

# „Wir unterschätzen die Radikalität der Herausforderungen der nächsten Jahre“



Nur wenige Unternehmen beschäftigen sich in der notwendigen Intensität mit der Entwicklung und Evaluierung eines nachhaltig tragfähigen Zukunftskonzeptes, meint Wolfgang Pachali. Bereiten wir uns zu wenig auf die Herausforderungen der Zukunft vor?

Ein Gespräch.

Herr Pachali, zu Beginn Ihres Buches „EVOLVE MANAGEMENT“ - das Sie zusammen mit dem bekannten Unternehmer Günter Althaus geschrieben haben - halten Sie ein Plädoyer für den stationären Einzelhandel, warum?

**Weil die Herausforderungen des stationären Einzelhandels besonders charakteristisch sind für die gegenwärtige Widersprüchlichkeit der unternehmerischen Fragestellungen. Die Menschen wünschen sich lebendige Innenstädte, Beratung von Mensch zu Mensch, Waren zum Anfassen und sofortigen Mitnehmen. Und gleichzeitig kaufen Sie Online. Viele stationäre Einzelhändler sind sich ihrer Stärken nicht bewusst und geblendet von den Heilsversprechungen der digitalen Wettbewerber. Die Wirtschaftsförderer der Städte haben die Gefahr der Verödung der Innenstädte erst spät erkannt und – wenn man ehrlich ist – bis heute keine wirkliche strukturelle Antwort entwickeln können.**

Man kennt Sie und Herrn Althaus als streitlustige Vordenker, als jemanden, der auch mal Herausforderungen überzeichnet. Auch in ihrem neuesten Buch finden sich eine Reihe von provokativen Szenarien?

**Wir haben als Untertitel des Buches „Heute für morgen Initiative entwickeln“ gewählt, um damit sichtbar zu machen um was es uns im Kern geht: Wir wollen Mut machen**

**Verantwortung für morgen zu entwickeln. Wir wollen motivieren Szenarien zu entwickeln, auch wenn sie uns nicht gefallen oder sogar schmerzhaft sind. Wir wollen Entschlossenheit fördern, zum Handeln anregen. Ja, wir nutzen hier und da auch das Stilmittel der Überzeichnung und Provokation, weil die Welt anders ist als gedacht und erhofft, um wachzurütteln, um sich einmal länger und tiefer mit der Herausforderung zu beschäftigen und intensiver zu spüren, was von uns morgen verlangt wird.**

Sie nennen ihr Buch ein Workbook, ein Buch eher für den Nachtschreibtisch als für den Schreibtisch ...

**Der Alltag vieler Unternehmer ist geprägt von der Bewältigung der dringlichen Aufgaben, die wichtigen Themen, die langfristigen und strukturellen Fragen werden dann eher in der Zeit „nach Dienstschluss“ behandelt. Workbook, weil das Buch nicht nur gelesen werden soll. Der Leser findet Fragen und die Möglichkeit seine Gedanken unmittelbar im Buch aufzuschreiben.**

Mit modernen, derzeit häufig empfohlenen, Managementansätzen wie New Work, Holocracy, Agilität gehen Sie eher kritisch um ...

**Auf Management-Buzzwords reagieren wir beide grundsätzlich sehr distanziert. Sie zeichnen gerne schwarz/weiß, sie führen uns gerne zu entweder-oder-Entscheidungen. Wir bevorzugen eher „sowohl-als-auch-Lösungen, sehen die größeren Umsetzungs-Chancen in hybriden Modellen. Beidhändigkeit ist gefordert: Run the business und evolve the business! Wir müssen Bestehendes optimieren, die Effektivität steigern, Routinen nutzen, um eine möglichst weitgehende Fehlerlosigkeit zu realisieren und wir müssen gleichzeitig, Bestehendes in Frage stellen, radikal neue Geschäftsmodelle entwickeln und maximale Fehlertoleranz entwickeln um (un)mögliches/(un)vorstellbares zum Durchbruch zu verhelfen. Wir müssen evolutionäre und disruptive Veränderungen einleiten und aussteuern – parallel! Geschmeidig anpassen und radikal erneuern – Hand in Hand!**

Besonders intensiv beschäftigen sie sich mit den Themen Timing und Kommunikation ...

**Ein Kernsatz im Buch lautet „Das Bessere ist der Feind des Guten“. Der Satz stammt von dem streitlustigen Voltaire. In vielen Unternehmen versanden Entwicklungsprojekte bevor sie ihre eigentliche Stärke entwickeln können. Bremser und Warner stehen den Innovatoren kraftvoll und entschlossen gegenüber. Meist sind sie nicht sehr lautstark, sondern agieren im Hintergrund. Subversiv, unauffällig lassen sie Blockaden wachsen und beschreiben Hindernisse als unüberwindbar. Diesen Widerstand aufzulockern und letztlich zu überwinden benötigt Zeit. Geduld und Disziplin ist gefordert.**

Ein Lösungsansatz in ihrem Buch ist die Re-Organisation, die Trennung von Markteinheiten und Wertschöpfungsplattformen, was genau ist damit gemeint?

**Benötigt wird ein komplett neuer Organisationsansatz. Ein Organisationsansatz, der Silos verhindert, der uns ermöglicht einfacher, schneller, besser und kundenorientierter zu werden!**

**Markteinheiten sind die Teile des Unternehmens, die unmittelbar im Kontakt mit den Kunden stehen, die Kunden der Wertschöpfungsplattformen sind die Markteinheiten. Wir müssen Hierarchien und einengende Kästchen abbauen, dafür die Türen öffnen für ein mehr an Selbstverantwortung und Selbstorganisation.**

Ein Kapitel widmen Sie speziell den Genossenschaften...

**Ja, das ist uns eine Herzensangelegenheit. Für die einen sind Genossenschaften verstaubt und nicht mehr zeitgemäß – für andere wiederum sind Selbstorganisation, Selbstverwaltung und Hilfe zur Selbsthilfe das Lebenselixier moderner Unternehmen. Aus unserer Sicht kann ein traditionsreicher Wertekompass beim Aufbruch zu „New Work“ als Orientierungshilfe dienen: Agil sein, durch ein mehr an Eigenverantwortung, Schneller werden, durch Selbstorganisation, besser werden durch Hilfe zur Selbsthilfe. „New Work“ baut auf kleine überschaubare Einheiten auf, empfiehlt den**

**Experten Vertrauen zu schenken, unabhängig von deren hierarchischen Position. Goethe würde sagen: „Alles Gescheite ist schon gedacht worden, man muss nur versuchen, es noch einmal zu denken.“**

In ihrem Prolog zitieren Sie Machiavelli mit dem Satz: „Tust Du Gutes, tu es langsam. Tust Du Böses, tu es auf einmal“...

**Weil die größte Gefahr in Unternehmen vom Gewohnten und Gewöhnlichen, dem Etablierten und Bequemen ausgeht. Zukunft beginnt nicht mit der Einführung des Neuen, sondern mit dem Abschied vom Alten. Das nennen wir „produktive (Zer)störung. (Zer)störung, die stört, aber nicht „kaputt macht“. Die den Mut zum Aufbruch und die Kraft entstehen lässt, sich von Hindernissen nicht abhalten zu lassen. Wirtschaft und Gesellschaft sind im Umbruch. In einem Umbruch dessen Tempo und Tragweite viele von uns überfordert, der Angst macht und einige von uns in Schockstarre versetzt. Mit EVOLVE Management wollen wir die unterstützen, die trotz aller Widerstände und Hindernisse handeln und Verantwortung übernehmen wollen.**