

KLARTEXT PETER PÄCHNATZ ÜBER DEN UMGANG MIT STEIGENDEN ANFORDERUNGEN

## „Aktionismus bringt nichts“



Der Diplom-Psychologe Peter Pächtnatz (48) war acht Jahre lang Personalleiter der Deutsche Leasing AG.

FOTO: INGO RÖHRBEIN

## ZUR PERSON

**Peter Pächtnatz** (48) hat 1990 sein Psychologie-Diplom bei Friedemann Schulz von Thun in Hamburg erworben. Das Thema seiner Diplomarbeit lautete: „Veränderung der Führungsanforderung durch Automation“. Bei der Deutschen Sparkassenakademie in Bonn war er anschließend bis 1995 als Referent für Personalwirtschaft tätig. Pächtnatz war zuständig für die Einführung eines ganzheitlichen Füh-

rungssystems und für die **Ausbildung von Führungskräften in Personalarbeit** und Führungskultur sowie für das Personalmanagement im Vertrieb. Als Leiter Personal und Change Management wechselte Pächtnatz 1995 zur **Deutsche Leasing AG** in Bad Homburg. Seine Aktivitäten, das Unternehmen in eine lernende Organisation umzugestalten, wurden für den Human Capital Award nominiert.

Seit Januar 2004 arbeitet Pächtnatz selbstständig. Die **Beratungsgruppe externes Personalmanagement** (Internet: [www.rent-a-personalmanager.de](http://www.rent-a-personalmanager.de)) ist ein bundesweiter Zusammenschluß von fünf ehemaligen Personalleitern, von denen jeder zehn Jahre Führungserfahrung nachweisen kann. Peter Pächtnatz hat eine Tochter, spielt in seiner Freizeit Gitarre und hält sich mit Joggen fit. (MHW)

**Der Psychologe fordert mehr Ruhe und Übersicht von Führungskräften.**

**ABENDBLATT:** *Um den Zustand unserer Arbeitswelt zu beschreiben, benutzen Sie das Wort „Dynaxität“. Was bedeutet dieser Begriff?*

**PETER PÄCHNATZ:** Das Kunstwort Dynaxität kennzeichnet die Wechselwirkungen von gleichzeitig zunehmender Dynamik und steigender Komplexität bei wachsendem Risiko von Fehlentscheidungen. Hohe Geschwindigkeit und enorme Vielschichtigkeit prägen unseren beruflichen Alltag. Das heißt, ich habe sehr viele Möglichkeiten, etwas zu tun – und das verändert sich ständig. Sie können sich das so vorstellen: Sie fahren mit einem Porsche konstant mit Tempo 240 auf der Autobahn. Ihre Möglichkeiten, eine Ausfahrt zu wählen, ändern sich ständig, aber Ihr Zeitfenster, die richtige Ausfahrt zu finden, ist extrem klein. Sie müssen also in Sekundenbruchteilen die Situation richtig erfassen, denn eine falsche Entscheidung ist nur mit hohem Aufwand zu korrigieren.

**ABENDBLATT:** *Bin ich denn gezwungen, Tempo 240 zu fahren?*

**PÄCHNATZ:** Ja, weil andere das auch können und tun. Sie stellen fest, daß die Wettbewerber auch mit 230, 240 oder sogar 250 Stundenkilometern unterwegs sind. Geschwindigkeit bedeutet Wettbewerbsvorteile. Mit Innovationen bekommen Sie aber nur einen kurzen Zeitvorsprung hin, denn Produkte und Dienstleistungen sind kopierbar. Wollen Sie erster im Markt bleiben, müssen Sie also ständig schneller werden. Und es kommt hinzu: Sie müssen gleichzeitig an vielen Fronten innovativ sein. Die Frage ist: Wie können Sie das koordinieren?

**ABENDBLATT:** *Gibt es dafür eine Lösung?*

**PÄCHNATZ:** Ja, einen paradoxen Ansatz: Wenn Sie schneller werden wollen, müssen Sie langsamer agieren und das Richtige tun.

**ABENDBLATT:** *Also die bekannte*

*Formel „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“. Warum?*

**PÄCHNATZ:** Erstens: Weil die Fehlertoleranz immer geringer wird. Zweitens: Sie können bei hoher Geschwindigkeit schnell etwas übersehen, was später wichtig wird. Drittens: Sie müssen Vielfalt zulassen, und das erfordert Zeit und Reduktionsweisheit. Viertens: Sie müssen Lösungslosigkeit aushalten, denn Lösungen müssen reifen. Eine zu schnelle Lösung kann Fehler enthalten, so daß die Lösung das Problem wird. Fünftens: Sie müssen den Überblick behalten.

**ABENDBLATT:** *Nun stehen viele Führungskräfte unter Druck: Sie müssen immer schneller immer bessere Ergebnisse erzielen mit immer weniger Mitarbeitern und Ressourcen. Wie kommt man aus diesem Hamsterrad heraus?*

**PÄCHNATZ:** Indem Sie die Gespräche, die Sie mit Mitarbeitern führen, auch wirklich so nutzen, daß Sie davon lernen – und nicht nur eigene Gedanken bestärken lassen. Das Hamsterrad setzt ja voraus, daß Sie immer mehr vom selben tun. Sie kommen also nur heraus, wenn Sie die Dinge mal ganz anders machen.

**ABENDBLATT:** *Was bedeutet das in der Praxis?*

**PÄCHNATZ:** Sie können zum Beispiel Ihre Mitarbeiter auffordern: „Bieten Sie mir nicht nur eine Lösung, sondern mehrere. Und stellen Sie mir die Vor- und Nachteile dar.“ Oder fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Sicht der Dinge, bevor Sie entscheiden. Sie müssen als Führungskraft viel aufmerksamer prüfen, ob das, was Sie tun, auch wirklich effektiv ist. Und das bedeutet nicht hektische Aktivität, sondern sauberes Denken. Und es kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Führungskräfte müssen lernen, immer mehr Spannungen auszuhalten, und nicht immer gleich mit wildem Aktionismus in die Triebabfuhr gehen. Vorsprung durch Hektik gibt es nicht, Aktion bedeutet keineswegs Handlungsfähigkeit. Dieses Modell von Management ist überholt.

Interview: MARK HÜBNER-WEINHOLD