

# Audiodatei

## Recht auf Frequenz Folge 10: Führung und Unternehmenskultur

### Transkript

#### 00:00 – 00:24 Sascha Wolf

Unsere beiden heutigen Gäste haben hier in diesem Podcast bereits jeweils einzeln Einblick in ihre Arbeit gegeben und eine Einschätzung, wie zeitgemäße Führung aussehen kann. Frau Specht zum Thema Achtsamkeit und Leadership, Herr Pachali zum Thema Evolve, der stetigen Weiterentwicklung. Mein Name ist Sascha Wolf und ich möchte heute im gemeinsamen Gespräch herausfinden, wo es bei den Ansätzen Unterschiede und wo es Überschneidungen gibt. Seien Sie gespannt!

#### 00:24:24 – 00:55 Intro

Herzlich willkommen zu unserem Podcast Finanzrauschen - Recht auf Frequenz. Der Podcast für die Bankbranche. Hier sprechen unsere Gäste über die Finanz- und Rechtsthemen, die Sie wirklich interessieren. Hinter Finanzrauschen stecken drei Köpfe: Sandra Antakli, Brigitte Wagner-Eckert und Sascha Wolf. Alle von DG Nexolution, dem Partner für zukunftsfähige Leistungen und Produkte der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Wir laden Fachexperten:innen aus der Finanzbranche ein, die über aktuelle Themen und zukunftsweisende Trends sprechen.

Egal, ob Sie unterwegs sind oder nur eine Begleitung für die Mittagspause brauchen, unser Podcast ist für alle, die zu aktuellen Bewegungen rund um den Finanzmarkt up to date sein möchten. Sie sind herzlich eingeladen, aktiv Einfluss auf die Podcast Inhalte zu nehmen. Mailen Sie uns gerne an [medienportal@dg-nexolution.de](mailto:medienportal@dg-nexolution.de) mit Anregungen, Feedback, Themenvorschläge oder wenn Sie sich einen speziellen Gast wünschen.

Wir wünschen viel Spaß beim Hören.

#### 01:35 – 02:02 Sascha Wolf

Liebe Frau Specht, lieber Herr Pachali, ich freue mich sehr, dass wir jetzt hier zusammen sind und im Podcast Studio der DG Nexolution gemeinsam sitzen. Ich habe eingangs schon beschrieben, worum es heute gehen soll und danke Ihnen beiden vorab, dass wir nun gemeinsam drei Folgen aufnehmen werden und das Thema zeitgemäße Führung besprechen. Lassen Sie uns aber zunächst einmal die Zuhörer und Zuhörerinnen zu Ihren Fachgebieten abholen.

Frau Specht, Sie sind Expertin für Mindful Leadership und coachen in diesem Fachbereich. Bitte erklären Sie doch einmal kurz zusammengefasst, was das denn ist, Mindfulness oder Achtsamkeits-Management. Was können wir uns darunter vorstellen?

#### 02:17 – 02:41 Silke-Carolin Specht

Ja, vielen Dank für die herzliche Begrüßung. Und ja, hinter dem Begriff der Achtsamkeit steht ja im Grunde genommen, dass ich so meine Aufmerksamkeit ins Hier und Jetzt bringe. Also dieses sogenannte Monkey Mind und unser Gedankenkarussell, dass wir das eigentlich lernen zu verlangsamen und so auch besser wieder den Fokus halten können. Und wenn ich den Fokus besser halten kann, dann kann ich natürlich auch bessere Entscheidungen treffen.

Ich bin mehr in der Ruhe und ich habe dann auch eher den Überblick über Themen. Und vor allen Dingen im Kontakt mit meinen Mitarbeitenden kann ich eben zuhören. Ich kann versuchen, besser zu verstehen und auf Themen eben auch eingehen.

### **02:54 – 03:08 Sascha Wolf**

Vielen Dank für diese erste Zusammenfassung. Und nun, lieber Herr Pachali, Sie als Experte für das Evolve-Management bzw. Sie sind ja auch schon lange als Unternehmer tätig, beschreiben Sie uns doch einmal kurz was kann man unter Evolve-Management verstehen?

### **03:08 – 03:39 Wolfgang Pachali**

Ja, vielen Dank, Herr Wolf, Zunächst einmal für die Einladung. Evolve-Management ist ein ganzheitlicher Management Ansatz zur Weiterentwicklung des Unternehmens und der Personen im Unternehmen. Wir beschäftigen uns mit der Rolle und Bedeutung von dem Prozess des sich Weiterentwickelns. Wir beschäftigen uns mit dem Thema Haltung und dem Selbstverständnis, wie man Ziele setzt, wie man Maßnahmen einleitet. Und wir beschäftigen uns sehr intensiv im Evolve-Management mit dem Thema Werte, also Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Hilfe zur Selbsthilfe.

Das sind so die Themen, die in diesem Management Ansatz betrachtet werden.

### **03:43 – 03:53 Sascha Wolf**

Sie beide kennen ja die Herangehensweise Ihres Gegenübers. Was würden Sie sagen, was diese in Zielsetzung und Handlungsempfehlung verbindet, Frau Specht?

### **03:54 – 04:14 Silke-Carolin Specht**

Also ich würde sagen, beiden geht es ja darum, sich weiterzuentwickeln. Also die Neugier auf Neues, Bereitschaft, aus den alten Mustern herauszutreten. Und dazu braucht es eben Vertrauen, weil man ja Sicherheit braucht, um sich auf unsicherem Terrain bewegen zu können. Also das würde ich sagen, ist so einer der Kernaspekte, die verbindend sind.

### **04:15 – 04:39 Wolfgang Pachali**

Ja, das sehe ich genauso. Ich glaube, der wichtigste gemeinsame Punkt ist die, die eigene Verantwortung und die Rolle, die Eigenverantwortung heute im Management spielt. Dazu kommt natürlich auch diese Bereitschaft, an sich zu arbeiten, also Herausforderungen anzunehmen, gerade im Achtsamkeitsmanagement denke ich, dass das Thema Sensibilität eine große Rolle spielt, eben für die

jeweilige Situation und für die handelnden Personen die Sensibilität weiterzuentwickeln, stärker auszubauen. Und da sehe ich ganz große Gemeinsamkeiten zum Evolve-Management.

### **04:47 – 04:53 Sascha Wolf**

Jetzt haben wir über die Gemeinsamkeiten gesprochen. Sehen Sie, Herr Pachali, auch irgendwo Unterschiede? Worin könnten die liegen?

### **04:54 – 05:17 Wolfgang Pachali**

Also den Hauptunterschied sehe ich darin, dass Evolve-Management halt ein ganzheitlicher Management Ansatz ist, während, soweit ich das Thema verstehe, doch hier im Bereich Achtsamkeit man eher von einem Tool, von einem Instrument, von einem Werkzeug ausgehen kann, einem sehr professionellen und aus meiner Sicht aus meiner persönlichen Sicht sehr wichtigen Instrument. Aber es ist eben doch letztlich ein Instrument.

Während beim Evolve-Management um diesen ganzheitlichen Ansatz geht.

### **05:21 – 05:21 Sascha Wolf**

Sehen Sie das ähnlich?

### **05:22 – 05:56 Silke-Carolin Specht**

Ja, ich kann es gut nachvollziehen von der Argumentation. Ich sehe vor allem den Unterschied darin, dass ich, wenn ich bei der Achtsamkeit sozusagen tiefer einsteigen möchte, diesen spirituellen Aspekt dahinter habe. Nun kann man auch wieder sagen, das ist natürlich im Management an sich ja auch um Sinnstiftung und Visionsentwicklungen geht. Ich glaube aber dann, wenn sich jemand mit dem Thema Achtsamkeit beschäftigt und so wie Sie gesagt haben, Herr Pachali, das als Tool für sich entdeckt und nutzt, dann wäre die Möglichkeit da, dass derjenige tiefer eintaucht in diese Spiritualität in welcher Form auch immer.

Oder vielleicht sprechen wir auch von Philosophie, dann es ist nicht ganz so, so polarisierend als Begriff. Das steht noch dahinter.

### **06:05 – 06:29 Sascha Wolf**

Wenn ich es richtig verstehe, gibt es also ein paar Dinge, die da unabdingbar miteinander zusammenhängen.

Sie hatten es ja gesagt, dass die Bereitschaft zur Weiterentwicklung ist eine Voraussetzung für Achtsamkeitsschulung oder ein achtsames Vorgehen. Gibt es noch Dinge, wo Sie sagen würden, Frau Specht, dass die ja unabdingbar sind bei der Kombination?

### **06:29 – 06:49 Silke-Carolin Specht**

Ja, auf jeden Fall. Ich glaube, uns beiden ist ja wichtig zu erläutern oder zu beschreiben eben auch, dass es um diesen Antrieb geht. Also ich brauche eine Eigenmotivation, ich muss von mir innen heraus wirklich den Antrieb spüren, da auch verändern zu wollen und auch wachsen zu wollen. Und ich glaube einfach, es braucht den Mut, auch gegen den Strom zu schwimmen.

Aber gerade wenn ich an Strukturen auch in Genossenschaftsbanken denke, es braucht eine Bereitschaft zur Selbstreflexion, also sich und sein Handeln zu reflektieren, vielleicht auch mal die getroffenen Entscheidungen noch mal in Frage zu stellen. Also auch da nicht die Angst zu haben, mal zuzugeben, dass eine Fehlentscheidung getroffen wurde. Immer eben mit diesem Ziel zu wachsen und auch als Unternehmen, wenn ich persönlich wachse, als Führungskraft natürlich auch, dass das Unternehmen entsprechend wächst und sich weiterentwickelt und ja, auch diesen Umgang mit Zweifeln, dass ich Vertrauen habe.

Also Mut fassen. Wer diesen Grad so erreicht hat, ich glaube, das ist auch ein Grad von Freiheit. Also dann ist man auch freier in den Entscheidungen, die man trifft.

### **07:32 – 07:36 Sascha Wolf**

Würden Sie auch sagen, Herr Pachali, dass es grundsätzlich eigentlich sehr ähnliche Ansätze sind?

### **07:36 – 07:59 Wolfgang Pachali**

Ich glaube, es ist noch mal wichtig, in diesen und diesen gravierenden Unterschied deutlich zu machen zwischen einer Methode und einem Konzeptansatz. Die Methoden, die ich 100 % unterstreiche, ist ja letztlich eine Hilfestellung, ein Weg zu einem bestimmten Ziel. Das hilft mir, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Frage ist natürlich, welches Ziel. Und das ist natürlich wieder Gegenstand von Evolve-Management.

Welche Ziele setze ich mir und warum setze ich mir diese Ziele eigentlich? Was will ich erreichen und wie will ich es erreichen? Das sind die Themen, mit denen

wir uns eben wesentlich intensiver beschäftigen. Aber eine wichtige Gemeinsamkeit ist, dass wir beide von Weiterentwicklung reden. Wir reden nicht von Change, also nicht von Verändern, sondern von Weiterentwickeln. Und das ist schon mal wieder ein großer Unterschied zu den sonstigen Management Konzepten, die es am Markt eben gibt.

Was mir auch noch mal wichtig ist im Evolve-Management, so wie wir es zumindestens lehren, sprechen wir nie von To-Do-Anweisungen. Also mach das und mach es mal so. Dieses Überhebliche ist bei uns ganz bewusst herausgenommen worden. Es gibt keine tu-das-Anweisungen. Und das ist natürlich wieder der Unterschied zu der Methode. In der Methode muss ich ein Stück weit auch konkrete Hilfestellung geben, wie ich etwas mache.

Da sind wir in dem Evolve-Management Ansatz auf einer anderen Ebene tätig.

### **08:53 – 09:17 Silke-Carolin Specht**

Ich glaube, ich verstehe es ein Stück weit so, dass das Evolve-Management wirklich diesen Rahmen gibt und dass die Achtsamkeitspraxis eben ein Tool sein kann, um eben in diesem Rahmen auch sich zu entwickeln. Und ich glaube auch, dass Führungskräfte, weil sie gerade sagen „eine To-Do-Anweisung“, auch Achtsamkeit kann man ja nicht anweisen. Ich glaube, man sollte vielmehr versuchen zu inspirieren, also als Führungskraft sich selber auf den Weg zu machen und davon zu erzählen.

Zu sagen, ich habe was bei mir verändert. Habt ihr nicht auch Lust, es auszuprobieren, um gemeinsam dann wachsen zu können?

### **09:24 – 09:49 Wolfgang Pachali**

Ich würde gerne noch mal ganz kurz einhaken, weil das mir ein sehr wichtiger Punkt erscheint. Ja, wir sprechen ja bewusst von Reife. In beiden Ansätzen spielt es eine große Rolle, sich in der Weiterentwicklung zu einer höheren Reife zu bewegen, zu etwas, was man eben aus Sicht der Person braucht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Und es ist im Management ein bisschen verpönt, wenn man von solchen Prozessen der Reifung spricht.

Und da brechen wir beide, glaube ich, ein wichtiges Tabu, nämlich dass es gut ist und nützlich ist, dass man sich mit sich selbst beschäftigt, mit dem Ziel, sich weiterzuentwickeln.

## 09:59 – 10:20 Sascha Wolf

Und eben diese Weiterentwicklung geschieht dann ja in der Praxis. Und spätestens da ist es ja dann so, dass die beiden Themen aufeinander treffen Hilfe zur Selbsthilfe. Um jetzt mal auch noch mal zu zitieren. Wir hatten das ja in der Folge zum Evolve-Management auch schon thematisiert, Herr Pachali. Ist ja gewisser Weise auch eine Hilfe dazu, die Komfortzone zu verlassen, neue Wege zu wagen.

Und da kommt ja dann die Praxis, wo sie tatsächlich mehr mit zu tun haben, Frau Specht, mit diesen Routinen. Können die dabei, was meinen Sie, auch dabei helfen, eben Hilfe zur Selbsthilfe zu finden, eben mit Routinen, die Komfortzone zu verlassen?

## 10:38 – 10:58 Silke-Carolin Specht

Ja, Routinen dienen ja eigentlich immer dazu, uns erst mal eine Struktur zu geben. Also Routinen sind im Grunde genommen ein Hilfsmittel, um im Alltag überhaupt Strukturen und damit ja auch einen sicheren Rahmen zu bekommen. Sie sind verlässlich, weil sie eben wiederkehrend sind. Und im Kontext der Achtsamkeit helfen uns Routinen eben zum Beispiel, sie überhaupt in den Alltag zu integrieren.

Also jemand, der vielleicht mit ein oder zwei Minuten Meditation zu einer festen Uhrzeit anfängt, der hat eben schon mal seinen ersten Schritt getan. Und das kann eben auch helfen, dann die weiteren Strukturen aufzubauen. Und dann habe ich so meinen sicheren Anker in unsicheren Zeiten. Also alles, was ich an Routinen entwickle, egal ob das jetzt eine neue Meditationspraxis oder andere Formen sind, wenn ich verlässliche Eckpunkte habe, dann es in anderen Bereichen sich eben auch ein bisschen mehr bewegen.

## 11:25 – 11:44 Wolfgang Pachali

Die zentrale Herausforderung ist ja, die Bereitschaft zu wecken, überhaupt an sich oder am Unternehmen zu arbeiten. Und in der Mehrzahl der Fälle fehlt es ja exakt an dieser Bereitschaft, etwas in Frage zu stellen, weil es vielleicht wehtut, weil es vielleicht schmerzt. Und auf der anderen Seite in dieses Offene zu gehen. Denn wenn ich etwas in Frage stelle, weiß ich ja noch nicht, was rauskommt aus dieser Fragestellung. Und mit diesem Selbstverständnis an etwas ranzugehen, das ist in der Regel nicht gegeben. Und deswegen glaube ich, dass so eine Methode wie jetzt hier beispielsweise die Achtsamkeitsübungen enorm helfen können, diese Bereitschaft auszubauen und zu schärfen.

Im Evolve-Management gehen wir einfach ein Stück tiefer. Wir gehen in diese drei großen Fragen „Was will ich erreichen?“, „Wie will ich es erreichen?“, „Warum will ich das eigentlich erreichen?“ Bei dem Warum hilft zum Beispiel das Achtsamkeitstraining enorm. Weil diese Frage nach dem „Warum“ letztlich viel zu selten gestellt wird, sondern wir uns im Management eher auf der Ebene „Was will ich erreichen?“ und „Wie will ich es erreichen?“ uns bewegen. Wir haben das bei einem dieser Podcasts ja mit diesen drei Schlüsselbegriffen „Unlearning“, „Rethinking“, „Newworking“ mal dargestellt, einfach um Begriffe in den Raum zu stellen, an dem man sich reiben kann, an denen man sagt So.

Was bedeutet das denn eigentlich? Welche Grundmauern muss ich einreißen, damit das Ganze spannend wird?

## 12:41 – 13:00 Sascha Wolf

Ich finde und ja, wenn ich jetzt vorausschauend denke an die nächsten zwei Folgen, die noch kommen werden, bin ich ja voll Vorfreude, weil ich glaube, das ist eben spannend. Wenn wir dann noch tiefer in die Praxis gehen und eben sehen, wie ist denn die Arbeit dann tatsächlich mit Führungskräften? Wie ist die Arbeit für Führungskräfte? Und ich finde, sie haben das jetzt eben schon gut zusammengefasst.

Also wir haben im Prinzip Methodik, mit der wir einen größeren Rahmen abstecken können, wo wir Parts abdecken können, die einem selbst helfen, die in einer Führungsposition als Vorbild dienen können, um dann eben zu sagen okay, um das Ziel zu erreichen, können wir mit dieser Methodik arbeiten und da sind eben die Zusammenhänge. Und ich finde, das ist auch ein schöner Abschluss, schöne Zusammenfassung für unsere erste gemeinsame Folge, um immer mal abzustecken, wo kommen wir her, wo gehen wir hin, wo sind die Gemeinsamkeiten? Daher danke ich Ihnen beiden, dass Sie beide heute hier waren. Und Sie als Zuhörerinnen und Zuhörer können gespannt sein, wie es in den nächsten Folgen weitergeht. Denn da widmen wir uns dann der Frage, welche Herausforderung für Führungskräfte im Rahmen von Veränderung bestehen bzw. im Rahmen von Weiterentwicklung bestehen und wie das Ganze vonstattengeht.

Wir freuen uns, wenn sie dann wieder dabei sind. Bis dahin Ihnen eine gute Zeit.