



Uwe Peter Kanning

# Management- fehler und Managerscheitern

 Springer

## Managementfehler und Managerscheitern

Uwe Peter Kanning

# **Managementfehler und Managerscheitern**

 Springer

**Uwe Peter Kanning**  
Fakultät Wirtschafts-  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück, Deutschland

ISBN 978-3-662-59385-1      ISBN 978-3-662-59386-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59386-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Fotonachweis Umschlag: © opolja / stock.adobe.com  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort

---

Fehlentscheidungen von Spitzenmanagern haben oft Konsequenzen, die weit über ihre eigene Karriere hinausreichen. Sie schädigen das Ansehen etablierter Unternehmen, führen zu Arbeitsplatzverlusten, bürden den Steuerzahlern Milliardenkosten auf, können ganze Konzerne zum Einsturz oder Tausende von Menschen um ihre Ersparnisse bringen. So hat sich beispielsweise der Börsenwert von DaimlerChrysler nach der Fusion um etwa zwei Drittel reduziert (Grässlin 2005). In der Amtszeit von Jörg Middelhoff sank der Wert von Karstadt um fast 90 % (Bognanni 2016). Der Konkurs des Bankhauses Lehman Brothers ging mit direkten Verlusten von mehr als 660 Milliarden US-Dollar einher (McDonald und Robinson 2010). Weitere Beispiele wären der jüngste Dieselskandal oder der Bau des Flughafens in Berlin. In beiden Fällen ist der Umfang des Schadens noch ungewiss, geht aber auch hier in die Milliarden. Während in all diesen Fällen die Verluste für die Unternehmen sicherlich nicht beabsichtigt waren, sieht es bei der Wirtschaftskriminalität ganz anders aus. Fast 50 % der Unternehmen in Europa sind bereits einmal von Wirtschaftskriminalität betroffen gewesen. Meist handelte es sich dabei um Unterschlagung oder Betrug, wobei in fast 25 % der Fälle Vertreter des Topmanagements zu den Tätern zählen (Clegg et al. 2009). Für das Jahr 2017 beziffert das Bundeskriminalamt die Fälle der Wirtschaftskriminalität auf mehr als 74.000 mit einer Schadenssumme von mehr als 3,7 Billionen Euro (Bundeskriminalamt 2018).

Managementfehler stehen oft erst dann im Zentrum der Aufmerksamkeit einer breiten Öffentlichkeit, wenn die Folgen ein solches Ausmaß erreichen, dass bekannte Manager ihren Hut nehmen müssen. Dabei stellen sich immer wieder dieselben Fragen: Wie konnte es zu solch dramatischen Fehlentwicklungen kommen? Achtet niemand bei der Auswahl der Verantwortlichen auf deren Eignung? Warum werden Fehlentwicklungen nicht gestoppt, bevor das sprichwörtliche Kind in den Brunnen gefallen ist? Traut sich niemand einzuschreiten, weil die Entscheidungsträger zu machtvoll sind? Sind die Verantwortlichen allzu waghalsig, weil sie im schlimmsten Fall immer noch sehr weich fallen und mit Millionenabfindungen in das nächste Unternehmen abgeschoben werden? Nach kurzer Zeit ebbt das Interesse an den meisten spektakulären Fällen schnell wieder ab und alle gehen zur Tagesordnung über. Nichts ändert sich – bis zum nächsten großen Skandal. Immer wieder sind fast alle entsetzt und viel zu selten werden wirksame Maßnahmen ergriffen, um den nächsten großen Schaden von vornherein zu verhindern.

Große Skandale sind allerdings nur die Spitze des Eisbergs. Letztlich sind Managerfehler ein alltägliches Phänomen, das viele Arbeitnehmer aus ihrem Berufsalltag kennen, nur muss nicht gleich immer ein prominenter Manager seinen Hut nehmen. Allzu viele Fehler lassen sich zudem in der Bilanz großer Konzerne leicht verstecken.

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit der Frage, wie Managementfehler bis hin zum Scheitern von Managern zustande kommen und was unternommen werden kann, um dergleichen zu verhindern. Die Basis der Analyse bilden Forschungsbefunde aus verschiedenen Feldern der Psychologie, insbesondere der Wirtschaftspsychologie. Sie beziehen sich auf ein breites Spektrum möglicher Ursachen: Persönlichkeitsmerkmale der Manager, mangelnde Intelligenz, klassische Denk- und Entscheidungsfehler, geringes

Commitment, schlechtes Führungsverhalten, ungünstige Arbeitsbedingungen, Schwächen in der Zielvereinbarung, mangelhafte Kontrolle, fehlgeleitete Belohnungssysteme, allzu willfährige Mitarbeiter, Gruppendynamische Prozesse und vieles mehr.

Es wird sich zeigen, dass zahlreiche Fehler zu einem großen Teil hausgemacht sind. Der Schlüssel zur Lösung der Probleme liegt in einer professionellen Personalarbeit. Auch in Spitzenpositionen muss beispielsweise allein aufgrund der Eignung der Kandidaten und nicht aufgrund des äußeren Scheins oder der Zugehörigkeit zu Netzwerken über eine Stellenbesetzung entschieden werden. Defizite der Betroffenen dürfen nicht unter den Teppich geraten, sondern müssen Gegenstand gezielter Personalentwicklung sein. Ist eine Weiterentwicklung nicht möglich, sollten die Manager besser frühzeitig von ihren Aufgaben entbunden werden, bevor sie größeren Schaden anrichten können. Darüber hinaus muss mit Mitteln der Organisationsentwicklung ein Arbeitssetting geschaffen werden, das Risikofaktoren reduziert. Um all dies ermöglichen zu können, müssen die Vertreter des Personalwesens innerhalb des Unternehmens einflussreicher werden und ihr Handeln konsequent an Forschungsergebnissen ausrichten. Beides ist in deutschen Unternehmen eher die Ausnahme als die Regel.

Das Manuskript zu diesem Buch wurde durch mehrere Studierende der Wirtschaftspsychologie von zahllosen Tippfehlern befreit. Hierfür danke ich noch einmal ganz herzlich Daria Bielefeld, Philipp Graffe, Isabel Hempel, Marie Ohlms und Vera Pierug.

## Literatur

---

- Bognanni, M. (2016). *Middelhoff: Abstieg eines Star-Managers*. Frankfurt: Campus.
- Bundeskriminalamt. (2018). Statistik zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland.  
 ► <https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/PolizeilicheKriminalstatistik/PKS2017/Standardtabellen/standardtabellenFaelle.html?nn=96600>.  
 Zugegriffen am 25.07.2018.
- Cleff, T., Luppold, L., Naderer, G., & Volkert, J. (2009). *Wirtschaftskriminalität: Eine Analyse der Motivstrukturen*. Ostercappeln: PricewaterhouseCoopers.
- Grässlin, J. (2005). *Das Daimler-Desaster: Vom Vorzeigekonzern zum Sanierungsfall?* München: Droemer.
- McDonald, L. G., & Robinson, P. (2010). *Dead Bank Walking: Wie Lehman Brothers zusammenbrach*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

**Uwe Peter Kanning**

Münster

Februar 2019

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Das Phänomen</b> .....	1
1.1	Betroffene Personen, Gruppen und Institutionen .....	6
1.2	Indikatoren für dysfunktionales Arbeitsverhalten von Managern .....	9
1.3	Ursachen im Überblick .....	15
	Literatur .....	17
2	<b>Prominente Beispiele</b> .....	21
2.1	Der Fall Thomas Middelhoff .....	22
2.2	Flughafen Berlin Brandenburg .....	30
2.3	Dieselskandal .....	42
2.4	Der Bischof von Limburg .....	53
2.5	DaimlerChrysler-Fusion .....	59
2.6	Lehman Brothers .....	70
2.7	Baulöwe Jürgen Schneider .....	82
	Literatur .....	92
3	<b>Stabile Eigenschaften der Manager</b> .....	95
3.1	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale .....	96
3.2	Spezifische Persönlichkeitsmerkmale .....	100
3.3	Subklinische Persönlichkeitsmerkmale .....	107
3.4	Intelligenz .....	123
3.5	Soziale Kompetenzen .....	134
3.6	Emotionale Intelligenz .....	143
3.7	Werte und Arbeitsmotive .....	146
3.8	Fazit .....	154
	Literatur .....	158
4	<b>Variable Merkmale der Manager</b> .....	165
4.1	Fachkompetenz und Managementskills .....	166
4.2	Denk- und Entscheidungsfehler .....	173
4.3	Führungsstil .....	190
4.4	Mikropolitik .....	208
4.5	Commitment .....	217
4.6	Fazit .....	225
	Literatur .....	227
5	<b>Arbeitsbedingungen</b> .....	233
5.1	Belastung .....	234
5.2	Zielvorgaben .....	240
5.3	Leistungsbeurteilung .....	247
5.4	Belohnungssysteme .....	254
5.5	Kontrollorgane .....	259
5.6	Fazit .....	265
	Literatur .....	267

6	<b>Soziale Einflussprozesse</b> .....	271
6.1	Lernen am Modell .....	272
6.2	Soziale Vergleichsprozesse .....	276
6.3	Individuelle Überzeugungs- und Einflussstrategien .....	280
6.4	Einfluss durch Autorität .....	284
6.5	Soziale Normen .....	288
6.6	Einfluss von Majoritäten und Minoritäten .....	290
6.7	Gruppenpolarisierung und Gruppendenken .....	293
6.8	Fazit .....	298
	Literatur .....	302
7	<b>Fehler in der Personalarbeit</b> .....	305
7.1	Personalauswahl und Platzierung .....	306
7.2	Personalentwicklung .....	328
7.3	Organisationsentwicklung .....	337
7.4	Fazit .....	341
	Literatur .....	342
8	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick</b> .....	347
8.1	Dysfunktionales Management – ein integratives Modell .....	348
8.2	Checklisten zur Identifizierung von Risikofaktoren .....	366
8.3	Dysfunktionales Management – Maßnahmen zur Eindämmung .....	366
	Literatur .....	385
	<b>Serviceteil</b>	
	Stichwortverzeichnis .....	391



# Das Phänomen

- 1.1 **Betroffene Personen, Gruppen und Institutionen – 6**
- 1.2 **Indikatoren für dysfunktionales Arbeitsverhalten von Managern – 9**
- 1.3 **Ursachen im Überblick – 15**
- Literatur – 17**

## 1

Managementfehler sind kein seltenes Phänomen.

Managementfehler haben sehr unterschiedliche Konsequenzen.

Fehler bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben bis hin zum kompletten Scheitern eines Mitarbeiters sind kein allzu seltenes Phänomen. Subjektiv werden wohl die meisten Arbeitnehmer immer wieder – insbesondere bei Kollegen und weniger bei sich selbst – suboptimales Arbeitsverhalten feststellen und sich wünschen, dass der eine oder andere niemals eingestellt worden wäre. Fast 18 % derjenigen, die ihren Arbeitgeber verlassen, machen dies, weil ihnen gekündigt wurde (Kündigungen.net 2018). Unklar ist, wie viele von sich aus gehen, weil sie erkannt haben, dass ihr Arbeitsplatz sie überfordert. Unklar ist auch, wie viele Menschen so wenig zu ihren beruflichen Aufgaben passen, dass ein Stellen- oder Arbeitgeberwechsel eigentlich geboten wäre, jedoch nicht vollzogen wird, weil die Betroffenen unkündbar sind oder es zur Kultur des Hauses gehört, entsprechende Probleme unter den Teppich zu kehren.

Die Konsequenzen von Fehlern im beruflichen Kontext sind extrem unterschiedlich. Sie reichen von einem einfachen Versehen, das leicht korrigiert werden kann und niemand bemerkt, bis hin zum Verlust von Menschenleben und weltweiten Auswirkungen, wenn wir beispielsweise an die Fehlentscheidungen der Verantwortlichen im Atomreaktor von Tschernobyl denken. Öffentliche Aufmerksamkeit erregen berufliche Fehler vor allem dann, wenn sie für viele Menschen folgenreich sind, in der Verantwortung von Spitzenmanagern stehen oder sich in renommierten Organisationen zutragen, die bislang über weitreichende Fehler erhaben schienen. In ► Kap. 2 werden einige besonders exponierte Fälle, die in den vergangenen Jahren in den Medien breit diskutiert wurden, dargestellt. Immer geht es um Verluste in Millionen – bisweilen sogar in Milliardenhöhe, wie etwa bei der gescheiterten Fusion von Daimler/Chrysler oder dem Konkurs von Lehman Brothers. Betroffen sind mitunter Tausende von Arbeitsplätzen (Bankenkrise) oder Millionen von Kunden, die geschädigt wurden (Dieselskandal). Die Entscheidungsträger bewegen sich an der Grenze der Legalität – man denke hier an den Bischof von Limburg – oder haben diese Grenze bereits deutlich überschritten, wie im Fall des Baulöwen Jürgen Schneider. Manchmal bleiben die Verantwortlichen vor der Öffentlichkeit weitgehend verborgen, während sie in anderen Fällen schillernde Persönlichkeiten darstellen, denen bis zu ihrem Scheitern oft sogar Bewunderung zuteilwurde (z. B. Jürgen Schrepp oder Thomas Middelhoff). In einigen Fällen überwiegt in der Öffentlichkeit das reine Entsetzen (Dieselskandal, Bankenkrise), in anderen Fällen ernten die Entscheidungsträger eher Hohn und Spott (Flughafenbau in Berlin).

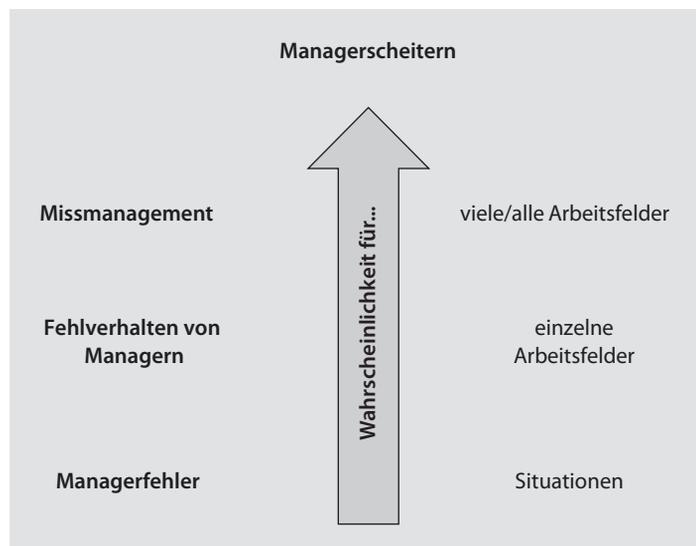
Im Zentrum derart spektakulärer Fälle stehen naturgemäß Manager der obersten Führungsebenen. Dies bedeutet nicht, dass Fehlverhalten auf unteren Ebenen deutlich seltener auftreten würde. Die möglichen Auswirkungen der Fehler steigen jedoch mit zunehmender Hierarchieebene stark an, betreffen mehr Menschen und umfassen größere Summen Geldes, sodass sie kaum unbemerkt bleiben können bzw. sich weniger leicht vertuschen lassen. Hinzu kommt, dass viele Menschen wohl erwarten, dass vor allem Spitzenmanager aufgrund ihrer erfolgreichen Karriere, jahrzehntelanger Erfahrung und nicht zuletzt auch aufgrund ihrer üppigen Gehälter besonders qualifiziert und leistungsstark sein sollten. Umso größer ist die Aufregung, wenn offenkundig wird, dass dies eine allzu naive Sicht auf die Dinge darstellt. Fehler auf der Topebene stellen jedoch nur die Spitze des Eisbergs dar. Hogan et al. (2010) listen in einem Literaturüberblick nicht weniger als 12 Publikationen auf, in denen die Rate von Managerfehlern über alle Managementebenen hinweg geschätzt wird. Sie reichen von 33 % bis hin zu abenteuerlichen 67 %. Im Mittel ergibt sich ein Wert von 47 %. Nun sind derartige Schätzungen natürlich überaus schwierig und dürften über verschiedene Unternehmen und Individuen hinweg extrem schwanken, die Zahlen geben jedoch eine grobe Orientierung dahingehend, dass Managerfehler kein exotisches Phänomen darstellen, sondern zur alltäglichen Berufspraxis gehören.

Verdeutlichen wir uns das Ausmaß der Konsequenzen einmal an einem empirisch gut belegten Beispiel, das den meisten Menschen wahrscheinlich gar nicht in den Sinn kommt, wenn sie an berufliche Fehler denken. Die Personalauswahl gehört zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen einer jeden Organisation (vgl. ► Kap. 7). Es geht um die Frage, welche Bewerber für eine bestimmte Stelle oder eine Klasse von Arbeitsaufgaben hinreichend geeignet sind, um in der Zukunft gute Leistung zu bringen. Mehr noch, es geht auch darum abzuschätzen, ob Bewerber A vielleicht 10 oder 20 % mehr Leistung bringt als Bewerber B, auch wenn beide grundlegend geeignet wären. In Deutschland werden jährlich etwa 3,4 Millionen Stellen neu besetzt (Brenzel et al. 2016). Bei einem durchschnittlichen Bruttojahresverdienst von mehr als 45.000 Euro (Statistisches Bundesamt 2018) ergibt sich damit eine jährliche Investitionssumme von weit mehr als 150 Milliarden Euro, die Arbeitgeber im ersten Jahr der Anstellung für die neu eingestellten Mitarbeiter ausgeben. Die rechtlich verbindlichen und freiwilligen Sozialabgaben der Arbeitgeber sind in dieser Berechnung nicht einmal berücksichtigt. Bedenken wir zudem, dass die allermeisten Mitarbeiter viele Jahre für das Unternehmen tätig sind, Lohnsteigerungen erfahren und Lohnzusatzkosten anfallen, so kommen wir schnell in die Größenord-

nung einer Summe, die sich im Bereich der Billionen bewegt. Angesichts dieser Bedeutung sollten Unternehmen in Sachen Personalauswahl eigentlich professionell aufgestellt sein. Die Realität sieht leider völlig anders aus. Bei nahezu allen Stellenbesetzungen kommen Einstellungsinterviews zum Einsatz (Schuler et al. 2007). Die Forschung zeigt seit Jahrzehnten, dass hochstrukturierte Interviews die berufliche Leistung um ein Vielfaches besser prognostizieren können als Interviews, bei denen die Bewerber weitgehend aus dem Bauch heraus bewertet werden (unstrukturierte Interviews). Dennoch werden hochstrukturierte Interviews von weniger als 10 % der Unternehmen in Deutschland eingesetzt (Kanning 2016). Durch die schlechte Qualität der Auswahlverfahren steigt zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass es zu vollständigen Fehlbesetzungen kommt. Zum anderen ist man nicht in der Lage, gezielt diejenigen Personen im Bewerberpool zu identifizieren, die mehr Leistung erbringen als die Person, denen letztlich die Stelle gegeben wird. Fehlinvestitionen in Milliardenhöhe sind so vorprogrammiert, obwohl sie sich recht einfach vermeiden ließen. Hierfür tragen die Entscheidungsträger in den Unternehmen die Verantwortung. Ihr individuelles Glück besteht darin, dass ihre Fehlentscheidungen nur selten aufgedeckt werden, weil nichts systematisch evaluiert wird und massive Fehlentscheidungen, die für jedermann offen zu Tage treten – also etwa eine Kündigung in der Probezeit – ein vergleichsweise seltenes Ereignis darstellen.

Eskalation vom Managerfehler bis hin zum Managerscheitern.

Das vorliegende Buch nimmt Managerfehler bis hin zum kompletten Scheitern von Managern in den Fokus (■ Abb. 1.1). Die meisten Ausführungen dürften allerdings auch für Mitarbeiter gültig sein, die keine Managementfunktionen wahrnehmen.



■ Abb. 1.1 Grundlegende Begriffe dysfunktionalen Managements

Der Begriff des *Managerfehlers* bezieht sich dabei auf einzelne Fehlentscheidungen. Sicherlich trifft jeder Manager – so wie auch jeder Mensch – hin und wieder falsche Entscheidungen. Manche hätte man bei sorgfältiger Analyse im Vorhinein vermeiden können, andere können sich erst im Nachhinein als Fehler erweisen. Bei manchen fehlt es den Entscheidungsträgern an fachlichen Kompetenzen, bei anderen liegt die Ursache eher in der Persönlichkeit. Der einzelne Managerfehler kann dabei mehr oder weniger große Auswirkungen haben. Im Extremfall kann schon ein einzelner Fehler ins Verderben führen, obwohl der Manager ansonsten meist richtig entschieden hat.

Das *Fehlverhalten von Managern* abstrahiert über einzelne Fehlentscheidungen, indem es auf komplexere Handlungen Bezug nimmt. Wer also beispielsweise grundlegende Schwächen im Führungsverhalten aufweist, trifft nicht nur einzelne Fehlentscheidungen, sondern produziert mit einer gewissen Systematik immer wieder ähnliche Fehler, ohne hieraus zu lernen. Die Fehler müssen dabei nicht in allen Arbeitsfeldern auftreten. So könnte es beispielsweise sein, dass die Person ihre Mitarbeiter katastrophal führt, gleichzeitig aber in Verhandlungen mit Zulieferern oder bei Investitionsentscheidungen brillante Arbeit abliefert.

Ziehen sich jedoch die Fehler wie ein roter Faden durch viele oder gar alle wichtigen Arbeitsfelder, so kann von *Missmanagement* gesprochen werden. Fehler bzw. Fehlverhalten sind dann keine „Teilleistungsstörung“ oder treten nur immer mal wieder auf, sie stellen den Regelfall dar.

Die Konsequenzen von Managerfehlern und Fehlverhalten von Managern bis hin zum Missmanagement können sehr unterschiedlich sein (siehe ► Abschn. 1.1). Sie reichen von reduzierter Arbeitszufriedenheit der unterstellten Mitarbeiter bis hin zum Konkurs eines Unternehmens. Je geringfügiger und isolierter die Konsequenzen sind, desto leichter lassen sie sich verbergen, andern in die Schuhe schieben oder den besonderen Umständen zuschreiben. Die offenkundigste und weitreichendste Konsequenz des Missmanagements stellt das *Managerscheitern* dar. Es zeigt sich darin, dass die betroffene Person entlassen wird, eine Degradierung erfährt oder von sich aus kündigen muss. Je häufiger Managerfehler bzw. Fehlverhalten von Managern auftreten und je wichtiger die betroffenen Entscheidungen bzw. Arbeitsfehler für das Unternehmen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für ein offenkundiges Scheitern des Managers.

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden immer von dysfunktionalem Management(-Verhalten) gesprochen, wenn nicht näher zwischen den verschiedenen Begriffen differenziert werden soll.

Der *Begriff des Managers* wird in der einschlägigen Forschung sehr unscharf verwendet. Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass es sich immer um Positionen handelt, die aufgrund ihrer Bedeu-

tung für das Unternehmen aus der Masse der Arbeitsplätze herausgehoben sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man der Geschäftsführung angehören muss oder gar einen Vorstand leitet. In den allermeisten Fällen werden Manager dabei Führungsaufgaben wahrnehmen. Denkbar sind jedoch auch Manager, die als herausgehobene Fachexperten einen wichtigen Arbeitsbereich verantworten, ohne dass ihnen eigene Mitarbeiter unterstellt sind.

## 1.1 Betroffene Personen, Gruppen und Institutionen

---

Viele sind von den Folgen betroffen.

Unsere wenigen Beispiele zeigen bereits, wie viele unterschiedliche Menschen von dysfunktionalem Management betroffen sein können.

Manager.

Da ist zunächst die *Person des Managers* selbst. Gehen wir einmal davon aus, dass die meisten früher oder später selbst merken, dass sie den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes nicht genügen, so dürfte dies zum einen ihrem Selbstwert Schaden zufügen, zum anderen werden viele sich genötigt sehen, die eigenen Fehler zu verheimlichen. Je nach Art und Größe der Fehler mag dies zu einer zentralen Lebensaufgabe werden. Nicht selten werden die Fehler für Kollegen und Mitarbeiter offensichtlich, was zu einem Ansehensverlust führt, der zusätzlich am eigenen Selbstwert nagt. Eskaliert das Missmanagement hinreichend, steht eine Degradierung oder eine Kündigung an. Versucht der Manager halbwegs sein Gesicht zu wahren, so tritt er selbst die Flucht nach vorn an und kündigt.

Mitarbeiter.

Zu den unmittelbar Betroffenen zählen auch die eigenen *Mitarbeiter*. Sie leiden ggf. unter fachlich- und/oder sozial inkompetenten Führungskräften. Da sie nicht in entscheidender Position sind, müssen sie mitunter Aufträge ausführen, hinter denen sie nicht stehen und die bestehenden Probleme nur noch weiter verschärfen. Defizite in den Führungskompetenzen der Vorgesetzten tragen zu Unzufriedenheit und Konflikten bis hin zum Mobbing bei (s. u.). Damit einher geht eine unnötige Erhöhung des Stressniveaus mit ggf. negativen Folgen für die eigene Gesundheit (Hogan et al. 2010). Im Zweifelsfall sehen sich einzelne Mitarbeiter schließlich genötigt, ihren Arbeitsplatz aufzugeben, wenn nicht damit zu rechnen ist, dass die Führungskraft in absehbarer Zeit ausgetauscht wird.

Kollegen.

Ganz ähnlich sieht es bei *Kollegen* aus. Sie sind darauf angewiesen, dass die Kooperation auf ihrer Ebene des Managements funktioniert. Ausfälle in einem benachbarten Bereich können sich schnell auch negativ auf ihren eigenen Verantwortungsbereich auswirken. Nicht selten sind überforderte Manager Personen, die

große Defizite im Sozialverhalten und in grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen aufweisen (Überblick: Kanning 2014), wodurch die Zusammenarbeit zusätzlich belastet wird.

Die *Ebene der Vorgesetzten* ist betroffen, weil die Bewertung ihrer eigenen Leistung indirekt von der Leistung der ihnen unterstellten Manager abhängt. Manager, die viele Fehler produzieren, für unnötige Unruhe in der Belegschaft sorgen und letztlich schlechte wirtschaftliche Kennzahlen erzielen, bereiten ihren Vorgesetzten nicht nur Mehrarbeit, sie lassen sie auch in einem schlechten Bild dastehen und senken ggf. deren Boni. Im Extremfall sind die Fehler einer mittleren Managementebene so gravierend, dass am Ende nicht nur die unmittelbar Verantwortlichen, sondern auch deren Vorgesetzte das Unternehmen verlassen müssen.

Vorgesetzte.

Nicht selten dürften überdies *Kunden und Geschäftspartner* zu den Leidtragenden zählen. Vereinbarungen werden nicht eingehalten, gelieferte Produkte entsprechen nicht den Versprechungen, Gespräche gestalten sich aufgrund persönlicher Defizite grundsätzlich schwierig, der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen gelingt nicht und vieles mehr. Dabei ist es nicht nur der betroffene Manager selbst, der direkt entsprechende Effekte erzeugt. Auch indirekt kann er durch personelle Fehlentscheidungen in der eigenen Arbeitseinheit und durch Defizite im Führungsverhalten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter entsprechende Probleme produzieren. Die wirtschaftlichen Folgen für Kunden und Geschäftspartner können dabei durchaus erheblich sein. Hier bietet sich der Dieselskandal als Beispiel an.

Kunden und Geschäftspartner.

Die *betriebswirtschaftlichen Folgen* von Missmanagement wurden am Beispiel fehlerhafter Personalauswahl bereits skizziert. Hogan et al. (2010) schätzen für das Jahr 2009 die Kosten, die durch Missmanagement auf der Ebene des Seniormanagements entstanden sind, pro Fall auf durchschnittlich 750.000–1,5 Millionen US-Dollar. Der Betrag dürfte in zehn Jahren beträchtlich angestiegen sein. Auf der Ebene des Topmanagements wurde der Wert bereits vor 20 Jahren auf durchschnittlich 2,7 Millionen US-Dollar geschätzt (Smart 1999, zitiert nach Hogan et al. 2010). In besonders spektakulären Fällen liegen die Summen extrem höher (vgl. ► Kap. 2). So sank beispielsweise in der Amtszeit von Thomas Middelhoff der Börsenwert von Karstadt um fast 90 % (Bognanni 2016), was sicherlich nicht ihm allein anzulasten ist, aber eben auch ihm. Nach der Fusion von Daimler und Chrysler sank der Börsenwert des neuen Unternehmens bis zum Abgang von Jürgen Schrempp um etwa zwei Drittel, während der Dax im selben Zeitraum um 162 % zulegte (Grässlin 2005). Dies entspricht einem Verlust im zweistelligen Milliardenbereich (Hillenbrand 2005). Der Untergang des Bankhauses Lehman Brothers brachte es sogar auf geschätzte 660 Milliarden US-Dollar (McDonald und Robinson 2010). Im Vergleich hierzu nehmen sich die

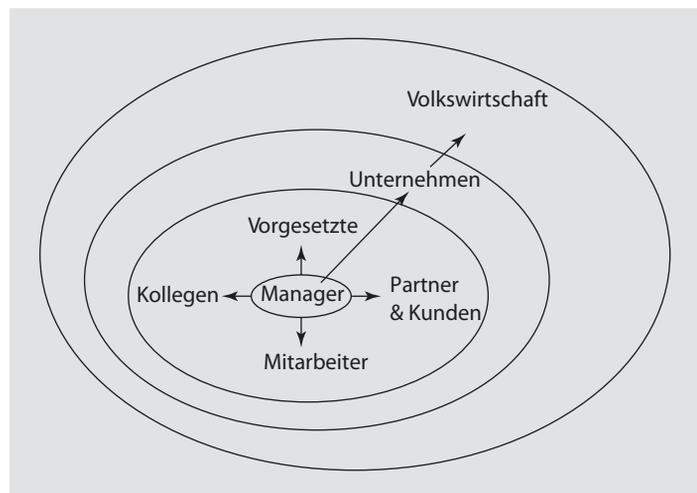
Betriebswirtschaftliche Folgen.

## Volkswirtschaftliche Folgen.

1,2 Milliarden D-Mark Schaden, die der Bauinvestor Jürgen Schneider der Deutschen Bank seinerzeit beschert hat, fast schon wie „Peanuts“ aus.

Der hohe betriebswirtschaftliche Schaden ist nicht selten auch mit einem hohen *volkswirtschaftlichen Schaden* verbunden. So haben sich beispielsweise die Baukosten für den geplanten Flughafen in Berlin mehr als verzehnfacht – Kosten, die letztlich aus Steuermitteln beglichen werden. Die Folgen von Missmanagement in der Wirtschaft sind weitaus höher und bisweilen sogar von globaler Wirkung. Symbolisch hierfür stehen der Niedergang der Investmentbank Lehman Brothers und die damit einhergehende Bankenkrise. Auch wenn massives Missmanagement nicht immer den Untergang eines Unternehmens bedeutet, ist es doch meist mit großen Einbußen für den Staat verbunden. So konnte beispielsweise die Deutsche Bank mehrere Hundert Millionen D-Mark der Schneider-Pleite über Steuerabschreibungen an den Staat weiterreichen (Frey 1996). Gehen aufgrund von Missmanagement Arbeitsplätze verloren, so ist dies ebenfalls ein Kostenpunkt für den Staat. Im Vergleich hierzu sind die Kosten, die im Gesundheitswesen beispielsweise durch Mobbing entstehen, ein vergleichsweise kleiner Betrag, der aber ebenfalls auf die Rechnung geschrieben werden muss. Gleiches gilt beispielsweise für Umweltschäden, die aus dem Dieselskandal erwachsen sind.

Alles in allem betrachtet sind die Folgen von Missmanagement mitunter sehr viel komplexer und weitreichender als es auf den ersten Blick hin scheint (vgl. ■ Abb. 1.2). Letztlich wird man das vollständige Netzwerk mit allen Verästelungen und Rückkopplungen kaum entwirren können. Für die Zwecke unserer Analyse wollen wir es mit der Feststellung belassen, dass die Aus-



■ Abb. 1.2 Wirkungen dysfunktionalen Managerverhaltens

einandersetzung mit den Ursachen des Missmanagements eine überaus wichtige Aufgabe darstellt, von der nicht nur die Verursacher selbst, sondern auch viele andere Personengruppen und Institutionen profitieren könnten.

## 1.2 Indikatoren für dysfunktionales Arbeitsverhalten von Managern

---

Als Nächstes stellt sich die Frage, an welchen Indikatoren sich dysfunktionales Managerverhalten dingfest machen lässt. Die Bandbreite ist hier äußerst groß.

Der offensichtlichste Indikator für Missmanagement liegt vor, wenn Manager ihre Position wieder verlassen, obwohl sie nur wenige Monate oder vielleicht zwei Jahre im Amt waren und alle Beteiligten eigentlich von einer deutlich längeren Beschäftigung ausgegangen sind. In der Psychologie wird dieses Phänomen als *Derailment* bezeichnet (Lombardo und McCauley 1988, zitiert nach Gentry et al. 2006). Der Begriff *Derailment* steht im Englischen ursprünglich für einen Zug, der aus dem Gleis springt, also für einen dramatischen Verkehrsunfall. Die Betroffenen werden im Falle eines *Derailments* zunächst mit großen Erwartungen in ihre neue Funktion gebracht, um dann schon bald darauf diese Erwartungen zu enttäuschen. Im Ergebnis kündigen sie selbst, werden von ihrem Arbeitgeber entlassen oder degradiert. In diesem Fall ist auch der Begriff des *Managementscheiterns* zu verwenden (s. o.), weil offenkundig die entsprechende Person mit den für sie vorgesehenen Arbeitsaufgaben so stark überfordert war, dass nur noch eine Entfernung aus der Position sinnvoll erschien. Darüber hinaus wird der Begriff des *Derailments* verwendet, wenn Nachwuchsmanager die Erwartungen nicht erfüllen, die ursprünglich in sie gesetzt wurden, wenn ihre Karriere also beispielsweise deutlich weniger steil verläuft als prognostiziert (Lombardo und Eichinger 2006). Da dies viele Gründe haben kann, die letztlich nichts mit der Leistung der Betroffenen zu tun haben müssen (unfaire Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, besonders starke Konkurrenz etc.), werden diese Fälle in der weiteren Betrachtung ausgeklammert. Zudem wäre es sicherlich zu kurz gegriffen, die Gründe für das Scheitern allein bei der Person zu suchen, die das *Derailment* am eigenen Leib erfährt. In aller Regel tragen auch die Vorgesetzten eine Mitverantwortung, weil sie letztlich die falsche Personalauswahlentscheidung gefällt haben (Kanning 2014). Die Forschung zum *Derailment* fokussiert jedoch in starkem Maße die Eigenschaften der gescheiterten Manager. Wir werden darauf in ► Kap. 3 noch ausführlich eingehen.

Derailment.

Ein weiterer starker Indikator für schlechtes Managerverhalten liegt in der rechtlichen Bewertung von Entscheidungen oder gelebten Managementpraktiken. Wenn die Gesetze eines Landes

Wirtschaftskriminalität.

nicht eingehalten werden, so kann dies als Fehlverhalten der verantwortlichen Personen gewertet werden, selbst dann, wenn ihr Unternehmen daraus kurzfristig keine Nachteile, sondern vielleicht sogar Vorteile gezogen hat. Der Dieselskandal ist dafür ein mahnendes Beispiel. Die kurzfristigen wirtschaftlichen Vorteile wurden im harten Strafen im Ausland – insbesondere in den USA – wahrscheinlich überkompensiert. Hinzu kommt ein kaum zu beziffernder Imageverlust bei den Kunden. *Kriminelles Verhalten* und damit einhergehende Verurteilungen sind ein guter Indikator für das Fehlverhalten von Managern, und zwar unabhängig von der Frage, ob es dabei um Untreue des Einzelnen gegenüber seinem Arbeitgeber ging oder um klassische Wirtschaftskriminalität. Bezogen auf die Menge der Unternehmen in Deutschland ist Wirtschaftskriminalität eher ein seltenes Ereignis, wenngleich die absolute Zahl der Fälle durchaus bemerkenswert ist. Im Jahr 2017 verzeichnet die Kriminalitätsstatistik mehr als 74.000 Fälle (Bundeskriminalamt 2018). Nicht minder beeindruckend ist die Höhe der Schadenssumme. Sie beläuft sich im selben Zeitraum auf mehr als 3,7 Billionen Euro. Blickle et al. (2006) berichten davon, dass 42,5 % der Großunternehmen in Europa bereits Opfer von Wirtschaftskriminalität geworden sind. In einer europaweiten Befragung von mehr als 5000 Unternehmen liegt der Wert sogar bei 49 % (Cleff et al. 2009). In fast 25 % der erfassten Fälle handelt es sich bei den Tätern um Vertreter des Topmanagements (Cleff et al. 2009). Dabei stellen Unterschlagung und Betrug mit 33 % der Fälle die häufigste Straftat in Deutschland dar, gefolgt von Produktpiraterie/Industriespionage (18 %) und Korruption (10 %; Cleff et al. 2009). Neben dem unmittelbaren materiellen Schaden, der dem Arbeitgeber durch derartige Aktivitäten zugeführt wird, ist mit vielfältigen negativen Begleiterscheinungen zu rechnen. Hierzu zählt vor allem der Vertrauensverlust bei Geschäftspartnern, der Imageverlust bei Kunden und auch der Ansehensverlust von anderen Managern im eigenen Unternehmen, selbst wenn sie nicht strafrechtlich zu Verantwortung gezogen werden. Dabei korreliert die Kriminalität gegenüber Organisationen durchaus mit der Kriminalität gegenüber einzelnen Menschen (Zusammenhang = 38 %; Berry et al. 2007). Wirtschaftskriminelle, die in ihrem eigenen Unternehmen äußerlich gut angepasst agieren und vordergründig erfolgreich arbeiten, sind im Gegensatz zum Kleinkriminellen auf der Straße meist nicht darauf angewiesen, individuelle Personen zu attackieren, um selbst zum Ziel zu kommen. Sie schädigen eher abstrakte Kollektive von Menschen oder bringen sich gegenüber einzelnen Konkurrenten in einen ungerechtfertigten Vorteil, was viel eleganter und lukrativer ist, als einem alten Mütterchen auf dem Friedhof die Handtasche zu rauben.

Oftmals unter der Schwelle des kriminellen Verhaltens bewegt sich das *kontraproduktive Verhalten*. Kontraproduktives Verhalten schädigt direkt oder mittelbar den Arbeitgeber (Marcus 2000;

Kontraproduktives Verhalten.

Marcus et al. 2016). Eine indirekte Schädigung liegt vor, wenn Manager (oder Mitarbeiter im Allgemeinen) mit ihrer Gesundheit spielen, also z. B. Tabletten oder Alkoholmissbrauch betreiben und dadurch letztlich auch ihren Arbeitgeber schädigen, weil sie während der Arbeitszeit nicht voll einsatzbereit sind oder vermehrt Fehler produzieren. Ganz ähnlich verhält es sich mit Menschen, die bereit sind, sehr hohe Risiken einzugehen, was im beruflichen Kontext leicht zu Unfällen, Fehlinvestitionen o. Ä. führen kann. Die Selbstschädigung intendiert nicht die Schädigung des Arbeitgebers, sie begünstigt jedoch einen solchen Prozess. Bei der Fremdschädigung tritt das Problem des kontraproduktiven Verhaltens offener zu Tage. Die Betroffenen begehen Mitarbeiterdiebstahl, sabotieren die Zielerreichung des Unternehmens, weil sie absichtlich dem Arbeitgeber schaden wollen oder sie arbeiten einfach nur nach dem Prinzip „Dienst nach Vorschrift“. Ebenso gut können sie sich am Mobbing gegenüber Kollegen oder unterstellten Mitarbeitern beteiligen und dadurch deren Arbeitsleistung schwächen. In dem Maße, in dem Manager selbst kontraproduktives Verhalten zeigen oder es bei ihren eigenen Mitarbeitern dulden (Carpenter et al. 2017), tragen sie zum Missmanagement und bisweilen auch zu ihrem eigenen Scheitern bei.

Ein weiterer Indikator liegt in der *fachlichen Qualität der getroffenen Entscheidungen*. Sicherlich sind viele Managemententscheidungen nicht immer leicht als eindeutig richtig oder falsch zu bewerten. Es gibt aber auch solche, bei denen sich die Qualität der Entscheidungen sehr wohl objektivieren lässt. Als Maßstab können wissenschaftliche Erkenntnisse, eine unvollständige Analyse des Problemraums oder evaluierte Erfahrungswerte herangezogen werden. Wer sich beispielsweise bei der Besetzung einer wichtigen Position im Unternehmen allein auf sein Bauchgefühl verlässt und keine wissenschaftlich fundierte Personaldiagnostik zum Einsatz bringt, handelt objektiv fahrlässig – ein Managerfehler, der in Deutschland mehr die Regel denn eine Ausnahme darstellt (Kanning 2015). Wer eine Investitionsentscheidung in beträchtlicher Höhe fällt, ohne wichtige Kennwerte zu erfassen und gegeneinander abzuwägen, handelt falsch. Wurden in der Vergangenheit bestimmte Entscheidungen evaluiert und hat sich daraus ergeben, dass frühere Entscheidungen falsch waren, so liegt ein weiterer Fehler vor, wenn diese Erkenntnisse für zukünftige Entscheidungen nicht genutzt werden. Lernresistenz ist ein objektiver Fehler. Dies gilt auch, wenn die Verantwortlichen Evaluationen verhindern oder sie so manipulieren, dass Fehler erst gar nicht zu Tage treten können.

Aus Sicht des Arbeitgebers können zahlreiche *wirtschaftliche Kennzahlen* als Indikator für dysfunktionales Management herangezogen werden. Hierzu zählen vor allem der Umsatz oder der Gewinn des Bereiches, den die betroffene Person zu verantworten

Fehlentscheidungen.

Betriebswirtschaftliche Indikatoren.

hatte. Zur richtigen Interpretation der Zahlen sind jedoch Vergleichswerte und darüber hinaus längsschnittliche Betrachtungen notwendig. So können Einbrüche in der Bilanz kurzfristig auch konjunkturell bedingt sein und daher nicht in der Verantwortung der Manager liegen. Ein Vergleich mit anderen Unternehmen oder Abteilungen gibt hier mehr Klarheit. Die Betrachtung über mehrere Jahre hinweg ermöglicht eine Einschätzung, inwieweit die Verantwortlichen die möglicherweise kurzfristig aufgetretenen konjunkturellen Schwierigkeiten in den Griff bekommen. Letzteres liegt dann schon sehr viel eher in der Verantwortung der Manager. Die längsschnittliche Betrachtung hilft zudem, kurzfristige Luftblasen als solche zu erkennen. Eine hervorragende Bilanz, die kurz vor den Verhandlungen zur Vertragsverlängerung vorgelegt wird, mag kurzfristig blenden, die tatsächliche Leistung ergibt sich über die Stabilität bzw. die Entwicklung der wirtschaftlichen Kennzahlen über die Zeit hinweg. Ganz ähnlich verhält es sich, wenn wirtschaftliche Kennzahlen mit Zielwerten verglichen werden, die im Zuge einer professionellen Zielvereinbarung getroffen wurden.

#### Absentismus der Mitarbeiter.

Aus wirtschaftspsychologischer Sicht können zahlreiche weitere Kennzahlen beigesteuert werden. Eine davon ist der *Absentismus*. Die Absentismusrate bezieht sich auf die Frage, wie viele Arbeitsstunden die Mitarbeiter tatsächlich am Arbeitsplatz sind. Menschen sind nicht anwesend an ihrem Arbeitsplatz, weil sie krank sind, „blaumachen“, morgens zu spät kommen, abends zu früh nach Hause gehen, die Pausenzeiten überziehen, sich während der Arbeitszeit mit privaten Dingen beschäftigen u. v. m. Im Zusammenhang mit Missmanagement wird man in der Regel nicht den Absentismus des Managers, sondern den der unterstellten Mitarbeiter in den Blick nehmen. Ihr Absentismus ist z. T. abhängig vom Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten sowie von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, auf die das Management Einfluss nehmen kann. Da Absentismus letztlich den Arbeitgeber schädigt, ist er auch ein indirekter Indikator für Schwächen im Management.

#### Fluktuation in der Belegschaft.

Ganz ähnlich verhält es sich mit der *Fluktuation*. Häufige Personalwechsel in der Belegschaft, die dadurch zustande kommen, dass Mitarbeiter aufgrund mangelnder Eignung entlassen werden müssen oder von allein aus eigenen Gründen kündigen, sind u. a. Anzeichen für ein suboptimales Management. Entweder werden die Stellen aufgrund von Fehlentscheidungen nicht professionell besetzt oder das Arbeitsklima ist so unangenehm, dass die Mitarbeiter allzu gern in ein anderes Unternehmen wechseln. Auch wenn sich das Arbeitsklima selbstverständlich nicht vollständig durch das Management steuern lässt, so bleibt doch genügend Spielraum, um die Prozesse positiv beeinflussen zu können. Dies gilt umso mehr, wenn die verantwortlichen Führungskräfte schon mehrere Jahre Verantwortung für ihren Bereich tragen.

Eng verbunden mit Absentismus und Fluktuation ist die *Arbeitszufriedenheit* der unterstellten Mitarbeiter. Sie ist wie die *Kundenzufriedenheit* ein Gradmesser dafür, wie gut eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen aus der Sicht der Betroffenen funktioniert. Mangelnde Arbeitszufriedenheit geht mit Leistungseinbußen der Mitarbeiter einher (Judge et al. 2001). Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit für Absentismus und Fluktuation (Fried et al. 2008; Tett und Meyer 1993). Mangelnde Kundenzufriedenheit wirkt sich mittelfristig auf das Image sowie den Umsatz aus. Es ist die Aufgabe von Führungskräften bzw. Managern, beide Formen der Zufriedenheit im Blick zu behalten.

Zufriedenheit von  
Mitarbeitern und Kunden.

Eng verbunden mit der Arbeitsunzufriedenheit ist das *Mobbing* am Arbeitsplatz. Zumindest für die Opfer von Mobbingmaßnahmen ist es ein Zustand extremer Arbeitsunzufriedenheit. Die Betroffenen werden von Kollegen und/oder Vorgesetzten sozial ausgegrenzt, es werden Gerüchte über sie verbreitet, Vorgesetzte nehmen absichtlich zu schlechte Leistungsbeurteilungen vor, sie werden an der korrekten Ausübung ihrer Arbeit gehindert u. v. m. (Meschkutat et al. 2002; Neuberger 1999). In 42 % der Fälle sind die Täter ausschließlich Kollegen, in 38 % der Fälle die Vorgesetzten (Meschkutat et al. 2002). Besondere schwer wird die Situation, wenn Kollegen und Vorgesetzte hier gemeinsame Sache machen (13 % der Fälle). Mobbing von unten nach oben, also von unterstellten Mitarbeitern gegenüber den eigenen Vorgesetzten, ist mit etwa 2 % der Fälle hingegen ein vergleichsweise seltenes Phänomen. Schätzungen gehen davon aus, dass in Deutschland etwa 2,7 % der Arbeitnehmer von Mobbing betroffen sind (Meschkutat et al. 2002). Das wäre mehr als eine Million Menschen. Mobbing schädigt in erster Linie die Mobbingopfer. Sie entwickeln psychische oder somatische Krankheiten, lassen sich versetzen oder beenden sogar das Arbeitsverhältnis. Mittelbar sind aber auch viele weitere Kollegen betroffen, wenn sich in einer Arbeitseinheit eine Art Mobbingkultur breitmacht oder die Kollegen Angst bekommen, das nächste Opfer zu werden. Die Verantwortung für die Verhinderung von Mobbing liegt letztlich bei der Führungskraft, auch dann, wenn sie selbst nicht zu den Tätern gehört. Mobbing ist daher eindeutig Ausdruck von dysfunktionalem Management.

Mobbing.

Eine weitere Variable, die in einem Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit steht, ist das *Commitment* der Mitarbeiter (vgl. ► Kap. 4). Aber auch das Commitment der Manager selbst kann ein Indikator für eine ungünstige Stellenbesetzung sein. Das Commitment bezieht sich auf die Verbundenheit einer Person mit ihrem Arbeitgeber. Meyer und Allen (1991) unterscheiden in diesem Zusammenhang drei Facetten des Commitments. Das affektive Commitment beschreibt die emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Mitarbeiter, die hier hohe Werte haben, stehen zu ihrem Arbeitgeber, bringen mehr Leistungen (Jaramilloa et al. 2005; Ng 2015) und neigen weder zum Absentismus noch zur

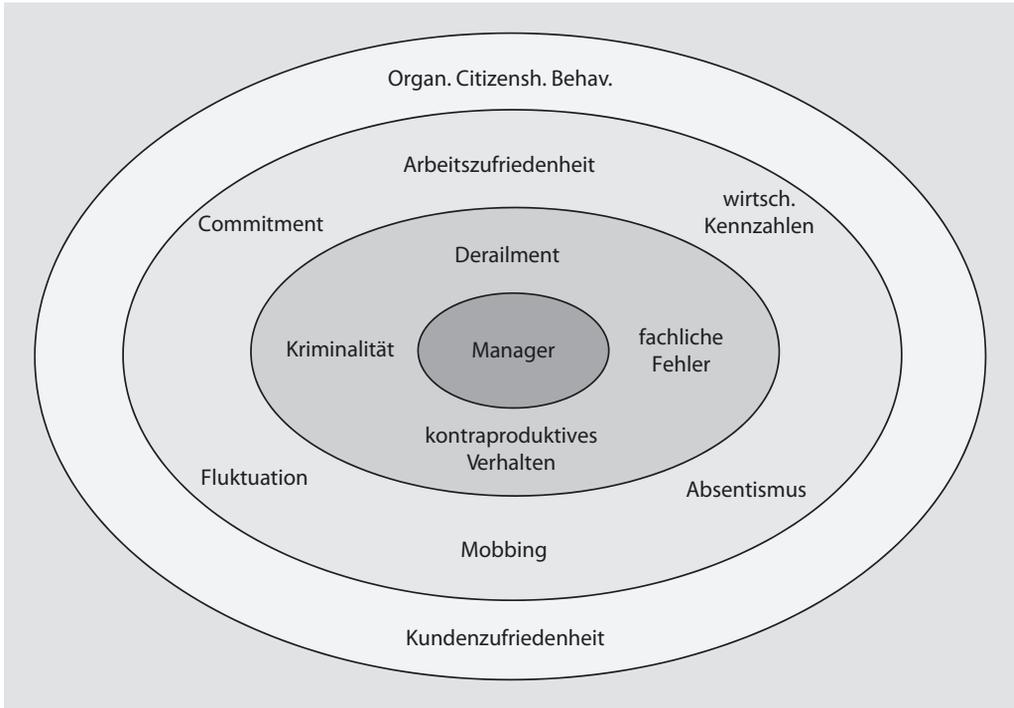
Commitment.

## Organizational Citizenship Behavior.

Kündigung (Meyer et al. 2002). Von einem normativen Commitment ist die Rede, wenn die Mitarbeiter sich nur aufgrund von Konventionen und Pflichterfüllung mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen. Das kalkulatorische Commitment stellt schließlich die „schwächste“ Form der Verbundenheit dar. In diesem Fall basiert die Verbundenheit allein auf der Tatsache, dass ein Verlassen des Unternehmens mit großen Kosten verbunden wäre. Ändert sich der Arbeitsmarkt bzw. der Marktwert des Mitarbeiters, so nutzt er die nächstbeste Gelegenheit, sich einen vorteilhafteren Arbeitgeber zu suchen. Durch gutes Führungsverhalten bzw. gute Arbeitsbedingungen können Vorgesetzte das Commitment ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen (Jackson et al. 2013; Kooij et al. 2010; Meyer et al. 2002). Im Umkehrschluss gilt, dass ein geringes affektives Commitment u. a. auf Schwächen des Managements hindeutet.

Zu guter Letzt kann auch das *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) als Indikator für dysfunktionales Management dienen (Zettler und Solga 2013). OCB bezeichnet ein Arbeitsverhalten, das über die eigentlichen Anforderungen, die ein Arbeitgeber an seine Mitarbeiter stellt, hinausreicht. Menschen, die ein starkes Organizational Citizenship Behavior zeigen, engagieren sich über die Erledigung ihrer genuinen Arbeitsaufgaben, indem sie beispielsweise Kollegen helfen, freundlich miteinander umgehen, sich für das Große und Ganze einsetzen. Sie arbeiten auch dann gut, wenn die Arbeitsbedingungen nicht immer optimal sind. Sie halten sich an lokale Normen und Werte (Organ 1988). Eine Metaanalyse von Podsakoff et al. (2009) zeigt, dass OCB nicht nur mit einer stärkeren Erfüllung der eigenen Arbeitsaufgaben (22 %), sondern mit einer höheren Arbeitsleistung ganzer Arbeitseinheiten (29 %) einhergeht. Insofern müssen Arbeitgeber ein hohes Interesse daran haben, dass Manager und Mitarbeiter hohe OCB-Werte aufweisen. Auch dies ist ein Bereich, den Führungskräfte durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen ein Stück weit beeinflussen können. Zudem steht Organizational Citizenship Behavior in einer negativen Beziehung zum kontraproduktiven Verhalten (10,2 %; Dalal 2005) und zum Commitment der Mitarbeiter (13,7 %; Cetin et al. 2015). In dem Maße, in dem die OCB-Werte in einer Arbeitseinheit gegen null tendieren, haben die verantwortlichen Manager ihre Aufgaben gut erfüllt.

Alles in allem lassen sich somit zahlreiche Indikatoren für dysfunktionales Management finden. Nicht alle sind in gleicher Weise folgenschwer und sie stehen auch nicht in alleiniger Verantwortung der Manager. Die Variablen nehmen z. T. wechselseitig Einfluss aufeinander und werden auch durch Mitarbeiter, Kunden oder organisationale Strukturen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen u. Ä. beeinflusst. Gleichwohl steht die Person des Managers im Zentrum des Geschehens. ■ Abb. 1.3 stellt deren Einfluss-



■ **Abb. 1.3** Indikatoren für dysfunktionales Management

bereiche dar. Je näher die Indikatoren des Missmanagements zur Person des Managers angeordnet sind, desto größer sollte ihr Einfluss, und damit auch ihre Verantwortung für schlechte Ergebnisse sein.

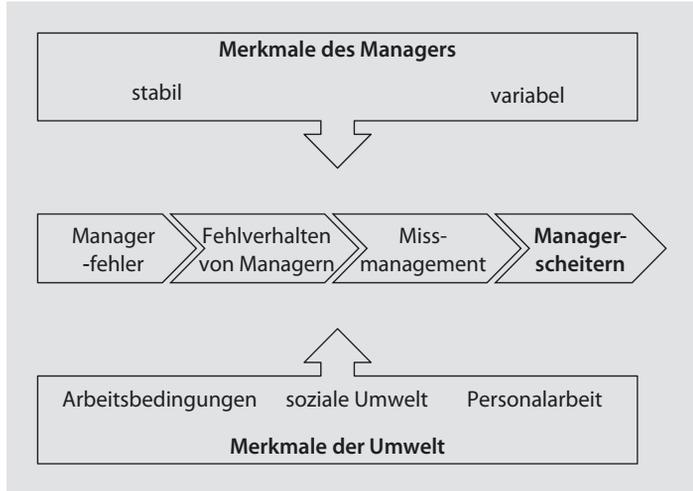
### 1.3 Ursachen im Überblick

Im Zentrum des vorliegenden Buches steht die Frage, wie dysfunktionales Verhalten von Managern zustande kommt und welche Schlussfolgerungen sich für die Praxis ziehen lassen, damit in Zukunft die Wahrscheinlichkeit für Managerfehler, Missmanagement und Mangerscheitern reduziert werden kann. Die Ursachen sind vielfältig und reichen von den Eigenschaften der Betroffenen über Merkmale des Arbeitsumfeldes bis zu Schwächen in der Personalarbeit (■ [Abb. 1.4](#)).

Es ist naheliegend, die Ursachen zunächst einmal in der Persönlichkeit der betroffenen Manager zu suchen und in der Tat beschäftigt sich ein Großteil der Forschung zum Derailment mit Persönlichkeitsmerkmalen bzw. *stabilen Eigenschaften* (Kanning 2014). Die Studien zeigen durchaus nennenswerte Zusammenhänge (vgl. ► [Kap. 3](#)), vollständig erklären können sie das Phänomen jedoch bei weitem nicht.

Dysfunktionales Management hat viele Ursachen.

Stabile Eigenschaften der Manager.



■ **Abb. 1.4** Ursachen für dysfunktionales Management im Überblick

Veränderbare Merkmale der Manager.

Einen breiteren Blick erhalten wir, wenn zusätzlich zu den stabilen Eigenschaften der Betroffenen auch deren Verhalten bzw. Verhaltensstrategien berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu zeitlich sehr stabilen Eigenschaften, wie Persönlichkeit und Intelligenz, handelt es sich hierbei um deutlich *variablere Merkmale* der handelnden Personen. Sie werden durch Lernerfahrungen aufgebaut und können auch wieder verändert werden. Dies gilt beispielsweise für Fachkompetenzen, das Führungsverhalten oder die Integration in soziale Netzwerke (vgl. ► Kap. 4). Denken wir an Interventionen gegen Missmanagement, so wäre die Strategie im Falle der stabilen Eigenschaften von selektiver Natur: Im Zuge der Personalauswahl geht es darum, Personen mit risikobehafteten Eigenschaften als solche zu identifizieren und von verantwortungsvollen Positionen fernzuhalten. In Bezug auf variable Merkmale ließe sich hingegen auch über Trainingsmaßnahmen nachdenken, um diejenigen, die ein risikobehaftetes Verhalten zeigen, zu einem besseren Handeln zu bewegen.

Ungünstige Arbeitsbedingungen.

Menschliches Verhalten wird allerdings nicht nur von innen heraus gesteuert. Die eigenen *Arbeitsbedingungen* fördern oder unterdrücken bestimmte Verhaltensweisen (vgl. ► Kap. 5). Sie ermöglichen es den Managern beispielsweise, sich besonders gründlich mit einer Materie vertraut zu machen, ehe eine Entscheidung gefällt wird oder sie fordern Ad-hoc-Entscheidungen geradezu voraus. Normen und Werte des Arbeitgebers schränken den Handlungsspielraum ebenso ein, wie Entscheidungsstrukturen innerhalb der eigenen Organisation. Belohnungssysteme steuern das Verhalten, indem sie materielle Anreize geben oder Aufstieg versprechen, wenn sich die Manager in bestimmter Weise verhal-

ten. Mitunter wird gerade hierdurch dysfunktionales Handeln in unbeabsichtigter Weise gefördert.

Ein nicht zu unterschätzender Einfluss dürfte zudem in der *sozialen Umwelt* der Manager liegen (► Kap. 6). Die Sozialpsychologie zeigt in unzähligen Studien, wie und vor allem auch wie leicht Menschen aufeinander Einfluss nehmen und zwar selbst dann, wenn sie dies gar nicht beabsichtigen. Die soziale Umwelt kann dadurch Missmanagement fördern oder verhindern. Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an die Mitarbeiter oder Kollegen eines Managers, der offenkundig immer wieder falsche Entscheidungen fällt. Eigentlich könnten sie dem drohenden Versagen frühzeitig entgegenwirken. Die spannende Frage ist, warum dies oft nicht geschieht. Ebenso gut mag so mancher Manager zu Fehlentscheidungen verleitet werden, weil er lieber mit den Wölfen heult als sich mutig der Kultur des Missmanagements seiner eigenen Kollegen und Vorgesetzten in den Weg zu stellen. Auch hier gilt es, die sozialpsychologischen Wurzeln des Übels zu erkennen, um ihnen entgegenwirken zu können.

Zu guter Letzt ist das Versagen von Managern in vielen Unternehmen auch ein hausgemachtes Problem. Manager fallen nicht einfach vom Himmel, sie werden für ihre Aufgaben ausgewählt. Managerscheitern ist kein Phänomen, das den Arbeitgeber wie ein Blitzschlag trifft, sondern kündigt sich über lange Zeit hinweg an. Es gehört zu den Aufgaben des Personalwesens, Prozesse der Personalauswahl, der Personalplatzierung sowie der Personalentwicklung so zu gestalten, dass Missmanagement mit möglichst geringer Wahrscheinlichkeit auftritt. In dem Maße, indem nichts geschieht, ist Missmanagement also auch das Ergebnis einer schlechten *Personalarbeit* (► Kap. 7).

Die hier aufgelisteten Punkte werden in den nachfolgenden Kapiteln vor dem Hintergrund der einschlägigen Forschung tiefergehend analysiert. Am Ende steht der Versuch, die Erkenntnisse in einem Modell zu integrieren und hieraus Handlungsanleitungen für die Praxis abzuleiten (► Kap. 8). Zuvor jedoch sollen in ► Kap. 2 einige markante Beispiele für das Scheitern von Managern und die damit einhergehenden Formeln gegeben werden.

Sozialpsychologische Einflüsse.

Schwächen in der Personalarbeit.

## Literatur

---

- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 410–424.
- Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P., & Klein, U. (2006). Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology: An International Review, 55*, 220–233.
- Bognanni, M. (2016). *Middelhoff: Abstieg eines Star-Managers*. Frankfurt: Campus.

- Brenzel, H., Czepek, J., Kubis, A., Moczall, A., Rebien, M., Röttger, C., Szameitat, J., Warning, A., & Weber, E. (2016). Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt. *IAB-Kurzbericht*, 4/2016, 1–6.
- Bundeskriminalamt. (2018). Statistik zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland. <https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/PolizeilicheKriminalstatistik/PKS2017/Standardtabellen/standardtabellenFaelle.html?nn=96600>. Zugegriffen am 25.07.2018.
- Carpenter, N. C., Rangel, B., Jeon, G. & Cottrell, J. (2017). Are supervisors and coworkers likely to witness employee counterproductive work behavior? An investigation of observability and self-observer convergence. *Personnel Psychology*, 70(4), 843–889.
- Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>.
- Cleff, T., Luppold, L., Naderer, G., & Volkert, J. (2009). *Wirtschaftskriminalität: Eine Analyse der Motivstrukturen*. Ostercappeln: PricewaterhouseCoopers.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Frey, M. (1996). *Die Akte Schneider*. München: Pieper.
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress – job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15, 305–328.
- Gentry, W. A., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2006). A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. *Journal of Management Development*, 26, 857–873.
- Grässlin, J. (2005). *Das Daimler-Desaster: Vom Vorzeigekonzern zum Sanierungsfall?* München: Droemer.
- Hillenbrand, T. (2005). Der Verheerer von Möhringen. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/analyse-der-verheerer-von-moehringen-a-367178.html>. Zugegriffen am 16.02.2018.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment: Personality assessment and mitigation. In S. Zedeck (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 3, S. 555–575). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 84–106.
- Jaramilloa, J., Mulkib, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705–714.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – Job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Kanning, U. P. (2014). Managementversagen – Eine diagnostische Perspektive. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 13–20.
- Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin: Springer.
- Kanning, U. P. (2016). Einstellungsinterviews in der Praxis. *Report Psychologie*, 11, 442–450.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & DeLange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111–1136.

- Kündigungen.net. (2018). Kündigungen konkret: Aktuelle Zahlen und Statistiken. [http://kuendigungen.net/?page\\_id=36](http://kuendigungen.net/?page_id=36). Zugegriffen am 25.07.2018.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2006). *The leadership machine* (3. Aufl.). Minneapolis: Lominger.
- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988). *The dynamics of management derailment* (Technical report no. 34). Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Marcus, B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*, *42*, 203–233.
- McDonald, L. G., & Robinson, P. (2010). *Dead Bank Walking: Wie Lehman Brothers zusammenbrach*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Meschkatat, B., Stackelbeck, M., & Langenhoff, G. (2002). *Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20–52.
- Neuberger, O. (1999). *Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen*. Mering: Hampp.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, *88*, 154–163.
- Organ, D. W. (1988). *Organization citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 122–141.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *6*, 60–70.
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Statistisches Bundesamt. (2018). Entwicklung der Bruttoverdienste. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/VerdiensteVerdienstunterschiede.html>. Zugegriffen am 25.06.2018.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*, 259–293.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a dark triad? Linking Machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, *27*, 545–554.



# Prominente Beispiele

- 2.1 Der Fall Thomas Middelhoff – 22
- 2.2 Flughafen Berlin Brandenburg – 30
- 2.3 Dieselskandal – 42
- 2.4 Der Bischof von Limburg – 53
- 2.5 DaimlerChrysler-Fusion – 59
- 2.6 Lehman Brothers – 70
- 2.7 Baulöwe Jürgen Schneider – 82
- Literatur – 92

Im Folgenden werden einige besonders spektakuläre Fälle für Missmanagement und Managerscheitern skizziert. Dabei steht noch nicht eine tiefergehende Analyse der Ursachen im Vordergrund, sondern die Darstellung der wichtigsten Ereignisse. Die Beispiele werden in den nachfolgenden Kapiteln immer wieder zur Illustration psychologischer Phänomene herangezogen, die den Tatbestand erklären. Bei der Darstellung der Ereignisse ist zu bedenken, dass sie sicherlich nicht 1:1 die Realität widerspiegelt. Ein Detail werden wohl nicht einmal die Akteure selbst alle Facetten ihres Scheiterns objektiv rekonstruieren können. Zum einen hindert sie daran ein allzu menschliches Streben, den eigenen Selbstwert zu schützen und dabei die Ereignisse so zu interpretieren, dass man selbst am besten abschnidet (Kanning 2002). Zum anderen sind die Prozesse mitunter so komplex, dass es schwerfällt, sie aus der beschränkten Perspektive einer einzelnen Person zu verstehen. Die Schilderung der Fälle basiert auf verschiedenen journalistischen Quellen sowie einschlägigen Monografien.

Aufstieg und Fall des  
Thomas Middelhoff.

## 2.1 Der Fall Thomas Middelhoff

Dr. Thomas Middelhoff dürfte für viele Menschen nahezu als Inbegriff des gescheiterten Managers gelten. Schnell ist er hoch aufgestiegen in Toppositionen der deutschen Wirtschaft, um noch schneller wieder tief zu fallen – und dies mehrfach. Schillernd ist seine Karriere sicherlich nicht nur aufgrund der Fakten, sondern auch wegen seines Auftretens. Bis an die Schwelle der Haftanstalt strahlte er Jugendlichkeit, Dynamik, Charme und Zuversicht aus. Wäre sein Leben ein Hollywoodspielfilm gewesen, man hätte die Hauptrolle kaum besser besetzen können. Fast wünschte man diesem durchaus sympathischen Hasardeur, dass er allen Widernissen zum Trotz letztlich obsiegt und vielleicht wäre er als Schauspieler oder TV-Entertainer – beides Rollen, die man ihm ohne weiteres zutrauen würde – letztlich glücklicher geworden. Zumindest aber hätte er weniger Menschen geschadet.

Thomas Middelhoff wird am 11. Mai 1953 in Düsseldorf in die Familie eines mittelständischen Textilunternehmers und einer Ärztin hineingeboren. Der Grundstein für eine gutbürgerliche Existenz ist somit gelegt. Dass Thomas Middelhoff später einmal als Spitzenmanager kreuz und quer über den Globus jetten würde, kann damals noch niemand ahnen, zumal er im Bildungswesen zunächst nicht erfolgreich ist. Obwohl er standesgemäß ein Gymnasium besucht, geht er vorzeitig von der Schule ab. Dennoch schafft er letztlich die mittlere Reife, wenn auch nicht mit den bes-

ten Noten (Bognanni 2016). Bald darauf folgt der Wechsel auf ein Berufskolleg in Ratingen, dass er 1972 erfolgreich abschließt, um anschließend an einer Fachhochschule BWL zu studieren. Dies wiederum ist – damals wie heute – die Eintrittskarte in ein Universitätsstudium für Menschen ohne allgemeine Hochschulreife. Middelhoff schreibt sich für die Fächer BWL und Publizistik an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster ein, konzentriert sich nach wenigen Semestern aber voll und ganz auf die Betriebswirtschaftslehre. Nachdem er hier das Diplom erworben hat, bekommt er die Gelegenheit, bei einer der renommiertesten Koryphäen der Universität zu promovieren. Als geradezu symbolhaft erweist sich die Wahl seines Interessengebietes – es geht um Marketing. Jahrzehntlang wird die gekonnte Vermarktung (der eigenen Person) zu seinen besonderen Stärken gehören (s. u.). Parallel zum Promotionsvorhaben gründet er 1980 gemeinsam mit seinem Vater ein Unternehmen, das sich dem Import und Handel von Textilien widmet, wobei Middelhoff junior als Prokurist für die internationalen Beziehungen zuständig ist (Bognanni 2016). Und erneut nimmt seine Biografie schon in jungen Jahren einen Verlauf, der prototypisch für alles steht, was danach folgen wird. Die Promotion in Münster scheitert und auch das Unternehmen verschwindet nach wenigen Jahren bereits 1985 wieder vom Markt. Doch Thomas Middelhoff gibt nicht auf. Nachdem der Doktorvater in Münster sein Vorhaben als nicht hinreichend erachtet, wechselt er kurzerhand an die Universität des Saarlandes, wo es besser gelingen wird.

Im Jahre 1987 – er ist inzwischen 32 und damit keineswegs mehr ein junger Überflieger – steigt er in die Firma ein, die ihn später bundesweit bekannt werden lässt: *Bertelsmann* in Gütersloh. Middelhoff bewirbt sich als Vorstandsassistent und wird – warum auch immer – zum Vorstellungstermin gleich beim Vorstandsvorsitzenden Frank Wössner eingeladen. Nach wenigen Minuten endet das Gespräch halbwegs positiv. Zwar reicht es nicht zum Vorstandsassistenten, er vermittelt aber offenbar einen guten Eindruck und kann beim Tochterunternehmen Mohndruck als Assistent der Geschäftsführung einsteigen (Bognanni 2016). Schon bald darauf teilt er seinem Chef, dem Geschäftsführer von Mohndruck, mit, dass eine Computerfirma ihn abwerben will. Obwohl der Vorgesetzte durchaus bereit ist, ihn ziehen zu lassen, darf Middelhoff erneut bei Wössner vorstellig werden und steigt nach dem Gespräch weiter auf: Er bekommt den Auftrag, das Tochterunternehmen Elser Druck in Berlin zu sanieren. Folgen wir der Darstellung von Bognanni (2016), so hat Thomas Middelhoff bis zu diesem Zeitpunkt wenig vorzuweisen, was seine Eignung als Manager untermauern könnte. Er überzeugt durch glänzendes Aussehen, Jugendlichkeit, Selbstsicherheit, Dynamik und gewinnt damit das Vertrauen und die Sympathie des mächtigen Vorstandsvorsitzenden. Den Mitarbeitern von Elser Druck begeg-

Karriere bei Bertelsmann.