicht so, dass die Menschen das Bessere sofort akzeptieren und

als richtig empfinden, sondern dass sie es zunächst mal ablehnen.

Aber meine Aufgabe ist ja, wenn ich die Veränderung einleite, diesen Genuss in den Vordergrund zu bringen. Also nicht den Schmerz auf dem Berg hoch, sondern den Genuss, den ich erlebe, wenn ich oben angekommen bin. Und das ist damit gemeint. Was viele als Problem erleben, ist, dass wenn ich auf den Berg gehe, kann ich zu schnell sein. Und das ist kein Wunder, dass dann andere Menschen es als Tortur empfinden, weil sie diesen schnellen Schritt nicht gehen können, weil sie die Fähigkeiten im Moment noch nicht mitbringen. Und umso wichtiger ist eben, dieses Timing zu praktizieren, so dass die Mannschaft mitgeht. Denn wenn ich oben alleine bin und die Mannschaft hat abgebrochen, ist wieder ins Tal gegangen, habe ich diesen Genuss nicht, den ich mir eigentlich erwäge. Im Unternehmen geschieht das, was ich jetzt beschreibe, meistens ganz unbemerkt. Wir erleben das, es stockt eine Initiative und irgendwann stellt man fest, die Initiative ist versandet.

Und das ist mit Sicherheit das größte Problem, weil Versandung bewirkt auf Dauer etwas, nämlich, dass beim nächsten Mal ich es noch schwerer haben will und beim übernächsten Mal es fast unmöglich ist. Es gab früher immer in den Banken so den Witz, ich habe den Berater überlebt und den Berater überlebt, ich werde auch noch den dritten Berater überleben. Das ist die Stärke des negativen Erlebnisses, nämlich, dass ich durch, ja durch Stocken und durch Versanden etwas erreichen kann, was ich eigentlich nicht erreichen sollte.

### **16:12 Sandra Antakli**

Und im Zentrum von alldem und das Wichtigste daran ist, da schlagen wir den Bogen zum Thema unserer Folge zurück: Die Kommunikation. Also, das heißt die Kommunikation der Menschen, die diese Veränderung umsetzen wollen. Zu sagen, hier der Genuss ist folgender, wenn wir jetzt in Ihrem Bild bleiben mit dem Aufstieg auf einen Berg, und gleichzeitig aber auch die Kommunikation derjenigen, die diese Veränderung leben müssen und die dem Veränderer folgen, zu sagen, Stop. Hier an dieser Stelle geht es mir zu schnell, ich kann diesem Schritt so nicht folgen.

### **16:52 Wolfgang Pachali**

Das ist die Magie an der Arbeit zwischen Günter Althaus und mir. Auf der einen Seite ein überzeugendes inhaltliches Konzept zu haben und auf der anderen Seite eine Kommunikation zu finden, die überzeugt und

die begeistert. Denn das ist, um es an dem Beispiel noch mal der Hilfe zur Selbsthilfe deutlich zu machen, Ich kann jemandem den Weg vorgehen auf den Berg und ich kann ihm eine Karte geben und mit ihm gemeinsam den Weg zum Berg erarbeiten.

Der zweite Weg ist anstrengender, ja, aber er ist der langfristig, davon bin ich hundertprozentig überzeugt, sinnvollere und erfolgreichere Weg. Sonst gäbe es auch diesen genossenschaftlichen Wert der Hilfe zur Selbsthilfe nicht. Hier praktizieren wir ihn ja sozusagen zu 100 %.

### **17:31 Sandra Antakli**

Herr Pachali, ich danke Ihnen ganz herzlich für diese wunderbaren Schlussworte. Mit dieser Folge schließen wir dann auch unsere Serie, wie sich Unternehmen und Führungskräfte an die Veränderungen der heutigen Zeit anpassen müssen, Herr Pachali, vielen Dank.

### **17:46 Wolfgang Pachali**

Ich gebe den Dank gerne zurück. Es waren wunderschöne Gespräche mit Ihnen gewesen und ich bin total gespannt, wie das Feedback darauf ist. Vielleicht kommt es ja dann zur nächsten Serie.

### **17:56 Sandra Antakli**

Für uns waren das auf jeden Fall auch intensive Gespräche. Wir hoffen, Sie, also unsere Hörerinnen und Hörer, haben genauso viel Motivation und Anregung mitgenommen wie wir. Wenn Sie noch offene Fragen haben oder Gedanken, die Sie mit uns teilen möchten, dann treten Sie gerne in Kontakt zu uns. Alle Infos dazu finden Sie in den Shownotes zu dieser und den anderen Folgen.

Vielen Dank!