

Scheitern verstehen – Derailment aus psychodynamischer Perspektive

Thomas Giernalczyk, Markus Zimmermann & Lena Schiestel

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht aus psychodynamischer Perspektive Derailmentphänomene mit Hilfe zweier Falldarstellungen. Fall 1 schildert das Verhalten eines ambitionierten Geschäftsführers, der unter Missachtung des primären Risikos sein Unternehmen in eine gefährliche Schieflage bringt. Fall 2 beschreibt das mikropolitische Taktieren eines Bereichsleiters und typische psychodynamische und systemische Bedingungen, welche gravierende unternehmerische Fehlentscheidungen ermöglichen. Aus diesen Falldarstellungen werden zentrale psychodynamische Schutzfaktoren abgeleitet: eine realistische Auseinandersetzung mit Risiken, eine Pendelbewegung zwischen Kooperation und Konkurrenz sowie die Containmentfunktion einer Führungskraft. Abschließend wird erläutert, wie sich diese in das praktische unternehmerische Handeln integrieren lassen.

Schlüsselwörter: Derailment, Psychodynamik, primäres Risiko, Risikoabwehr, Risikomanagement, Kampf-Flucht-Modus, Containment, Kooperation, Konkurrenz, Mikropolitik, gesunde Organisation

Understanding failure – derailment from a psychodynamic perspective

Abstract

The article examines the derailment phenomenon from a psychodynamic perspective, drawing on two case studies. The first case looks at the behavior of an ambitious chief executive officer who leads his organization in difficulties by disregarding the primary risk. The second case describes the micro-political strategizing of an area director and the common psychodynamic and systematic conditions that lead to poor business decisions with severe consequences. On the basis of these two case studies, the article defines central psychodynamic protection measures: the realistic analysis of risks, the oscillating movement between cooperation and competition together with the containment-function of leadership. Finally, the article explains how these measures can be integrated into practical organizational activities.

Keywords: derailment, psychodynamics, primary risk, risk defence, risk management, fight and flight mode, containment, cooperation, competition, micro politics, healthy organisation

Einführung

Wie kaum ein anderes Konzept der aktuellen organisationspsychologischen Forschung führt Derailment wirtschaftliche Katastrophen in Unternehmen auf das „Entgleisen“ einzelner Personen zurück. Lombardo, Ruderman und McCauley beziehen den Begriff in ihrer Definition aus dem Jahre 1988 noch auf unerwartete Karriereeinbrüche höherer Führungskräfte, z.B. durch frühzeitiges Ausscheiden aus der Organisation. In seiner weiteren Entwicklung wurde der Derailment-Begriff zunehmend

mit Managerversagen und den damit verbundenen gravierenden Schäden für das Unternehmen assoziiert oder sogar identifiziert (vgl. Westerman & Birkhan, 2012). Entsprechend dominieren in der aktuellen Derailment-Forschung Fragestellungen zu Verhalten und Eigenschaften einzelner „entgleister“ Manager (vgl. Hogan, Hogan & Kaiser, 2009). Psychodynamische oder systemische Betrachtungsweisen, die situative Faktoren und prozessuale Aspekte berücksichtigen, geraten zunehmend an den Rand. Aber gerade die Auseinandersetzung mit psychodynamischen und systemischen Fakto-

ren ermöglicht ein besseres Verständnis von Derailment und liefert nützliche Hinweise, wie einer solchen Entwicklung vorgebeugt werden kann.

Wir beschreiben in diesem Artikel häufig auftretende Derailment-Entwicklungen aus psychodynamischer Perspektive und zeigen, an welchen Stellen ein gezieltes Gegensteuern hilfreich gewesen wäre. Dazu verwenden wir Inhalte aus realen Coachings, in denen sehr offen über persönliche und organisatorische Probleme gesprochen und reflektiert wurde. Gleichzeitig wurde das Material so verfremdet, dass die realen Personen nicht identifizierbar sind. Anhand dieser Fälle wird die Psychodynamik der Akteure mit den systemischen Bedingungen der Organisation und ihres Kontextes analysiert. Es wird aufgezeigt, wie beide Ebenen ineinander greifen und bei Fehlhandlungen schwerwiegende negative ökonomische Konsequenzen nach sich ziehen. Der Beitrag stellt schließlich drei zentrale psychodynamische Schutzfaktoren und ihre Bedeutung für wirtschaftlich und psychisch gesunde Organisationen vor.

Fallvignette 1

Strategische Entscheidungen und der Umgang mit dem primären Risiko

Ein international agierendes Logistikunternehmen plant eine Expansion in den Nahen Osten. Herr B. ist einer von drei Geschäftsführern des Unternehmens. In seinen mit dem Aufsichtsrat abgesprochenen Zielvereinbarungen stand an erster Stelle, wirtschaftliche Standorte im Nahen Osten zu erschließen. In einem Coachinggespräch beleuchteten wir ausführlich diese Zielvereinbarung. Herr B. befürwortete mit seinem Aufsichtsrat die strategische Entscheidung, trotz politischer Unsicherheit in den Nahen Osten zu expandieren. Sein Kommentar lautet: „Wer da nicht rechtzeitig am Ball ist, wird auch keine Tore schießen, wenn das Spiel offiziell eröffnet ist.“ Allerdings hat Herr B. den Eindruck, dass Herr C., sein Bereichsleiter Projektentwicklung, seine Aufgaben nicht richtig angehe und er in der Geschäftsführerrunde bei den beiden anderen Geschäftsführern deshalb nicht in gewünschter Weise überzeugen konnte.

In unserem Gespräch wurde deutlich, dass die Geschäftsführerrunde eine Art Nadelöhr für seine Zielsetzung darstellte. Nach dem geltenden „Sechs-Augen-Prinzip“ muss er seine Pläne hier so präsentieren, dass beide Geschäftsführerkollegen zustimmen. Nach Herrn B.'s Überzeugung hängt dies allerdings stark vom Einsatz des Projektentwicklers und der anschließenden Diskussion ab. Er war weder mit Präsentation noch Diskussion zufrieden. Herr B. schlug ein Dreiergespräch mit Herrn C. und dem Coach vor, weil seine vorhergehenden Hinweise offensichtlich noch nicht gefruchtet hatten.

In der gemeinsamen Sitzung würdigte der Geschäftsführer Herr B. das methodische Vorgehen und die Transparenz der Kriterien, nach denen der

Projektentwickler, Herr C., voring. Er kritisierte jedoch, dass Herr C. bei den Präsentationen vor den Geschäftsführern zu viel über komplexe Themen und deren Risiken gesprochen und dabei die Grenzen seiner Prognosemethoden zu ausführlich kommuniziert habe. Er bat ihn auch, die aus einer Niederlassung im Nahen Osten entstehenden Chancen deutlicher herauszuarbeiten und die methodischen Fragen sowie einen Teil der Risikoerwägungen stärker in der schriftlichen Darstellung zu beleuchten. In diesem ausführlichen Rückmeldegespräch verdeutlichte Herr B., dass er sich vom Projektentwickler für die Geschäftsführung mehr Erfolg versprechende Themen wünsche, die so gut vorbereitet seien, dass es in der Geschäftsführerrunde zu einem Beschluss komme. Er wies auch darauf hin, dass Herr C. besser im Selbstmarketing werden müsse und nannte dessen bisheriges Vorgehen „bisweilen zahnlos“.

Aus psychodynamischer Perspektive lässt sich diese Ausgangssituation wie folgt charakterisieren: Der Geschäftsführer wünschte sich von seinem Bereichsleiter weniger komplexe und weniger auf das Risiko bezogene Informationen. Auf diese Weise sollte die subjektive Sicherheit und die Entscheidungsfreude in der Geschäftsführerrunde erhöht werden. Das Moment des Risikos bekommt so weniger Raum im Entscheidungsprozess. In diesem Zusammenhang sprechen wir vom primären Risiko (Hirschhorn, 2004; Giernalczyk & Lohmer 2012). Larry Hirschhorn betont in seinem Konzept des primären Risikos die Gefahrenmomente strategischer Entscheidungen (Hirschhorn, 2004). Da jede Entscheidung potenziell auch falsch sein kann, müssen die Konsequenzen möglichen Scheiterns im Rahmen der Umsetzung mitreflektiert werden. Das Einbeziehen des primären Risikos soll Derailment-Gefahren verringern. Es berücksichtigt, dass im Vorhinein oft nicht mit letzter Sicherheit prognostiziert werden kann, ob eine Entscheidung positive oder negative Konsequenzen nach sich zieht.

Die Gruppendynamik der Geschäftsführerrunde zeigt bei genauerer Betrachtung folgende Konstellationen: drei Geschäftsführer laden abwechselnd einen ihnen zugeordneten Bereichsleiter ein und lassen diesen von Projekten berichten. Es besteht neben der erklärten Kooperation eine Konkurrenz unter den Geschäftsführern, die sich u.a. darin ausdrückt, dass jeder möglichst viele umsetzbare Neuentwicklungen aus seinem Bereich vorweisen will. So gesehen sollte der Projektentwicklungsbereich auch die Position seines Geschäftsführers in der Konkurrenz zu den anderen Geschäftsführern verbessern.

Herr C., der Projektleiter Projektentwicklung, akzeptierte die Veränderung seiner primären Aufgabe und passte seinen Arbeitsstil an. Er konzentrierte sich hauptsächlich auf Projekte, die rasch umsetzbar waren und naheliegende Erfolge versprachen. Er stellte ausführlich die darin enthaltenden Gewinnmöglichkeiten vor und unterbreitete Risikopotentiale nur noch auf Nachfragen. Außerdem stimmte er seine Vorschläge vor den Geschäftsführerrunden

mit anderen Bereichsleitern und Geschäftsführern ab. Sein neuer Stil wurde positiv wahrgenommen. Er bekam ein besseres Ranking und einen weiteren Bereich unter seine Verantwortung. Für ein tieferes Verständnis des Phänomens der Risikoverleugnung sei auf Kets de Vries und Miller (1984) verwiesen.

Wenige Wochen später sprach sich die Geschäftsführerrunde einstimmig dafür aus, eine große Summe im Nahen Osten zu investieren. Die politische Stabilität des Landes wurde als hinreichend eingeschätzt und es erfolgte die Investitionsfreigabe (selbstverständlich mit weiteren Prüfungsschleifen). Die Risiken, die auch schriftlich im Erstgutachten niedergelegt waren, wurden jedoch in der Geschäftsführerrunde nur noch zur Kenntnis genommen. Sie lösten keine ernsthaften Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung aus. Auch in dieser Prozessphase wurden Korrekturmöglichkeiten durch offene und selbstkritische Diskussion verschonkt. Vollständigkeitshalber sei erwähnt, dass die prüfenden Bereichsleiter sehr genau wussten, wie sehr ihre Geschäftsführung von der Richtigkeit ihrer Entscheidung überzeugt war.

Als bald darauf die Regierung im Zielland gewaltsam abgelöst wurde, wurden die enormen Summen des eingesetzten Kapitals eingefroren und geschlossene Verträge (über Bauland und Infrastruktur) für ungültig erklärt. Das Logistikunternehmen erlitt schließlich die stärksten Verluste seit seinem Bestehen.

Derailment-Faktoren aus organisationsdynamischer Sicht

Als kritische Faktoren sind in diesem Zusammenhang aufzuzeigen:

- Verleugnung von Risiko,
- Konkurrenz um rasche Erfolge,
- Schwächen des Frühwarnsystems,
- unzureichende Prüfung der Verhältnismäßigkeit des Investitionsvolumens.

Diese Faktoren sind sicher nicht allein ursächlich für die beschriebene Fehlentwicklung. Als entscheidenden Risikofaktor bewerten wir die „Neutralisierung“ von Herrn C.

Herr C., der Bereichsleiter Projektentwicklung, wurde als ursprünglich kritische Stimme an den Rand der Wahrnehmung gerückt und durch das Coaching-Gespräch geschwächt. Er gab seine Position des „Warners“ auf und stärkte damit die kollektive Verdrängung von Gefahr. Außerdem wurden spätere Rückkopplungsschleifen nicht mehr in die Diskussion aufgenommen und auf Selbstreflexion verzichtet. Selbstreflexion ist jedoch ein entscheidender Schutzfaktor gegen Derailment. Das Beispiel zeigt ebenfalls, wie Zielvereinbarungen und Peer-Konkurrenz unter den Geschäftsführern zusammenwirken. Die Perspektive wurde auf kurzfristige Erfolgsmöglichkeiten verengt. Gefahren der politischen Instabilität und möglicher verheerender Folgen blieben unreflektiert. Schließlich sei noch erwähnt, dass es auch bei dieser Investitions-

Entscheidung nicht um ein Alles-oder-Nichts-Prinzip ging. Im dargestellten Fall fiel die Investition in Relation zum Gesamtvolumen des Unternehmensgewinns und zur politischen Gefahr unangemessen hoch aus.

Aus diesem Fall lässt sich als These ableiten, dass die Abwehr von Risiko und Angst, die mit strategischen Entscheidungen verbunden sind, das Derailmentrisiko erhöhen.

Systemisch könnte hier von einer Tendenz der „horizontalen Spaltung“ gesprochen werden: Fachliche Einschätzungen der jeweils untergeordneten Ebenen dringen nicht mehr zum oberen Management durch. Unsichtbare Informationsgrenzen zwischen Geschäftsführung und Projektentwickler werden wirksam, ebenso wie später zwischen eingesetzten Controllern und der Geschäftsführung. Die dem Unternehmen zu Verfügung stehenden fachlichen Ressourcen wurden nicht mehr in vollem Umfang genutzt.

Als weitere Perspektive bietet sich der schwierige Umgang mit Komplexität an. Geschäftliche Entscheidungen müssen oft im Kontext hoher Komplexität und Unübersichtlichkeit getroffen werden. Am Ende von ausführlichen Analysen ist ein „mutiger Schritt“ erforderlich, bei dem sehenden Auges Gefahren abgewogen und in Kauf genommen werden müssen. Im dargestellten Fall meinen wir jedoch zu erkennen, dass die Komplexität zu früh reduziert und die Auseinandersetzung mit Gefahren nicht intensiv genug betrieben wurde. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von „vorzeitiger Komplexitätsreduktion“. Im Gegensatz zu einer mutigen Entscheidung, bei der die Gefahren bewusst eingegangen werden, ist diese Entscheidung eher eine „blinde Entscheidung“, in der die Phase der Auseinandersetzung mit der Komplexität wesentlich abgekürzt wurde.

Fallvignette 2

Mikropolitik, Spaltungsmanöver und psychodynamische Fallen

Ein mittelständischer Hersteller von Produktionsmaschinen befand sich in einem umfassenden Reorganisationsprozess. Bisher war die Firma erfolgreich und wurde für ihre hochwertigen Erzeugnisse von ihren Kunden geschätzt. Der zunehmende internationale Wettbewerbsdruck erforderte das konsequente Nutzen aller möglichen Spar- und Ertragspotenziale.

In diesem Kontext forderte der Vorstand von seiner Führungsmannschaft „an einem Strang zu ziehen“ und durch eine bessere Zusammenarbeit die Neuausrichtung zu unterstützen. Neben der Produktion spielten die drei Querschnittsfunktionen Entwicklung, Einkauf und Marketing eine entscheidende Rolle. Der Leiter Marketing war aufgrund jüngster Ereignisse überzeugt, dass seine beiden Kollegen aus Entwicklung und Einkauf durch zu striktes Vertreten ihrer „Bereichsinteres-