

## Audiodatei

# Recht auf Frequenz Folge 11: Zeitgemäße Führung mit Silke-Carolin Specht und Wolfgang Pachali (Teil 2)

## Transkript

### 00:00–00:25 Sascha Wolf

Heute sind wir zum Zweiten Teil unserer Serie zur zeitgemäßen Führung zusammengekommen. Wir, das sind Silke-Carolin Specht, Expertin und Coach für Mindful Leadership und Wolfgang Pachali, Unternehmer und Experte im Bereich Evolve-Management. Mein Name ist Sascha Wolf und ich freue mich, dass sie wieder dabei sind. Heute gehen wir der Frage auf den Grund, welcher Herausforderung sich Führungskräfte gegenübergestellt sehen, wenn es zu Veränderungen kommt.

### 00:25–00:56 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.

### 01:36–01:52 Sascha Wolf

Herzlich willkommen, liebe Frau Specht, lieber Herr Pachali. Schön, dass Sie wieder hier sind und wir direkt anknüpfen können, wo wir das letzte Mal aufgehört haben. Wenn wir nun mal eine Führungsperson an sich betrachten, welche Veränderung kann sich diese in keinem Fall verwehren, Herr Pachali?

### 01:52–02:15 Wolfgang Pachali

Also die wichtigste ist mit Sicherheit die Bereitschaft, Dinge in Frage zu stellen. Und da ist man ja gleich schon beim ersten Grundthema. Meine Kunden, meine Mandanten sind in erster Linie sehr erfolgreiche Person und eigentlich wäre es ja dann deplatziert, dass man sagt, man muss sein eigenes Verhalten und sein Denken in Frage stellen oder vielleicht sogar korrigieren.

Aber genau das ist die Forderung der Zeit. Heute ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft oder eines Unternehmers, Managers, sein eigenes Denken und Handeln ständig in Frage zu stellen. Weil sich draußen etwas verändert, weil sich einfach das Umfeld verändert. Also das, was einen erfolgreich gemacht hat, in Frage zu stellen, ist schon eine besondere Kunst. Es klingt so easy, ist es aber in Wirklichkeit eben nicht.

Und auch die Frage zu stellen, warum tue ich es so, wie ich es damals getan habe und warum darf ich es heute nicht mehr tun? Oder sollte ich es heute nicht mehr tun,

um weiterhin erfolgreich zu sein? Das ist eine Flexibilität im Denken und im Handeln. Die ist ungewohnt. Die letzten Jahre, Jahrzehnte, muss man sagen, galt das Prinzip der Kontinuität, das Prinzip der Berechenbarkeit.

Jetzt gilt das Prinzip, sich permanent anzupassen an neue Umfeldveränderung.

### **03:05–03:24 Silke-Carolin Specht**

Ja, ich fand es gut beschrieben, gerade wie Sie das so sagen, dass die etablierten Führungskräfte diejenigen, die so angekommen sind in ihrer Position, das auch ein Stück weit, ich sage mal, genießen und sich darauf verlassen. Und ich erlebe ja auch oft Führungskräfte, die erst noch auf dem Weg dahin sind, also noch gar nicht diesen etablierten Status erreicht haben.

Für die ist es oft eine Herausforderung, diesen Überblick zu haben, die Zusammenhänge zu erkennen und nicht so sehr damit beschäftigt zu sein mit diesem Weg, den sie gehen wollen. Und da merke ich eben auch, dass es gerade so dieses Thema ist. Ich brauche eine Lust auf Wachstum, ich brauche Lust auf ständiges Weiterlernen, auf Wissen und ich brauche überhaupt Lust auf diese Bewegung.

Und das deckt sich ja vielleicht auch mit den Etablierten. Auch die müssen noch eine Lust auf Bewegung haben.

### **03:51–04:07 Sascha Wolf**

Ich, der ja eigentlich Laie ist, stoße immer wieder über so Begriffe wie nachhaltige Führung oder disruptive Veränderungen. Wie gesagt, als Laie klingt das für mich eigentlich immer gegenteilig und gegensätzlich. Wie kann man denn da eine klare Aufteilung ziehen?

### **04:07–04:29: Silke-Carolin Specht**

Ja, ich. Dieser Begriff der Disruption, den sollte man sich noch mal so vor Augen führen, finde ich auch. Das steht ja im Grunde genommen dafür, dass etwas Bestehendes im Kern erschüttert wird. Also gänzlich in Frage oder nahezu gänzlich in Frage gestellt wird. Es ist ein regelrechter Umbruch nötig. Und das ist, glaube ich, so, dieses Umfeld, in dem sich die Unternehmen eben bewegen.

Und in den Phasen braucht es halt genau Mitarbeiter, die oder Führungskräfte, die führen können. Mit Ruhe, Sicherheit und Orientierung. Also die wirklich etwas ausstrahlen, was für sie so eine Leuchtturm Funktion im Grunde genommen ist. Damit eben die Mitarbeitenden

Vertrauen fassen können, dass dieser neue Weg, den sie gehen sollen, auch gut werden kann und dass diese Brücken, die da gebaut werden von den Führungskräften, dass die auch tragfähig sind.

Ich muss schon auch das Vertrauen haben, dass ich über diese neuen Brücken auch gehen kann, dass die stabil sind und dann ist Führung für mich nachhaltig. Wenn diese Führungskräfte verlässlich sind und diese Veränderungen Schritt für Schritt und nicht im Hauruckverfahren begleiten. Also Disruption im Außen, Ruhe, Klarheit und Stück für Stück gehen im Inneren.

### **05:13–05:38 Wolfgang Pachali**

Damit sind wir genau bei dieser entscheidenden Führungsfähigkeit. Diesen Gegensatz, den Sie angesprochen haben, auszuhalten. Denn das ist ein Gegensatz, ist ein Widerspruch. Wenn man auf der einen Seite verlangt wird, dass man sich kontinuierlich verhält, berechenbar verhält, weil das die Sicherheit für den Mitarbeiter bedeutet und auf der anderen Seite ständig bereit ist, sich zu verändern, weil das Umfeld es von einem erwartet.

Und ich lege da sehr großen Wert darauf, dass diese permanente Veränderung immer ein unter einem Begründungszusammenhang steht. Der Mitarbeiter erwartet, dass wenn ich mich anders verhalte, als ich es in der Vergangenheit getan habe, dass ich erkläre, während, wenn ich mich nicht weiterentwickle, obwohl es eigentlich von mir gefordert wird, niemand einen Erklärungsansatz benötigt. Also das ist eine ganz besondere Fähigkeit von Führungskräften, dass sie erklären können, warum sie sich morgen anders verhalten, als sich in der Vergangenheit verhalten haben und trotzdem dadurch berechenbar bleiben.

### **06:13–06:34 Sascha Wolf**

Was ich sehe, ist auch diese Herausforderung da Durchhaltevermögen zu zeigen. Also dass man nicht nur diese Veränderung anstößt und sie im ersten Schritt vorlebt, sondern eben, dass man auch Durchhaltevermögen zeigt, eben um dann Nachhaltigkeit vorzuleben. Was würden Sie denn sagen, Herr Pachali, was ist denn so die allgemeine Problemstellung, denen Führungskräfte gegenüberstehen?

### **06:34–07:00 Wolfgang Pachali**

Ich glaube, wir sollten da zwischen der realen Herausforderung und der medialen Herausforderung

ein wenig unterscheiden. Wenn ich die Management Zeitschriften aufschlage, dann lese ich so Worte wie Zukunftsschock und Gegenwartsharderer und Wandelzwang also die ganzen populistischen Begrifflichkeiten. Aus meiner Sicht haben die nicht allzu viel mit der tatsächlichen Herausforderung zu tun. Ich will mal eine zentrale Herausforderung herausgreifen.

Das ist für mich das Alleinsein vieler Führungskräfte und Topmanager. Also je höher jemand steigt, umso eher wird er einsam. Es fehlt ihm der Gesprächspartner. Er hat, er hat keinen Gesprächspartner. Und er traut keinen Gesprächspartner. Obwohl wir oft von Team Orientierung im Vorstand oder in der zweiten oder dritten Ebene sprechen. In Wirklichkeit hat er aber keinen Gesprächspartner und schon gar nicht auf Augenhöhe.

Und das ist eine besondere Situation, denn man kann nur im Dialog eigentlich die Zuversicht entwickeln und dieses Vertrauen in das eigene Handeln entwickeln, wenn man das mit anderen gemeinsam erarbeiten kann. So, und wenn aber genau dieser Gesprächspartner einem fehlt, dann ist es wahnsinnig schwer, Zutrauen und Zuversicht zu entwickeln.

### **07:43–07:50 Sascha Wolf**

Würden Sie das unterstreichen, also das fehlende Zuversicht oder der Mangel an der Möglichkeit, Zuversicht zu gewinnen?

### **07:50–08:12 Silke-Carolin Specht**

Auf jeden Fall. Also dieses je höher ich die Karriereleiter kletterte, desto einsamer werde ich oder wird es um mich herum auch. Das würde ich auf jeden Fall auch unterstreichen. Ich glaube auch, dass es noch ein Thema ist, dass das auch die Strukturen immer wieder an einem zerren. Also so wie Sie gesagt haben, Herr Pachali, die Literatur, die Medien beschreiben, ist eine, der Alltag prägt einen ja auch oft, dass einfach die Systeme, in denen ich mich bewege, an mir ziehen und zerren und ich dann eben auch diesen Überblick behalten muss. Und den Überblick behalten kostet schon viel Ressource. Und dann noch die, den eigenen Schritt zu gehen sagen Ich hinterfrage mich auch, ich stelle mich infrage, ich reflektiere. Das braucht schon viel, auch Disziplin.

### **08:34–08:54 Sascha Wolf**

Jetzt mal eine ganz offene Fragen: Haben Sie beide denn auch schon die Erfahrung gemacht, dass

Führungskräfte, gerade wenn sie dann in so einer einzelnen Position sind, nenne ich es jetzt einfach mal, auch einfach diesem Druck unterliegen, dass sie mit dem Unternehmen gleichgestellt werden, Dass man eben sagt, Unternehmen XY läuft nicht gut, weil das liegt an der Person an der Spitze.

Wie reagieren Führungskräfte dann damit, wenn sie merken okay, sie sind auf einmal das Gesicht des Unternehmens und wenn es nicht gut läuft, läuft's bei ihnen nicht gut.

### **09:04–09:24 Wolfgang Pachali**

Die natürliche Reaktion eines Menschen ist, in dem Moment, wo er angegriffen wird, sich einzuigeln und entweder nach vorne durchzuschlagen, wenn er die Macht hat oder wenn er sie nicht hat, dann eben einzuigeln. Das ist ja, glaube ich, die Aufgabe, die uns jetzt wieder verbindet. Auf beiden Ebenen haben wir uns genau mit dieser Frage zu beschäftigen Wie können wir so einer Person helfen?

Das ist ein Grundproblem, dass heute jemand, der sich verändert oder verändern will, dass man das als Schwäche auslegt, dass man nicht darin die richtige Reaktion sieht, sondern eigentlich eine falsche oder eine zu begründende Reaktion. Ja, aber es ist keine Schwäche. Es ist eine Stärke, wenn jemand sich in Frage stellt. Das ist eine Stärke. Wenn jemand seine Erfolgsfaktoren der Vergangenheit grundsätzlich in Frage stellt.

Aber es wird nicht als Stärke wahrgenommen.

### **09:53–10:09 Sascha Wolf**

Was würden Sie denn sagen, Frau Specht, in der Praxis, wenn Sie jetzt an Ihre beiden Herangehensweisen oder wir haben ja schon gesehen, es sind keine unterschiedlichen Herangehensweisen, sondern Herangehensweisen, die ineinandergreifen. Wie würden Sie denn sagen, dass die im Alltag integriert werden können? Also wie können die de facto helfen?

### **10:09–10:30 Silke-Carolin Specht**

Ich muss es tun, ich muss es wirklich anwenden, ich muss es wollen. Das ist ja auch im Coaching immer ein Thema. Ich kann nur jemanden begleiten, der auch wirklich zu einer Veränderung bereit ist. Und ich muss es dann auch wirklich in meinen Alltag integrieren und tun und auch daran glauben und durchhalten. Und wenn

mir das gelingt, es in meinen Alltag zu integrieren, dann kann ich ja überhaupt erste Erfahrung machen.

Und erst wenn ich diese Erfahrung gemacht habe, die mir den Rückhalt geben, gehe ich vielleicht auch raus und sage, das ist etwas, was sich auch eignet für alle anderen. Und wenn ich diese Erfahrung nicht mache, ich kann viele Artikel über Achtsamkeit lesen. Dadurch praktiziere ich es aber ja nicht erst, wenn ich eine Erfahrung gemacht habe. Vielleicht, dass ich durch Meditation ruhiger werde.

Vielleicht ist mir Atemübungen in stressigen Situationen helfen, dass ich irgendwann vielleicht bemerkt habe, Herr Pachali hat es ja gerade gesagt, wenn man angegriffen wird, dann nimmt man es sich persönlich. Man geht entweder in den Gegenangriff oder man ignoriert sich ein. Wenn ich aber zum Beispiel durch Meditationspraxis ja auch gelernt habe, dass ich nicht meine Gedanken bin, dass ich in eine beobachtende Rolle wechseln kann, dass wenn es mir in so einem Angriff gelingt, auf die Metaebene zu gehen, dann habe ich ja schon eine Weiterentwicklung und dann kann ich eben mit solchen Herausforderungen auch anders umgehen.

### **11:19–11:27 Sascha Wolf**

Wie sehen Sie das auf die Praxis bezogen? Wo kann man ja mit Routinen, mit Eingriffen in den Alltag da schon Veränderung schaffen?

### **11:27–11:50 Wolfgang Pachali**

Also das Allerwichtigste ist, dass man sich Routinen aufbaut. Denn wenn jedes Mal in in einer stressigen Situation ich erst groß nachdenken muss, wie reagiere ich eigentlich darauf? Dann ist meistens die entscheidende Zeit schon wieder vorbei. Aber die Routine hilft einem ja durch einen gewissen Mechanismus, diese kritische Zeit eben so schnell wie möglich zu überbrücken und dadurch handlungsfähig zu bleiben.

Aber das ist das auch hier wieder. Es klingt so einfach, eine Routine zu entwickeln, um sie dann im entscheidenden Moment praktizieren zu können. Da reden wir über Jahrzehnte und nicht über ein paar Wochen oder Monate.

### **12:02–12:30 Sascha Wolf**

Man weiß ja von sich selbst, wie schwer das ist, sowas dann wirklich im kleinen Kreis schon zu etablieren. Zum

Abschluss unserer Runde heute aber noch mal eine Frage in Richtung Zukunft, Herr Pachali. Was ist denn aus Ihrer Sicht so ein Future-Skill? Also eine Fähigkeit oder eine Fertigkeit, um die Führungskräfte heute einfach nicht mehr herkommen? Also um überhaupt zukunftsfähig zu sein, um in ihrer Führungsposition gestärkt zu bleiben?

### **12:30–13:05 Wolfgang Pachali**

Das ist diese, die Bereitschaft, offen mit offenen Augen durch die Welt zu gehen. Also nicht von der ersten Sekunde an sofort die Lösung zu sehen, sondern zu sein, zu sagen, es ist eine Stärke, wenn man noch keine Lösung hat, aber ungefähr ein Bild davon, wie die Zukunft sich entwickeln kann. Wenn man es genau betrachten. Wissen wir doch, dass im Moment Techniken, Methoden, Tools entwickelt werden, von denen wir nur eine ganz grobe Ahnung haben, aber wissen, dass sie in fünf, in drei, in fünf, in sieben Jahren regelmäßig angewandt werden wird.

Aber wie übe ich mich denn in eine Technik, von der ich noch gar nicht weiß, wie sie funktioniert? Wir erleben es im Moment gerade, wenn wir an KI denken. Ja, wir spielen damit ein bisschen herum. Jeder von uns weiß, was da in drei, fünf oder sieben Jahren möglich sein wird. Aber wie übe ich etwas ein, was noch unvollständig vorhanden ist?

Und das ist, glaube ich, die Besonderheit, von der Sie gerade gesprochen haben.

### **03:27–13:31 Sascha Wolf**

Wie sehen Sie das in Anbetracht oder im Blick auf die Zukunft?

### **13:32–13:55 Silke-Carolin Specht**

Ich glaube, es ist gerade so, diese Herausforderung in der Balance zu bleiben. Herr Pachali hat ja vorhin gesagt ein Widerspruch aushalten und jetzt diese Balance zu finden und zu sagen Ich bin offen für Neues, ich bin lernbereit. Ich wage etwas, mache das auch publik vor meinen Mitarbeitenden. Ich gehe selber erst mal ins Lernfeld sozusagen rein. Ich weiß auch noch nicht, wo die ist, wo der Weg mich hinführt und gleichzeitig in diesem Vertrauen zu sein. In diese Ruhe auszustrahlen, diese Souveränität auch zu behalten, auch auf ungewohnten Terrain und zu sagen okay, ich gehe vor

und ihr könnt mir folgen. Also das ist, glaube ich, die große Herausforderung für die Zukunft.

#### **14:07–14:37 Sascha Wolf**

Ich finde, dem ist nichts mehr hinzuzufügen. Vielen Dank für diese passende Zusammenfassung und auch vielen Dank für diese aufschlussreiche Weiterführung unserer Serie. Ein Part ist noch vor uns, denn in der dritten und letzten Folge wird eigentlich

noch mal ein bisschen aus dem Nähkästchen geplaudert. Denn nachdem wir nun erfahren haben, welche Herausforderung es für Führungskräfte gibt, werden Frau Specht und Herr Pachali einmal darüber berichten, welche Herausforderungen es mit Führungskräften während im Change – bzw. während des Weiterentwicklungsprozesses gibt.

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