

Endstation für die Karriere – das Derailment-Phänomen

Interview mit Damaris Sander und Burkhard Birkner

Worüber niemand gerne spricht, die Derailment-Forschung tut es: Sie fragt nach den Gründen für Brüche in der Karriere von Führungskräften und welche Rolle die Persönlichkeitsstruktur dabei spielt. Über dieses Thema referierte Damaris Sander Ende Juni in Düsseldorf im Rahmen der DGFP-Fachtagung „Mit Leadership in die Zukunft“. Auch Burkhard Birkner trifft in seiner beruflichen Praxis immer wieder auf das Phänomen. PERSONALFÜHRUNG hat nachgefragt.

DAMARIS SANDER ▶

Diplom-Psychologin, zehn Jahre tätig als Seniorberaterin beim ifp – Institut für Personalberatung Managementdiagnostik in Köln, seit 2011 selbstständig als Führungskräfte-Coach



Frau Sander, welche Führungskraft gilt im Sinne des Derailment als gescheitert?

DAMARIS SANDER Der Begriff Derailment kommt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie das „Entgleisen“ einer Führungskraft. Als gescheitert gelten diejenigen Führungskräfte, bei denen die Karriere unfreiwillig stoppt, entweder durch Kündigung oder durch Auf-der-Stelle-Treten – und das, obwohl sie ihr berufliches Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft haben.

BURKHARD BIRKNER ▶

Diplom-Psychologe und Geschäftsbereichsleiter des ifp – Institut für Personalberatung Managementdiagnostik in Köln. Er beschäftigt sich seit rund 15 Jahren mit der Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von (Top-)Führungskräften.



Herr Birkner, was charakterisiert eine Person, deren Karriere entgleist?

BURKHARD BIRKNER Im Wesentlichen kommt es zu einer Überforderung, die auf verschiedenen Gebieten stattfinden kann. Einmal auf kognitiver Ebene: Eine Führungskraft ist dann zum Beispiel der zunehmenden Komplexität ihrer Aufgabe nicht mehr gewachsen. Die zweite Ebene betrifft die sozialen Fähigkeiten. Eine Führungskraft ist typischerweise gefordert, komplexe soziale Situationen zu meistern. Wenn die entsprechenden Fähigkeiten eher schwach ausgeprägt sind, kann es da leicht zu einer Überforderung kommen.

Die dritte Ebene ist mehr psychischer Natur. Psychologen ziehen hier gern das Konzept der Selbststeuerung heran. Gemeint ist die Fähigkeit, den eigenen Selbstwert zu regulieren und angemessen mit Kritik umzugehen. Derailment-gefährdete Manager nehmen oft den kritischen Abgleich mit ihrem Umfeld nicht mehr vor. Sie immunisieren sich gegen Rückmeldungen von außen und überschätzen sich. Oder sie fallen ins andere Extrem, stellen vollkommen überzogene Anforderungen an die eigene Person und verfallen in tiefe Selbstzweifel.



Immer wieder stellen wir auch fest, dass mangelnde Führungsmotivation eine chronische Überforderung nach sich zieht, die dann letztlich zum Scheitern führen kann.

MISSERFOLG WIRD KASCHIERT

Gibt es eigentlich belastbare Zahlen, wie häufig dieses Phänomen auftritt?

BIRKNER Damit hat sich die Forschung intensiv beschäftigt, mit einer Vielzahl von Ergebnissen. Konservative Studien geben den Anteil von Führungskräften, die aufgrund ungünstiger Persönlichkeitsfaktoren scheitern, mit 40 Prozent an. Diese Zahlen stammen aus dem angelsächsischen Raum, wo Arbeitsverhältnisse bei Misserfolg deutlich schneller gelöst werden. Das kann man also nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen. Wir beobachten häufig, dass gescheiterte Führungskräfte eine andere Position im Unternehmen erhalten, die den Misserfolg kaschiert. Es kommt auch vor, dass eine überforderte Führungskraft längere Zeit mitgetragen wird.

Wie reagieren überforderte Führungskräfte?

SANDER Typische Merkmale einer kognitiven Überforderung sind mangelndes Delegationsvermögen, die Problemlösung mittels vereinfachender Faustregeln (z. B. „Ober sticht Unter“) oder das

Scheitern ist in Unternehmen (noch) ein Tabuthema. Offene Kulturen können dazu beitragen, Fehler und Misserfolge als Lernchance zu begreifen.

Aufschieben von Entscheidungen. Überforderung hinsichtlich der sozialen Kompetenz zeigt sich oft in mangelnder Sensibilität für soziale Situationen und der unzureichenden Fähigkeit, ein Team zu formen. Oder der Betreffende reagiert schnell gekränkt. Ein Alarmzeichen ist auch, wenn Führungskräfte anderen gegenüber eine sehr misstrauische Haltung entwickeln oder in Konflikten auffällig aggressiv reagieren. Liegt der Knackpunkt in der Selbststeuerung, kapseln sich die Betroffenen häufig ab in dem Sinne, dass sie unzugänglich werden für Kritik und sehr stark auf ihre eigene Sichtweise fixiert sind.

VERLUST DER SELBSTWIRKSAMKEIT

Welche Folgen beobachten Sie bei den Mitarbeitern überforderter Führungskräfte?

BIRKNER Bei den Mitarbeitern löst die Unberechenbarkeit des Vorgesetzten häufig Rückzug und Ohnmacht aus. Typische Reaktionen sind defensives Verhalten, Motivationsverlust, Apathie und die Weigerung, Verantwortung zu übernehmen. Als Psychologen würden wir sagen, dass bei den Mitarbeitern das Erleben von Selbstwirksamkeit angegriffen wird, da die Folgen des eigenen Verhaltens nicht mehr realistisch eingeschätzt werden können. Dieses Phänomen kann auch ganze Abteilungen oder das gesamte Unternehmen ergreifen.

Was können Unternehmen, was kann jeder Einzelne vorbeugend tun?

SANDER Zunächst einmal halte ich es für wichtig, Überforderung, Misserfolg und Scheitern im Unternehmen nicht totzuschweigen. Hier sind insbesondere die Unternehmensleitung und der HR-Bereich in der Pflicht. Es ist schon viel gewonnen, wenn Derailment-Tendenzen nicht als Macken einer Führungskraft verharmlost, sondern Fehlentwicklungen frühzeitig angesprochen werden. Das funktioniert am besten in einer Kultur, in der Kritisches benannt werden kann, in der aber auch das Einräumen von Schwächen nicht ins berufliche Abseits führt.

Wirksame Vorbeugung gegen Derailment kann durch sorgfältige Diagnostik im Rahmen der internen und externen Rekrutierung von Führungskräften geleistet werden. „Der Gewinn liegt im Einkauf“ – diese Kaufmannsweisheit gilt auch hier: Bei der

Rekrutierung sollten nicht nur Stärken, sondern auch potenzielle Schwächen betrachtet werden. Eine fundierte Auswahl und Diagnostik sind nötig, um problematische Persönlichkeitsaspekte zu erkennen.

Ich empfehle außerdem, das Dogma „Karriere ist gleich Übernahme einer Führungsaufgabe“ zu hinterfragen. Indem Sie Fach- und Projektleiterkarrieren im Unternehmen etablieren, können Sie talentierte Mitarbeiter, die nicht über eine ausgeprägte Führungsmotivation verfügen, an das Unternehmen binden.

BIRKNER Dem Einzelnen rate ich, sich regelmäßige Feedback zu holen, wie seine Führungsleistung von außen wahrgenommen wird. Auch wenn es vielleicht anstrengend ist: Man sollte sich nicht nur mit Jasagern umgeben, sondern mit Menschen, die sich trauen, Kritik zu üben, und die einer Konfrontation nicht aus dem Weg gehen. Auch Instrumente wie ein 360°-Feedback sind eine wertvolle Chance, offenes Feedback zu bekommen. Einer Führungskraft, die bei sich selbst Überforderungstendenzen feststellt, empfehle ich, sich um Unterstützung zu bemühen – sich zum Beispiel an den Personalbereich zu wenden oder einen Coach aufzusuchen.

SCHEITERN ALS LERNCHANCE

Was heißt das für die Betroffenen und die Personalarbeit mit Blick auf die Zukunft?

SANDER Wir versuchen immer, Derailment zu verhindern. Aber wir sollten akzeptieren, dass Scheitern und Misserfolg Teil unserer Realität sind. Ich halte die gängige – und nervige – Erfolgshierarchie in dieser Hinsicht für ziemlich gefährlich. Sie erhöht die Hürde dafür, sich Misserfolge frühzeitig einzugestehen, was häufig zu einem späteren Scheitern mit erheblich schwerwiegenden Konsequenzen führt.

BIRKNER In Assessments frage ich Führungskräfte nach vergangenen Misserfolgen und ihrem Umgang damit. Ich halte nichts von Hochglanzinterviews voller Erfolgsstories, bei denen der Bewerber am Ende angestrengt ist und der Interviewer frustriert. Was den Umgang mit Misserfolgen angeht, können wir einiges von den Angelsachsen lernen: persönliche Tiefpunkte nicht schamhaft in der eigenen Biografie verstecken, sondern offen damit umgehen und schauen, welche Lehren sich aus dieser Situation ziehen lassen.

Frau Sander, Herr Birkner, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Dr. Christina Sobek, freie Journalistin in Düsseldorf.

HERZLICH WILLKOMMEN!

ORDENTLICHE MITGLIEDER

BUNDESAMT ST. GEORG E.V. / DEUTSCHE PFADFINDER-SCHAFT ST. GEORG Neuss · Verband Kinder- und Jugendhilfe · 65 Mitarbeiter

GEWOFAG HOLDING GMBH München · Wohnungsbau · 700 Mitarbeiter

JIBI HANDEL GMBH & CO. Bielefeld · Einzelhandel · 2 400 Mitarbeiter

MÖLNLYCKE HEALTH CARE GMBH Erkrath · Medizintechnik · 121 Mitarbeiter

PATRIZIA IMMOBILIEN AG Augsburg · Immobilien · 156 Mitarbeiter

PEEK & CLOPPENBURG KG Hamburg · Handel · 3 100 Mitarbeiter

AUSSERORDENTLICHE FIRMITGLIEDER

RAUM FÜR FÜHRUNG GMBH Frankfurt/M. · Unternehmensberatung

AUSSERORDENTLICHE EINZELMITGLIEDER

KATRIN GROLIG Köln

CARMEN NAGEL Stuttgart

YOUNG PROFESSIONAL NETWORK

SHOOREGA LOGESWARA-NATHAN Frankfurt/M.

LISA KITTERER Coburg

DOREEN REMKE Berlin

SOPHIA KATHARINA HAUX Berlin

STEFFI THOSS Höhenkirchen

MIYASE CERIK Bochum

MEIKE SCHARFENORT Duisburg

VERENA GÖRLICH München

NICK NOLTE Kassel

MELANIE LÖHRHOFF Winnweiler

STEFFEN RUF Wiesensteig

BARBARA WINKLER Wenzelbach

MAIKE LESNIAK Paderborn

CHRISTIAN PENDEL Kiel

MONIKA HEIB Düsseldorf

LUKAS ZULEHNER Coburg

LARS PETER BONSE Hattstedt

KATHARINA WEBER Frankfurt/M.

JULIAN NEBEL München

MARIE SCHULTE Lüneburg

JOHANNA NETZ Darmstadt

NINA SCHWENEKE Düsseldorf

CLAUDIA THALMANN Bonn

MIRJAM ROBOTTA München

DOMINIK HOPPE Würzburg

NADINE EITEL München

CHRISTOPH NAUMANN Bonn

Informationen zur Mitgliedschaft erhalten Sie unter www.dgfp.de oder per E-Mail: graf@dgfp.de.