

Audiodatei

[EVOLVE_Podcast.mp3](#)

Transkript

00:00:01 Intro – Annette Marquardt

Hallo und herzlich Willkommen zu einer neuen Folge Finanzrauschen - Recht auf Frequenz. Dem Podcast der DG Nexolution für die Bankbranche. Hier sprechen unsere Gäste über die Finanz- und Rechtsthemen, die Sie wirklich interessieren.

00:00:15 Sandra Antakli

Hallo und herzlich Willkommen zu einer weiteren Folge von Finanzrauschen - Recht auf Frequenz. Einem Podcast von DG Nexolution. Mein Name ist Sandra Antakli und ich begrüße heute den Autor Wolfgang Pachali. Wir sprechen über den Inhalt Ihres aktuellen Titels „Evolve Management“, das schon in der zweiten Auflage erschienen ist. Vielleicht noch ein Nebensatz: Mitautor ist Günter Althaus.

Herzlich Willkommen, Herr Pachali. Ihr Buch trifft gerade jetzt den Nerv der Zeit. Eine Zeit des unerwarteten, umwälzenden gesellschaftlichen Umbruchs. Das schreiben Sie auch selber in Ihrem Buch. Energiekrise, steigende Inflation, Krieg und Klimakatastrophe sorgen für politischen und wirtschaftlichen Umbruch und das verändert Geschäftsmodelle und die Arbeitswelt in Unternehmen und genau darum geht es in Ihrem Buch.

Zum Start des Gesprächs habe ich folgende Frage: Wer ist Wolfgang Pachali? Bitte beschreiben Sie sich uns.

00:01:25 Wolfgang Pachali

Ja, zunächst herzlichen Dank für das Gespräch. Wolfgang Pachali ist ein genossenschaftliches Urgestein. Also groß geworden beim Genossenschafts-Verband in Frankfurt. Hatte damals die Aufgabe gehabt eine Wirtschaftsberatung in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aufzubauen. Das war die Gesellschaft Geno Consult. Und das begleitet mein ganzes Leben, denn danach war meine Aufgabe eine Bank zu gründen für einen Industriellen, was auch nicht allzu häufig in Deutschland vorkommt. Und die letzten 20 Jahre war ich Geschäftsführer einer Kommunikationsagentur, einer großen Kommunikationsagentur und habe mich darauf konzentriert, Menschen zu helfen die richtige Sprache einfach zu finden. Es ist immer wieder so die großen Umbrüche, die mein Leben begleitet haben und das hat immer sehr viel Spaß gemacht.

00:02:13 Sandra Antakli

Die richtige Sprache ist ja ein spannendes Stichwort. Was ist denn die richtige Sprache?

00:02:18 Wolfgang Pachali

Ja, die richtige Sprache ist die, die den Effekt erzielt, den man erreichen möchte. Also eine kundenorientierte Sprache beispielsweise, eine Zuhörerorientierte Sprache, eine Sprache, in der man zeigt, wer man ist und die nicht von so einer Kunstsprache eben überzeichnet ist.

00:02:35 Sandra Antakli

Also authentisch zu sprechen mit seinem Gegenüber und sich aber schon auch auf das Gegenüber einzulassen. Also zu überlegen, wer gerade vor einem sitzt.

00:02:45 Wolfgang Pachali

Ja, sowohl authentisch als auch eben rollenkonform. Also wenn ich mit Schülern spreche, brauche ich eine schülergerechte Sprache, obwohl ich vielleicht Akademiker bin. Also diesen Kompromiss immer hinzugehen, auf der einen Seite authentisch und auf der anderen Seite die Sprache des Zuhörers eben zu sprechen.

00:03:02 Sandra Antakli

Jetzt sind wir schon direkt ins Thema eingestiegen, das ist ja wunderbar. Ich glaube, Kommunikation ist auch ein Teil Ihres Buches, richtig? Da haben Sie ja auch Kapitel und ganz viele Passagen diesem Thema gewidmet. Warum ist denn das so wichtig für Sie?

00:03:20 Wolfgang Pachali

Also zunächst Mal ist es eine Rollenabsprache zwischen Günter Althaus und mir gewesen. Wir haben unsere Aufgaben immer getrennt: Er war mehr der inhaltliche Berater gewesen, seine Bezüge bezogen sich ja auf seine Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der ANWR GROUP und meine Aufgabe war immer die Übersetzungsleistung, sozusagen das Ganze in ein kommunikatives Kleid eben zu bringen und diese Doppelrolle spielen wir bis heute auch in der Beratung. Er konzentriert sich auf die Inhalte, ich konzentriere mich eben auf die Art und Weise, wie wir die Inhalte dann kommunizieren.

00:03:55 Sandra Antakli

Gehen wir mal auf den Titel ein: Evolve Management. Was versteckt sich denn dahinter?

00:04:01 Wolfgang Pachali

Das ist eine ganz wichtige Schlüsselfrage, weil die meisten sprechen ja heute von Change, von Change Management. Change heißt verändern. Verändern tun wir uns automatisch jeden Tag, jeden Moment, jede Sekunde ist etwas anders als in dem Moment davor. Evolve heißt, sich weiterentwickeln. Es ist also eine ganz andere Bezugsgröße nämlich, etwas so zu integrieren, dass man das Gefühl hat, dass man sich weiterentwickelt hat, als in dem Moment davor. Also eine Veränderung nicht einfach nur als Veränderungen aufnehmen, sondern sie zu nutzen, um sich, das Unternehmen, die Kollegen weiterzuentwickeln.

00:04:31 Sandra Antakli

Und welche Aspekte sind bei Evolve jetzt ganz besonders wichtig für Sie?

00:04:37 Wolfgang Pachali

Also zunächst einmal ist uns wichtig dieser ganzheitliche Ansatz, dass ein Unternehmen, das sich neuen Erwartungen und neuen Anforderungen stellen will, dass es sich ganzheitlich dieser neuen Herausforderungen stellt. Also wenn man ein Beispiel nimmt: Man reorganisiert ja nicht nur, sondern die Reorganisation ist eine Folge einer neuen Strategie oder wenn man Personal-Management macht, hat das ganz häufig etwas zu tun mit einer neuen Organisationsform.

Und diesen ganzheitlichen Ansatz, dass Veränderung nicht möglich ist oder Weiterentwicklung nicht möglich ist, wenn man nicht einen ganzheitlichen Ansatz wählt, das ist eine unserer zentralen Thesen in dem Buch. Ja, wir wollen sicherstellen, dass, wenn eine Veränderung eingeleitet wird, die

zu einer Weiterentwicklung führt, dass sie auch nachhaltig ist und nicht nur ein kurzfristiges Feuerwerk darstellt.

00:05:26 Sandra Antakli

Und wie bringt man Menschen dazu, da sich anzuschließen und Evolve für sich zu inhalieren und das dann auch tatsächlich genau so zu leben? Wie schafft man es, dass Menschen sich dafür begeistern können für Evolve?

00:05:44 Wolfgang Pachali

Sie haben das in Ihren einleitenden Worten sehr schön formuliert. Derzeit stehen wir vor disruptiven Veränderungen. Veränderungen, die jeder wahrnimmt, die man nicht mehr groß aufzeigen muss. Und das ist natürlich etwas, was Menschen bewegt. Sie fragen sich natürlich kann ich so bleiben wie ich in der Vergangenheit war oder muss ich mich diesen Herausforderungen stellen? Betreibe ich Vogelstrauß-Politik oder nehme ich einfach die Herausforderungen an? Und genau das ist das, was wir eigentlich aktivieren wollen. Wir wollen den Menschen helfen, das, was er sieht und was er auch als notwendig empfindet, auch tatsächlich eben zu realisieren.

Dagegen steht natürlich, dass wir Menschen die Gewohnheit lieben, das Bequeme, unsere Komfortzone, dass es kaum einen Menschen gibt, der bewegt werden will. Sondern eigentlich lieben wir es, ruhig im Sofa zu sitzen und das Leben so anzunehmen, wie es gestern und vorgestern gewesen ist. Aber wir wissen alle, dass das eben nicht mehr möglich ist. Also auf der einen Seite merken wir, wir müssen uns verändern und auf der anderen Seite ist es nicht normal, dass ist nicht das normale Verhalten von Menschen Veränderungen zu wollen, sondern das normale Verhalten ist eigentlich sich am Gewohnten, an der Erfahrung zu orientieren.

00:06:53 Sandra Antakli

Und Evolve soll dabei helfen. Gibt es denn da einen Unterschied zwischen Ihren Ansätzen und bisher üblichen Management Ansätzen?

00:07:05 Wolfgang Pachali

Die bislang üblichen Management-Ansätze sind in der Regel immer fokussiert gleich. Lean Management, um ein Beispiel zu nehmen.

Ja, das ist mit Sicherheit berechtigt, dass bestimmte Unternehmen oder in einer bestimmten Branche man jetzt schlanker aufgestellt sein muss, aber das ist ja eine Zeitpunkt Betrachtung. Bei uns ist es eben nicht die Zeitpunkt Betrachtung. Wir wissen nicht, welche Veränderung morgen oder übermorgen auf uns zukommt. Aber wir wissen, dass eine Veränderung auf uns zukommt und dieses sich einstellen, nicht auf eine bestimmte Veränderung, sondern einfach offen zu sein für jede Veränderung, das ist der Unterschied eben zu anderen Ansätzen. Wir wollen nicht fokussieren. Wir wollen nicht so etwas wie der Prophet sein, der genau weiß, was in drei oder fünf Jahren gebraucht wird. Sondern wir wissen nur, dass in den nächsten drei bis fünf Jahren etwas Anderes gebraucht wird als heute. Und wir wissen, dass wir den Menschen helfen müssen, mit Techniken oder Formaten fertig zu werden, die erst in drei oder fünf Jahren entwickelt werden. Also von denen wir gar nicht wissen, wie die aussehen werden und was sie an Fähigkeiten oder Kompetenzen verlangen von uns.

00:08:07 Sandra Antakli

Also so wie ich das verstehe, soll ihr Buch Evolve Management eher darum gehen, Menschen insgesamt für Veränderungen offen zu machen und jetzt nicht zu beschreiben, es wird diese und diese und diese spezielle Veränderung geben in der Zukunft und ihr könnt euch mit diesen und diesen Maßnahmen darauf einstellen, sondern einfach nur ja eine Botschaft an alle: Es gibt Änderungen, es gibt Entwicklung, und es gibt bestimmte Möglichkeiten, wie ihr besser mit allen Änderungen, die da so kommen, damit klar kommt. Habe ich das richtig verstanden?

00:08:43 Wolfgang Pachali

Wenn wir uns einfach mal die letzten drei Jahre als Beispiel anschauen, wer hätte das prognostiziert? Wer hätte eine Corona Pandemie, wer hätte die Lieferkettenstörungen prognostiziert? Wer hätte Krieg prognostiziert? All diese Veränderungen sind eingetreten, verändern uns substanziell zum jetzigen Zeitpunkt und gleichzeitig hat keiner die Radikalität auch nur erahnen können und genau das ist der entscheidende Punkt. Wir sind nicht mehr heute in der Situation, dass wir uns auf große Veränderungen vorbereiten können planerisch, organisatorisch, sondern wir sind gefordert, eine Herausforderung anzunehmen, weil sie einfach da ist. Und das ist der große Unterschied zu früher. Wir hatten größere Zyklen der Kontinuität, und wir hatten auch nicht die Radikalität, die heute Gang und Gäbe ist.

Wie schnell haben wir es in den Unternehmen gelernt New Work Techniken zu praktizieren? Wer hätte vor drei Jahren noch gesagt, Videokonferenzen vollkommen normal, Podcast vollkommen normal? Aber in den drei Jahren hat sich das komplett verändert. Das Selbstverständnis, die Fähigkeiten, sich anzueignen, früher hätte man große Seminare gemacht, heute sagt man, jeder ist für sich selbst verantwortlich, lerne es einfach. Und genau so haben wir es halt auch praktiziert in den letzten drei Jahren. Das ist eine sehr, sehr gute Entwicklung.

00:09:57 Sandra Antakli

Was würden Sie denn sagen, wenn ich jetzt mich mit Evolve Management beschäftige, was für mich jetzt die wichtigsten Zutaten sind, um das zu leben?

00:10:06 Wolfgang Pachali

Wir haben ja in der Buch Überschrift drei provokative Begriffe auch visualisiert: Nämlich Unlearning, Rethinking, New Working. Und das sind ja Begriffe, die bewusst in dieser Provokationssprache eben gewählt worden sind. Was heißt Entlernen heute? Wie schaffe ich es, auf Erfahrung, die mich zum Erfolg gebracht hat, zu verzichten? Freiwillig zu verzichten. Was heißt, eine Denkweise, die ich über zehn, zwanzig Jahre praktiziert habe, einfach über Bord zu werfen, weil die Situation es von mir verlangt. Oder wie gehe ich denn mit diesen Formaten des New Working um? Sind es Formate, die ich praktiziere, weil ich sie praktizieren muss, weil ich im Moment eben keinen Präsenzunterricht machen kann, wähle ich halt Online-Unterricht oder sind es Formate, von denen ich glaube, dass sie Bestand haben werden? New Working ist ja zum größten Teil auch zurückzuführen auf die Veränderungen bei den Mitarbeitern selbst. Sie legen heute ganz andere Prioritäten fest. Und ich als Arbeitgeber kann nur entweder diese neuen Regeln akzeptieren und mein Unternehmen darauf einstellen, oder aber ich muss auf bestimmte Mitarbeiter Gruppen verzichten. Und wer kann das?

00:11:16 Sandra Antakli

Das ist auch ein radikaler Ansatz. Das hatten Sie ja vorhin auch schon gesagt, dass es so eine Radikalität einfach mitschwingt. Was ich ganz besonders spannend finde, ist das Phänomen des eskalierenden Commitments. Was ist denn darunter zu verstehen?

00:11:35 Wolfgang Pachali

Darunter ist zu verstehen, dass wir dazu neigen, an etwas festzuhalten, obwohl wir feststellen, dass es nicht funktioniert. Also wir investieren in etwas, wo wir objektiv gesehen erkannt haben, dass es nicht funktioniert, weil wir einfach diese Selbstbestätigung wollen. Das ist etwas zutiefst Menschliches. Wer gibt gerne einen Fehler zu? Allein schon das Wort „Fehler“ ist aus meiner Sicht falsch. Wer gibt zu, dass etwas von dem Weg geglaubt haben, dass es funktioniert nicht funktioniert oder nicht In der Form funktioniert, die wir gerne hätten?

Wenn wir von Fehlerkultur sprechen, dann meinen wir ja im Prinzip damit, dass wir eine Abweichungsanalyse tätigen, ein Learning vornehmen und dann einen neuen Versuch starten. Und dieses experimentelle Umgehen mit Neuem das ist der Grundcharakter von sich weiterentwickeln. Alles andere wäre ja, ich wüsste ganz genau, wie es geht. Gott sei Dank sind wir in der Mehrzahl der Fälle in der Situation, dass wir es nicht wissen, sondern uns experimentell heranwagen müssen.

00:12:30 Sandra Antakli

Und das beschreiben sie auch in ihrem Buch, wie das funktioniert experimentell an die Sache ranzugehen und vielleicht geht es auch ein bisschen darum, Spaß am Ausprobieren zu haben.

00:12:42 Wolfgang Pachali

Spaß ist die Grundvoraussetzung dafür, weil darin steckt diese Leichtigkeit, die notwendig ist. Darin steckt dieses nicht gleich bewerten wollen und bewerten müssen und das ist etwas, was wir lernen müssen, denn in hierarchischen Strukturen ist die Bewertung der Normalfall. In diesen etwas anderen Situationen, wo wir in experimentellen Phasen uns bewegen, ist die Leichtigkeit gefordert.

Ich sage nicht Fehlertoleranz. Es macht ja keinen Sinn, einen Fehler zu akzeptieren, sondern es geht um die Fähigkeit, einen Fehler zu nutzen, um etwas Neues eben auszuprobieren und das ist diese Leichtigkeit, die ich gerne hätte.

00:13:18 Sandra Antakli

Das ist ein sehr schöner Gedanke, denn das ist ja in Unternehmen immer noch so, dass der Begriff Fehlertoleranz oder Fehlerkultur sehr prominent ist und eine Fehlerkultur gefordert wird. Und ich glaube, dahinter steckt genau das, was sie jetzt beschrieben haben: Eine Leichtigkeit dafür und vielleicht sollten wir tatsächlich diesen Begriff Fehler einfach streichen aus unserem Wortschatz.

00:13:43 Wolfgang Pachali

Das ist ja das Gefährliche, an dem Wort Fehlerkultur. Das Wort besagt ja eigentlich, dass ich eine Kultur praktiziere, in der Fehler zugelassen werden. Nein, ich möchte mit keinem Piloten fliegen, der Fehler macht. Sondern ich möchte eine Kultur produzieren, die mit Fehlern produktiv umgeht. Deren Hauptziel es ist, in Führungsstriche schon in der Planung mögliche Fehler zu berücksichtigen, sodass sie gar nicht erst eintreten. Das ist eigentlich Fehlerkultur. Also ich prognostiziere potenzielle Fehler und schalte sie genau deswegen aus, weil ich sie eben prognostiziert habe. Eine Fehlerkultur im Sinne von Toleranz und Verständnis ist wieder etwas ganz Anderes. Das ist, wenn ich weiß, dass ich nicht alle Fehler prognostizieren kann und damit nicht ausschließen kann, muss ich akzeptieren, dass dann Fehler passieren und diese Fehler eben dann wieder in einen Learning-Prozess transformieren. Das ist das, was aus unserer Sicht eben Fehlerkultur in Wirklichkeit meint.

00:14:43 Sandra Antakli

Und das ist ja aber auch genau das, was gebraucht wird, um in dieses Evolve Management reinzukommen. Also auf der einen Seite, so wie ich das verstehe, eine Fehlerkultur, um konstruktiv damit umzugehen und auf der anderen Seite aber eben auch diese Leichtigkeit, die sie beschrieben haben, die Lust am Ausprobieren.

00:15:04 Wolfgang Pachali

Ich habe vorhin das Wort „sich weiterentwickeln“ pointiert. An diesem Beispiel kann man das sehr schön deutlich machen: Wenn jemand der Auffassung ist, dass sich weiterentwickeln bedeutet, dass in der Vergangenheit etwas weniger gut war, dann hat er aus meiner Sicht schon ein Problem. In der Vergangenheit, das war mit Sicherheit richtig, sonst hätte er etwas Anderes gemacht, es macht ja jemand ungern etwas nicht richtig, nur das, was in der Vergangenheit richtig war, muss ja nicht morgen richtig sein. Es kann sogar vielleicht die schlechteste aller Lösungen sein und das ist sich weiterentwickeln, ohne sich zu Tat und für ein Verhalten in der Vergangenheit. Ohne Rücksicht nehmen zu müssen, dass das in der Vergangenheit verteidigt werden muss. Darum genau geht es nicht, sondern sich weiterentwickeln in dem Bewusstsein ich habe damals etwas richtiggemacht und ich mache jetzt das Richtige bezogen auf die neue Ausgangssituation.

00:15:55 Sandra Antakli

Ja, das sind das sind sehr, sehr viele sehr interessante und auch gute Gedanken, die wir uns gerade in der Unternehmenskultur vielleicht auch mal ein bisschen stärker zu Herzen nehmen sollten. Also, wie können wir uns verändern, wie können wir uns als Führungskräfte verändern, wie können wir uns als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern? Das sind auch jetzt gerade ganz zentrale Fragen, die wir beantworten müssen, weil es eben so schnelllebig geworden ist. Haben Sie diese Erfahrung denn auch gemacht beziehungsweise ist Ihr Buch deshalb entstanden, weil Sie diese Erfahrungen gemacht haben?

00:16:33 Wolfgang Pachali

Das Buch ist streng genommen eigentlich eine Rückschau. Günter Althaus hat damals als Vorstandsvorsitzender der ANWR GROUP versucht, diesen Prozess in der ANWR zu integrieren und meine Aufgabe war es damals, als sein Berater, ihm dabei zu helfen, diesen Prozess zu integrieren und viele Kapitel und viele Gedanken, die in dem Buch verarbeitet sind, basieren auf ganz konkrete Erfahrungen, die wir damals eben gemacht haben. Sie sind dann nur abstrahiert worden, weil es uns ja darum ging, sich die Frage zu stellen, was kann das bei einem anderen Unternehmen bedeuten?

Der Grundstoff, also das, was eigentlich so das Sprungbrett der ganzen Gedanken war eigentlich, die Erfahrungen, die Günter Althaus in seinem Unternehmen gemacht hat.

00:17:18 Sandra Antakli

Darüber könnten wir uns jetzt bestimmt noch Stunden und Tage unterhalten und sicherlich auch verschiedenste Seminare dazu machen. Wir müssen aber ein bisschen auf die Zeit schauen. Der Podcast ist fast zu Ende und ich würde jetzt gerne noch eine Frage stellen, die bestimmt viele Hörerinnen und Hörer interessiert: Und zwar welche Tipps haben Sie für Menschen, die sich zum ersten Mal mit solchen Management-Ansätzen wie Evolve beschäftigen? Was macht den Einstieg vielleicht etwas leichter?

00:17:50 Wolfgang Pachali

Das allerwichtigste aus meiner Sicht: Diese Leichtigkeit zu praktizieren, von der wir gesprochen haben. Einfach zu haben. Gerade in dem Moment, wo radikale Veränderungen sind.

Den Abstand aufzubauen zu dieser Hitzigkeit, die dann in so einer Radikalität drinsteckt und mit dieser Ruhe und Gelassenheit in einen solchen Prozess zu gehen. Sich weiterentwickeln ist nicht etwas, was einem hundert Meter Sprint gleicht, sondern es ist etwas kontinuierliches, was lange, lange Zeit braucht.

Und deswegen braucht man auch die Geduld, eben dazu. Auf der anderen Seite heißt der Geduld nicht, dass man es nicht anpackt. Wir packen es an, aber wir gehen es mit der Ruhe an, wissend, dass der Mensch in der Lage ist, sich zu verändern und sich weiterzuentwickeln.

Und das zweite aus meiner Sicht ist, dass wir in den Unternehmen uns einfach mehr Zeit geben müssen, sich mit den Themen zu beschäftigen, die noch nicht auf der Landkarte stehen, von denen wir noch nicht wissen, ob sie eintreten, aber die gleiche Energie erhalten, die die Themen, die auf der Agenda stehen. Also, dass wir wieder und stärker an das wirklich Wichtige, anstatt das Dringliche zu orientieren. Das ist etwas, was gerade, wenn radikale Veränderung ansteht, ist alles in dem Moment sofort dringlich. Aber wir müssen lernen, diese Dringlichkeiten wieder abzugrenzen von den wirklich Wichtigen. Das, was nachhaltige Wirkung eigentlich verursacht. Das, was nachhaltige Veränderungen eben halt auch eben verursacht. Und deswegen ist dieses sich Zeit nehmen, wieder mit grundlegenden Fragen im Unternehmen zu beschäftigen, das leidet je radikaler die Veränderungen sind, die wir in der Gesellschaft heute in der Wirtschaft haben.

00:19:30 Sandra Antakli

Ich fasse also zusammen, um sich da einfacher damit zu beschäftigen oder den Einstieg leichter zu haben, ist es wichtig, dass wir zum einen Leichtigkeit integrieren und zum anderen uns auch einfach mehr Zeit nehmen für diese Themen, die so wichtig sind.

Das ist auch ein wunderbarer Schlusssatz. Ein insgesamt umfassendes und auch ganz spannendes Thema, wie ich finde. Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen, Herr Pachali, und bin schon sehr gespannt auf Ihre kommenden Publikationen.

00:20:03 Wolfgang Pachali

Herzlichen Dank und ich freue mich auf das nächste Gespräch mit Ihnen.