

## The Tactical Gap

### Warum gute strategische Pläne in der Umsetzung scheitern

von Oliver Kunze und Markus Fellner

## RMA

Die Entscheider und deren Strategieberater haben ihre Hausaufgaben zum Thema strategische Neuausrichtung gut gemacht. Die Powerpoint-Folien sind erstellt und schauen hervorragend aus – jetzt fehlt nur noch die Umsetzung. Was kann da noch schiefgehen?

### The Tactical Gap

Während strategische (aus dem Griechischen übersetzt „Feldherrenkunst“) Planung langfristig ausgerichtet ist, sind taktische (aus dem Griechischen übersetzt „die Lehre von der Führung von Truppen und deren Zusammenwirken im Gefecht“) Planungen kurzfristigerer Natur

und darauf ausgerichtet, Wege (neudeutsch auch Migrationspfade genannt) zu finden und zu gehen, die die strategischen Pläne umsetzen helfen. **Erst wenn diese taktischen Wege gegangen sind, kann das operative Geschäft in strategischer Neuausrichtung erfolgen.** Anders gesagt, die taktische Planung muss nicht nur für jede Führungsebene adäquat und klar aufzeigen, wer was warum (anders) tun soll, sondern auch Vorkehrungen für den Fall treffen, dass diese geplanten Wege nicht gegangen werden können (z. B. weil sich Rahmenbedingungen in unvorhersehbarer Weise geändert haben) oder nicht gegangen werden (z. B. weil die Beteiligten nicht erkennen, warum sie ihr Tun ändern sollen, weil sie missverstanden haben, was sich ändern soll, oder weil sie einfach Ängste vor Veränderungen haben). Gerade hier ist vor allem das Middle-

Management (und orchestrierend auch das Top-Management) gefordert – **nicht nur auf Probleme zu re-agieren, sondern taktische Probleme zu antizipieren und planerisch zu berücksichtigen.** Erfolgt dies nicht, so entsteht eine taktische Planungs- & Umsetzungslücke – „The Tactical Gap“.

### Was kommt vor und nach der Lücke?

Wenn wir von einer taktischen Lücke sprechen, dann stellt sich natürlich die Frage: „Was kommt vor, was nach der Lücke, und in welchem Kontext steht diese Lücke?“

Um diese Frage zu beantworten möchten wir auf eine Klasse von Management-Theorien verweisen, deren Grundzüge bereits auf Josef Schumpeter zurückgehen. Dieser stellte vor gut 100 Jahren in seinem Buch „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ sein Konzept der schöpferischen Zerstörung vor. Danach ist Marktwirtschaft Unordnung, die fortwährend durch innovative Unternehmer mit neuen Ideen in den Markt getragen wird. **Aus dieser Unordnung entstehen Fortschritt und Wachstum.** Um den Erfordernissen des Marktes gerecht zu werden, also wettbewerbsfähig zu bleiben, ist der verantwortungsbewusste und weitsichtige Unternehmer fortwährend gezwungen, seinen Betrieb entsprechend den Marktanforderungen anzupassen, sprich zu restrukturieren. Die neuere Literatur (u.a. von David J. Teece) spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten Dynamic Capabilities (DCs). Teece erklärt diese Fähigkeiten (er nennt sie auch „Corporate Agility“) als zyklische Abfolge der drei Phasen (1) „Sense“ – d.h. das Erkennen von Chancen und Risiken (2) „Seize“ – d.h. das entscheidende Ergreifen von Chancen bzw. die Entscheidung zur Anwendung von Risikoabwehrstrategien und (3) „Reconfigure“ – d. h. durch Re-Allokation von Ressourcen und Umgestaltung von Prozessen und Organisationsformen auf dynamische Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren (siehe Abbildung 1). Diese Dynamic Capabilities lassen sich auch in den Risikomanagement-Standards ISO31000 und FERMA verorten (wobei nach Erben & Vogel (2016) insbesondere die ISO31000 weltweit zunehmend Beachtung findet).

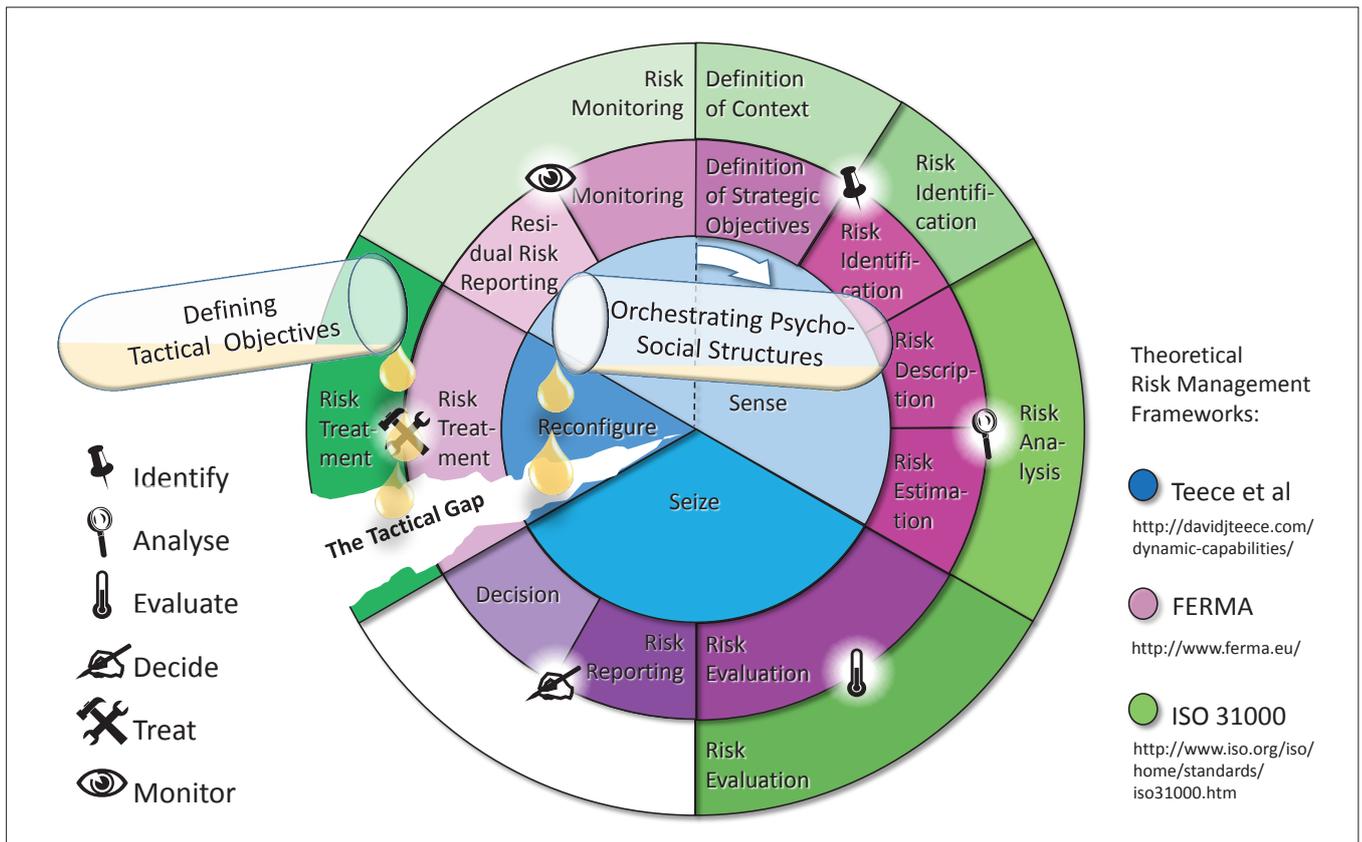


Abb. 1: Filling the Tactical Gap

### Symptome des Tactical Gap

Die taktische Lücke (Tactical Gap) klapft dabei oft in der Umsetzung der Phase 3 (nach Teece), dem „Reconfigure“ bzw. dem Treatment (nach ISO31000) – oder wie es im Management-Deutsch heißt im „Change Management“.

Versetzen wir uns in die Situation einer Firma, die die Chancen und Risiken am Markt richtig erkannt („Sense“) und adäquate Strategien beschlossen hat („Seize“), die aber nur durch signifikante Änderungen der inneren Prozesse, Strukturen und Ressourcenallokationen („Reconfigure“) umgesetzt werden können und jetzt noch umgesetzt werden müssen. Wie schön wäre es, wenn in diesem Rekonfigurationsprozess neue Kräfte erwachen, ungeahnte Fähigkeiten von Personen ans Licht träten, und positive Konkurrenz in der Erreichung der strategischen Ziele entstünde. Stattdessen sieht sich unsere Firma ob dieser sich abzeichnenden Veränderungen mit verunsicherten oder gar verängstigten Mitarbeitern und Middle-Managern konfrontiert, die diese Ängste in Schützengraben-Mentalität oder Lähmung verfallen lassen, so dass die notwendigen Maßnahmen nicht oder nicht zügig genug umgesetzt werden

können, und an anderer Stelle keimt blinder Aktionismus auf, der nicht zielgerichtet ist, und der die Verunsicherung weiter steigert. Mit anderen Worten, unsere Firma ist schmerzlich in die taktische Lücke gefallen.

Was ist falsch gelaufen?

### Zwei Facetten des Tactical Gap

Das „Tactical Gap“ hat zwei Facetten – eine sachlich-zieltransformierende und eine psychosoziale. Die sachlich-zieltransformierende Facette des „Tactical Gap“ ist eine rationale Managementaufgabe. Hier geht es darum, die strategischen Ziele auf taktische und operative Zwischenziele so herunterzubrechen, dass jeder Beteiligte weiß, was er wie warum ggf. anders tun soll als bisher. Diese taktische Zieltransformations-Aufgabe muss von den beteiligten Managern vor der Umsetzung der Strategie erfüllt werden, die Ergebnisse sollten klar dokumentiert und zielgruppengerecht kommuniziert werden.

**Besondere Aufmerksamkeit erfordert jedoch außerdem die psychosoziale Facette**

**des „Tactical Gap“.** An dieser Stelle ist es hilfreich, sich der psychischen und sozialen Hintergrundstrukturen und -prozesse klar zu werden, die bei jedem einzelnen Mitarbeiter und im Firmengefüge existieren.

### Taktische Zieltransformation als essenzielle Aufgabe des Middle- & Top-Managements

Was genau muss die taktische Zieltransformation leisten und mit welchen Management-Tools läßt sich diese umsetzen? Angenommen eine Strategie ist im Kreis des Top-Managements bereits entwickelt worden, dann muss diese Strategie den Verantwortlichen im Middle Management nicht nur verkündet, sondern auch erklärt werden (siehe Abbildung 2). Im Rahmen von **Personalgesprächen** sollten die strategischen Ziele anschließend dokumentiert und die Kriterien zu Messung der strategischen Zielerreichung als Basis für die Ermittlung von Incentives (Prämien, Beförderung, ...) klar benannt werden. **So wird die Basis für das Controlling der Strategieumsetzung gelegt.** Wenn die strategischen Ziele verstanden und „committet“ wurden, dann ist es die Aufgabe des

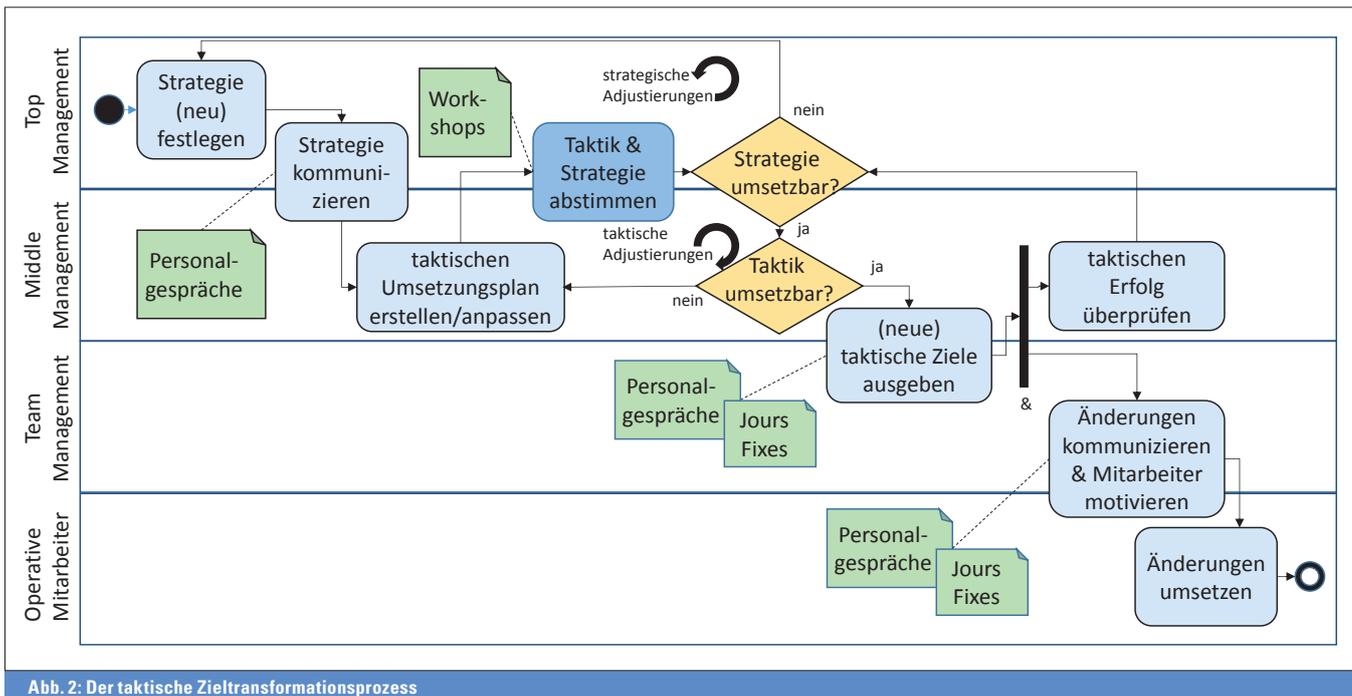


Abb. 2: Der taktische Zieltransformationsprozess

Middle Management zu überlegen, welche Beiträge die eigene Organisationseinheit zur strategischen Zielerreichung wie und bis wann leisten muss, d.h. jeder Verantwortliche im Middle Management sollte für seinen Verantwortungsbereich einen konkreten taktischen Umsetzungsplan (samt Milestones) erstellen.

Bevor diese taktischen Pläne kommuniziert werden, sollten sie nochmal mit dem Top-Management abgestimmt werden. Hierzu eignen sich i. d. R. dedizierte **taktische Workshops** (die auch explizit als solche bezeichnet werden) besser als allgemeine und oft inflationär gebrauchte „Strategiemeetings“. Nach dieser Abstimmung können dann die taktischen Ziele an die jeweiligen Teamleiter kommuniziert, und im Rahmen von Zielvereinbarungen in **Personalgesprächen** explizit verankert werden.

Wichtig dabei ist, dass anschließend regelmäßig nicht nur die Erreichung der gesetzten taktischen Ziele, sondern auch die sich ggf. ändernden äußeren Rahmenbedingungen kontinuierlich überprüft werden müssen. Nur so wird erkenntlich, ob und welche taktischen Planänderungen zur Erreichung der unveränderten strategischen Ziele notwendig werden. D.h. während die Strategie konsequent weiter verfolgt wird, kann und soll sich die taktische Planung veränderten Rahmenbedingungen und neuen Erkenntnissen anpassen (durch Kommunikation modifizierter und/oder neuer

taktischer Ziele). Dabei ist es von Anfang an wichtig, dass alle Beteiligten verstehen, dass solche taktischen Änderungen (im Gegensatz zu Strategieänderungen) öfter vorkommen können, und warum diese im Einzelfall vollzogen werden (taktische Adjustierungen). **Um Klarheit und Ruhe in die Veränderungsprozesse zu bringen, sollten strategische Adjustierungen hingegen sehr viel seltener erfolgen als taktische Adjustierungen.** Strukturiertes taktisches Agieren ermöglicht es so, dass langfristig angelegte Strategien auch in einem volatilen Umfeld nachhaltig umgesetzt werden können.

Aber dieser strukturierte taktische Prozess reicht allein oft noch nicht aus, um die gewünschten strategischen Ziele zu erreichen, da der Mensch eben keine Maschine ist, sondern aus Fleisch und Blut, Herz und Seele, Ängsten und Wünschen besteht. Wenden wir uns also nun der zweiten Facette des Tactical Gap zu – den psychosozialen und psychischen Mechanismen.

### Psychosoziale und psychische Mechanismen im dynamischen Firmenwandel

Während von außen das Marktumfeld die Erfolgchancen eines Unternehmens determiniert, bestimmen von innen die betrieblichen

Strukturen und – wenn man den Blick noch weiter ins Innen richtet – die handelnden sowie entscheidenden **Individuen** die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit. Diese Innenperspektive ruft die Psychologie und aufgrund des Zusammenhangs von individuellen, zwischenmenschlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Prozessen insbesondere die Sozialpsychologie auf den Plan. Der von Politikern nicht immer geliebte, aber von Ökonomen doch sehr geschätzte John Maynard **Keynes** erkannte bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Tragweite psychischer Momente für ökonomische Abläufe – und er erkannte dabei ein bis heute bestehendes Problem der Wirtschaftswissenschaften: die Frage nach einem für komplexe ökonomische Abläufe adäquaten Subjektbegriff. In der Regel arbeiten die Wirtschaftswissenschaften auf der psychologischen Ebene mit dem Begriff eines **„Homo Economicus“**, welcher basierend auf der Rational Choice Theory ein letztgültig berechenbares Wesen darstellt. Die Erfahrung, sowie auch die Humanwissenschaften (wie mittlerweile auch die Neurobiologie) zeigen jedoch, dass menschliches Erleben und Verhalten – und damit auch Arbeitsabläufe, Kreativität, Kommunikationsweisen sowie Entscheidungsprozesse – nur sehr begrenzt berechenbar sind. In erster Linie werden alle diese menschlichen Phänomene von Gefühlen, Leidenschaften, **Motivationen und Ängsten** und erst sekundär von rationalen Erwägungen bestimmt.

Konzept	Autor	Kerngedanke
Basic Desires / Grundmotivationen	Reiss 2000	Menschen werden durch <b>Grundmotivationen</b> angetrieben, die systematisch erkannt werden können.
Primäre Aufgabe, primäres Risiko & spezifische Angst	Jaques 1955 Menzies-Lyth 1960 Hirschhorn 2004	Aus der Natur der jeweiligen Arbeit resultieren spezifische Risiken und <b>Ängste</b> , die durch psychosoziale Systeme abgewehrt werden.
Führung & Gefolgschaft	Kernberg 2000	<b>Führung &amp; Gefolgschaft</b> sind durch wechselseitige projektive und introjektive Prozesse geprägt.
Organisation in Mind	Forster 2004	Die <b>Befindlichkeit</b> Einzelner spiegelt strukturelle Aspekte der <b>Organisation</b> wider.
Container & Contained	Bion 1961	Wenn Ängste und <b>Spannungen</b> in einer Organisation <b>ausgehalten</b> werden können, sind kreative, produktive Prozesse möglich.

Abb. 3: Zentrale Konzepte zur Motivation & Psychodynamik in Organisationen

### Was schon Sigmund Freud wusste

Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts rezipierte Keynes den damals noch relativ unbekanntem Begründer der Psychoanalyse, Sigmund Freud. Der für Keynes überzeugende Aspekt an Freuds Theorie war dabei der, dass die grundlegenden seelischen Momente, die er selbst als „animal spirits“ (vgl. Tuckett 2013, S. 44f., 294f.) bezeichnete und die wir heute ‚motivationale Faktoren‘ nennen, überwiegend unbewusst sind. Daraus folgt, dass die Kenntnis über die Vorgänge im Unbewussten für den wirtschaftlichen Erfolg in besonderem Maße hilfreich ist.

### Erkenntnisse aus der Psychologie

Psychologische Theorien, die einen Begriff des Unbewussten enthalten, werden psychodynamische Theorien genannt. Die systematische Anwendung psychodynamischer Theorie auf ökonomische Prozesse findet im deutschen Sprachraum erst seit wenigen Jahren statt (vgl. Eisenbach-Stangl & Ertl 1997; Giernalczyk 2001, 2012; Haubl 2005; Lohmer & Möller 2014, Sievers 2009). In England und in den USA reichen die Anfänge psychodynamischer Konzeptbildung zur beraterischen Arbeit in Firmen und Institutionen dagegen bis in 1940er Jahre zurück. Die in der einschlägigen Fachszene einflussreichste Tradition dürfte dabei die des ‚Tavistock Institute of Human Relations‘ sein. Ausgehend von berühmten Psychoanalytikern wie z.B. Wilfred Bion wurden hier erstmals Erkenntnisse zu unbewussten Prozessen in Gruppen auf Arbeitsabläufe in Organisationen übertragen. Elliot Jaques konnte 1955 beispielsweise beobachten, wie in

der Schwerindustrie Handlungsmuster und Hierarchien neben ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben auch zum Schutz gegen unbewusste Ängste dienen, die durch die spezifischen Arbeitsbedingungen begründet sind – und die sozialen Arbeitssysteme unproduktiv werden lassen, während sie aufgrund ihres unbewussten Charakters gegen Veränderungen sehr resistent sind. Ähnliche Effekte zeigten Untersuchungen von Menzies 1960 im Bereich der stationären Krankenpflege. Menzies prägte hierbei den Begriff der ‚psychosozialen Abwehrmechanismen‘, den der Psychoanalytiker Stavros Mentzos in den 1970er Jahren theoretisch noch weiter ausarbeitete, indem er das Konzept der ‚Institutionalisierten Abwehr‘ entwickelte. Dieses Konzept besagt, dass psychische Abwehrmechanismen, oder in neueren Worten gesprochen sogenannte Regulationsfunktionen, nicht nur innerhalb von Individuen (intrapsychisch) oder zwischenmenschlichen Beziehungen (interpsychisch), sondern auch in komplexen und größeren Organisationssystemen eingeflochten und dort wirksam sind.

### Motivationspsychologische Konzepte

Neben den obengenannten psychoanalytischen Zugängen sind auch motivationspsychologische Konzepte für das Begreifen der psychosozialen Abläufe in Organisationen hilfreich (siehe [Abbildung 3](#)).

In seinem Grundlagenwerk „Who am I?“ (Reiss 2000) beschreibt der Psychologe und Psychiater Steven Reiss 16 Grundmotivationen oder englisch „**Basic Desires**“ (d. h. das Streben

nach Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparsamkeit, Ehre, Idealismus, Sozialkontakt, Familie, Status, Vergeltung, Sex, Essen, körperlicher Aktivität und Ruhe) und bietet einen Leitfaden an, die Ausprägung dieser Grundmotivationen bei sich selbst und bei anderen zu erkennen. Er geht dabei davon aus, dass zwar jeder Mensch i.d.R. von allen diesen Grundmotivationen angetrieben wird (neutrale Ausprägung), dass es individuell jedoch eine Auswahl dieser Grundmotivationen gibt, die für den Einzelnen besonders wichtig sind (positive Ausprägung), und andere, die weniger wichtig sind (negative Ausprägung). So hat jeder Mensch ein individuelles Motivationsprofil (Reiss-Profil). Vor diesem theoretischen Hintergrund bietet das Reiss-Profil sowohl eine differenzierte Betrachtungsweise als auch eine einfache und somit praxistaugliche Methode zur Erkenntnis von Motivationsstrukturen an.

Zentrale psychoanalytische Konzepte, ausgehend von dem nach Lohmer & Möller (2014, S. 29f.) am meisten überzeugendem „Tavistock-Modell“, sind das Konzept der „primären Aufgabe und spezifischen Angst“, die Psychodynamik von „Führung und Gefolgschaft“, die Rolle der „organisatorischen Strukturen“ und das sogenannte „Container und Contained“-Konzept in Organisationen.

### Primäre Aufgaben und Risiken lösen spezifische Ängste aus

Das Konzept der **primären Aufgabe, des primären Risikos und der spezifischen**

**Angst** besagt, dass jede Organisation eine primäre Aufgabe hat, die in der Natur der jeweiligen Arbeit liegt und bei gutem Funktionieren der Organisation einem produktivem Zweck dient, aber auch mit spezifischen Risiken und damit Ängsten einhergeht. Die Kreditabteilung einer Bank hat beispielsweise die Aufgabe, mit Kreditabschlüssen möglichst viel Profit zu erwirtschaften, während sie stets mit einem Entscheidungsdilemma zwischen zu riskanten und zu wenigen Vertragsabschlüssen umzugehen hat. Die Station einer Klinik hat die Aufgabe, bestmöglich der Gesundheit ihrer Patienten zu dienen, d. h. den Patienten in einer gesundheitsförderlichen Weise zu begegnen, während der Kontakt mit zum Teil schwerkranken Menschen verschiedene Ängste (z. B. vor eigener Erkrankung oder vor Aggression) auslöst. Die mit der primären Aufgabe verbundenen Ängste führen zu unterschiedlichen Abwehrmechanismen (z. B. Verleugnung, Rationalisierung, Spaltung, Diffusion von Verantwortung, Hinauszögern von Entscheidungen), die wiederum zu weiteren sekundären Ängsten (z. B. vor Benachteiligung oder Ausschluss) führen.

Die Abwehr der Ängste bindet dabei Ressourcen, behindert die Erledigung der primären Aufgabe, bis hin zu dem Punkt, an dem die Abwehr der Angst die primäre Aufgabe ersetzt. **Entscheidend im Verständnis dieser Angst ist, dass sie nicht durch spezifische Problematiken des Arbeitsplatzes, sondern durch die Natur der jeweiligen Arbeit selbst bedingt ist.** Entscheidend für die Güte einer Organisation, d.h. für die Bewältigung der primären Aufgabe, ist hierbei die Fähigkeit, die spezifischen Ängste aufzunehmen und bearbeiten zu können. Um den spezifischen Ängsten gerecht werden zu können, bedarf es einer geeigneten Führung sowie des bewussten Umgangs mit spezifischen Effekten zwischen **Führung und**

**Gefolgschaft**, die durch wechselseitige projektive und introjektive Prozesse geprägt sind (vgl. Kernberg 2000). Dafür ist es notwendig, die Bedeutung von Arbeitsprozessen, Hierarchien und Kommunikations- sowie Machtstrukturen in einer Organisation zu verstehen und zu gestalten. Für die Psychologie bedeutet dies, das Erleben und Verhalten von Individuen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Position innerhalb einer organisatorischen Struktur zu begreifen. Die Befindlichkeit Einzelner bis hin zu auffälligen, psychischen Phänomenen werden so gesehen nicht als Eigenart, Schwäche oder gar Erkrankung gesehen, sondern als Effekt des Funktionierens Einzelner innerhalb eines Systems von Prozessen. Man spricht hier von der sogenannten **„Organisation in Mind“**. **Auf der Grundlage einer belastbaren sowie gleichzeitig dynamischen, flexiblen organisatorischen Struktur sowie einer guten Führung können Ängste sowie Spannung ausgehalten werden.**

### Modell des „Containment“

Im Anschluss an das wirtschaftswissenschaftliche Konstrukt der ‚Dynamic Capabilities‘ (vgl. Teece 2009) kommt hierbei auf der psychologischen Ebene ein Moment zur Geltung, das nach Bion (1961) ‚negative capability‘ oder auch ‚die Beziehung von **Container und Contained**‘ (Containment) genannt wird. In diesem Modell, „angewandt auf Organisationen, ist es vor allem die Aufgabe der Führung, Spannungen, Ängste und Krisen zunächst stellvertretend für die Mitarbeiter wahrzunehmen, aufzunehmen und zu verarbeiten und damit ein Gefühl basaler Sicherheit zu gewährleisten. ... (Die Führung) ermöglicht einen psychischen Raum des Containments, der genügend Schutz bietet, damit Mitarbeiter sich auf ihre Arbeit konzentrieren können. Containment wird durch

einen sicheren Rahmen mit funktionellen Strukturen und die Möglichkeit zum ‚emotionalen Nachdenken‘ gebildet.“ (Lohmer & Möller 2014, S. 36,37). Dieses Modell des Containment wurde aus der Erforschung der psychischen Abläufe in der Beziehung zwischen Mutter und Säugling gewonnen. Es beschreibt die grundlegenden Prozesse in der Entstehung sowie Aufrechterhaltung der Fähigkeiten zum Denken, des Selbsterlebens und der Regulation von Affekten – und es kann auf alle über die gesamte Lebensspanne relevanten sozialen System bis hin zu Institutionen übertragen werden. Die Rolle des Containing in Organisationen kann dabei nicht nur durch die Führung, sondern auf der Ebene der Mitarbeiter auch durch sogenannte ‚Containment-Leader‘ (vgl. Lohmer 2005) gewährleistet werden. „Diese ‚Containment-Leader‘ benötigen keine herausgehobene Führungsfunktion, können ‚einfache‘ Teammitglieder sein, müssen nicht ‚ernannt‘ werden, sondern kristallisieren sich im Gruppenprozess immer wieder heraus. Sie sind häufig besonders engagiert und an den Interessen der Gesamtorganisation interessiert – **jede Organisation ist auf diese ‚informellen Rollen- und Kulturträger‘ angewiesen, um die alltäglichen Systemschwankungen auszugleichen und die positive ‚Moral‘ zu stärken.** Auf der unbewussten Gruppenebene sind sie ... in der Lage, beruhigend und integrierend mit Spannungen, Aggression und Angst umzugehen und immer wieder den Aspekt der ‚Realitätsprüfung‘ zu vertreten. Führung und Gefolgschaft müssen es erlauben und zulassen, dass Containment in einer Organisation geschehen kann – beide können es aber auch erfolgreich verhindern!“ (Lohmer & Möller 2014, S. 37)

### Closing the Tactical Gap – Auswirkungen auf ein modernes Change Management

Wie können diese Erkenntnisse nun fruchtbar in die betriebliche Praxis des Change Management eingehen? **Aus unserer Sicht ist eine explizite taktische Planung – die sowohl die sachlich-zieltransformierende Facette als auch die psycho-soziale Facette umfaßt – erfolgsentscheidend für die Strategieumsetzung.**

#### Autoren

##### ■ Prof. Dr.-Ing. Oliver Kunze

lehrt an der HNU University of Applied Sciences Neu-Ulm, Institute for Risk & Resource Management (RRM).

E-Mail: [oliver.kunze@hs-neu-ulm.de](mailto:oliver.kunze@hs-neu-ulm.de)

##### ■ Dr. phil. Dipl.-Psych. Markus Fellner

Human Movement Organisationsberatung, Psychoanalytiker, Coach, München.

E-Mail: [mail@markus-fellner.de](mailto:mail@markus-fellner.de)  
[www.human-movement.eu](http://www.human-movement.eu)

**Auf folgende Elemente kommt es an:**

- **Schulung & Coaching** von Führungskräften zu den Bereichen Zieltransformation, Angstbearbeitung und Motivationsanalyse (durch Experten)
- **Explizite** Aufgabenstellung an Führende zur **taktischen Zieltransformation** für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich (hierzu müssen die zugrundeliegenden strategischen Ziele vorab natürlich bereits klar herausgearbeitet und dokumentiert worden sein)
- **Generalstabsmäßige Überprüfung** der taktischen Zielerreichung (z. B. durch Anwendung von Reportingtools nicht nur auf operative oder strategische, sondern eben auch auf taktische Zielgrößen)
- **Nachsteuerung** bei Bedarf (zunächst durch Gruppen- & Einzelgespräche mit den Beteiligten, falls nötig durch Modifikation der taktischen Ziele oder Zieltermine, aber in letzter Konsequenz gegebenenfalls auch durch organisatorische Veränderungen).
- Identifikation von Firmen- bzw. aufgabenspezifischen **Ängsten** und Erarbeitung von Konzepten zur Angstbewältigung (z. B. im Rahmen von Personalgesprächen durch die Vorgesetzten oder bei Bedarf auch durch „teilnehmende Beobachtung“ durch speziell geschulte Fachleute)
- Identifikation von **Motivationsstrukturen** und Erarbeitung von **Incentive-System**-Varianten, die den individuellen Motivationsstrukturen der Leistungsträger entsprechen und die strategischen Firmenziele befördern (in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung)
- **Krisenintervention** bei verfahrenen Situationen – z. B. bei manifester Resignation/Lähmung oder bei Querschüssen/Meutern (z. B. durch externe Berater)

**Zwei wesentliche Dinge, um die taktische Lücke zu schließen**

1.) eine **explizite** taktische **Umsetzungsplanung**, die strategische Ziele auf taktische Ziele herunterbricht und gleichzeitige die bestehenden psychischen und psychosozialen Dimensionen der geplanten Veränderungen klar im Fo-

kus hat – samt einem taktisch-dynamischen **Nachjustierungsprozess**, der Abweichungen von der strategischen Zielerreichung erkennt und dynamisch darauf reagiert. Mit anderen Worten: Es braucht neben dem strategischen „Sense, Seize & Reconfigure“, welches die Firma im Marktumfeld neu konfiguriert, zusätzlich ein taktisches „Sense, Seize & Reconfigure“, welches insbesondere die psychischen sowie psychosozialen Chancen & Risiken erkennt und den vorab explizit geplanten „Change-Prozess an sich“ bei Bedarf neu konfiguriert.

2.) die Abkehr vom Verständnis des Menschen als reiner Homo Economicus hin zu einem Verständnis des Menschen, der nicht nur durch Fakten, sondern auch durch Wünsche, Bedürfnisse und Ängste maßgeblich beeinflusst wird.

**Literatur**

Armstrong, David (2004): Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy. Karnac Books, London.

Armstrong, David (2014): Social Defences Against Anxiety: Explorations in a Paradigm. Karnac Books, London.

Bion, Wilfred (1990, Orig. 1961): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Fischer, Frankfurt a.M.

Bion, Wilfred (1990, Orig. 1962): Lernen durch Erfahrung. Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Erben, Roland & Vogel, Dirk (2016): Qualitäts- und Risikomanagement wachsen weiter zusammen. In: Controller Magazin 5/6 2016; S. 24-30, Haufe Verlagsgruppe, Freiburg.

Eisenbach-Stangl, Irmgard & Ertl, Michael (1997) (Hrsg.): Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Facultas Universitätsverlag, Wien.

Forster, Werner (2004): Emotionaler Aufruhr und soziale Verarbeitung: Über den Nutzen psychoanalytischer Konzepte in der Beratung für Unternehmensentwicklung. In: Lohmer, Mathias (2004) (Hrsg.). Psychodynamische Organisationsberatung. S.119-139, Klett-Cotta, Stuttgart.

Giernalczyk, Thomas (2001): Supervision und Organisationsentwicklung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Giernalczyk, Thomas & Lohmer, Mathias (2012): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Beratung, Führung und

Change Management. Schäffer & Poeschel, Stuttgart.

Haubl, Rolf, et.al. (2005) (Hrsg): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Psychosozial-Verlag, Gießen.

Hirschhorn, Larry (2004): Das primäre Risiko. In: Lohmer, Mathias (2004) (Hrsg.). Psychodynamische Organisationsberatung. S.98-118, Klett-Cotta, Stuttgart.

Jaques, Elliot (1955): Social Systems as Defense against Persecutory and Depressive Anxiety. In: Klein, Melanie, et. al. (1955). New Directions in Psychoanalysis. Tavistock, London.

Kernberg, Otto, F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung: Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Klett-Cotta, Stuttgart.

Lazar, Ross A. (2014): Container – Contained. In: Mertens, Wolfgang (2014) (Hrsg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Kohlhammer, Stuttgart.

Lohmer, Matthias (2005): Der Berater zwischen den Fronten: Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 41 (4), S. 335-355, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Lohmer, Matthias & Möller, Heidi (2014): Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Kohlhammer, Stuttgart.

Mentzos, Stavros (1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Menzies-Lyth (1960): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In: Gruppendynamik 5(3), S. 183-216. Ernst Klett Verlag, Stuttgart.

Obholzer, Anton (1994) (Hrsg.): The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services. Routledge, London.

Reiss, Steven (2000): Who am I? Berkeley Books, New York.

Sievers, Burkhard (2009): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Psychosozial-Verlag, Gießen.

Teece, David J. (2009): Dynamic Capabilities & strategic management. Organisation for Innovation and Growth, Oxford University Press, Oxford.

Tuckett, David (2013): Die verborgenen psychologischen Dimensionen der Finanzmärkte. Psychosozial, Frankfurt a.M.