

Herausgeber:

Prof. Dr. Lorenz Fischer, Köln
(federführend) lorenz.fischer@uni-koeln.de
PD Dr. Fabian Christandl, Köln
fabian.christandl@hs-fresenius.de
Prof. Dr. Michael Dick, Magdeburg
michael.dick@ovgu.de
Prof. Dr. Annette Kluge, Bochum
annette.kluge@rub.de
Prof. Dr. Theo Wehner, Zürich
twehner@ethz.ch

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Eva Bamberg, Hamburg
Dr. Frank Belschak, Amsterdam
Prof. Dr. Egon Endres, München
Prof. Dr. Eckhard Gros, Wiesbaden
Prof. Dr. Ullrich Günther, Lüneburg
Dr. Gabriele Jacobs, Rotterdam
Prof. Dr. Ingela Jöns, Mannheim
Prof. Dr. Uwe Kleinbeck, Dortmund
Prof. Dr. Heinz Schüpbach, Freiburg
Prof. Dr. Alexander Thomas, Regensburg
Prof. Dr. Karl Westhoff, Dresden
Prof. Dr. Günter Wiswede, Köln
Prof. Dr. Erich H. Witte, Hamburg
Prof. Dr. Manfred Zielke, Mönkeberg



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Wolfgang Pabst
Eichengrund 28 · D-49525 Lengerich
Telefon +49 5484 308 · Telefax +49 5484 550
E-Mail: pabst.publishers@t-online.de
Internet: www.pabst-publishers.de
www.psychologie-aktuell.com

Erscheinungsweise: 4x jährlich
Einzelpreis: 12,50 Euro
Jahresabonnement: 45,- Euro
(inkl. MwSt. und Versand)
Anzeigenpreisliste Nr. 2 ist gültig
Aboverwaltung: Silke Haarlammert
Bankverbindung:
IBAN: DE04 2658 0070 0709 7724 03
BIC: DRESDEFF265

Herstellung: Bernhard Mündel
Druck: KM-Druck · D-64823 Groß-Umstadt

Wirtschaftspsychologie kann über Genios
(www.genios.de/quellenliste/Fachzeitschriften/W)
im Volltext recherchiert werden.

ISSN 1615-7729

Themenheft „Managerversagen/Derailment (MvD)“

Herausgeber:

Fritz Westermann & Michael Dick

Inhalt

- 2** Diagnostik, Modellierung und Rekonstruktion von Managerversagen und Derailment (MvD): eine Bestandsaufnahme
Fritz Westermann & Michael Dick
- 7** MvD: Anmerkungen zu Forschung und Methodik
Georg Birkhan
- 13** Managementversagen – Eine diagnostische Perspektive
Uwe Peter Kanning
- 21** Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management: Persönlichkeitseigenschaften und Derailment-Risiken von Top-Managern
Rüdiger Hossiep & Olaf Ringelband
- 28** Passiv-vermeidendes Führungsverhalten: Prävalenz und motivationale Antezedenzen
Magdalena Gatzka, Jörg Felfe, Gwen Elprana & Sibylle Stieh
- 39** Risiko durch Verschlossenheit? Das Zusammenspiel von Führung, Mitarbeiterschweigen und Managerversagen
Dirk Frömmer, Jürgen Wegge & Anja Strobel
- 45** Führungsveragen im Alltag: Kann ethische Führung helfen?
Kai C. Bormann & Jens Rowold
- 57** Problemverschiebung als zentraler Mechanismus in MvD-Prozessen
Silja Kennecke & Dieter Frey
- 66** Emotion und Derailment – Die Rolle von Emotionen bei der Bewältigung komplexer Managementaufgaben
Ulrike Starker & Rüdiger von der Weth
- 76** Scheitern verstehen – Derailment aus psychodynamischer Perspektive
Thomas Giernalczyk, Markus Zimmermann & Lena Schiestel
- 84** Managerversagen aus Mitarbeitersicht. Ergebnisse zweier Fallstudien zu Interimsmanagement
Irma Rybnikova

Editorial zum Themenheft

Diagnostik, Modellierung und Rekonstruktion von Managerversagen und Derailment (MvD): eine Bestandsaufnahme*Fritz Westermann & Michael Dick*

Mindestens drei Themenkomplexe rücken das Thema Managerversagen in den Brennpunkt:

- 1) die Entwicklungen im Finanzsektor mit ihren spektakulären Insolvenzen und damit verknüpft die Debatte über die Individualisierung von Profiten und die Sozialisierung von Verlusten,
- 2) Unglücksfälle wie der Untergang der Ölplattform Deep Water Horizon oder die Kernschmelze der Reaktoren in Fukushima, bei denen das Verhalten der Betreiberfirmen in den Fokus gerät, sowie
- 3) das Scheitern von Großprojekten im Bahnhofs-, Flughafen- oder Opernbau, in denen vor allem Akteure aus der Politik (also keine ausgebildeten Manager) im Mittelpunkt der Kritik stehen.

Wenn auch die Suche nach Verantwortlichkeit vereinfachende Personalisierungen nahe legt, so sollte doch klar sein, dass die Ursachen für solche Fehlentwicklungen nur selten bei einzelnen Personen allein gefunden werden können. Selbst wenn persönliches Fehlverhalten offensichtlich vorliegt, so sind die konkret handelnden Führungskräfte doch durch organisierte Entscheidungen in ihre jeweilige Position gelangt. Offenbar bestand bei der Mehrheit der an den Entscheidungen beteiligten Personen und Gremien der Glaube an die Beherrschbarkeit der Prozesse durch erfolgreiches Management.

Will man also allgemeine Prävention oder akutes Krisenmanagement verbessern, so hilft es nicht, allein die Kompetenzen und Verhaltensweisen der Manager zu betrachten oder den Hebel einseitig bei Regeln, Gesetzen, Technologien und Kontrollverfahren anzusetzen. Vielmehr sind die Systeme in ihrer wechselseitigen Bezogenheit von Personen, Technologien, Organisation und Umweltbedingungen zu betrachten. Dies jedoch zur Entlastung oder Rechtfertigung der Akteure ins Feld zu führen, käme einer Kapitulation vor scheinbar außer Kontrolle geratenen Systemen gleich. Stattdessen ist nach Möglichkeiten zu suchen, Verantwortung auch in interdependenten Systemen unter turbulenten Bedingungen zu übernehmen. Die dazu nötigen Kompetenzen sind differenzierend herauszuarbeiten und konkrete Anforderungen an Führung abzuleiten. Darauf aufbauend wären Maßnahmen und Verfahren zu entwickeln und zu implementie-

ren, die verantwortliches, nachhaltiges und risikobewusstes Verhalten von Managern ermöglichen (z. B. Vollmer, Dick & Wehner, in Druck).

Auch jenseits spektakulärer Einzelfälle sind Phänomene von Managerversagen und Derailment (im folgenden MvD) verbreitet und in ihren destruktiven Auswirkungen im Alltag kaum bestreitbar (Hogan, Hogan & Kaiser, 2011; Westermann, 2012). Sie können verstanden werden als wiederholtes und systematisches Handeln oder Nichthandeln, das zu gravierenden Misserfolgen führt. Darunter fallen das Nichterreichen wichtiger Ziele oder das Verursachen von finanziellen Schäden, das Zerstören von Arbeitsstrukturen und -effektivität und nicht zuletzt das Untergraben der Motivation, des Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Shaw, Erickson & Harvey, 2011; Westermann & Birkhan, 2013).

Forschungsergebnisse liegen seit Anfang der 1980er Jahre insbesondere aus dem US-amerikanischen Kulturkreis vor. In frühen Arbeiten wurden Vergleiche, etwa zwischen Frauen und Männern (Van Velsor & Leslie, 1995) oder zwischen erfolgreichen und gescheiterten Führungskräften (Lombardo, Ruderman & McCauley, 1988) gezogen. Anschließend dominieren einerseits persönlichkeits- bzw. eigenschaftsorientierte Konzepte (dark side of leadership), die nach personalen Ursachen für Scheitern oder Derailment suchen, andererseits verhaltensorientierte Ansätze (destructive leadership, abusive supervision), die eher auf die Auswirkungen schlechter Führung zielen (eine Übersicht bieten Schyns & Hansbrough, 2010; Klaußner 2012). Ein Ziel neuerer Forschung ist es, Indikatoren zu finden, denen man präventiv begegnen kann, und diese in Tests zur Diagnose von Versagens-Dispositionen zu validieren (Hogan et al., 2011). Umstritten bleibt allerdings, inwieweit eine solide Validierung möglich ist, da Parameter wie Kündigung (oder Verbleib in einer Position) nicht notwendigerweise aussagekräftig sein müssen (siehe Westermann & Birkhan, 2013). Nur verstreut liegen Arbeiten vor, die sich mit den wechselseitigen Interaktionen befassen, also etwa mit Abhängigkeiten oder Konflikten zwischen Führern und Geführten und ihrer Dynamik (Kets de Vries 1999). Hingegen finden sich zahlreiche effektheischende Publikationen mit

Erhöhte Gefährdungssituation	Gefährdungsdisposition	Fehlende Kompensatoren (Werte-Entwicklungsquadrat)	Resultierende Handlungen oder Vermeidungen	Psychische Folgen
Sehr hoher Erwartungsdruck	– Gering ausgeprägtes Leistungsmotiv	– Intrinsische Motivation – Gestaltungswille – Wettbewerbsstreben	– Missachtung von Wichtigkeit und Dringlichkeit – Vermeiden notwendiger Handlungen	– Verlust der Handlungsmächtigkeit
	– Überzogenes Leistungsmotiv – Overachiever	– Gelassenheit – Nicht-leistungsbezogene Werte	– An-sich-ziehen von Aufgaben – Mangelnde Delegation – Weitergeben von Druck	– Überlastung – Emotionale Überreaktion – Burnout
Hochsensibles politisches Umfeld	– Mangelndes politische Geschick – Verachtung von Politik	– Freude am politisch geschickten Agieren	– Meiden politischer Entscheidungssituationen – Keine Netzwerk-bildung	– Zunehmender Verlust an politischer Handlungsfähigkeit
	– Neigung zu Hybris – Normenmissachtung	– Demut – Normenachtung	– Taktieren – Hintergehen – Betrügen	– Unfähigkeit, Vertrauensbeziehungen zu etablieren
Machtzentrierte Führungskultur	– Ängstlichkeit – Konfliktscheu	– Durchsetzungswille – Dominanz – Beharrlichkeit	– Nichtausüben direkter Führung	– Zunehmendes Verlierersyndrom
	– Konfliktsüchtig – „Machiavellistische“ Neigungen	– Wertschätzung und Respektieren des Gegenübers	– Missachtung der Würde des Gegenübers – Skrupelloses Verhalten	– Soziale Isolation
Informationsfilterung	– Unzureichendes People-Management	– Partizipatives Führen – Kontakt zu allen Ebenen – Realitätssinn	– Verdrängung angstbelegter Ereignisse	– Realitätsferne – Leben in einer Scheinwelt
	– Unzureichende Adaptibilität	– Antizipieren und Erkennen von Wandel und Veränderungsnotwendigkeit	– Nichterkennen des permanenten Wandels und der Veränderungsnotwendigkeit	– Perspektivenverengung und -verarmung
Feindseligkeit	– Konfliktscheu – Soziale Ängstlichkeit	– Mut zum Vertreten eigener Interessen – Skills zum Bearbeiten von Konflikten	– Rückzug – Weitergabe des Drucks nach unten	– Selbstdestruktive Einstellung
	– Überhöhter Narzissmus – Überaggressives Auftreten	– Altruismus – Vermittelndes Auftreten	– Mobbing – Konfliktverschärfendes Verhalten	– Rückzug ins Zynische
Fehlende oder hoch volatile Normensysteme	– Konformität – Mangelnde Konfliktfähigkeit – Opportunismus	– Charakterfestigkeit – Selbstvertrauen – Mut zum Nein-Sagen	– Ja-Sagen – Mitlaufen – Verleugnung von Verantwortung	– Verlust personaler Identität (Ich-Schwächung)
	– Mangelnde Integrität – Kriminelle Energie	– Achten und Erhalten von ethischen Maximen und Gesetzen	– Betrügerisches oder kriminelles Verhalten zum eigenen Vorteil oder zum angeblichen Vorteil der Firma	– Bagatellisierung oder Idealisieren unethischen Verhaltens

Tabelle 1

Interaktionen gefährdender Situationen und Dispositionen (Westermann & Birkhan, 2013, S. 975)

skandalisierenden Begrifflichkeiten („Gier“, „Dark Sides“, „Nieten in Nadelstreifen“, ...) und eine Reihe Vorträge bzw. unveröffentlichte Manuskripte (Weinert, 1997; 1999; Charan & Colvin, 1999; McDaniel 1997; McCall & Lombardo, 1983). Burke (2006) hat in einem Literaturreview zwischen 1983 und 2004 25 Beiträge zusammengetragen, wovon nur 14 in Zeitschriften, als Buch oder Buchkapitel erschienen sind, die übrigen als Arbeitspapiere oder Vorträge. Dabei dominieren Aufzählungen von schadhaften Eigenschaften („incompetent, rigid, intemperate, callous, corrupt“, ebd., 92) oder Verhaltensweisen („arrogance, melodrama, volatility, excessive caution, habitual distrust“, ebd., 93). Betrachtet man die eingangs erwähnten Fehlentwicklungen und ihre Folgekosten (Hamilton & Micklethwaith, 2006, S. 6), so erscheint der gegenwärtige Forschungsstand zu MvD-Phänomenen und geeigneten Interventionsstrategien als unzureichend. Auch deshalb ist Weinert (2004) immer noch zuzustimmen, dass das

Scheitern von Führungskräften nicht ernsthaft genug untersucht wird.

Um zwischen erfolgreichen und gescheiterten Managern zu differenzieren, wird man weniger auf singuläre, denn auf komplexe, dynamische Verhaltenszusammenhänge achten müssen (Birkhan, 2008; Klaußner, 2012). Denn die Annahme greift zu kurz, dass als Ursache für MvD überwiegend die zu schwache Ausprägung erfolgsdeterminierender Handlungsweisen in Frage kommt (siehe hierzu auch Sarges, 1994). Allerdings wird der Prozess des Scheiterns eher selten über einen längeren Zeitraum rekonstruiert, um zugrundeliegende Mechanismen, verdeckte und defensive Routinen oder dysfunktionale Kommunikations-, Handlungs- und Entscheidungsmuster aufzudecken (Finkelstein, Whitehead & Campbell, 2009; allerdings mit Fokus auf Entscheidungen). Solche konflikthaften Konstellationen (Tab. 1), defensive Routinen und undurchschaute Interaktionsmuster sind nicht mit

Fragebögen oder Experteninterviews zu untersuchen. Vielmehr laufen diese an der Oberfläche bleibenden Erhebungsmethoden Gefahr, von den Konfliktpartnern bewusst oder unbewusst instrumentalisiert zu werden. Gefragt sind daher vertiefende Betrachtungen des Beziehungsgeschehens, der zeitlichen Verläufe und prozessorientierte Methoden (Klaußner 2012), aber auch Perspektivenvielfalt und spezifischer Kontextbezug, wie sie durch Intensivfallstudien und engere Bündnisse zwischen Forschern, Beratern und Praktikern gewährleistet wären (vgl. Themenschwerpunkt zu Beratungspraxis und Beratungsforschung in *Wirtschaftspsychologie* 04/2012).

Auf diese Weise können MvD-Phänomene auch die einer Tätigkeit immanenten Paradoxien und Widersprüche widerspiegeln, wie sie in Organisationen wesentlich auftreten (etwa zwischen Beständigkeit und Innovation, zwischen Gleichbehandlung und individueller Förderung, zwischen individueller Autonomie und vorgegebener Struktur u. ä.). Die MvD-Forschung könnte so mehr Potenzial entfalten als Früherkennung und Vermeidung. Sie kann Lernprozesse auslösen, die nicht auf der Ebene der individuellen Zuschreibung verharren, sondern organisationale Dilemmata und Antinomien betreffen, die bewusster gehandhabt werden und möglicherweise sogar strukturelle Innovation auslösen können (Dick, in Druck). Solche Interventionen sind bislang nicht gezielt und systematisch entwickelt worden. Das dialektische Modell des Werte-/Entwicklungsquadrats bietet sich beispielsweise an, dysfunktionales Verhalten als positive wie negative Übertreibung von Dispositionen oder Handlungen innerhalb spezifischer Gefährdungssituationen zu verstehen (vgl. Westermann, 2007) – aufbauend auf der Erkenntnis, dass Übertreibungen an sich positiver Eigenschaften wie z.B. Despotismus als übersteigertes Einflussmotiv dysfunktional sein und zu MvD führen können. Die Führungsforschung könnte und sollte deshalb neue Impulse erhalten. Neben der Aufarbeitung von (mehr oder weniger spektakulären) Einzelfällen ist es notwendig, auch die vermeintlich kleinen Pathologien der Führung und des Managements im Alltagsgeschäft zu erkennen: Geführte vor Kunden oder Partnern bloßstellen, Mitarbeiter gegeneinander ausspielen u.v.m. Diese dürften einen fortgesetzten Verschleiß bei den Beschäftigten und Geführten mit sich bringen und damit erhebliche Produktivitätsverluste und gesundheitliche Belastungsfolgen verursachen. Das hier vorliegende Themenheft gibt den ersten Überblick über die noch recht kleine psychologische Forschungslandschaft zu MvD im deutschsprachigen Raum.

Zu den Beiträgen in diesem Band, die die drei Forschungsgebiete Diagnostik, Verhaltensmodellierung und Prozessrekonstruktion repräsentieren:

Einen einführenden Überblick über die Forschung zu MvD gibt *Georg Birkhan*. Er definiert das Phänomen, referiert Erklärungsmodelle sowie Einflussfaktoren der Person und der Situation, unter-

scheidet den nomothetischen und den ideographischen Ansatz in der Derailmentforschung mit deren Stärken und Schwächen und gibt abschließend einige Empfehlungen für diagnostische Vorgehensweisen in der Praxis.

Der Stand der psychologischen Diagnostik wird durch zwei Beiträge dokumentiert. *Uwe Kanning* rekapituliert diagnostische Vorgehensweisen, Ansätze und Instrumente, und zeigt deren Potenzial und Grenzen zur Verhütung von Derailment auf. In seinem Review führt er die in der Literatur diskutierten Merkmale von gescheiterten Führungskräften systematisch geordnet auf und berücksichtigt die Schwachstellen der Forschung. Er schließt mit einer Darstellung der Leitlinien und Potenziale einer personalpsychologischen Diagnostik zur Verhütung von Derailment. *Rüdiger Hossiep* und *Olaf Ringelband* betrachten das Phänomen differenzialpsychologisch. Sie untersuchen, ob die Persönlichkeit von Top-Managern sich von Menschen anderer Berufsgruppen charakteristisch unterscheidet, und ob Top-Manager eine psychologische Disposition zu Derailment-Risiken aufweisen. Ihre beeindruckende empirische Basis bilden zwei große Stichproben von Top-Managern (N = 1.052; N = 495) mit einschlägigen Persönlichkeitsinventaren.

Strukturmodelle zu Erscheinungsweisen und Erklärungsmustern des MvD werden vielfältig thematisiert. Zu typischen Verhaltensweisen im Derailment sowie deren Voraussetzungen und Konsequenzen werden drei Beiträge vorgelegt. Es ist zu unterscheiden, ob jemand bewusst destruktiv handelt, ob unbeabsichtigte Nebenfolgen seines Handelns destruktiv wirken, oder ob jemand durch Unterlassung schädlich wirkt. *Magdalena Gatzka*, *Jörg Felfe*, *Gwen Elprana* und *Sibylle Stiehl* befassen sich mit passiv-vermeidendem Führungsverhalten und belegen dessen starke Verbreitung. Sie grenzen dieses Phänomen im Kontext destruktiven Führungsverhaltens ab, untersuchen anhand zweier Fragebogenerhebungen dessen Merkmale und Konsequenzen und legen einen besonderen Akzent auf dessen motivationale Voraussetzungen.

Ebenfalls zu den passiven und defensiven Verhaltensweisen gehört das Schweigen von Mitarbeitern, wenn diese Fehlentwicklungen wahrnehmen. Möglichkeiten, solche Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern bleiben ungenutzt, wechselseitige negative Feedbackkreisläufe können sich stattdessen entwickeln. *Dirk Frömmer*, *Jürgen Wegge* und *Anja Strobel* erörtern auf theoretischer Basis die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, der Verschlossenheit von Mitarbeitern und Derailment.

Führungskräfte können durch ihr Verhalten auch Derailmentprozessen vorbeugen oder diese frühzeitig erkennen und auffangen. Insbesondere ethisches Führungsverhalten ist *Kai Bormann* und *Jens Rowold* zufolge geeignet, kontraproduktive und schädliche Interaktionen im Organisationsalltag zu vermeiden. Die Autoren definieren das Konzept ethischer Führung, grenzen es gegenüber verwandten Konzepten (authentische -, transfor-

mationale Führung) ab und führen Belege für dessen eigenständige Wirksamkeit aus einer Fragebogenstudie an.

Ein theoretischer und drei qualitativ-empirische Beiträge fokussieren kognitive, emotionale und psychodynamische Prozessverläufe des MvD. *Silja Kennecke* und *Dieter Frey* befassen sich mit der Tendenz des Aufschiebens von Problemen, etwa durch Delegation an Andere oder durch zeitliches Aufschieben. Auf theoretischer Basis erörtern sie die Bedeutung dieses Phänomens in Versagensprozessen, dessen Voraussetzungen, aufrechterhaltende Bedingungen, die Folgen sowie Strategien zur Vorbeugung. *Ulrike Starker* und *Rüdiger von der Weth* betrachten die Regulation von Emotionen. Auf Basis experimenteller Belege für den Einfluss von Emotionen auf die Qualität von Problemlöse- und Entscheidungsprozessen rekonstruieren sie an Einzelfällen den Umgang mit negativen Emotionen in komplexen Planspielen. Die emotionale Adaptivität von Führungskräften erweist sich dabei als wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit komplexen Problemen und die Verhütung fortgesetzten Scheiterns und Versagens.

Ebenfalls eine prozessuale Perspektive nehmen *Thomas Giernalczyk*, *Markus Zimmermann* und *Lena Schiestel* ein. Entlang von zwei Fällen, die realen Coachings entstammen, zeigen sie die psychodynamischen und systemischen Zusammenhänge des Scheiterns von Personen und Organisationen. Dabei wird deutlich, dass in Organisationen Gefahren für Derailment wesentlich angelegt sind, die folglich nicht auf vermeidbare Einzelfälle zurückgeführt werden können. Mit dem Konzept des Containment beschreiben die Autoren Möglichkeiten der Vorbeugung und des akuten Gegensteuerns.

Irma Rybnikova nimmt wie auch *Frömmner*, *Wegge* und *Strobel* die Perspektive der Geführten ein. Sie rekonstruiert in ihren Fallstudien zu gescheitertem Interimsmanagement den Umgang von Mitarbeitern mit ihren Wahrnehmungen des Scheiterns. Sie zeigt, wie sie sich auf das wahrgenommene Scheitern einstellen, wie sie das Geschehen durch ihre Aktivitäten der Sinnstiftung mit beeinflussen und so dazu beitragen. Damit steht sie in der Tradition des symbolischen Interaktionismus und sozialen Konstruktivismus und zeigt mit Bezug auf *Karl Weick* einen vielversprechenden Weg auf, wie komplexe Interaktionen empirisch dokumentiert werden können.

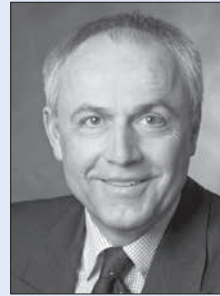
Die Beiträge dokumentieren eindrücklich, dass die Derailmentforschung ihre Impulse bislang vorwiegend aus gut etablierten Konstrukten und Modellen der Psychologie bezieht, also deduktiv vorgeht. Eine induktive Annäherung, die das Phänomen in seinem alltäglichen Auftreten zum Ausgangspunkt nimmt und versucht, eigenständige Modellannahmen und Theorien zu entwickeln, mithin also explorative Forschung fällt derzeit offenbar deutlich schwerer. Verstreute Ansätze, die sich auch in vielversprechenden Manuskripten äußerten, die für dieses Themenheft eingesandt wurden, sind häufig methodisch zu wenig ausgereift. Hier liegt

ein wichtiger Ansatzpunkt zur Stärkung einer wirksamen Praxisforschung.

Literatur

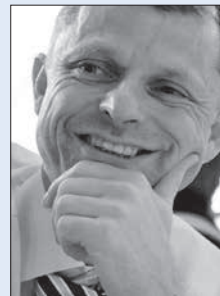
- Birkhan, G. (2008). Eignungsdiagnostik und Psychodynamik. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze der Eignungsdiagnostik* (S. 373-385). Göttingen: Hogrefe.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: exploring the dark-side. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 91-100.
- Charan, R. & Colvin, G. (1999). Why CEOs fail. *Fortune*, June, 69-82.
- Dick, M. (in Druck). Die Organisation als Kontext für Konstruktive Kontroversen: Antinomien, Entscheidung und Rationalität. In Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (Hrsg.), *Die konstruktive Kontroverse. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Gabler/SGO.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Finkelstein, S., Whitehead, J. & Campbell, A. (2009). *Think again: why good leaders make bad decisions and how to keep it from happening to you*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hamilton, S. & Micklethwait, A. (2006). *Greed and corporate failure – The Lessons from recent disasters*. New York: Palgrave.
- Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. (2011). Management Derailment. In Zedeck, S., *APA Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Volume 3 (S. 557-575). Washington: American Psychological Association.
- Kets de Vries, M. F. R. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive Relationships in Management. *Human Relations*, 52 (6), S. 745-773.
- Klaußner, S. (2012). Die dunkle Seite der Führung – Stand der Forschung und offene Fragen. *ARBEIT*, 21 (1), S. 5-19.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business & Psychology*, 2, 199-216.
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Technical Report 21. NC: CCL. Centre of creative leadership.
- McDaniel, S. L. (1997). *The dark side of the Big Five: New perspectives for personnel selection*. Paper presented at the SIOP-Conference, Atlanta.
- Sarges, W. (1994). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In D. Bartussek & M. Amelang (Hrsg.), *Fortschritte der Differenziellen Psychologie und Psychologischen Diagnostik, Festschrift zum 60. Geburtstag von Professor Dr. Kurt Pawlik* (S. 413-432). Göttingen: Hogrefe.
- Shaw, J., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method of measuring destructive leadership and identifying

- types of destructive leaders in organisations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Schyns, B. & Hansbrough, T. (Hrsg.). (2010). *When Leadership goes wrong – Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*. North Carolina: Information Age Publishing.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*, 9, 62-71
- Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (Hrsg.) (in Druck). *Die konstruktive Kontroverse. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Gabler/SGO.
- Weinert, A. B. (1997). „Deutscher HDS“ bzw. HDS-Projekt. Hamburg: Universität der Bundeswehr.
- Weinert, A. B. (1999). *Die Auswahl von Führungskräften für das 21. Jahrhundert: Können Assessment Centers dieser Herausforderung begegnen?* Vortrag beim Welt-Karriere-Tag in Hamburg.
- Weinert, A. B. (2004). *Scheitern von Führungskräften. In ders.: Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.), S. 377-378, 533-535. Weinheim: Beltz
- Westermann, F. (Hrsg.). (2007). *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. (2012). Derailment und Managerversagen – Turning a blind eye to disaster? Neue Wege innovativer Management-Diagnostik als Antworten auf Phänomene der Führungskrise. In Armutat, S. & Seisreiner, A., (Hrsg.), *Differenzielles Management – Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz*. Wiesbaden: Springer.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). Managerversagen und Derailment. In Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (vollständig überarbeitete Neuauflage). Göttingen: Hogrefe.



Prof. Dr. Fritz Westermann

Professor für Wirtschaftspsychologie
an der FOM in Hamburg (Fachhochschule
für Oekonomie und Management)
und freier Berater
Tönninger Straße 50
D-22607 Hamburg
westermann@discience.de



Prof. Dr. Michael Dick

michael.dick@ovgu.de

MvD: Anmerkungen zu Forschung und Methodik

Georg Birkhan

md – Gesellschaft für Management-Diagnostik

Einleitung

Missmanagement kann einem Unternehmen, d.h. seinen Kapitaleignern, Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden der Region und dem Staat schweren Schaden zufügen. Für die Wirtschaft und die Gesellschaft ergibt sich daraus ein dringender Bedarf nach einer psychologischen Managementdiagnostik, mit deren Theoriefundus und Methodik Managerversagen und Derailment (MvD) effektiv beschrieben sowie ursächlich erklärt und vorhergesagt werden kann (vgl. Kanning sowie Hossiep & Ringelband, beide in diesem Heft).

Die zentrale Frage der Management-Diagnostik hinsichtlich Managerversagen/Derailment (MvD) lautet: „Hat ein Kandidat Eigenschaften oder Defizite, die ein Versagen in bestimmten anspruchsvollen Managementaufgaben (sehr) wahrscheinlich machen?“

Im Folgenden werden einige „Brennpunkte“ der heutigen Forschung und Praxis bezüglich einer MvD-Diagnostik angesprochen und es wird nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Dabei gehen wir davon aus, dass die aktuelle Praxis gelegentlich recht pfiffig im Kreieren von diagnostischen Methoden ist, dass darüber hinaus aber ein Bedarf an belastbaren Befunden über die Kovariaten, Ursachen, Entstehungen, Rahmenbedingungen und Folgen von MvD besteht: Bisher vorliegende umfangreiche Meta-Analysen zu MvD und verwandten Konstrukten tragen diesem Bedarf Rechnung, zeigen aber auch künftige Forschungsziele in diesem Bereich auf.

Schlüsselwörter: Managerversagen, destruktives Führungsverhalten, Interaktion zwischen Person, Situation und Umgebung, nomothetisches und idiografisches Vorgehen

Management failure and derailment: annotations for research and methodology

Abstract

As mismanagement is often the reason for serious damage to all stakeholders of an enterprise, even sometimes for the whole economy, there is a need for a kind of management diagnostic, which can appropriately describe and explain management failure and derailment. The key question to be answered is: has as candidate traits or deficits, which make a management failure very likely?

The article reflects how to improve theory formation and develop and use adequate methods in this special field of management diagnostics.

Keywords: management failure, destructive leadership behaviors, interaction between person, situation and environment, nomothetic vs. idiographic approach

MvD – Was ist das?

Das Phänomen MvD wird breit beforscht (Harms, Spain & Hannah, 2011; Furnham, Trickey & Hyde, 2012; Hilger, Mankel & Richter, 2013; Schyns & Schilling, 2013; Krasikova, Green & LeBreton, 2013). Die Forschungsaktivitäten sind allerdings sehr disparat, wenn man sich die Unterschiedlichkeit der Definitionen und Operationalisierungen vor Augen führt. Dies liegt vor allem daran, dass man, um den Begriff Versagen – inklusive seiner Ursachen und Folgen – angemessen zu beschreiben und zu erklären, eine Vielzahl psychologischer Disziplinen bemühen

muss: Differentielle, Motivations-, Kognitions-, Sozial-, Entwicklungspsychologie etc. Hinzu kommen Aspekte aus nichtpsychologischen Fächern wie Jura, Soziologie, Managementwissenschaft etc. Fazit: MvD ist ein äußerst komplexes Phänomen, dessen empirische Erforschung einen enormen begrifflichen und methodischen Aufwand bedeutet.

Allgemeine Definition

Damit die vielfältigen Befunde aus der umfangreichen MvD-Forschung vergleichbar sind und in

Metaanalysen einfließen können, ist es notwendig, die Beliebigkeit der Begriffsverwendung durch eine möglichst trennscharfe Beschreibung zu limitieren.

Eine Definition, auf die man sich einigen kann, stellt das wiederholte und systematische Handeln oder Nichthandeln in den Vordergrund, welche das Verursachen finanzieller Schäden, das Zerstören von Arbeitsstrukturen sowie das Untergraben der Motivation, des Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter umfasst (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Shaw, Erickson & Harvey, 2011). Stellt man den Aspekt des Versagens in der Menschenführung besonders heraus, so ergibt sich eine Untermenge von MvD, die als „Destructive Leadership“ (DL) bezeichnet und wie folgt definiert wird: Ein Prozess, in dem über längere Zeit die Aktivitäten, Erfahrungen und Beziehungen eines Individuums oder eines Gruppenmitgliedes wiederholt derart beeinflusst werden, dass sie als feindlich und/oder behindernd wahrgenommen werden (Schyns & Schilling, 2013; Krasikova et al., 2013; Bormann & Rowold sowie Gatzka et al. in diesem Heft).

Die offensichtliche Konnotation destruktiven Handelns und negativer Folgen bei den Betroffenen ist nicht zwingend (Furnham et al., 2012; Piccolo & Judge, 2013). So sind z.B. pedantische Führungskräfte zwar gefährdet, Mitarbeiter zu demotivieren, andererseits sind sie in der Regel integer und loyal und neigen nicht zu oppositionellem Handeln. MvD-gefährdete Dispositionen können in bestimmten Anforderungssituationen auch positive Folgen hervorbringen, beispielsweise in den Kombinationen Narzissmus & Präsentationssaufgabe oder Machiavellismus & Erzielen eines Turnarounds.

Umgekehrt gilt: Nicht jede „positive“ Verhaltensweise hat positive Folgen. Die von Hossiep & Ringelband (in diesem Heft) berichteten Befunde zeigen, dass nicht nur geringe, sondern auch sehr hohe Ausprägungen auf positiv besetzten Handlungen meistens dysfunktional sind im Sinne eines „Zuviel des Guten“.

Darüber hinaus hat destruktives Handeln direkt oder mittelbar – in der Regel negativen – Einfluss auf Einstellungen, Selbstwertgefühl und Leistungsvermögen der Führungskraft selbst (Schyns & Schilling, 2013), häufig ein sich aufschaukelnder Prozess (Starker & von der Weth, in diesem Heft).

Das Drei-Säulen-Modell der Diagnose und Vorhersage von MvD

Es sind vorrangig drei Faktorenklassen, die das Auftreten von Managerversagen determinieren und damit als Prädiktoren in der Diagnose und Prognose von Managerversagen herangezogen werden können:

1. die persönlichen Dispositionen (P) des Protagonisten einschließlich ihrer Genese,
2. die berufliche Anforderungssituation (S) und
3. die Arbeitsumgebung (U).

Vor allem aber ist es das Zusammenspiel aller drei Ursachenkomplexe, das die Wahrscheinlichkeit, das Ausmaß und die Folgen destruktiven Managerhandelns bestimmt.

P: Personale Faktoren

Selbstverständlich stellt eine Psychologische Diagnostik die für MvD (mit)verantwortlichen individuellen Dispositionen des jeweiligen Protagonisten ins Zentrum der Prädiktorenauswahl. Verantwortlich für MvD ist in dieser Betrachtung zuvörderst die Persönlichkeit des Managers/der Führungskraft selbst. Hierbei werden die kognitiven Fähigkeiten üblicherweise separat betrachtet: Neben den managementobligatorischen Intelligenzien wie Auffassungsgabe, Sprachvermögen, analytisches, komplexes und kreatives Denken sind es vor allem die „Meta-Eigenschaften“ wie strategisches Denken und geistige Adaptabilität, die den Unterschied zwischen Managererfolg und Managerversagen in der Top-Etage ausmachen (McCall & Lombardo 1983; Dörner, 2013; Sarges, 2013c). Im Bereich der nicht-kognitiven Persönlichkeitsmerkmale sind dies einerseits der innere Antrieb – hier speziell das McClelland'sche „Leadership Motive Pattern“ aus hohem Leistungs-, sozialisiertem Macht- und moderatem Bindungsmotiv (Rheinberg, 2013) –, andererseits die auf das soziale Handeln ausgerichteten Dispositionen wie Verständnis und Empathie.

Eine wichtige Rolle spielen auch selbstwertrelevante Einstellungen (Jerusalem, 2013; Schröder-Abé & Schütz, 2013) wie unter anderem die Kenntnis des eigenen Könnens, das Vertrauen in die eigenen Befähigungen, die Fähigkeit zur Einschätzung der Schwierigkeit der Anforderungssituation, der Mut, Risiken einzugehen bzw. sich gegen den Mainstream zu stellen.

Große Aufmerksamkeit erregt seit einiger Zeit ein Destillat aller P-Konstrukte zu einer so genannten „dunklen Triade“, bestehend aus Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie (Paulhus & Williams, 2002; Jakobwitz & Egan, 2006; Steinmayr & Amelang, 2011; Hossiep & Ringelband, in diesem Heft).

S: Die Anforderungssituation

Dass Fehlverhalten in anspruchsvollen Managementsituationen nicht allein der Persönlichkeit des Managers zuzurechnen sind, ist evident – allein schon wegen des scheinbaren Widerspruchs, dass jemand lange Zeit erfolgreich war und dann „irgendwann“ versagte. Da es in der Regel nicht wahrscheinlich ist, dass jemand seine positiven Eigenschaften mehr oder weniger abrupt eingebüßt hat, bleibt als Erklärung die Überforderung in einer veränderten Anforderungssituation. Situative Schwierigkeiten bezüglich der Zielerreichung werden vor allem von der extrem hohen Komplexität des Problemfeldes, dem Setzen unrealistischer Ziele sowie

dem Mangel an finanziellen, organisatorischen und humanen Ressourcen erzeugt.

U: Die Umgebung: das Sollen und Dürfen

Zu den situativen Faktoren zählt auch ein Bereich, der für das Versagen von Managern eine ganz wichtige Rolle spielt und daher hier besonders herausgestellt wird. Es handelt sich um die Unternehmens- und Führungskultur, um das – selten explizite – Regelwerk des Sollens und Dürfens im Bereich des Managements (Krasikova et al., 2013; Hilger et al., 2013). Die Berichterstattung über die in den letzten Jahren vor Gericht verhandelten Fälle von Betrug und Untreue – sozusagen die psychopathische Variante von MvD – ergibt ein ziemlich einheitliches Bild: „Das inkriminierte Handeln wurde aus Sicht der Angeklagten von oben erwartet, gebilligt oder ignoriert, nach dem Motto „der Zweck, (z.B. der vordergründige Wettbewerbsnutzen der Firma) heiligt die Mittel“ bzw. „viele ist erlaubt, solange es nicht auffliegt“.

Die Interaktion zwischen den drei Prädiktorenbereichen

In der Regel wird ein konkretes Managerversagen nicht mit einer Addition von Prädiktoren allein zu erklären sein, sondern mit deren Interaktionen. Ein Beispiel: Eine Persönlichkeit (P) mit einer extrem hohen technischen Intelligenz, gepaart mit geringer Empathie sieht sich vor die Aufgabe (S) gestellt, kurzfristig, aber signifikant die Qualität der Prozesse und Produkte zu erhöhen, dies aber unter der Maßgabe begrenzter Ressourcen; die Umgebung (U) und Kultur lassen sich als amerikanische quartalszahlengetriebene Unternehmensführung bezeichnen. Gefragt ist eine Wahrscheinlichkeitsaussage über ein zukünftiges MvD.

Westermann & Birkhan (2013) haben mehrerbrante Kombinationen von Anforderungsumgebungen (U) mit Dispositionen (P) in einer Matrix zusammengestellt. So führt z.B. die Disposition „Konfliktscheu“ in einer Führungskultur, die auf formale Machtausübung setzt, dazu, dass die Führungskraft in bestimmten Situationen notwendige direkte Führung nicht ausübt und zudem in die Dynamik gerät, sich immer mehr als Verlierer zu fühlen.

MvD als Forschungsgegenstand

Der gängige Forschungsansatz

Die Forschung findet fast ausschließlich im nomothetischen Paradigma statt. In ihm stehen psychische Eigenschaften im Zentrum der Betrachtung (s.o.), die hinsichtlich ihrer Verteilung (Variation) in einer Population sowie bezüglich ihrer Kovariation untereinander untersucht werden (Asendorpf,

2011). Die einzelne Person wird dabei nur als „statistischer“ Träger dieser Eigenschaft benötigt. Hin-gegen steht bei der idiografischen Vorgehensweise der praktischen Eignungsdiagnostik das Individuum mit seinen Eigenschaften im Fokus der Betrachtung.

Ein fiktives Beispiel für einen nomothetischen Variationsbefund: „ $\frac{4}{5}$ aller Top-Manager haben einen um mindestens eine Standardabweichung höheren Wert auf der CPI-Dominanz-Skala (Machiavellismus) als der Durchschnitt der berufstätigen Bevölkerung“. Ein Korrelationsbefund könnte lauten: „MvD korreliert hoch mit Narzissmus“.

Nomothetische Forschungsergebnisse bieten dem Praktiker unter anderem den Nutzen, Indikatoren ableiten zu können, mit denen er die Wahrscheinlichkeit einer MvD-Gefährdung vorhersagen kann (Hossiep & Ringelband, in diesem Heft; Westmeyer, 2003 und 2006), und dass er Normen erstellen kann, die den relativen Grad der Gefährdung innerhalb einer spezifischen Population indizieren.

Es gibt aber auch erhebliche Nachteile: So sind nomothetische Befunde zu MvD für den Diagnostiker häufig nur eingeschränkt hilfreich, da vor allem Korrelationen zwischen MvD und einem oder mehreren singulären Prädiktoren berechnet werden. Auch werden überwiegend sehr generelle Kovariaten untersucht, wie z.B. die Big Five inklusive ihrer Facetten (s. Westermann & Birkhan, 2013), die meistens für *Managerversagen in spezifischen Anforderungssituationen* weniger prädiktiv sind als spezifische Eigenschaften oder Fertigkeiten, wie z.B. Führungsstile, Integrität in einem von Arglist und illegalem Handeln geprägten Umfeld usw. (Hossiep & Ringelband, in diesem Heft).

Nicht zuletzt ist eine auf Korrelationsaussagen basierende nomothetische Psychologie im Wesentlichen nur deskriptiv statt deklarativ sowie theoriearm; und sie berücksichtigt nicht die Dynamik innerhalb und zwischen den Teilsystemen P, S und U (Birkhan, 2009).

Möglichkeiten für die Wissenschaft, sich den genannten Fragestellungen tiefer als bisher zuzuwenden, findet man im Methodenarsenal sowohl des nomothetischen als auch des idiografischen Paradigmas.

Ergänzung des nomothetischen Ansatzes durch idiografisches Vorgehen

Der ehemals dogmatisch geführte Grundsatzstreit bezüglich der Vormacht nomothetischer vor idiografischer Forschung ist heute einer pragmatischen Diskussion gewichen. Die management-diagnostische Praxis ist zu einem großen Teil idiografisch, weil sie je einem Individuum Eigenschaften zuschreibt, dessen Verhalten erklärt bzw. lebens- und berufshistorisch herleitet und prognostiziert; daher entsteht auch der Bedarf nach idiografischer Forschung (Weber, 2005). Während nomothetisches Vorgehen adäquat bei der Theorienüberprüfung

ist, eignet sich das idiografische Vorgehen besser zur vorausgehenden Hypothesengenerierung und Theorieentwicklung (Jüttemann, 1981).

Als Methodenerweiterung innerhalb des nomothetischen Vorgehens erweist sich die Aufgliederung des komplexen Kriteriums MvD in verschiedene Versagensformen als hilfreich, z.B. Gesetzesverletzungen, Beratungsresistenz, unternehmerische Fehlentscheidungen sowie in Versagensausmaße wie z.B. Schweregrad, finanzieller Schaden, Nachhaltigkeit (s.o.).

Empfohlen wird des Weiteren das Forschen in multiplen Problemräumen. Hierzu gehören:

- die Varianz-analytische Suche nach Wechselwirkungen zwischen Prädiktoren,
- die Erforschung von Moderatorvariablen, z.B. Arbeitsumgebung oder Unternehmenskultur als Moderatoren der Beziehungen zwischen dispositionellen Prädiktoren und MvD,
- die Erforschung der Prädiktivität von Interaktionen der Art P*U oder P*A*U für das Kriterium MvD (Matrix in Westermann & Birkhan, 2013),
- das Erstellen von Wirkmodellen (Gollwitzer & Jäger, 2009) sowie deren quantitative Konkretisierung und Überprüfung mittels multivariater Strukturmodelle,
- Nutzung des Wertequadratmodells (Westermann, 2007; Hossiep & Ringelband, in diesem Heft).

Eine an den Erwartungen der diagnostischen Praxis orientierte idiografische MvD-Forschung kommt an folgenden methodischen Ansätzen nicht vorbei:

- Post-mortem-Kasuistik: Gemeint ist die Anatomie von prototypischen MvD-Einzelfällen zur Generierung von empirisch überprüfbaren Typen (Jüttemann, 1981)
- Untersuchung des Einflusses von Selbstkonzepten wie Kontrollüberzeugung, Eigenständigkeit, Umgang mit Kritik, Selbstschutzmechanismen, die das Auftreten von MvD mutmaßlich stark beeinflussen (Schröder-Abé & Schütz, 2013)
- Untersuchung des Einflusses von idiosynkratischen Ansichten und Modellvorstellungen (subjektive Theorien) bei Managern über das Funktionieren von Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft (Grunenberg, 2013; Deckstein, 2009)
- Verfolgen des Entwicklungsansatzes (Brandtstädter & Greve, 2006), nach dem das berufliche Versagen eines Managers nicht genetisch determiniert, sondern eine während seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung erworbene Disposition ist
- Verfolgung des sozialpsychologischen Ansatzes (Krappmann, 2006): Wie adaptiert ein Manager Normen und Rollen bzw. widersetzt sich ihnen? Welche MvD-gefährdeten Persönlichkeitstypen (z.B. Narzissten) werden von Vorständen und Aufsichtsräten bevorzugt eingestellt und befördert, um im Falle des Versagens zügig gefeuert werden zu können?

Empfehlungen für die Praxis der MvD-Diagnostik

Aus den genannten Empfehlungen für die Wissenschaft lassen sich auch Hinweise für die praktische Management-Diagnostik ableiten.

Allgemeines Gebot

In jedem management-diagnostischen Verfahren, insbesondere im Einzel-Assessment, muss es eine *explizite* Untersuchung des MvD-Risikos geben: ob und unter welchen Umständen ein Kandidat an bestimmten an ihn gestellten zukünftigen Anforderungen wahrscheinlich scheitern wird.

Multimodales Vorgehen

Bei der Auswahl der Prädiktoren sollten alle drei Bereiche P, S und U berücksichtigt werden.

Notwendig ist zudem ein Methodenmix aus einer Lebenslauf-Analyse, Beobachtungen in Leistungsaufgaben, objektiven Tests, Motivations- und Persönlichkeitstests sowie Interviews mit anforderungsbezogenen und biografischen Anteilen.

Critical Incident-Technik

Zu einer fundierten Erhebung der Schlüsselanforderungen gehört die differenzierte Beschreibung der Aufgaben, die besonderes Können, Wissen, Denken, Kommunizieren, Selbstmanagement etc. erfordern.

Interviewtechnik

Dem Interview kommt in Bezug auf die Diagnose einer MvD-Gefährdung eine besondere Rolle zu, ist es doch die einzige Methodik, um sowohl die Selbstkonzepte (u.a. subjektive Theorien, Rollenverständnis, Kontrollüberzeugungen, Selbstvertrauen, Umgang mit Fehlern) als auch die Entstehungsgeschichte von MvD-relevanten Persönlichkeitseigenschaften nebst spezifischen Gefährdungssituationen zu erfassen (Sarges, 2013b). Zu einem solchen Interview gehören unter anderem

- Fragen nach *Schlüsselerlebnissen*, die MvD-Gefährdungen erzeugen (z.B. Misstrauen gegenüber Mitarbeitern, resultierend aus einem vorangegangenen Vertrauensbruch vonseiten eines Vorgesetzten) oder die gegen MvD „immunisieren“ (z.B. konstruktives Lernen aus einem gravierenden Misserfolg),
- systematisches und vertieftes Abfragen nach erlebten beruflichen Situationen, welche den im Vorhinein als *Critical Incidents* erhobenen allgemeinen MvD-Gefährdungsumgebungen strukturell gleichen,
- differenzierte Analyse des *Selbstkonzepts*,

- Evokation von *Egoinvolvement* (Sarges, 2011),
- vertieftes Nachfragen nach differenzierten Beschreibungen und nachvollziehbaren *Erklärungen des Kandidaten* zu schwierigen Entscheidungen und Handlungen seinerseits; dazu können auch während des Diagnoseverfahrens erbrachte Leistungen gehören, z.B. die Bearbeitung einer komplexen Fallstudie oder die Ausführung eines Rollenspiels,
- und das *ipsative Erheben von Eigenschaften*, bei denen der Kandidat an seinem eigenen Mittelwert gemessen wird.

Literatur¹

- Asendorpf, J. (2011). Individualität im Spannungsfeld zwischen Idiografik und Nomothetik. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Biographische Diagnostik* (S. 151-158). Lengerich: Papst Science Publishers.
- Birkhan, G. (2009). Eignungsdiagnostik und Psychodynamik. In Sarges, W. & Scheffer, D., *Innovative Ansätze der Eignungsdiagnostik* (S. 373-385). Göttingen: Hogrefe.
- Brandtstädter, J. & Greve, W. (2006). Entwicklung und Handeln: Aktive Selbstentwicklung und Entwicklung des Handelns. In W. Schneider & F. Wilkening (Hrsg.), *Theorien, Modelle und Methoden der Entwicklungspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie V: Entwicklungspsychologie* (Bd. 1, Kap. 8, S. 409-459). Göttingen: Hogrefe.
- Deckstein, D. (2009). *Klasse! Die wundersame Welt der Manager*. Hamburg: Murmann.
- Dörner, D. (2013). Wissen und Denken. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 220-227). Göttingen: Hogrefe.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, 207-216.
- Furnham, A., Trickey & Hyde, G. (2012). Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success. *Personality and Individual Differences* 52, 908-913.
- Gollwitzer, M. & Jäger, R. S. (2009). *Evaluation kompakt*. Kap. 5. Weinheim: Beltz PVU.
- Grunenberg, N. (2013). Die Manager des Wirtschaftswunders – Erkenntnisse aus zeitgeschichtlichen Recherchen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 1045-1051). Göttingen: Hogrefe.
- Harms, P. D., Spain, S. M. & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly* 22, 495-509.
- Hilger, S., Mankel & Richter, A. (2013). The use and effectiveness of top executive dismissal. *The Leadership Quarterly* 24, 9-28.
- Jakobwitz, S. & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences* 40, 331-339.
- Jerusalem, M. (2013). Selbstwirksamkeit. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 271-277). Göttingen: Hogrefe.
- Jüttemann, G. (1981). Komparative Kasuistik als Strategie psychologischer Forschung. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 29, 2, 101-118.
- Krappmann, L. (2006). Sozialisationsforschung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Reproduktion und entstehender Handlungsfähigkeit. In W. Schneider & F. Wilkening (Hrsg.), *Theorien, Modelle und Methoden der Entwicklungspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie V: Entwicklungspsychologie* (Bd. 1, Kap. 7, S. 369-410). Göttingen: Hogrefe.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management* 39, 1308-1338.
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed. Report 21, 1-3,3*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Paulhus, D. & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality* 36, 556-563.
- Piccolo, R. F. & Judge, T. A. (2013). Die positiven und negativen Seiten von Eigenschaften bei Führungspersonen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 427-443). Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2013). Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 292-301). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2011). Biographisches Interviewen in der Eignungsdiagnostik. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Biographische Diagnostik* (S. 169-177). Lengerich: Papst Science Publishers.
- Sarges, W. (2013a). Einzel-Assessments. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 825-839). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013b). Interviews. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 575-592). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013c). Lernpotenzial als Meta-Kompetenz. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 481-491). Göttingen: Hogrefe.
- Schröder-Abé, M. & Schütz, A. (2013). Selbstwertschätzung. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 257-263). Göttingen: Hogrefe.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24, 138-158.
- Shaw, J., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method of measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organisations. *The Leadership Quarterly* 22, 575-590.
- Steinmayr, R. & Amelang, M. (2011). Zur Diagnostik konnotativ negativ besetzter Konstrukte am Beispiel von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. In L. Hornke, M. Kersting & M. Amelang (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band IV – Persönlichkeitsdiagnostik* (S. 639-688). Göttingen: Hogrefe.

¹ Danke an Mathias Bellmann für aktuelle Literaturhinweise.

- Weber, H. (2005). Idiographische und nomothetische Ansätze. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differenziellen Psychologie*. 1. Aufl. (127-136). Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). Managementversagen und Derailment. In W. Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 969-978). Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. (Hrsg.) (2007). *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Westmeyer, H. (2003). Diagnose, psychologische. In K. D. Kubinger & R. S. Jäger (Hrsg.), *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (S. 87-95). Weinheim: Beltz.
- Westmeyer, H. (2006). Wissenschaftstheoretische und erkenntnistheoretische Grundlagen. In F. Petermann & M. Eid (Hrsg.), *Handbuch der Psychologischen Diagnostik* (S. 35-45). Göttingen: Hogrefe.



Dr. phil., Dipl.-Psych. Georg Birkhan
Gesellschafter und Beratender Psychologe
md – Gesellschaft für Management-Diagnostik
Heimhuder Straße 15
D-20148 Hamburg
info@management-diagnostik.de



128 Seiten
ISBN 978-3-89967-963-2
Preis: 15,- Euro
eBook:
ISBN 978-3-89967-964-9
Preis: 10,- Euro



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. +49 (0)5484 308
Fax +49 (0)5484 550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Beiträge zur Arbeitspsychologie, Band 8 Herausgegeben von Pierre Sachse und Eberhard Ulich

Markus Domeier

Architektur der Fehlentscheidung: Analyse suboptimaler Ergebnisse bei Managemententscheidungen aufgrund kognitiver Verzerrungen

Der Untergang der Eastman Kodak Company, die Kostenexplosion beim Berliner Flughafen BER, die Fusion von Daimler und Chrysler: In den Medien finden sich immer wieder Berichte über folgenschwere Fehlentscheidungen von Managern. Nach einer umfassenden Analyse von Management-Entscheidungen stellen Campbell, Whitehead und Finkelstein (2009) fest: „The daunting reality is that enormously important decisions made by intelligent, responsible people with the best information and intentions are sometimes hopelessly flawed“ (S. 2).

Woran liegt es nun aber, dass erfahrene und gut ausgebildete Manager Entscheidungen treffen, deren Outcome teilweise sehr weit entfernt von den realen Anforderungen liegt? Die eingangs dargestellten Beispiele stellen sicherlich Extremfälle dar, dienen aber dazu, die oftmals weitreichenden Auswirkungen von Fehlentscheidungen zu verdeutlichen. Unvermeidlich werden immer wieder Entscheidungen getroffen, die aufgrund von später einwirkenden, unvorhersehbaren Faktoren zu einem suboptimalen Ergebnis führen. Daneben zeigen sich aber bei der Analyse von vermeidbaren Fehlentscheidungen auffällige, unbewusste Muster, die beim Entscheider wiederholt auftreten: sogenannte kognitive Verzerrungen.

Genau hier setzt die vorliegende Arbeit an, identifiziert die relevanten kognitiven Verzerrungen aus realen Management-Fehlentscheidungen und ordnet sie den einzelnen Stufen im Entscheidungsprozess zu. Ziel der Untersuchung ist die Klärung der Frage, ob man kognitive Verzerrungen aus Interviews identifizieren kann, welche Verzerrungen im ökonomischen Kontext überhaupt stattfinden und wo sich die kritischen Punkte im Prozessverlauf befinden. Damit bietet die Untersuchung eine gute Grundlage für einen präzisen Interventionsansatz im Entscheidungsprozess, um zukünftig folgenreiche Fehlentscheidungen, wie bei den einleitend beschriebenen Projekten, effektiver zu verhindern.

Managementversagen – Eine diagnostische Perspektive

Uwe Peter Kanning

Hochschule Osnabrück

Zusammenfassung

Managementversagen (Derailment) findet seine Ursachen u. a. in den Merkmalen der betroffenen Führungskräfte. Die bisherige Forschung identifiziert zahlreiche Variablen, die sich auf Management-Skills, Führungsstil, soziale Kompetenzen, Persönlichkeit sowie subklinische Persönlichkeitsmerkmale beziehen. Neben einer Darstellung dieser Merkmale und der Diskussion bestehender Forschungsdefizite wird der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten die Personaldiagnostik zur Reduzierung des Problems bietet.

Schlüsselwörter: Derailment, Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Mitarbeiter-Feedback

Managerial failure – a diagnostic perspective

Abstract

Derailment is among other factors caused by managers' attributes. Research so far has identified several of those variables, like management skills, management style, social competencies, personality and even subclinical personality traits. Those attributes and present research deficits are discussed. Furthermore, the possibilities for reducing the problem using appropriate personnel selection are evaluated.

Keywords: derailment, personnel selection, performance appraisal, feedback

Einführung

Das berufliche Versagen von Managern rückt in den Fokus einer breiten Öffentlichkeit, wenn es sich um Spitzenmanager bekannter Großunternehmen handelt. Man denke hier z.B. an gescheiterte Fusionen (Daimler-Chrysler), misslungene feindliche Übernahmeveruche (Porsche-Volkswagen) oder spektakuläre Firmenpleiten (Acandor). Studien, die sich seit Mitte der 1980er Jahre mit derartigen Phänomenen beschäftigen, kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass die Quote der Management-Fehler zwischen 33 und 67% ($M = 47\%$) liegt (Hogan, Hogan & Kaiser, 2010). Dabei stammen die Angaben aus unterschiedlichen Branchen und Quelle, wobei es sich in der Regel nicht um belegte Fehler, sondern um Einschätzungen von Senior-Managern, Beratern oder Wissenschaftlern handelt. Auch wenn man hierbei eine Überschätzung der Prävalenz nicht ausschließen kann, so scheinen Managementfehler doch kein seltenes Phänomen zu sein.

In der wirtschaftspsychologischen Forschung findet das Phänomen des Managementversagens unter dem Begriff „Derailment“ zunehmende Auf-

merksamkeit. Derailment liegt vor, wenn eine Managementposition zunächst mit einer Person besetzt wurde, der man ein hinreichendes Potential bescheinigt hat, die dann aber wider Erwarten an ihren Aufgaben scheitert und daraufhin das Unternehmen verlässt (Kündigung bzw. Entlassung) oder in der Hierarchie zurückgestuft wird (Lombardo & McCauley, 1988, zitiert nach Gentry, Mondore & Cox, 2006). Der Fall, dass ein vielversprechender (Jung-)Manager mittel- oder langfristig nicht die Hierarchiestufe erklimmt, die man ihm ursprünglich einmal zugetraut hat, sondern aufgrund mangelnder Leistung auf einem niedrigeren Niveau steckenbleibt, gehört ebenfalls zum Konstruktraum des Derailment (Lombardo & McCauley, 1988). In manchen Quellen bezieht man sich explizit auf Führungskräfte (z.B. Fulmer & Gonger, 2004; Shapio & Von Glinow, 2007), in anderen ist von Managern die Rede (z.B. Gentry et. al., 2006). Gemeint sind jeweils Personen, die in verantwortungsvollen Positionen arbeiten und dabei in aller Regel Mitarbeiter führen. Auch im vorliegenden Beitrag wird der Begriff Manager bzw. Management in diesem Sinne verwendet.

Ursachen für Managementversagen

Bislang existiert keine differenzierte Theorie der Entstehung des Derailments. Einstweilen befindet man sich hier noch in einem Stadium konzeptioneller Überlegungen und des explorativen Sammelns empirischer Befunde. Es ist naheliegend, dass man die Ursachen für Fehlentscheidungen/Fehlverhalten von Managern zunächst einmal in den *Merkmale der handelnden Person* ansiedelt (z.B. Fulmer & Ginger, 2004; Lombardo & Eichinger, 2006). Die meisten Ansätze beschäftigen sich mit dieser Perspektive (s.u.).

Das Verhalten des einzelnen Managers findet jedoch immer unter bestimmten *Arbeitsbedingungen* statt. Diese Bedingungen können die Wahrscheinlichkeit für Derailment erhöhen oder senken (z.B. Westermann & Birkhan, 2012). Beispielsweise sind Management-Arbeitsplätze oft dadurch gekennzeichnet, dass sehr viele Entscheidungen unter suboptimaler Informationslage getroffen werden, ein hoher Zeitdruck herrscht und die Arbeitsabläufe sehr stark fragmentiert sind (vgl. v. Rosenstiel, 2014).

Neben den Merkmalen der Manager und den Bedingungen, unter denen sie arbeiten, ist aus wirtschaftspsychologischer Perspektive eine dritte Gruppe von Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die in der Derailment-Forschung allerdings kaum Aufmerksamkeit findet. Die Rede ist von den Einflüssen des *Personalmanagement*. Drei Aufgabenbereiche sind dabei zu unterscheiden (Kanning, 2012): Arbeitsbedingungen müssen so gestalten bzw. verändert werden, dass ein hohes Maß an Leistung und Arbeitszufriedenheit möglich ist (Organisationsentwicklung). Für jeden Arbeitsplatz müssen Menschen ausgewählt werden, die den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Stelle weitestgehend gerecht werden (Personalauswahl). Zu guter Letzt ist überall dort, wo dies nicht hinreichend gegeben ist, durch Weiterbildungsmaßnahmen die Lücke zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Merkmalen der Arbeitsplatzinhaber zu schließen (Personalentwicklung). Im Folgenden wird der Fokus auf das Thema *Personal-diagnostik* gelegt.

Antezedenzen auf Seiten der Manager

Viele Studien gehen der Frage nach, welche Merkmale von Managern Risikofaktoren darstellen. Die Befunde lassen sich in fünf Bereiche unterteilen, wobei die Grenzen mitunter fließend sind (Tab. 1)¹. Hierzu gehören zunächst *Management-Skills*. Die Betroffenen haben demnach Schwierigkeiten, str-

tegisch zu denken, sich und ihren Arbeitsbereich zu organisieren und rechtzeitig Entscheidungen herbeizuführen. Zudem treffen sie falsche Personalentscheidungen. In stärkerem Maße noch als die Management-Skills wurden Defizite im *Führungsstil* identifiziert. Gescheiterte Manager neigen dazu, besonders autoritär aufzutreten, ihre Mitarbeiter in überzogener Weise zu kontrollieren oder aber sich im Gegenteil nur oberflächlich mit ihren Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Dies wiederum geht damit einher, dass entsprechende Personen keine funktionierenden Teams bilden können, die Bedürfnisse der Mitarbeiter missachten und kein Talentmanagement betreiben. Andere wiederum scheitern an ihrer mangelnden Selbstständigkeit. In besonders starkem Maße hebt die Forschung die Bedeutung *sozialer Kompetenzen* hervor. Gescheiterte Manager verhalten sich anderen Personen gegenüber eher abweisend und distanziert. Sie haben Probleme sich zu integrieren und soziale Hinweise richtig zu deuten, was wiederum mit Schwächen in der Kommunikation einhergeht. Zudem fällt es ihnen schwer, Konflikte konstruktiv zu lösen. Das Prinzip der Reziprozität – also ein gegenseitiges Geben und Nehmen – wird von ihnen nicht hinreichend gelebt. Der vierte Bereich betrifft allgemeine *Persönlichkeitsmerkmale*. Auch hier sind die Befunde recht umfangreich. Manager, die an ihren Aufgaben gescheitert sind, werden als perfektionistische Skeptiker beschrieben, die sich selbst überschätzen und kaum Selbstreflexion betreiben. Sie haben eine geringe Offenheit für neue Erfahrungen, sind emotional eher labil, wenig integer und passen sich nur schwer an neue Arbeitsbedingungen an. Der fünfte Bereich umfasst Personenmerkmale, denen man in der wirtschaftspsychologischen Forschung nur sehr selten begegnet. Es handelt sich um *subklinische Persönlichkeitsmerkmale* wie Egoismus, Exzentrismus oder Bösartigkeit. Besondere Aufmerksamkeit hat in diesem Zusammenhang die sog. „dunkle Triade“ (Paulus & Williams, 2002) gefunden. Manche Personen scheitern demnach, weil sie nur um sich selbst kreisen, sich für grandios und unfehlbar halten (Narzissmus), andere Menschen lediglich als Werkzeug ihrer eigenen Interessen sehen bzw. manipulieren (Machiavellismus) und/oder soziale Normen und Werte nicht einhalten können bzw. andere verletzen, ohne Schuld zu empfinden (Psychopathie). In einem älteren Überblick fassen Van Velsor und Leslie (1995) die Befunde in vier Problemfeldern zusammen. Gescheiterte Manager haben demzufolge grundlegende Schwierigkeiten bei der Bewältigung ihrer fachlich-organisatorischen Aufgaben, in zwischenmenschlichen Beziehungen, dem Führen von Teams sowie der Anpassung an ihre Umwelt.

Auf den ersten Blick könnte man denken, dass aus diagnostischer Perspektive das Problem weitgehend gelöst sei. Scheinbar weiß man, welche Merkmale auf Seiten der Manager Derailment verursachen. Leider ist dies nicht der Fall. Die Ableitung der Merkmale erfolgt fast ausschließlich in explorativen Studien auf dem Wege der Fremdbe-

¹ Die Darstellung stellt eine Vereinfachung dar. Die Ordnung basiert auf dem Wortverständnis der Konstrukte und nicht auf der Basis faktorenanalytischer Befunde. Dabei erweist es sich als problematisch, dass die Konstrukte oft nicht trennscharf definiert werden.

Bereiche	McCall & Lombardo (1983) ¹	Hogan & Hogan (1997); Hogan et al. (2009)	Hogan & Hogan (2001)	Finkelstein (2003) ¹	Dotlich & Cairo (2003) ¹	Kellermann (2004) ¹	Lombardo & Eichinger (2006) ²	Rasch et al. (2008) ²	Jonason & Webster (2010)	Carson et al. (2012)
Management-Skills	kurzsichtige Planung schlechte Auswahl v. MA					Inkompetenz ²	geringe Fähigkeit zum strategischen Denken Entscheidungs-schwäche Verwaltungsschwäche	geringe Organisationsfähigkeit geringe Leistung Aufschiebeverhalten orientieren an Gerüchten		mangelnde Zielerreichung Entscheidungsschwäche
Führungsstil	autoritär bis hin zum Mobbing Mikromanagement mangelnde Selbstständigkeit			überkontrollieren-der Führungsstil Unterdrückung von Kritik fehlende Abgrenzung zwischen Beruf und Selbst			fehlende Teambuilding-Kompetenz	überkontrollieren-der Führungsstil fehlendes Talentmanagement geringe Berücksichtigung v. Bedürfnissen		Oberflächlichkeit
soziale Kompetenzen	mangelnde Vertrauenswürdigkeit keine konstruktiven Konfliktlösestrategien mangelnde soz. Anpassungsfähigkeit Arroganz	soziale Kälte Fassadenhaftigkeit	falsche Deutung interpersonalen cues schlechte Kommunikation keine Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen Beziehungen nicht aufbauen/aufrechterhalten mangelnde Reziprozität		Distanziertheit Arroganz Fassadenhaftigkeit	zwischenmenschl. Härte	geringe Konfliktfähigkeit geringe interpersonale Intelligenz geringe political skills	geringe Kommunikationsfähigkeit geringe Konfliktfähigkeit		
Persönlichkeitsmerkmale/ Verhaltensorientierungen		Perfektionismus gesteigerte Erregbarkeit Skeptizismus gesteigerte Vorsicht		Selbstüberschätzung geringe Selbstreflexion geringe Offenheit	Perfektionismus geringe Integrität geringe Entscheidungs-freudigkeit Negativismus Sprunghaftigkeit	Rigidität geringe Selbstkontrolle geringe Integrität	geringe Integrität geringe Selbstreflexion	geringe emotionale Stabilität		mangelnde Vertrauenswürdigkeit geringe Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen
subklinische Persönlichkeitsmerkmale	Egozentrismus	Egozentrismus Bösartigkeit Exzentrizität Egozentrismus Gefallsucht		Egozentrismus	Exzentrismus Gefallsucht Melodramatismus	Egozentrismus Bösartigkeit			Narzissmus Psychopathie Machiavellismus	
Anmerkung: eigenen Übersetzung; ¹ zitiert nach Burke (2006), ² zitiert nach Hogan et al. (2009), ³ „incompetence = lack will or skill to create effective action or positive change“										

Tabelle 1

Merkmale der Führungskraft, die mit Derailment in Verbindung gebracht werden

schreibung (vgl. Hogan et al. 2010; Van Velsor & Leslie, 1995). In der Regel befragt man hierzu Manager höherer Ebenen und bittet sie, Eigenschaften derjenigen Manager zu beschreiben, die in ihrem Unternehmen gescheitert sind. Als erster Schritt zur Erforschung des Phänomens ist dieses Vorgehen sehr sinnvoll, es ist aber eben nur ein erster Schritt, denn es bleiben mehrere Probleme ungelöst:

- Dieselben Manager höherer Ebene, die zumindest teilweise durch ihre personellen Fehlentscheidungen dazu beigetragen haben, dass andere Manager (unterer Ebenen) in eine für sie letztlich nicht geeignete Position gebracht wurden, gelten plötzlich als Experten für die Einschätzung anderer Menschen.
- Der fundamentale Attributionsfehler lässt erwarten, dass einseitig Ursachen in der Persönlichkeit der gescheiterten Manager gesucht werden.
- Eigenschaften, die den Befragten nicht plausibel sind, werden ausgeblendet, obwohl sie dennoch bedeutsam sein können (z.B. mangelnde Intelligenz).
- Die Liste der genannten Merkmale ließe sich ohne Mühe schnell erweitern (z.B. um Sensation Seeking).
- Viele Merkmale scheinen untereinander korreliert zu sein. Die zugrundeliegende Struktur ist bislang unbekannt.
- Meist fehlen Studien, die nachweisen, dass die genannten Merkmale tatsächlich mit dem Managementversagen korrelieren und nicht nur Begleiterscheinungen eines suboptimalen Führungsverhaltens sind.
- Es mangelt an Untersuchungen mit Kontrollgruppen.
- Es fehlen Längsschnittuntersuchungen.

Korrelative Studien betreffen in der Regel nur die subklinischen Persönlichkeitsmerkmale. Mosco und Salgado (2004) finden für ihren Fragebogen zur Messung von 14 subklinischen Persönlichkeitsmerkmalen Zusammenhänge zu verschiedenen beruflichen Leistungsmaßen bis zu einer Größenordnung von .45, allerdings wurden nicht ausschließlich Führungskräfte untersucht. Harms, Spain und Hannah (2011) konnten in einer Längsschnittstudie zeigen, dass subklinische Persönlichkeitsmerkmale einen signifikanten Varianzanteil (11-17%) der Entwicklung berufsrelevanter Kompetenzen aufklären. Auch hier handelte es sich nicht um Führungskräfte, sondern um Kadetten einer amerikanischen Offiziersschule. In einer Metaanalyse von O'Boyle, Forsyth, Banks und McDaniel (2012) ergaben sich hohe signifikante Zusammenhänge zwischen Narzissmus und Arbeitsleistung der Führungskraft (-.48) sowie zwischen Psychopathie und kontraproduktivem Verhalten (-.71).

Das Potential der Personal-diagnostik zur Problemlösung

Sieht man einmal von den subklinischen Persönlichkeitsmerkmalen ab, so handelt es sich bei allen in Tabelle 1 genannten Merkmalen um solche, die auch in einen Auswahlverfahren untersucht werden könnten, das nicht explizit der Prophylaxe des Derailments dient. Die Tatsache, dass derartige Variablen so häufig als Ursache für Managementversagen benannt werden, deutet auf Defizite der vor Ort eingesetzten Personal diagnostik hin. Mit anderen Worten, man bescheinigt Menschen ein Potential zur Bewältigung zukünftiger Management-Aufgaben, obwohl dieses Potential de facto nicht bzw. nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist.

Grundlage einer gezielten Personalauswahl bildet die *Anforderungsanalyse* (vgl. Schuler, 2014a). Ziel der Anforderungsanalyse ist zum einen die Identifizierung der Kompetenzdimensionen, die für den späteren Erfolg am Arbeitsplatz relevant sind und zum anderen die Festlegung der notwendigen Ausprägung dieser Dimensionen. Aus der Derailment-Forschung lassen sich zwei Empfehlungen ableiten (Abbildung 1):

1. Man sollte nicht nur nach Kompetenzen fahnden, die positiv mit Berufserfolg assoziiert sind, sondern auch solche in den Blick nehmen, die negativ mit Kriterien des Berufserfolgs korrelieren (z.B. subklinische Merkmale; McCartney & Cambell, 2005). Einsetzbar wäre hier z.B. die Critical Incident Technique (CIT; Flanagan, 1954). Bei der CIT befragt man Arbeitsplatzexperten zunächst nach erfolgskritischen Situationen, die ein Arbeitsplatzinhaber meistern können muss. Zu jeder der genannten Situationen müssen die Interviewpartner anschließend beschreiben, welches Verhalten jeweils nützlich und welches Verhalten schädlich ist (vgl. Kanning, Pöttker & Klinge, 2008). Letzteres fokussiert die Verhaltensweisen, die negativ mit dem Erfolg korreliert sind. Durch Abstraktion über diese Verhaltensweisen gelangt man zu Kompetenzdimensionen, die für den Berufserfolg schädlich sind. – Die Tatsache, dass in deutschen Unternehmen selbst bei der Besetzung von Führungspositionen nur selten differenzierte Anforderungsanalysen durchgeführt werden (Stephan & Westhoff, 2002), deutet auf ein großes Entwicklungspotential hin. Ganz grundlegend würden Anforderungsanalysen den Entscheidungsträgern auch verdeutlichen, dass unterschiedliche Führungspositionen mit unterschiedlichen Anforderungen verbunden sind und es daher naiv ist, zu glauben, dass bewährte Mitarbeiter bzw. Führungskräfte in einer neuen Funktion automatisch so leistungsstark sein werden, wie sie es bislang waren. Manches, was auf einer niedrigeren Hierarchiestufe eine Stärke war (z.B. hohe Orientierung an fachlichen Detailfragen) kann sich im Zuge des Aufstiegs zu einer Schwäche wandeln (McCall & Lombardo, 1983).

2. Man sollte auf den positiven Kompetenzdimensionen nicht nur eine Mindestanforderung definieren (unterer Cut-Off), sondern auch eine obere Grenze festlegen (oberer Cut-Off; vgl. Kanning, 2005; Westermann, 2012). Manche der in Tabelle 1 aufgelisteten Kompetenzen – wie etwa die Kontrolle der Mitarbeiterleistung – sind im Prinzip durchaus hilfreich. Das Problem entsteht erst, wenn sie zu stark ausgeprägt sind. Die Berücksichtigung dieser Erkenntnis setzt allerdings voraus, dass man Kompetenzen überhaupt in Dimensionen abbildet und nicht mit Typologien arbeitet. Letzteres scheint in der Praxis besonders beliebt zu sein, da es die vorhandene Komplexität stark reduziert (Eisele, 2010).

An die Anforderungsanalyse schließt sich das eigentliche *Auswahlverfahren* an. Effektive Personalauswahl setzt zunächst einmal voraus, dass man wissenschaftliche Qualitätsstandards kennt und diese auch umsetzt. Mehrere Studien belegen, dass es hier in der Praxis nicht zum Besten bestellt ist. Dies betrifft z.B. die große Verbreitung diagnostisch bedenklicher Fragebögen (Kanning, 2013), der äußerst seltene Einsatz von Leistungstests (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007), die Bevorzugung sehr gering strukturierter Interviews bei der Auswahl von Führungskräften (Stephan & Westhoff, 2002) sowie das Ignorieren grundlegender methodischer Standards im Assessment Center (Boltz, Kanning & Hüttemann, 2009). Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen neigt man dazu, sich ohne den Einsatz diagnostisch anspruchsvoller Methoden an den Erfahrungen der Bewerber zu orientieren, ohne deren Eignung für die zukünftigen Aufgaben kritisch zu hinterfragen, obwohl beispielsweise Führungserfahrung keineswegs mit besonders hoher Management- bzw. Führungskompetenz einhergehen muss (Kanning & Fricke, 2013).

Mit Blick auf die Derailment-Forschung erscheint insbesondere die Untersuchung subklinischer Persönlichkeitsmerkmale erfolgversprechend zu sein. Während in der amerikanischen Forschung bislang mehrere Messinstrumente entwickelt wurden (z.B. Hogan & Hogan, 2001; Jonason & Webster, 2010; Moscoso & Salgado, 2004), wird man auf ein deutschsprachiges Verfahren noch einige Zeit warten müssen (Schwarzinger & Schuler, in Vorbereitung). Erfolgversprechend erscheinen darüber hinaus Ansätze, die den Versuch unternehmen, die Vielzahl der sonstigen Kompetenzen in einem Fragebogeninstrument zu vereinen (McCauley, Lombardo & Usher, 1989; Shaw, Erickson & Harvey, 2011). Allerdings liegt auch hier bislang kein hinreichend abgesichertes Verfahren vor. Einstweilen ist man also darauf angewiesen, entsprechende Merkmale durch die Kombination unterschiedlicher Fragebögen und Testverfahren zu erfassen (z.B. Integritätsfragebögen oder Fragebögen sozialer Kompetenzen) bzw. die Thematik durch Fragen im Einstellungsinterview und passenden Übungen im Assessment Center aufzugreifen. Grundlegende

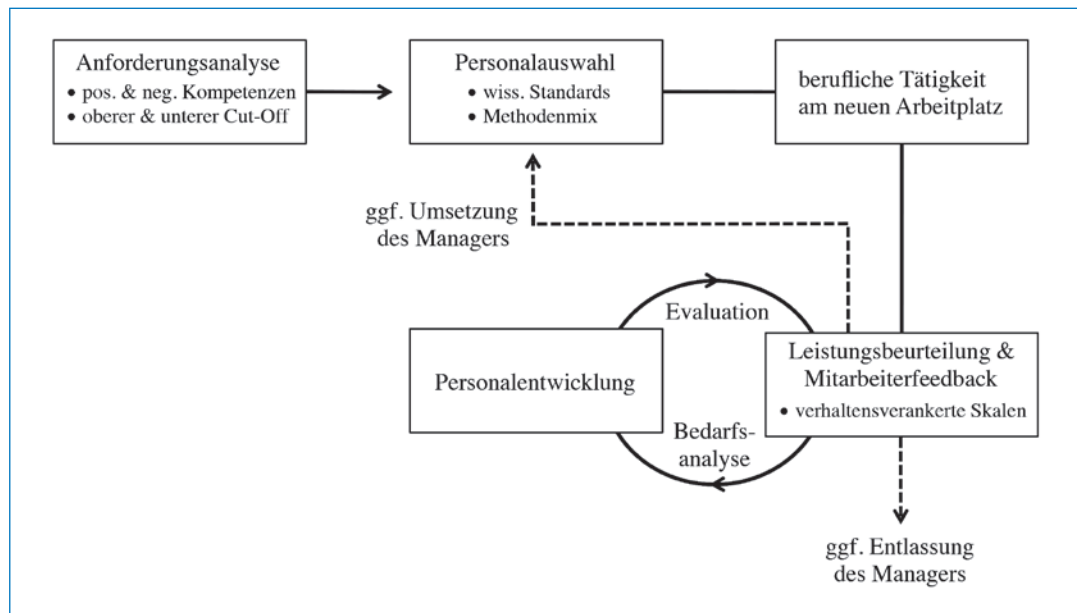
Hilfestellungen bei der praktischen Entwicklung guter Auswahlverfahren liefern z.B. Kanning, Pöttker und Klinge (2008).

Nachdem erfolgversprechende Kandidaten ein Auswahlverfahren durchlaufen haben, sind die Aufgaben der Personaldiagnostik zur Reduzierung des Derailment-Phänomens noch nicht beendet. Manche Defizite entwickeln sich erst allmählich im Laufe der beruflichen Tätigkeit, weil den Betroffenen z.B. ihr Erfolg „zu Kopfe steigt“, vorhandene Stärken sich allmählich in Schwächen wandeln oder latent vorhandene Schwächen sich erst in bestimmten Arbeitsbedingungen entfalten (vgl. McCall & Lombardo, 1983; Westermann, 2012). Drohendes Managerversagen wird im Berufsalltag oft zu spät erkannt, da die Personalverantwortlichen nicht gezielt auf erste Vorboten achten (Shapiro & Von Glinow, 2007). Ein dritter Aufgabenbereich der Personaldiagnostik betrifft daher die regelmäßige Leistungsbeurteilung durch direkte Vorgesetzte (Abbildung 1). Eine gute *Leistungsbeurteilung* hilft dabei Probleme der beurteilten Führungskräfte frühzeitig zu erkennen und dann ebenso frühzeitig mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen gegensteuern zu können. Viele Leistungsbeurteilungssysteme leiden darunter, dass sie zu allgemein gehalten sind, um spezifische Managementdefizite erfassen zu können. Wenn man beispielsweise nur auf die Produktivität einer Abteilung schaut, bleibt unentdeckt, dass ein hoher Output ggf. durch ein Sozialverhalten bedingt wird, dass langfristig zur Arbeitsunzufriedenheit, Minderleistung und steigender Fluktuation führt. Gute Messinstrumente zur Leistungsbeurteilung muss man arbeitsplatzspezifisch vor Ort entwickeln. Sie entstehen auf der Grundlage von Anforderungsanalysen. Die eigentliche Beurteilung erfolgt dann über verhaltensverankerte Beurteilungsskalen, bei denen – wie der Name bereits verrät – die Ausprägungsgrade der Merkmalsdimensionen über konkret beobachtbare Verhaltensweisen operationalisiert werden. Zudem müssen die beurteilenden Vorgesetzten für diese wichtige Aufgabe eigens geschult werden (zum genauen Vorgehen siehe: Kanning, Möller, Kolev & Pöttker, 2013).

Mehrfach wird in der Derailment-Literatur darauf hingewiesen, dass es den betroffenen Führungskräften an einem differenzierten Feedback mangelt (Burke, 2006; Furnham, 2007). Da die meisten Derailment-Merkmale eine direkte Auswirkung auf die unterstellten Mitarbeiter haben (Tabelle 1), ist es naheliegend, neben der Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte auch ein systematisches Feedback der unterstellten Mitarbeiter einzuholen (Abbildung 1). Vereinzelt existieren bereits standardisierte Fragebögen, die zu diesem Zwecke genutzt werden können (Kanning, 2014a). Sie decken jedoch nur Teilbereiche der interessierenden Kompetenzen ab. Darüber hinaus ist man in der Praxis darauf angewiesen, selbst entsprechende Instrumentarien zu entwickeln. Für deren Gestaltung gelten dieselben methodischen Prinzipien wie für die Leistungsbeurteilung (vgl. Kanning et al., 2013).

Abbildung 1

Aufgaben der Personal-
diagnostik zur Reduzierung
von Derailment



An die Diagnose schließt sich nun eine Phase der *Personalentwicklung* an (vgl. Abbildung 1). Die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung definieren dabei den individuellen Bedarf. Welche der zahlreichen Methoden (Trainings, Coaching etc.) zum Einsatz kommen, muss individuell entschieden werden. Aus Sicht der Forschung haben sich insbesondere solche Methoden bewährt, bei denen man arbeitsplatzbezogenes Verhalten in Rollenspielen einübt und die betroffenen Personen beim Transfer der neu aufgebauten Skills in den Arbeitsalltag aktiv – z.B. durch Mentoring – unterstützt (Überblick: Kanning, 2014b).

Einige Zeit nach der Personalentwicklungsmaßnahme gilt es dann, die Effekte derselben wiederum mit Mitteln der Personalagnostik zu evaluieren. Hieraus ergibt sich ggf. ein weiterer Entwicklungsbedarf. Ganz grundsätzlich ist natürlich auch nicht auszuschließen, dass man in manchen Fällen erkennen muss, dass keine Weiterentwicklung möglich ist und man dann über eine Umsetzung oder Entlassung der betroffenen Person nachdenken muss (vgl. Abbildung 1).

Ausblick

Die Forschung hat zahlreiche Merkmale der betroffenen Manager identifiziert, die für die Entstehung von Derailment verantwortlich gemacht werden. Ein Problem besteht in der oftmals mangelnden Trennschärfe der verwendeten Konstrukte bzw. Definitionen. Zudem mangelt es noch an einer fakto-renanalytisch geleiteten Integration dieser Einzelmerkmale zu einem überschaubaren Modell. Sieht man einmal von der „dunklen Triade“ ab, so ist auch das Ausmaß der Bedeutung einzelner Merkmale bislang empirisch nicht hinreichend abgesichert. Zu guter Letzt fehlt es an einem überprüften Modell, das die Interaktion zwischen den Merkmalen der betroffenen Manager auf der einen Seite und

Variablen der Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite abbildet. Alles in allem steckt die Forschung in diesem Feld also noch in den Anfängen.

Dies bedeutet nicht, dass man in der Praxis Jahre warten müsste, um etwas gegen drohendes Managementversagen unternehmen zu können. Schon heute liefert uns die personaldiagnostische Forschung eine gute Basis, um aussagekräftige Instrumente zu entwickeln, mit deren Hilfe sich die Gefahr von Derailment reduzieren ließe. Gleichwohl gibt es kaum standardisierte und gut validierte Messinstrumente. Bis auf weiteres wird man in der Praxis also darauf angewiesen sein, grundsätzliche Prinzipien einer professionellen Personalagnostik umzusetzen (vgl. Kanning, 2004; Schuler, 2014b), um Derailment einzudämmen. Eine fundierte Personalagnostik hilft dabei, Fehler bei der Stellenbesetzung zu reduzieren sowie die ersten Anzeichen der Entstehung von Derailment im Arbeitsalltag zu identifizieren, damit die Betroffenen durch Personalentwicklungsmaßnahmen im günstigsten Fall so weit unterstützt werden können, dass eine Umbesetzung oder Entlassung nicht notwendig wird.

Bezogen auf die Forschung bringen die Erkenntnisse zum Phänomen des Derailment eine weitgehend neue Perspektive in die Personalagnostik ein. Während man bislang vor allem auf die positive Seite geschaut hat („Was man einen Arbeitsplatzinhaber erfolgreich?“) sollte man nun verstärkt auch die negative Seite in den Blick nehmen („Was lässt einen Arbeitsplatzinhaber scheitern?“). Beide Fragen führen nur teilweise zu spiegelbildlichen Antworten. Besonders erfolgversprechend erscheint die Entwicklung von standardisierten Instrumenten, die sich gezielt mit der Erfassung von Merkmalen beschäftigen, die Derailment begünstigen. Neben Instrumenten, die personenbezogene Merkmale erfassen, wäre auch an Verfahren zu denken, die umweltbezogene Risikofaktoren (Entscheidungsstrukturen, Zusammensetzung der Mit-

arbeiterschaft, Klima etc.) erheben. Hier steht die Forschung noch ganz am Anfang.

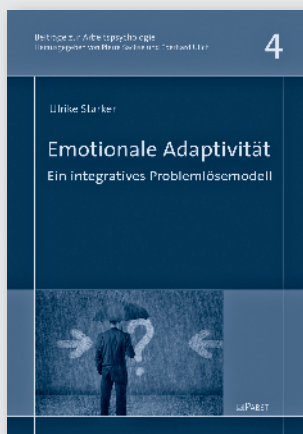
Literatur

- Boltz, J., Kanning, U. P. & Hüttemann, T. (2009). Qualitätsstandards für Assessment Center – Treffende Prognosen durch Beachtung von Standards. *Personalführung*, 10, 32-37.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the dark side. *International Journal of Manpower*, 27, 91-100.
- Carson, M. A., Heggstad, E. D., Andrew, A. M., Pugh, S. D. & Walter, M. (2012). The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential, and turnover. *Journal of Business Psychology*, 27, 291-304.
- Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. (2003). *Why CEO fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisele, D. (2010). Persönlichkeitstests unter der Lupe. *Personalführung*, 10, 32-41.
- Finkelstein, S. M. (2003). *Why smart executives fail: And what can we learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fulmer, R. M. & Gonger, J. A. (2004). *Growing your Company's Leaders*. New York, NY: Amacon.
- Furnham, A. (2007). Personality disorders and derailment at work: The paradoxical positive influence of pathology in the workplace. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (S. 22-39). Northampton, MA: Edward Elgar.
- 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.
- Harms, P. D., Spain, S. M. & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22, 495-509.
- Hogan, R. & Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment System.
- Hogan, R. & Hogan, S. (2001). Assessing leadership: A view of the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 49-51.
- Hogan, J. & Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2010). Management Derailment: Personality assessment and mitigation. In Zedeck, S. (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3). Washington: American Psychological Association.
- Jonason, P. K. & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22, 420-432.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2005). Computergestützte Personalauswahl von Polizeibeamten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 140-146.
- Kanning, U. P. (2012). Führung. In U. P. Kanning & T. Staufenbiel (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 241-264). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2013). Testverfahren in der Personalarbeit – Teil 2: Auswahl und Einsatz. *Personal Manager*, 2, 38-41.
- Kanning, U. P. (2014a). *Inventar zur Messung sozialer Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild (ISK-360°)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2014b). Prozess und Methoden der Personalentwicklung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 501-562). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. & Fricke, P. (2013). Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, 1, 48-53.
- Kanning, U. P., Möller, J. H., Kolev, N. & Pöttker, J. (2013). *Systematische Leistungsbeurteilung: Leitfaden für die HR- und Führungspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kanning, U. P., Pöttker, J. & Klinge, K. (2008). *Personalauswahl. Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kellermann, B. (2004). *Bad leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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)*. Greenboro, NC: Center of Creative Leadership.
- McCall, M. W. Jr. & Lombardo, M. M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. *Technical Support No. 21*. Greensboro, NC: Center for creative leadership.
- McCartney, W. W. & Cambell, C. R. (2005). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 190-202.
- McCauley, Lombardo, M. M. & Usher, C. J. (1989). Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop. *Journal of Management*, 15, 389-403.
- Moscov, S. & Salgado, J. F. (2004). "Dark side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356-362.
- O'Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-570.
- Paulus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machivellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Rasch, R., Shen, W., Davies, S. E. & Bono, J. (2008). *The development of a taxonomy of ineffective leadership behaviors*. Paper presented at the 23. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. San Francisco, CA.
- Rosenstiel, L. v. (2014). Führung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 677-724). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014a). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der*

- Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 61-97). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014b). *Psychologische Personalauswahl* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologische Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Schwarzinger, D. & Schuler H. (in Vorbereitung). *Berufsbezogenes Dunkle Triade Inventar (BDTI)*. Bern: Huber.
- Shapio, D. L. & Von Glinow, M. A. (2007). Why bad leaders stay in good places. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (S. 22-39). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Stephan, U. & K. Westhoff (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahmen und Einsparungspotential durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 3-17.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executives*, 9, 62-72.
- Westermann, F. (2012). Derailment und Managementversagen – Turning a blind eye to disaster?: Neue Wege innovativer Management-Diagnostik als Antworten auf Phänomene der Führungskrise. In S. Armutat & A. Seisreiner (Hrsg.), *Differentielles Management* (S. 190-209). Wiesbaden: Springer.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2012). Managementversagen und Derailment: In W. Sarges (Hrsg.), *Managementdiagnostik* (S. 969-978).



Prof. Dr. Uwe Peter Kanning
Hochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Caprivistraße 30 A
D-49076 Osnabrück
u.kanning@hs-osnabrueck.de



228 Seiten
ISBN 978-3-89967-825-3
Preis: 20,- Euro



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. +49 (0)5484 308
Fax +49 (0)5484 550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Ulrike Starker

Emotionale Adaptivität. Ein integratives Problemlösemodell

Gefühle spielen bei der Bewältigung von schwierigen Problemen eine wichtige, wenn nicht gar entscheidende Rolle. Das trifft für komplexe Probleme aus der Arbeitswelt, z.B. bei der Unternehmensführung, aber auch solche aus dem privaten Alltagshandeln zu. Manchmal mobilisieren und lenken Gefühle die Geschehnisse in eine positive Richtung, manchmal aber stehen sie einer erfolgreichen Lösung im Wege. Gerade bei besonders schwierigen und komplexen Problemen ist letzteres oft der Fall. Geschickter Umgang mit Gefühlen im Kontext schwieriger Problemsituationen führt jedoch zum Erfolg. Dies belegen die im Buch dargestellten Modelle und Untersuchungen.

Zunächst wird diskutiert, was man unter dem Begriff Problem verstehen kann und was laut aktuellem Forschungsstand für erfolgreiches Problemlösen relevant ist. Speziell die wichtige Rolle der Emotionen beim Umgang mit komplexen Problemen wird detailliert betrachtet. Bei einer Zusammenschau der wichtigsten Theorien und Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen Kognition und Emotion ergeben sich konkrete Schlussfolgerungen für den Umgang mit Emotionen. In eigenen Untersuchungen werden die Problemlöseprozesse und die Rolle von Emotionen bei Unternehmern, Studenten der Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie und der Pädagogik auf der Basis von Interviews über die eigene Arbeitspraxis und experimentellen Beobachtungsstudien bei einfachen und komplexen dynamischen Problemen detailliert als Prozess abgebildet und modelliert.

Die Ergebnisse zeigen, dass erfolgreiches Problemlösen auf emotionaler Adaptivität beruht, also dem richtigen Ineinandergreifen von Selbstvertrauen, emotionaler Verbundenheit zum Problem, funktionalem Denken und einer darauf beruhenden Anpassung der Strategien.

Das Buch wendet sich an Psychologen mit theoretischem und praktischem Interesse an der Psychologie der Emotionen und an Personen, die komplexe Entscheidungen zu fällen haben, wie Unternehmer und andere Führungskräfte. Es wendet sich zudem an Berater, die die Rolle von Emotionen bei komplexen Problemstellungen besser verstehen wollen, sowie alle Personen, die sich im Alltag mit komplexen Anforderungen auseinandersetzen müssen.

Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management: Persönlichkeitseigenschaften und Derailment-Risiken von Top-Managern

Rüdiger Hossiep¹ & Olaf Ringelband²

¹ Ruhr-Universität Bochum

² md – gesellschaft für management-diagnostik mbh

Zusammenfassung

In letzter Zeit rücken sogenannte Persönlichkeitsstörungen bei hochrangigen Entscheidungsträgern verstärkt ins Blickfeld der Öffentlichkeit (z.B. Dutton, 2013; Babiak & Hare, 2007). Paulhus (2002) beschreibt die „Dunkle Triade“ aus Psychopathie, Narzissmus und Machiavellismus als ein Phänomen, das sich überzufällig häufig bei Top-Managern finden lässt. Anhand der Schilderung dramatischer Pleiten (z.B. „*The Smartest Guys in the Room*“) können in der Tat zahlreiche Aspekte der Dunklen Triade bei gescheiterten Top-Managern identifiziert werden.

In diesem Artikel wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich Top-Manager hinsichtlich psychometrisch erfasster Dimensionen generell von Menschen anderer Berufsgruppen und -level unterscheiden, ob es so etwas wie eine „Top-Manager-Persönlichkeit“ gibt und inwieweit erfolgreiche Top-Manager dispositionelle Derailment-Risiken in Richtung psychopathischer Persönlichkeitsfacetten aufweisen. Derailment, ursprünglich „Entgleisen“, wird dabei als Managerversagen verstanden, das durch ein bestimmtes wiederholtes und systematisches Handeln oder Nichthandeln bedingt ist und zu gravierenden Misserfolgen führt (vgl. Westermann & Birkhan 2013). Als Grundlage der vorliegenden Untersuchung wurden die Daten zweier Stichproben von Top-Managern ausgewertet, die unterschiedliche persönlichkeitsorientierte Fragebogen, den BIP (Hossiep & Paschen, 2003) und den Deutschen CPI (Weinert & Gough, 2000; Weinert, 2006), bearbeitet haben.

Schlüsselwörter: Top-Management, Derailment, BIP, CPI, Psychopathie, Dunkle Triade, Entwicklungsquadrat

Psychopathic facets of personality in top-level management: top-level managers' personality traits and derailment risks

Abstract

Recently, personality disorders among high-ranking decision-makers have gained increased public attention (e.g. Dutton, 2013; Babiak & Hare, 2007). Paulhus (2002) describes the *Dark Triad* of psychopathy, narcissism, and Machiavellianism as phenomena that are statistically more common among top managers than other groups. Based on descriptions of dramatic bankruptcies (E.g. „*The Smartest Guys in the Room*“), numerous aspects of the Dark Triad can in fact be identified among failed top managers.

This article investigates the question of to what extent top managers generally differ from people working in other careers and with other professional status with regard to psychometric dimensions, whether there is such a thing as a „top manager“ personality, and to what extent successful top managers have dispositional derailment risks in the direction of psychopathic personalities. Derailment is used to refer to manager failure that is caused by a specific repeated and systematic action or inaction and leads to serious failures (Westermann & Birkhan, 2013).

As a basis for the present study, data from two samples of top managers was evaluated. The data came from various personality-oriented questionnaires, the BIP (Hossiep & Lee, 2003), and the German CPI (Walker & Gough, 2000; Weinert, 2006).

Keywords: top management, derailment, BPI, CPI, psychopathic personality, Dark Triad, square of values

Psychopathie

Der Begriff wird ausgesprochen unterschiedlich und mitunter geradezu inflationär verwendet. Als verbindliche Grundlage kann die Definition des DSM-V der American Psychiatric Association (2012) dienen. Dort wird die „Antisocial Personality Disorder“ (die neue Bezeichnung der psychopathischen Persönlichkeitsstörung) durch folgende Merkmale beschrieben:

- manipulativ,
- hinterlistig,
- gefühllos,
- verantwortungslos,
- impulsiv,
- risikosuchend.

Darüber hinaus lässt sich auf Eysencks Verständnis von Psychopathie verweisen, der sein Extraversion-Neurotizismus-Persönlichkeitsmodell um die Dimension „Psychotizismus“ erweiterte, da es „innerhalb der Gruppe der Neurotiker eine Untergruppe [gibt], die frei von Angst und Furcht ist. Die betroffenen Individuen verhalten sich antisozial und scheinen unfähig, die Konsequenzen ihrer Handlungen zu berücksichtigen [...], sie agieren, als ob sie kein Gewissen hätten und zeigen niemals Reue für getane Dinge“ (Maltby, Day & Macaskill, 2012).

Ergebnisse der Persönlichkeitsfragebogenstudien

1. BIP

(Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)

Stichprobe

1.052 Personen aus dem Top-Management deutscher Unternehmen (tätig als Vorstände und Geschäftsführer ausschließlich größerer Unterneh-

men) haben im Rahmen verschiedener Anlässe den BIP ausgefüllt. Als Referenzstichprobe wurden 8029 Sachbearbeiter und Fachkräfte, die mit der 2003 von Hossiep und Paschen publizierten BIP-Version getestet wurden, zugrunde gelegt.

Ergebnis

Die Top-Manager unterscheiden sich in sämtlichen Dimensionen des BIP signifikant von der Vergleichsgruppe. Die ranghohen Entscheidungsträger verfügen über ein höheres Motivationsniveau, sind flexibler, handlungsorientierter, sensibler, kontaktfähiger, teamorientierter, durchsetzungstärker, emotional stabiler, belastbarer, selbstbewusster – aber weniger gewissenhaft und weniger harmonieorientiert (vgl. hierzu im Detail Abbildung 1).

2. Deutscher CPI

(California Psychological Inventory)

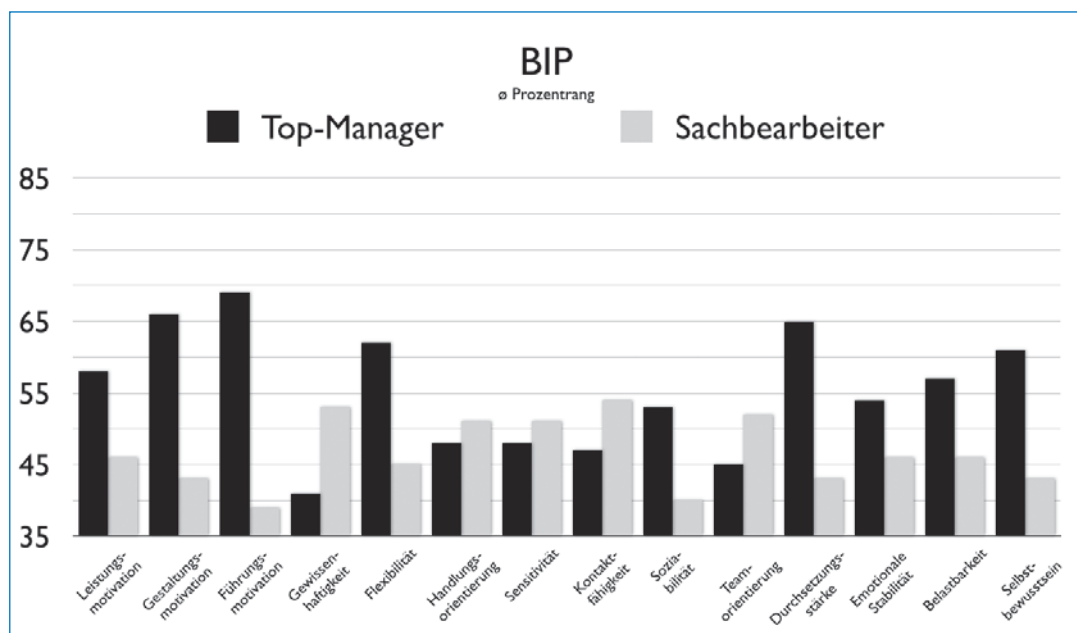
Stichprobe

Der zweite Datensatz besteht aus 495 Personen, die den Fragebogen im Rahmen eines Einzel-Assessments ausgefüllt haben. Zumeist handelt es sich um externe Bewerber für eine Führungsposition im oberen bis Top-Management. Der Datensatz ist recht heterogen und umfasst Top-Manager sehr unterschiedlicher Unternehmen: leitende Angestellte großer Konzerne, aber auch Geschäftsführer von Konzern-Tochtergesellschaften oder mittelständischen Unternehmen. Als Vergleich diente die von Weinert & Gough (2000) erstellte Normstichprobe des „Deutschen CPI 462“ mit einigen tausend Berufstätigen.

Ergebnis

Die Top-Manager unterscheiden sich in vielen Skalen signifikant von der Normstichprobe. Sie sind im Mittel um eine Standardabweichung dominan-

Abbildung 1
BIP
(durchschnittlicher
Prozentrang)



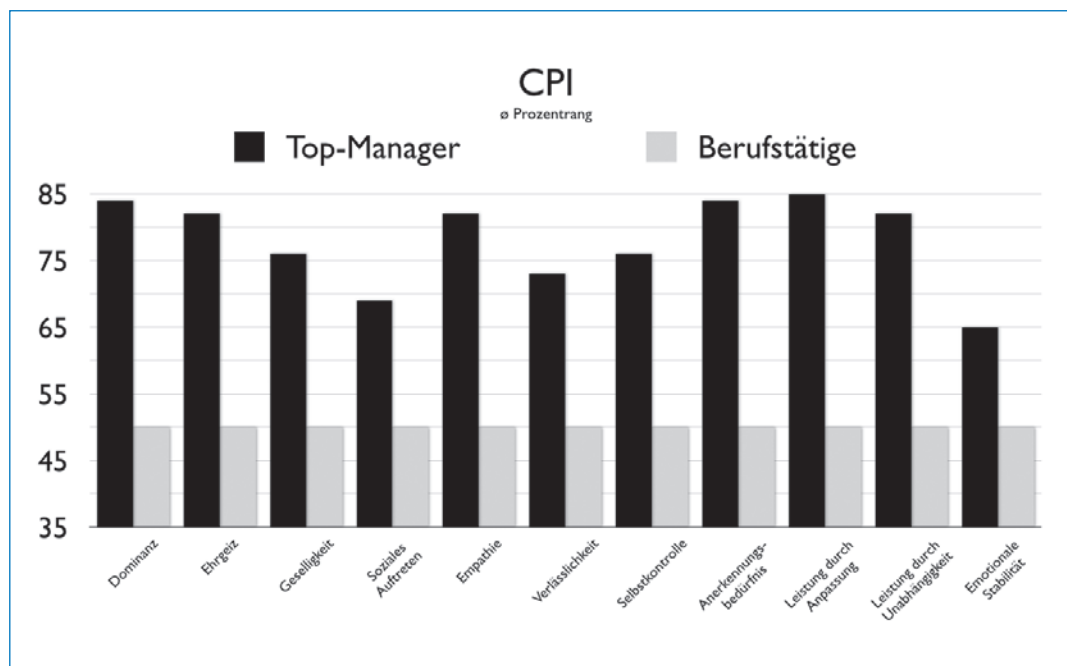


Abbildung 2

CPI
(durchschnittlicher
Prozentrang)

ter, statusorientierter, extravertierter, selbstkontrollierter, flexibler und leistungsmotivierter. Anders als in der Stichprobe des BIP sind hier jedoch auch Verlässlichkeit und Harmonieorientierung höher als bei der Vergleichsstichprobe, was daran liegen mag, dass die CPI-Dimension „Verlässlichkeit“ (wie übrigens auch die Big-Five-Dimension „Gewissenhaftigkeit“) im Gegensatz zur Skala „Gewissenhaftigkeit“ des BIP Aspekte der Leistungsmotivation erfasst (vgl. hierzu im Detail Abbildung 2).

Selbstselektion, Erfolgsfaktoren oder Prägung durch den Beruf?

Man kann also festhalten, dass sich die Persönlichkeit von Top-Managern im Mittel deutlich von anderen qualifizierten Berufstätigen unterscheidet. Die beiden Untersuchungen zeichnen übereinstimmend ein Bild des typischen Top-Managers, der durchsetzungstark, extravertiert, leistungsmotiviert und selbstkontrolliert ist. Die Befunde zu zwei Dimensionen sind widersprüchlich: Während Top-Manager im BIP weniger gewissenhaft und harmonieorientiert sind, ist beides in der CPI-Stichprobe überdurchschnittlich ausgeprägt. Einerseits ist es sicherlich karriereförderlich, Aufgaben verlässlich zu erledigen und nett zu anderen Menschen zu sein, andererseits zeichnet es Top-Manager auch aus, dass sie gelegentlich gegen den Strom schwimmen, sich nicht an alle Regeln halten und es riskieren, nicht gemocht zu werden. Festzuhalten gilt, dass die Skala „Gewissenhaftigkeit“ im BIP anders als in dem vor allem in der Forschung verbreiteten BIG-FIVE-Modell konzeptualisiert ist. Während im BIG-FIVE-Modell im Konstrukt „Gewissenhaftigkeit“ leistungsthematische Aspekte enthalten sind, bezieht sich die Skala im BIP primär auf Regelgeleitetheit und Detailorientierung. Vor diesem Hintergrund ist relevant zu erklären, dass „Gewissenhaftigkeit“ bei Untersuchungen zur Prognostizität des BIG-FIVE-Modells einen positiven Beitrag leistet, während sich im Top-Management-Bereich für das BIP ein deutlich gegenläufiger Zusammenhang ergibt.

Geht man der Frage nach, wie sich die skizzierten Persönlichkeitsunterschiede zwischen Top-Managern und anderen qualifizierten Berufstätigen begründen, so lassen sich verschiedene Erklärungsansätze verfolgen.

Eine erste mögliche Erklärung ist, dass Menschen mit den oben beschriebenen Eigenschaften gezielt Tätigkeiten suchen, die ihrer Motivationsstruktur entsprechen – dass sie also viel mit Menschen zu tun haben, Macht ausüben, ihren Status ausbauen möchten und herausfordernde Aufgaben bewältigen wollen. Somit streben sie häufig nach Funktionen im Top-Management, da diese den Anforderungen entsprechen. In diesem Fall wäre also ein Selbstselektionseffekt wirksam.

Ein anderer Erklärungshintergrund könnte sein, dass die hier diskutierten Eigenschaften hilfreich bei der Bewältigung typischer Management-Aufgaben sind und diese Personen deshalb auf der Karriereleiter systematisch nach oben steigen.

Ein dritter Ansatz könnte darin liegen, dass die Persönlichkeit durch das Umfeld geformt wird – Rollenerwartungen, ein sich veränderndes Selbstkonzept, selektive Verstärkung von managergerechtem Verhalten. Die beschriebenen Persönlichkeitseigenschaften werden also im Laufe der Zeit erlernt bzw. situativ geprägt. In der Tat zeigen eine Reihe sozialpsychologischer Untersuchungen, dass die Wahrnehmung von Macht das Verhalten von Menschen verändert (vgl. DeCelles, 2012).

In der Praxis ist es das Zusammenspiel aus Person, Verhalten, Situation und Erfolg, das wirksam wird (Sarges, 2013, modifiziert nach v. Rosenstiel 1993): Individuelle Persönlichkeitsdispositionen (etwa: starkes Durchsetzungsstreben) oder auch

Handlungsneigungen lassen Menschen Situationen aufsuchen, in denen sie diese Persönlichkeitsfacetten ausleben können, positive Rückmeldungen (Durchsetzungserfolge) wirken als Verstärker für das Verhalten. Andererseits wirken Situationen, in denen Menschen mit Macht ausgestattet werden, als Priming-Impuls für dominantes Verhalten. Der Priming-Impuls ist hierbei ein situativer Stimulus, der die Auftretenswahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens erhöht.

Pathologisch oder gesund?

Dass sich im Top-Management überzufällig viele Personen mit psychopathischen Tendenzen finden, lässt sich nicht nur dadurch erklären, dass Psychopathen sich von Top-Management-Aufgaben besonders angezogen fühlen. Wie zuvor erläutert, fördert die Unternehmensumwelt in gewissem Maße psychopathische Facetten, da diese für den Management-Erfolg hilfreich sind.

Auf Basis der Erfahrungen in der Management-Diagnostik ist davon auszugehen, dass die meisten erfolgreichen Top-Manager gewisse psychopathische, narzisstische und machiavellistische Tendenzen bzw. Züge aufweisen. So beschreiben die Testautoren der amerikanischen Originalfassung des CPI die Skala „Dominance“ (die in der oben erwähnten Untersuchung eine der beiden Skalen ist, in der der Unterschied zwischen Top-Managern und anderen Berufstätigen am größten ist und die eine sehr gute prädiktive Validität für die Übernahme von Führungsaufgaben hat) als „behavior that could be called ‘mildly sociopathic’ (Gough, 1987)“.

Diagnostik von Psychopathen im Top-Management

Es dürfte, auch angesichts der hier vorgetragenen Überlegungen, nur schwer zu erreichen sein, Psychopathen im Top-Management zu verhindern. Zumal besonders erfolgreiche Entscheidungsträger mit dysfunktionalen psychopathischen Zügen mutmaßlich andere Menschen mit ähnlicher Persönlichkeitsstruktur nachziehen (s. z.B. Sattelberger, 2013). Psychopathisch gefärbtes Verhalten in subklinischer Form wird – in gewissem Umfang – geradezu von Top-Managern erwartet und ist somit hilfreich für den Management-Erfolg (s. Pfeffer, 2010). Basham (2011) berichtet sogar von einer englischen Investment Bank, die gezielt Psychopathen als Manager rekrutierte, da diese bessere Ergebnisse in Zahlen liefern sollten. Natürlich wissen Unternehmen auch um die Risiken von Psychopathen im Top-Management – sie können ganze Unternehmen oder gar Volkswirtschaften zugrunde richten. Der Bericht der Untersuchungskommission zur weltweiten Finanzkrise kam zu dem Ergebnis, dass die Krise Folge von durch Personen verursachten Unterlassungen und Fehleinschätzungen war, also Managerversagen als menschliches Versagen. Die

Menschen haben versagt, weil sie so sind. Selbst offensichtlich pathologische Verhaltensweisen werden bei Top-Managern geduldet oder sogar goutiert, offensichtlich dysfunktionales Verhalten wird von der Organisation mit dem Schema „Besondere Menschen zeigen eben besonderes Verhalten“ erklärt. Insofern ist es auch aufgrund der organisationellen Dynamik schwierig, Personen mit psychopathischen Tendenzen rechtzeitig zu detektieren und deren weiteren Aufstieg zu verhindern – jedenfalls nicht, ohne „das Kind mit dem Bade auszuschütten“ und zugleich die mutigen, draufgängerischen, kompetitiven sowie besonders motivierten, ehrgeizigen Kandidaten mit starkem Führungswillen auszusortieren.

Zudem dürfte es auch diagnostisch nicht einfach sein, Psychopathen zu identifizieren, da diese zumeist sozial sehr geschickt sind, ihre destruktiven Facetten zu vertuschen, und sich manche sogar „auf Knopfdruck“ empathisch verhalten können. Es ist fraglich, ob die vorhandenen Psychopathie-Fragebogen in einem Selektions-Setting tatsächlich funktionieren oder lediglich zwischen intelligenten und weniger intelligenten Psychopathen trennen. Darüber hinaus fehlt es den Verfahren auch aus nachvollziehbaren Gründen an einer belastbaren Norm-Basis. So dienen dem Psychopathic Personality Inventory-Revised (PPI-R; Alpers & Eisenbarth, 2008) tatsächlich 352 Psychologiestudierende als ausschließliche Referenzgruppe. Eine biografieorientierte Checkliste zur Identifikation psychopathischer Neigungen findet sich in Abbildung 3.

Diskussion

Die Persönlichkeit von Top-Managern weist signifikante Unterschiede zur Normalbevölkerung auf. Die Eigenschaften, in denen sie sich von anderen unterscheiden, sind förderlich für eine Karriere und das Erzielen von Management-Erfolg – bergen aber im Kern auch das „Umschlagen“ in dysfunktionale Verhaltensweisen.

Schulz v. Thun (1989) hat mit dem Wertequadrat von Helwig (Helwig, 1965) ein interessantes Modell der Persönlichkeitsentwicklung wieder entdeckt und vorgestellt, das sich auf das Problem des psychopathischen Verhaltens von Managern anwenden lässt. Demzufolge bewegen sich Menschen innerhalb eines Wertequadrats, in dem eine positive Fähigkeit im äußersten Extrembereich eine negative Ausprägung bekommt, sofern das entsprechende Gegengewicht fehlt (Abbildung 4) (vgl. Westermann, 2007):

Betrachtet man die zweite Spalte, so finden sich dort Eigenschaften, die Top-Manager in den beiden Untersuchungen auszeichnen. Die jeweiligen Übertreibungen dieser positiven Eigenschaften in der ersten Spalte weisen erstaunlich große Ähnlichkeiten mit der DSM-V-Beschreibung der „Antisocial Personality Disorder“ auf.

Wie können Top-Manager lernen, innerhalb eines Wertequadrats ihre persönliche Balance zu fin-

den? Top-Manager berichten selbst, dass der größte Nachteil ihrer Position sei, dass sie kaum noch ehrliches und damit realistisches Feedback bekämen. Damit fehlen die Lernmöglichkeiten – im Sinne des Wertequadrats z.B. rechtzeitig wahrzunehmen, wenn eine Fähigkeit „umschlägt“ und beginnt, dysfunktional zu werden. Zugleich besteht die starke Tendenz, die dadurch entstehende kognitive Dissonanz sozusagen „glattzuziehen“. Niemand – auch ein Top-Manager nicht – kann schon allein

aufgrund der eigenen Psychohygiene damit leben, von realistischen Informationen abgeschnitten zu sein. Also lebt der typische Top-Manager in der Illusion, dass es zwar schwierig ist, die notwendigen Rückmeldungen zu erhalten, ihm selbst allerdings sämtliche Informationen zur Verfügung stehen und er die Lage vollständig im Griff hat. Ein Übriges tut das Umfeld, indem im Sinne der „Vorgesetztenpflege“ im Wesentlichen nur konsonante, stimmige und positive Informationen weitergeleitet und rückge-

Psychopathie-Checkliste

(nach Hare, 1999; Alpers & Eisenbarth, 2008)

Dimension 1: Ausnützerisch

	Trifft völlig zu	Trifft teilweise zu	Trifft gar nicht zu
Sprachgewandter Blender mit oberflächlichem Charme, unterhaltsam	☐	☐	☐
Erheblich übersteigertes Selbstwertgefühl, Fähigkeitsüberschätzung	☐	☐	☐
Krankhaftes Lügen und Betrügen als Bestandteil des Umgangs mit anderen	☐	☐	☐
Manipulatives, trickreiches Verhalten, um Vorteile zu realisieren	☐	☐	☐
Fehlende Reue bzw. Mangel an Anteilnahme bzgl. negativer Handlungsfolgen	☐	☐	☐
Oberflächliche Gefühle, flacher Affekt	☐	☐	☐
Gefühlskälte, Mangel an Empathie	☐	☐	☐
Übernimmt keine Verantwortung für sein Handeln, fehlende Vertraulichkeit	☐	☐	☐

Dimension 2: Impulsiv

Stimulationsbedürfnis, Erlebnishunger (chronische Suche nach neuen und aufregenden Reizen)	☐	☐	☐
Beabsichtigter parasitärer Lebensstil	☐	☐	☐
Geringe Verhaltenskontrolle, reizbar, Aggressionsneigung bei Frustration	☐	☐	☐
Frühzeitige Verhaltensprobleme (vor dem 12. Lebensjahr z.B. Diebstahl, Schulabbruch)	☐	☐	☐
Fehlen langfristiger Ziele und einer realistischen Lebensplanung	☐	☐	☐
Allgemeine Impulsivität und Unbedachtheit	☐	☐	☐
Fehlende Übernahme von Verantwortung für eigenes Handeln	☐	☐	☐
Jugendkriminalität, antisoziales Verhalten im Jugendalter	☐	☐	☐
Verstoß gegen Bewährungsaufgaben im Erwachsenenalter	☐	☐	☐

Weitere Kriterien

Mangelnde sexuelle Bindungsfähigkeit	☐	☐	☐
Viele kurzzeitige eheähnliche Beziehungen	☐	☐	☐
Polymorphie, d.h. vielgestaltige Kriminalität	☐	☐	☐

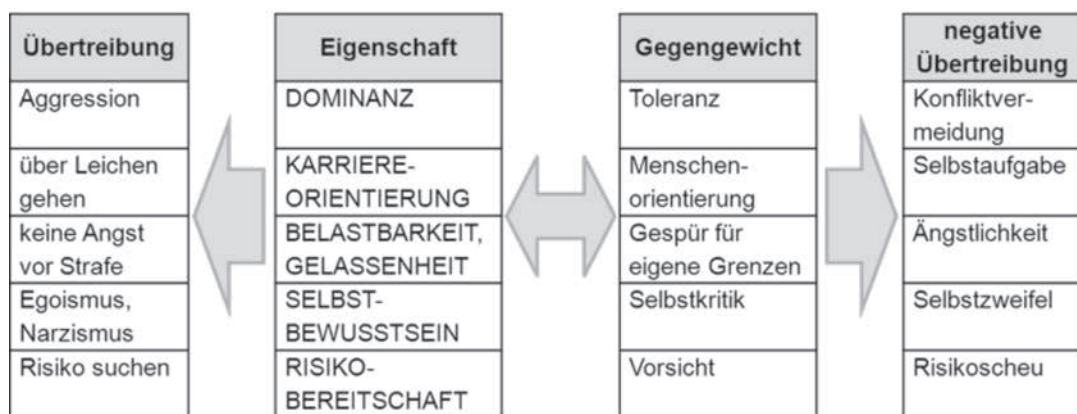
Auswertung

- Trifft völlig zu: 2 Punkte; trifft teilweise zu: 1 Punkt; trifft gar nicht zu: 0 Punkte
- Maximal können 40 Punkte erzielt werden, ab 25 Punkten diagnostizieren forensische Psychiater eine Psychopathie

Abbildung 3

Psychopathie-Checkliste

Abbildung 4
Werte- und
Entwicklungsquadrat
bei Top-Managern



meldet werden, was den Wirklichkeitsverlust weiter fördert. Westermann (2012, S. 193) formuliert in diesem Zusammenhang folgendermaßen: „Manager können am Erfolg scheitern, wenn er ihnen buchstäblich zu Kopfe steigt, sie Bodenhaftung verlieren und Wahrnehmungsverengungen erleiden. Produziert ihr soziales Umfeld idealisierende Spiegeleffekte, welche sie geneigt sind zu übernehmen, so entstehen regelrechte „Scheinriesen“ infolge maßloser Selbst- und Fremdüberschätzung, die unfähig zu selbstkritischer Realitätsprüfung sind“ (Kets de Vries, 2004; Berglas, 2009).

Eine der Ursachen für Managerversagen durch psychopathisches Verhalten ist also die fehlende soziale und formale Kontrolle. Für Top-Manager gilt, dass sie nicht nur zu wenig Feedback geben, sondern auch zu wenig Feedback von anderen erhalten. Psychopathen im Top-Management werden sich durch gezielte Auswahl nicht unbedingt verhindern lassen, aber durch die Etablierung von formalen und informellen Feedback- und Kontrollmechanismen besteht die Möglichkeit, im Sinne des Wertequadrats die entsprechenden Gegengewichte stärker zu fördern. Zudem gilt es, eine verstärkte Sensibilisierung der relevanten Entscheidungsträger für die hier geschilderte Problemsituation zu erreichen.

Literatur

- American Psychiatric Association (2012). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (Fifth Edition; DSM-5™). Arlington, VA: American Psychiatric Publishing.
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2007). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. HarperBusiness.
- Basham, B. (2011). Beware corporate psychopaths – they are still occupying positions of power. *The INDEPENDENT*, 29.12.2011.
- Berglas, S. (2009). Victims of their own success (S. 77-94). In R. Kaiser (Hrsg.), *The Perils of accentuating the Positive*. Tulsa: HoganPress.
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D. Ceranic & Tara T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 681-689.
- Dutton, K. (2013). *Psychopathen: Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann*. München: dtv.
- Gibney, A. (2005). *Enron: The Smartest Guys In The Room*. Dokumentarfilm. Jigsaw Productions.
- Gough, H. G. (1987). *California Psychological Inventory Administrator's Guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hare, R. D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. New York: The Guilford Press.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP* (2. vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kets de Vries, M. (2004). *Führer, Narren und Hochstapler*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Maltby, J., Day, L. & Macaskill, A. (2011). *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz* (2. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It – and Others Don't*. New York: HarperCollins.
- Sarges, W. (2013). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Sattelberger, T. (2013). Schmidt holt Schmidtchen. Interview. *Handelsblatt*, 4.10.2013, S. 62 f.
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Weinert, A. B. & Gough, H.G. (2000). „Revidierter Deutscher CPI“. Bern: Huber.
- Weinert, A. B. (2006). Die Dimensionen und die Messung von Führungskompetenz mit Hilfe des „Rev. Deutschen CPI“ (Revidierten Deutschen California Psychological Inventory). In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 113-131). Wiesbaden: Gabler.
- Westermann, F. (Hrsg.) (2007). *Entwicklungsquadrat*. Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. (2012). Derailment und Managerversagen – Turning a blind eye to disaster? In S. Armutat,

& A. Seisreiner (Hrsg.), *Differentielles Management* (S. 190-209). Wiesbaden: Springer.
Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). Managementversagen und Derailment. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 969-978). Göttingen: Hogrefe.



Prof. Dr. Rüdiger Hossiep
Projektteam Testentwicklung
C/o Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Psychologie
GAFO 04/983
Universitätsstraße 150
D-44780 Bochum
ruediger.hossiep@rub.de



Dr. Olaf Ringelband
md – gesellschaft für
management-diagnostik mbh
Heimhuder Straße 15
D-20148 Hamburg
ringelband@management-diagnostik.de



Beiträge zur Arbeitspsychologie, Band 10
Herausgegeben von Pierre Sachse und Eberhard Ulich

Christian Seubert

Absenzanalyse im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Zur Implementierung gesundheits- und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsbedingungen sind umfassende, an Stärken und Potenzialen orientierte Konzepte gefragt, wie sie in der betrieblichen Gesundheitsförderung und im betrieblichen Gesundheitsmanagement verankert sind. Darin eingebettete Interventionen erfordern Daten zur Evaluation ihrer Auswirkungen. Den Absenzdaten kommt dabei eine wichtige Funktion zu: Sie liefern objektive Informationen und sind daher ein nützliches Screeninginstrument für die Identifizierung ungünstiger Entwicklungen und Risiken. Die vorliegende Arbeit informiert in prägnanter Form über die für betriebliche Gesundheitsförderung grundlegenden arbeitspsychologischen Konzepte und dokumentiert die Durchführung einer längsschnittlichen Analyse der Absenzen eines Schweizer Versicherungskonzerns über einen Zeitraum von sieben Jahren. Hierzu wurden die Daten gestaffelt nach soziodemographischen Merkmalen ausgewertet und in einem Benchmarking mit Referenzdaten verglichen. Zudem wurden die Auswirkungen von Krisenzeiten im Unternehmen auf die Absenzdaten näher beleuchtet. Die Arbeit vertieft wissenschaftliche Erkenntnisse der Fehlzeitenforschung und liefert praktische Impulse für die Schaffung einer gesicherten Datenbasis zur Implementierung und Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderung.

152 Seiten · ISBN 978-3-95853-016-4 · Preis: 15,- Euro
eBook: ISBN 978-3-95853-017-1 · Preis: 10,- Euro



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28 · D-49525 Lengerich

Tel. +49 (0)5484 308 · Fax +49 (0)5484 550

E-Mail: pabst.publishers@t-online.de

www.psychologie-aktuell.com · www.pabst-publishers.de

Passiv-vermeidendes Führungsverhalten: Prävalenz und motivationale Antezedenzen

Magdalena Gatzka, Jörg Felfe, Gwen Elprana & Sibylle Stiehl

Helmut-Schmidt-Universität (UniBw Hamburg)

Zusammenfassung

Die Auswirkungen von passiv-vermeidendem Führungsverhalten auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern sind bisher nur wenig untersucht. In den letzten Jahren ist das Interesse an negativen Führungskonzepten und ihrer Bedeutsamkeit jedoch deutlich gestiegen (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

Ein erster Fokus dieses Beitrags liegt auf der Prävalenz passiv-vermeidender Führung. Anhand einer Stichprobe von $N = 5.963$ Mitarbeitern wird dargestellt, dass es sich trotz der geringen Forschungslage bei diesen negativen Führungsverhaltensweisen nicht um ein Randphänomen handelt: Etwa 25% der Befragten erleben ihre Führungskraft zumindest regelmäßig als passiv und vermeidend. Darüber hinaus zeigen wir, dass negative Führung nicht nur das Gegenteil positiver (transformationaler) Führung ist, sondern einen unabhängigen, zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage negativer Konsequenzen (Gereiztheit, Belastetheit, Beschwerden) leistet.

Welche Persönlichkeitsmerkmale und individuellen Motive mit passiv-vermeidendem Führungsverhalten einhergehen, ist bislang ebenfalls kaum untersucht. Dieser Beitrag bestätigt anhand einer Studie mit $N = 140$ Teilnehmern die Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen motivationalen Orientierungen (Basis motive und Führungsmotivation) und passiv-vermeidendem Führungsverhalten besteht: Insbesondere die Vermeidungskomponenten der Motive korrelieren positiv mit passivem Führungsverhalten. Für die Annäherungskomponenten zeigen sich negative Zusammenhänge zu Laissez faire. Somit wird deutlich, dass Motive als handlungsleitende Orientierungen bei Auswahl, Training und Coaching von Führungskräften beachtet werden sollten.

Schlüsselwörter: passiv-vermeidende Führung, transformationale Führung, Führungsmotivation, Basis motive, Gereiztheit

Passive-avoidant leadership: prevalence and motivational antecedents

Abstract

Effects of passive-avoidant leadership on experience and behavior of employees have hardly been studied. Interest in negative leadership concepts and their relevance has risen in the last years (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

A first focus of this article is the prevalence of passive-avoidant leadership. Results based on a sample of $N = 5,963$ employees show that despite a scarce research body negative leadership behaviours can not be seen as side issues. Approximately 25% of our respondents experience their leaders at least regularly as being passive and avoidant. In addition, we show that negative leadership is not the contrary to positive (transformational) leadership, but makes an independent additional contribution to the prediction of negative outcomes (irritability, experienced overload, medical conditions).

Personality traits and individual motives accompanying passive-avoidant leadership behavior are far too little studied. This article confirms the existence of a relationship between motivational orientations (basic motives and motivation to lead) and passive-avoidant leadership: Results of a study with $N = 140$ participants show that in particular the avoidance components of motives are positively related to passive leadership behavior. Approach components relate negatively to laissez faire. Thus it is clear that motives as action-guiding orientations should be considered in selection, training and coaching of leaders.

Keywords: passive-avoidant leadership, transformational leadership, motivation to lead, basic motives, irritability

Einleitung

Im Rahmen der Führungsforschung standen lange Zeit besonders positive Führungsverhaltensweisen wie charismatische (House, 1977) oder transformationale Führung (Bass, 1985) im Vordergrund. Auch neue Ansätze konzentrieren sich auf positives Verhalten, wie z.B. ethische Führung (Brown & Treviño, 2006) oder authentische Führung (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). In den letzten Jahren wurde jedoch auch das Interesse an schädigendem und ineffektivem Führungsverhalten deutlich größer. Damit wurden die Fragen, welche negativen Verhaltensweisen von Führungskräften ausgeübt werden und wie diese sich auf Organisationen und Mitarbeiter sowie deren Leistungsfähigkeit auswirken, bedeutsamer (Ashforth, 1994; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000; Tepper, 2007).

Passiv-vermeidendes Führungsverhalten wird als ineffektives Führungsverhalten angesehen, das jedoch noch von destruktivem Führungsverhalten abgegrenzt werden kann (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Durch die niedrig ausgeprägte Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung ist passiv-vermeidendes Führungsverhalten zwar wenig effektiv, jedoch nicht unmittelbar als destruktiv oder missbräuchlich („abusiv“) einzuschätzen (Schilling, 2009). Dennoch wird nicht nur aktiv zerstörerisches Verhalten von Führungskräften als Managerversagen verstanden, sondern auch deren Nichthandeln, welches negative Konsequenzen zur Folge hat (Westermann & Birkhan, 2013). Nicht nur systematisch schädigendes Verhalten wirkt sich nachteilig auf die Leistungsfähigkeit aus, sondern auch eine Passivität auf Seiten der Führungskraft, also die Verweigerung der Erledigung anstehender Arbeit, hat Einfluss auf individuelle Leistungen sowie die Gruppenleistung der unterstellten Mitarbeiter.

Passives oder vermeidendes Führungsverhalten wird bereits bei Lewin, Lippitt und White (1939) als *Laissez faire* bezeichnet. Die Forscher fanden in ihren Untersuchungen mit Jugendlichen heraus, dass Gruppen unter einer als *Laissez faire*, also vermeidend, eingeschätzten Führungskraft nicht nur eine geringere Zufriedenheit aufwiesen und sowohl qualitativ als auch quantitativ schlechtere Leistungen ablieferten, sondern im Vergleich zu autoritärer und demokratischer Führung auch ein erhöhtes Aggressionspotenzial aufwiesen. Auch im Modell des „full range of leadership“ (Bass & Avolio, 1995a) markieren *Laissez faire* im Sinne vermeinder Führung bzw. des Verzichts auf Führung und *Management by exception passive* als überwiegend passives Führungsverhalten das negative, da wenig effiziente, Ende des Spektrums möglicher Verhaltensweisen. Bisher wurde passiv-vermeindende Führung mit ihren Auswirkungen jedoch meist nur am Rande anderer Führungskonzepte untersucht. In Untersuchungen zur Wirksamkeit positiver, transformationaler Führung wurde passive Führung häufig als Kontrast verwendet, so konnte z.B. auch Felfe (2006) deutlich negative

Zusammenhänge der passiven Führungsverhaltensweisen zu Effizienz, Commitment und Arbeitszufriedenheit nachweisen. In diesem Beitrag sollen drei weitergehende Fragestellungen bearbeitet werden.

- 1) Auch wenn die Auswirkungen passiv-vermeidenden Führungsverhaltens nicht in der Intensität wie diejenigen positiven Führungsverhaltens beforscht wurden, liegen doch einige gesicherte Erkenntnisse vor. Ob jedoch passiv-vermeidendes Führungsverhalten über positives Führungsverhalten hinaus einen eigenständigen Beitrag zur Vorhersage von Kriterien liefert, ist bislang kaum untersucht. Dieser Fragestellung geht der vorliegende Beitrag nach und überprüft somit die Bedeutsamkeit passiv-vermeinder Führung.
- 2) Um die Relevanz passiv-vermeidenden Führungsverhaltens einschätzen zu können, fehlen Informationen über die tatsächliche Auftretenshäufigkeit. Hierzu liegen jedoch bislang keine Zahlen vor. Die Frage nach der Prävalenz stellt den zweiten Schwerpunkt dieses Artikels dar.
- 3) Es gibt bereits umfangreiche Forschung zum Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und positiver Führung (z.B. Bono & Judge, 2004), die die Bedeutsamkeit von Persönlichkeitseigenschaften belegt. Weniger ist darüber bekannt, welche Personenvariablen mit passiv-vermeidendem Führungsverhalten zusammenhängen. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, welche motivationalen Dispositionen und Orientierungen mit Passivität und Vermeidung einhergehen.

Zentrale Merkmale passiv-vermeinder Führung

Passives Führungsverhalten stellt im „full range of leadership“-Modell (Bass & Avolio, 1995a) den Endpol auf der negativen Seite möglicher Verhaltensweisen von Führungskräften dar. Es wird auch als „Nicht-Führung“ (Bass, 1985) bezeichnet und stellt eine Strategie dar, die sich durch das Vermeiden von Führungstätigkeiten auszeichnet: Der Vorgesetzte nimmt kaum Einfluss auf die Mitarbeiter, gibt wenige Anweisungen, kontrolliert nur spärlich und ist auch bei Problemen nicht verfügbar. Wenig verwunderlich ist es also, dass die Empfehlung der Autoren lautet, diese Form von Führungsverhalten möglichst selten einzusetzen.

Zu passiver Führung können zwei Skalen des MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire; Bass & Avolio, 1995b; Felfe, 2006), einem der am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Erfassung von Führungsverhalten, gezählt werden: „Management by exception passive“ als Unterskala der transaktionalen Führung und die Skala des „Laissez faire“. Obwohl diese Skalen im ursprünglichen Modell getrennt behandelt werden, belegen faktorenanalytische Befunde die empirische Ähnlichkeit der beiden Konzepte, die in der Zusammenfassung auch

häufig als „passiv-vermeidende Führung“ bezeichnet werden (Avolio, Bass & Jung, 1999).

„Management by exception passive“ (MbEp) bezeichnet Verhaltensweisen, die vornehmlich durch Zurückhaltung der Führungskraft gekennzeichnet sind. Erst wenn ein Eingreifen zwingend notwendig ist, um den Misserfolg eines Projekts zu verhindern oder die Zielerreichung einer Aufgabe sicherzustellen, wird der Vorgesetzte aktiv. Die Führungskraft hält sich im Arbeitsalltag weitgehend im Hintergrund und greift nur im Bedarfsfall, also wenn Misserfolge oder grobe Abweichungen absehbar sind, korrigierend ein. Häufig ist es dann allerdings für Korrekturen zu spät und die Mitarbeiter fühlen sich mit ihren Problemen allein gelassen.

„Laissez faire“ (LF) hingegen stellt die deutlichere Variante passiven Verhaltens dar: Die Führungskraft kommt ihren Verantwortlichkeiten nicht nach, schiebt Aufgaben sowie Entscheidungen auf und vermeidet diese nach Möglichkeit. Für ihre Mitarbeiter ist sie kaum ansprechbar und auch im Problemfall nicht zur Stelle. Dieses Verhalten kann nicht nur als ineffektiv angesehen werden, sondern führt durch die Vermeidungsstrategie häufig zu weiteren Problemen (Felfe, 2006).

Zentral ist bei beiden passiv-vermeidenden Konzepten, dass die Führungskraft ihre Kernaufgaben kaum oder gar nicht wahrnimmt und sich weitgehend aus der Arbeit ihrer Mitarbeiter heraushält. Es findet kaum oder keinerlei Regulation des Arbeitshandelns statt, die Mitarbeiter werden sich selbst überlassen, erfahren keine Unterstützung und handeln ohne oder mit nur wenigen konkreten Vorgaben oder Grenzen. Damit wird auch deutlich, dass passive Führung keineswegs mit der Gewährung von Autonomie oder Delegation zu verwechseln ist.

Konsequenzen passiv-vermeidendenen Führungsverhaltens

Auch wenn sich bisher nur wenige Studien explizit mit passiv-vermeidendem Führungsverhalten befassen, so liegen doch einige Erkenntnisse vor, die im Rahmen von Untersuchungen zu Auswirkungen transformationaler und transaktionaler Führung erhalten wurden. Diese Ergebnisse machen deutlich, dass passiv-vermeidendes Führungsverhalten negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern sowie deren Wohlbefinden und weitere Kriterien hat.

So konnte Felfe (2006) zeigen, dass sowohl MbEp als auch LF negative Zusammenhänge mit unterschiedlichen Erfolgskriterien aufweisen. Auch metaanalytisch konnte nachgewiesen werden, dass MbEp mit der individuellen wie auch der organisationalen Leistung negativ korreliert (Judge & Piccolo, 2004; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). Je mehr passive Führung Mitarbeiter also erleben, umso weniger sind sie bereit oder in der Lage, zu-

sätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um gute Leistungen zu zeigen. Entsprechend sinkt auch die Effizienz der Führungskraft bei passiver Führung: Wenn Entscheidungen nicht getroffen werden und Unterstützung fehlt, kommt es zu zeitlichen Verzögerungen oder auftretende Probleme können gar nicht gelöst werden.

Khan, Aslam & Riaz (2012) konnten zudem nachweisen, dass LF negativ mit innovativem Arbeitsverhalten korreliert. Die fehlende Einflussnahme der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter führt also dazu, dass das Innovationspotenzial der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft wird und somit auch die potenzielle Effektivität gemindert wird.

Auch Auswirkungen passiver Führung auf weitere Kriterien sind bekannt, so berichten Judge und Piccolo (2004) in ihrer Metaanalyse von negativen Zusammenhängen von MbEp und LF zur Zufriedenheit mit der Führungskraft ($\rho = -.14$ und $\rho = -.28$) und der Motivation der Mitarbeiter ($\rho = -.27$ und $\rho = -.07$). Auch die Bindung an das Unternehmen wird negativ beeinflusst, es zeigen sich zwischen passiv-vermeidender Führung und affektivem organisationalem Commitment Korrelationen von $r = -.16$ und $r = -.24$ (Felfe, 2006). Passiv-vermeidendes Führungsverhalten beeinflusst nicht nur die Einschätzung der Führungskraft durch die Mitarbeiter, sondern wirkt sich auch auf die Sichtweise der Arbeitstätigkeit und Organisation aus.

Aber auch Befindensbeeinträchtigungen stehen im Zusammenhang mit passiv-vermeidender Führung. Zusammenhänge zu Gereiztheit liegen bei $r = .29$ und $r = .27$ (Felfe, 2006) und zeigen somit, dass eine passive Führungskraft von ihren Mitarbeitern als Stressor angesehen werden kann, der sich auf emotionaler, kognitiver und physiologischer Ebene auf das Wohlbefinden auswirkt.

Die Auswirkungen passiv-vermeidender Führung auf die Sicherheit der Mitarbeiter wurden von Kelloway, Mullen und Francis (2006) im Vergleich zu transformationalem Führungsverhalten untersucht. In einer Studie mit 158 berufstätigen Studierenden konnten sie zeigen, dass passiv-vermeidendes Führungsverhalten für die Vorhersage sicherheitsbezogener Kriterien einen inkrementellen Beitrag von 3% bis 5% gegenüber transformationaler Führung liefert. Wird also zusätzlich zu transformationaler Führung auch passiv-vermeidendes Führungsverhalten einbezogen, so erklärt dieses einen zusätzlichen, eigenständigen Anteil der Varianz bei der Vorhersage sicherheitsbezogener Kriterien.

Dieser zusätzliche, unabhängige Beitrag passiv-vermeidender Führung sollte sich auch bei Stichproben mit Beschäftigten und in Bezug auf gesundheitsrelevante Kriterien zeigen. Es wird erwartet, dass passiv-vermeidende Führung mit höheren Gesundheitsrisiken einhergeht, während transformationale Führung als Ressource wirkt und Risiken mindert. Wenn passiv-vermeidende Führung und transformationale Führung nicht nur Endpunkte einer Dimension, sondern unabhängig voneinander sind, sollten beide Konzepte einen eigenständigen Erklärungsbeitrag bei der Vorhersage von Gesund-

heitsrisiken im Sinne von Gereiztheit, Belastetheit und Beschwerden leisten. Wir erwarten daher:

H1a: LF leistet über TFL hinaus einen inkrementellen Beitrag bei der Vorhersage von Gereiztheit.

H1b: LF leistet über TFL hinaus einen inkrementellen Beitrag bei der Vorhersage von Belastetheit.

H1c: LF leistet über TFL hinaus einen inkrementellen Beitrag bei der Vorhersage von Beschwerden.

Prävalenz passiv-vermeidenden Führungsverhaltens

Unabhängig von den bereits dargestellten und postulierten Zusammenhängen passiv-vermeidenden Führungsverhaltens zu Leistungs- oder Befindenskriterien, stellt sich die Frage nach der Prävalenz passiv-vermeidenden Führungsverhaltens. Ohne Erkenntnisse über tatsächliche Auftretenswahrscheinlichkeiten dieser Verhaltensweisen ist es kaum möglich, die Bedeutung des Problems und somit auch möglichen Handlungsbedarf abzuschätzen: Treten diese Verhaltensweisen nur in sehr geringem Ausmaß oder gar vereinzelt auf, so ist der Bedarf an Interventionen geringer einzuschätzen. Ist passiv-vermeidendes Führungsverhalten jedoch ein verbreitetes Phänomen, sollte auch dessen Behebung ein zentrales Anliegen von Unternehmen sein. Da hier kein Grenzwert im Sinne eines Cut-off bestimmt werden kann, ergibt sich eine explorative Fragestellung zur Prävalenz passiv-vermeidenden Führungsverhaltens:

Wie häufig erleben Mitarbeiter passiv-vermeidendes Führungsverhalten bei ihren Führungskräften?

Antezedenzen passiv-vermeidenden Führungsverhaltens

Die metaanalytischen Befunde zu Führungsverhalten und Big Five (Bono & Judge, 2004) zeigen, dass passiv-vermeidende Führung als Kombination von MbEp und LF eher geringe negative Zusammenhänge mit Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion, ($p = -.12$, $p = -.11$, $p = -.09$) aufweist. Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen zeigen unbedeutende Zusammenhänge. Die Big Five liefern offenbar nur wenige Informationen, um passiv-vermeidendes Führungsverhalten vorherzusagen.

Motivation, Interessen und Führungsverhalten

Neben Persönlichkeitseigenschaften stellen Motive zentrale Merkmale von Personen dar und können ebenfalls zur Vorhersage von Verhalten herange-

zogen werden (Chan & Drasgow, 2001). Ein Motiv als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (Rheinberg & Vollmeyer, 2011, S. 15) kann durch einen Anreiz in einen Anregungszustand versetzt werden und somit Ziele generieren, Verhalten initiieren und dieses steuern. Im Zusammenhang mit Führungsverhalten können besonders die Basismotive Macht, Leistung und Anschluss und die spezifische Führungsmotivation sowie zentrale Interessensfelder als Einflussgrößen herangezogen werden.

Basismotive

Die Basismotive als grundlegende, individuell stabile Antriebe geben einen ersten Einblick in die Motivlage einer Person und zeigen auf, welche förderlichen oder hinderlichen Dispositionen in Bezug auf Handlungstendenzen bestehen. Sie werden in zwei antagonistisch wirkende Komponenten differenziert (Hull, 1943; McClelland, 1951), die als Annäherungs- und Vermeidungskomponente bezeichnet werden. Die Annäherungskomponente eines Motivs ist für die Orientierung zu einem Zielzustand hin verantwortlich, die Vermeidungskomponente steuert dieser Tendenz entgegen. Beide Motivkomponenten sind zeitgleich wirksam, je nach Ausprägung der beiden Komponenten kann die Energie der Annäherungskomponente durch die Vermeidungskomponente vermindert oder sogar neutralisiert werden.

Das Machtmotiv thematisiert das individuelle Bedürfnis nach der Ausübung von Dominanz, Kontrolle und Einfluss. Zentral sind für die Annäherungskomponente eine beabsichtigte Einflussnahme sowie Kontrolle über Menschen, Handlungen und Situationen. Die Erreichung dieser Ziele wird mit positiven Folgen assoziiert, sodass Situationen aufgesucht werden, die die Ausübung der eigenen Durchsetzungsfähigkeit ermöglichen. Die Vermeidungskomponente befasst sich mit den negativen Auswirkungen der Machtausübung, im Besonderen mit Befürchtungen, den Anforderungen der Rolle nicht gerecht werden zu können. Eine Einflussnahme und Steuerung des Handelns der Mitarbeiter ist lediglich durch aktives Eingreifen möglich; Passivität entspricht hingegen eher der Abneigung gegen eine Verantwortungsübernahme.

Das Leistungsmotiv wird besonders in Konkurrenzsituationen angeregt und stellt das Bedürfnis nach einer Auseinandersetzung mit einem Leistungsstandard dar: In der Annäherungskomponente sind Wettbewerbssituationen positiv besetzt und befassen sich mit dem Bedürfnis, die eigene Leistungsfähigkeit zu prüfen und unter Beweis zu stellen. Die Verbesserung der eigenen Leistungen und der Vergleich mit anderen werden positiv gesehen und angestrebt. Die Vermeidungskomponente hingegen wird von einer kritischen Einstellung zur Leistungsnorm geprägt, zentral sind hier Befürchtungen, den gestellten Anforderun-

gen nicht gerecht zu werden und Misserfolge zu erleben.

Das Anschlussmotiv spiegelt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Harmonie und Zuwendung wider. Kooperation, der Austausch mit anderen und gemeinsame Erlebnisse werden als erstrebenswert angesehen. In der Annäherungskomponente ist die Kontaktaufnahme mit anderen positiv besetzt, gesellige Situationen werden als angenehm empfunden und ein hoher Wert auf ein harmonisches Miteinander gelegt. Die Vermeidungskomponente ist von Befürchtungen gekennzeichnet, in sozialen Situationen Ablehnung zu erfahren und ausgeschlossen zu werden.

Die Basismotive wirken sich als grundlegende Motive auf Verhaltensweisen in unterschiedlichen Kontexten aus und finden auch ihre Entsprechungen im Führungsbereich. Die Bedeutsamkeit der Basismotive für Führungserfolg konnte schon von Litwin & Stringer (1968) belegt werden. Die Annäherungskomponenten der Basismotive sind von positiv besetzter Aktivität geprägt und richten somit das Handeln der Person auf eine motivspezifische Zielerreichung (Kontrolle, Wettbewerb oder Gemeinschaft) aus. Führungskräfte, die hoch ausgeprägte Annäherungskomponenten der Basismotive aufweisen, sollten also auch im Umgang mit ihren Mitarbeitern strukturierend agieren, Leistungserbringung in den Vordergrund stellen und Wert auf die Beziehungen zu ihrem Team legen.

H2a: Die Annäherungskomponenten der Basismotive korrelieren negativ mit passiv-vermeidender Führung.

Die Vermeidungskomponenten hingegen sind gekennzeichnet durch eine Abneigung gegen exponierte Rollen, die mit Zurückhaltung einhergeht. Tendenzen, die eigene Unzulänglichkeit in Bezug auf Leistungsfähigkeit, Kontrolle oder auch soziale Belange zu verschleiern, legen nahe, dass Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in ihrem Führungsverhalten wenig strukturierend sind und Kontakte mit ihren Mitarbeitern möglichst reduzieren.

H2b: Die Vermeidungskomponenten der Basismotive korrelieren positiv mit passiv-vermeidender Führung.

Führungsmotivation – ein spezifisches Motiv

Neben generellen Motiven wie den Basismotiven, die sich in den unterschiedlichsten Lebenslagen auf das Verhalten auswirken können, gibt es auch spezifische Motive, die nur in bestimmten situationalen Kontexten wirksam werden. Das Führungsmotiv stellt die individuelle Präferenz für die Übernahme von Führungsverantwortung im beruflichen Kontext dar und kann zur Vorhersage von führungsrelevanten Kriterien herangezogen werden (Felfe, Elprana, Gatzka & Stiehl, 2012). Analog zu den Basismotiven kann es ebenfalls in eine Annäherungs- und Vermeidungskomponente unterteilt werden:

Die affektive Facette des Führungsmotivs stellt die Annäherungskomponente dar und bezeichnet die emotionale Wertigkeit, die der Führungsübernahme entgegen gebracht wird. Die Ausübung von Führungstätigkeiten wird als erstrebenswert und befriedigend angesehen, im Vordergrund stehen die empfundene Freude und Spaß in der Führungsposition. Dieser Annäherungskomponente steht die Vermeidungskomponente entgegen, welche eine generelle Skepsis und Bedenken gegenüber einer Führungsrolle ausdrückt und die Übernahme von Führungspositionen eher ablehnt. In Anlehnung an die Hypothesen zu den Basismotiven ergeben sich folgende Annahmen zu Zusammenhängen des Führungsmotivs zu passiv-vermeidender Führung:

H3a: Die Annäherungskomponente des Führungsmotivs korreliert negativ mit passiv-vermeidender Führung.

H3b: Die Vermeidungskomponente des Führungsmotivs korreliert positiv mit passiv-vermeidender Führung.

Interessensfelder

Neben Motiven wirken sich auch Interessen als „relativ stabile, kognitiv, emotional und werthalt in der Persönlichkeit verankerte Handlungstendenzen“ (Bergmann & Eder, 2005, S. 12) auf das konkrete Verhalten von Menschen aus. Mit dem FÜMO (Felfe et al., 2012) werden neben motivationalen Grundlagen auch Interessensfelder erfragt, die in einer typischen Führungsposition häufig Entsprechung finden und für die Führungsabsicht bedeutsam sind.

Das Interessensfeld Gestaltung befasst sich mit dem Wunsch, eigene Ideen und Vorstellungen umzusetzen, Neues auszuprobieren und bestehende Abläufe zu verbessern. Der Interessenbereich der Verantwortung thematisiert den Wunsch nach Verantwortungsübernahme für Mitarbeiter oder Aufgaben. Großes Interesse an Mentoring spiegelt den Wunsch wider, andere in ihrer individuellen Weiterentwicklung zu unterstützen und in ihrem Werdegang zu fördern. Die eigene Weiterbildung steht beim Interessensfeld Wachstum im Vordergrund – das Lernen neuer Fähigkeiten und Erweitern bestehender Kompetenzen werden als wichtige Ziele angesehen.

In Bezug zu passiv-vermeidendem Führungsverhalten gesetzt wird deutlich, dass diese Orientierungen auf eine aktive Beziehungsgestaltung der Führungskraft zu ihren Mitarbeitern hindeuten. Der Wunsch nach Gestaltung der eigenen Arbeitsumgebung und Umsetzung eigener Ideen steht einer Zurückhaltung im Führungskontext entgegen; ebenfalls werden Führungskräfte, die gerne die Verantwortung für Projekte und Aufgaben tragen, sicherstellen, dass die Leistung in erforderlichem Ausmaß erbracht wird. Ein Interesse an der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeiter steht ebenfalls im Gegensatz zu einer Zurückhaltung im Führungsverhalten, genauso wie

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Alter	–	–								
2	Geschlecht	–	–	–,04*							
3	TFL	3,09	,85	–,01	,00	(,95)					
4	MbEp	2,57	,92	,06**	–,04**	–,54**	(,78)				
5	LF	2,61	,90	,03	–,01	–,66**	,65**	(,73)			
6	Gereiztheit	2,61	1,00	–,04*	,01	–,27**	,28**	,25**	(,84)		
7	Belastetheit	3,06	,88	,06**	,08**	–,19**	,20**	,16**	,57**	(,71)	
8	Beschwerden	2,26	,84	,06**	,13**	–,18**	,20**	,18**	,49**	,57**	(,78)

Anmerkungen: TFL = Transformationale Führung, MbEp = Management by exception passive, LF = Laissez faire, Geschlecht: 1 = männlich, 2 = weiblich
 ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von ,01 (2-seitig) signifikant.
 * Die Korrelation ist auf dem Niveau von ,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 1

Korrelationstabelle Studie 1

eigene Fähigkeiten im Führungskontext nicht weiterentwickelt werden können, wenn keine Führung ausgeübt wird.

H4: Die Interessenfelder Gestaltung, Verantwortung, Mentoring und Wachstum korrelieren negativ mit passiv-vermeidender Führung.

terkorrelationen der verwendeten Skalen können Tabelle 1 entnommen werden.

Ergebnisse

Prävalenz passiv-vermeidender Führung

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, ergab sich ein Mittelwert von 2,57 (SD = ,92) für MbEp und 2,61 (SD = ,90) für LF. Beide Verhaltensweisen scheinen also keineswegs Randphänomene darzustellen, sondern von einer beträchtlichen Anzahl von Mitarbeitern wahrgenommen zu werden.

Betrachtet man die Verteilung, so ergibt sich ein differenzierteres Bild: Extreme Werte von über 4 werden zwar nur selten angegeben – lediglich 5,9% erleben häufig MbEp bei ihren Vorgesetzten, der Wert für LF liegt mit 5,5% leicht darunter. Jedoch schätzen mehr als ein Drittel der Befragten (35,7% MbEp, 37,2% LF) ihre Vorgesetzten mit einem Skalenwert größer als 3 ein und bescheinigen somit zumindest zeitweilige Ausprägungen von Passivität.

Bei Betrachtung der einzelnen Items zu MbEp (s. Tabelle 2) wird deutlich, dass das passive Verhalten von Führungskräften nicht als extrem selten angesehen werden kann, sondern durchaus häufiger im Arbeitsalltag anzutreffen ist. So geben 18,6% der Befragten an, dass ihre Führungskräfte mit dem Eingreifen oft oder sogar regelmäßig warten, bis etwas schiefgegangen ist; weitere 21,8% erleben sol-

Methode

Studie 1: Stichprobe und Instrumente

Zur Untersuchung der Auftretenshäufigkeit und Vorhersagekraft passiv-vermeidender Führung wurde eine Stichprobe von 5.963 Mitarbeitern mit einem Frauenanteil von 63% herangezogen. Diese Stichprobe setzt sich aus Teilstichproben unterschiedlicher Organisationen des öffentlichen Dienstes (z.B. Finanzverwaltung, Stadtverwaltung, Krankenhäuser) und der Privatwirtschaft (z.B. Industrie, IT, Banken, Versicherungen) zusammen, welche im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen erhoben wurden. Die vorwiegend vollzeitbeschäftigten (85,9%) Befragten schätzten die Auftretenshäufigkeit des Verhaltens ihrer direkten Führungskraft anhand des MLQ (Felfe, 2006) auf einer fünfstufigen Skala (von 1 „trifft nie zu“ bis 5 „trifft regelmäßig, fast immer zu“) ein und gaben Auskunft zu Befindensbeeinträchtigungen (Felfe & Liepmann, 2004; Mohr, Rigotti & Müller, 2005). Kennwerte sowie In-

Skala	N	Item	trifft nie zu	trifft selten zu	trifft hin und wieder zu	trifft oft zu	trifft regelmäßig, fast immer zu
MbEp	5831	wartet, bis etwas schief gegangen ist	29,3	30,3	21,8	12,3	6,3
	5808	handelt erst bei wiederholt auftretenden Problemen	24,8	30,1	26,3	13,2	5,6
	5715	ist überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte	15,8	30	31	15,6	7,6
	5835	versäumt es, sich um Probleme zu kümmern	14,3	32,3	24,7	18,6	10,1

Tabelle 2

Prozentuale Verteilung der Antwortalternativen der Items der Skala Management by exception passive

Tabelle 3

Prozentuale Verteilung der Antwortalternativen der Items der Skala Laissez faire.

Skala	N	Item*	trifft nie zu	trifft selten zu	trifft hin und wieder zu	trifft oft zu	trifft regelmäßig, fast immer zu
LF	5963	ist nie da, wenn er/sie gebraucht wird	19,7	31,9	26,8	14,9	6,7
	5897	vermeidet es, Entscheidungen zu treffen	19,1	31,8	24,6	17,1	7,4
	5902	schiebt die Klärung wichtiger Fragen hinaus	23,4	30,8	23,9	14,3	7,6
	5775	hält sich bei wichtigen Angelegenheiten/Fragen heraus	19,0	28,2	23,4	17,5	11,9

Anmerkung: * Aus Akzeptanzgründen wurden positive Formulierungen vorgegeben, die rekodiert wurden.

ches Verhalten zumindest hin und wieder. Ebenfalls 18,8% geben an, dass ihre Führungskräfte häufig oder regelmäßig erst bei wiederholten Problemen aktiv werden, bei 26,3% kommt solches Verhalten zumindest hin und wieder vor. Versäumnisse, sich um Probleme zu kümmern, geben sogar 28,7% als oft oder regelmäßig an.

In Bezug auf Laissez faire (Tabelle 3) berichten 21,6% der Befragten, dass ihre Führungskraft oft oder sogar regelmäßig nicht erreichbar ist, wenn sie gebraucht wird. 24,5% der Führungskräfte vermeiden es häufig oder regelmäßig, Entscheidungen zu treffen und ebenfalls 21,9% schieben die Klärung wichtiger Fragen hinaus. „Machen lassen“ im Sinne des LF scheint also im Arbeitsablauf keineswegs eine Seltenheit zu sein, je nach konkreter Verhaltensweise finden sich immerhin 21,6% bis 29,4% der Befragten häufig mit passivem Verhalten ihrer Vorgesetzten konfrontiert. Etwa ein weiteres Viertel gibt an, dass diese Verhaltensweisen zumindest hin und wieder vorkommen und somit den Arbeitsalltag behindern.

Inkrementelle Validität passiv-vermeidender Führung

Zur Überprüfung der inkrementellen Validität passiv-vermeidender Führung (H1) wurden hierarchische Regressionsanalysen mit Geschlecht und Alter als Kontrollvariablen durchgeführt (Tabelle 4). Die Ergebnisse zeigen, dass bei allen drei Kriterien

passiv-vermeidende Führung einen signifikanten Einfluss auf die Ausprägung von Befindensbeeinträchtigungen hat und über transformationales Führungsverhalten (TFL) hinaus einen signifikanten Beitrag leistet (5% bis 10%).

Studie 2: Methode

Zur Überprüfung der Hypothesen 2 bis 4 wurde eine Online-Befragung mit insgesamt 140 Führungskräften durchgeführt. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 41,2 Jahren (SD = 12,3), die Frauenquote bei 32,9%. 31,7% waren Gruppenleiter, 26,6% Abteilungsleiter, 14,4% Bereichsleiter und 27,3% gehörten der Geschäftsleitung an.

Zur Messung des Führungsverhaltens wurden die Skalen MbEp und LF aus dem MLQ (Felfe, 2006) in der Selbsteinschätzungsversion genutzt. Die Motiv- und Interessenskalen entstammen dem FÜMO (Felfe et al., 2012) und wurden ebenfalls auf einer fünfstufigen Likert-Skala eingeschätzt. Die Korrelationen, Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten können Tabelle 5 entnommen werden.

Ergebnisse

H2a: Die Annäherungskomponenten der drei Basis motive korrelieren wie erwartet negativ mit LF

Tabelle 4
Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zu den Kriterien Gereiztheit, Belastetheit und Beschwerden

Modell	Skalen	Gereiztheit			Belastetheit			Beschwerden		
		β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
1	TFL	-,26***	,07		-,19***	,05		-,18***	,05	
2	TFL	-,15***	,10	,03***	-,10***	,07	,02***	-,10***	,07	,02***
	MbEp	,21***			,17***			,15***		
1	TFL	-,26***	,07		-,19***	,048		-,18***	,05	
2	TFL	-,17***	,08	,01***	-,14***	,050	,002**	-,11***	,06	,01***
	LF	,14***			,19***			,11***		

Anmerkungen: TFL = Transformationale Führung, MbEp = Management by exception passive, LF = Laissez faire. Modell 1 beinhaltet neben den Kontrollvariablen nur TFL, Modell 2 TFL und MbEp bzw. LF.
*** Der Zuwachs in der Varianzaufklärung ist auf dem Niveau von ,001 signifikant.
** Der Zuwachs in der Varianzaufklärung ist auf dem Niveau von ,01 signifikant.

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Geschlecht																		
2	Alter	41,15	12,32	-,13															
3	Annäherung Macht	3,64	,80	-,06	-,02	(,88)													
4	Annäherung Leistung	3,91	,67	-,08	-,18*	,46**	(,83)												
5	Annäherung Anschluss	3,73	,64	,00	,13	,05	,24**	(,78)											
6	Vermeidung Macht	2,10	,80	,06	-,24*	-,12	-,21*	-,14	(,90)										
7	Vermeidung Leistung	2,00	,76	-,12	-,11	-,01	-,21*	-,04	,68**	(,91)									
8	Vermeidung Anschluss	2,07	,81	,04	-,24	,01	-,26**	-,21	,69**	,68**	(,89)								
9	Annäherung Führung	3,65	,75	-,18*	-,02	,67**	,61**	,19*	-,36**	-,17*	-,21*	(,82)							
10	Vermeidung Führung	2,24	,84	,16	-,19*	-,02	-,16	-,10	,68**	,65**	,58**	-,38**	(,80)						
11	Gestaltung	4,35	,55	-,10	,14	,37**	,39**	,08	-,43**	-,33**	-,33**	,52**	-,42**	(,66)					
12	Verantwortung	3,86	,64	-,07	-,03	,45**	,63**	,26**	-,33**	-,18*	-,24**	,72**	-,35**	,53**	(,84)				
13	Mentoring	4,26	,64	,05	,05	,20*	,31**	,37**	-,35**	-,30**	-,28**	,45**	-,45**	,44**	,52**	(,68)			
14	Wachstum	4,31	,62	,16	-,16	,23**	,48**	,05	-,23**	-,27**	-,23**	,36**	-,19*	,43**	,34**	,42**	(,71)		
15	MbEp	2,28	,67	-,10	,00	-,03	-,12	,00	,50**	,55**	,50**	-,08	,42**	-,20*	-,06	-,28**	-,23**	(,68)	
16	LF	1,94	,61	,01	-,19	-,25**	-,40**	-,30**	,48**	,36**	,42**	-,36**	,25**	-,37**	-,31**	-,35**	-,39**	,35**	(,64)

Anmerkungen: Geschlecht: 1 = männlich, 2 = weiblich; für die Hypothesen 2, 3 und 4 relevante Zusammenhänge sind fett hervorgehoben.

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von ,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von ,05 (2-seitig) signifikant.

(Macht $r = -,25$, Leistung $r = -,40$ und Anschluss $r = -,30$, jeweils $p < ,01$). Die Korrelationen zu MbEp weisen zum Teil in die erwartete negative Richtung sind aber nicht signifikant. Somit kann die Hypothese nur für LF bestätigt werden.

H2b: Die Vermeidungskomponente des Machtmotivs korreliert wie erwartet positiv mit MbEp und mit LF ($r = ,50$, $r = ,48$, $p < ,01$). Die Vermeidungskomponente des Leistungsmotivs zeigt ebenfalls in beiden Fällen signifikant positive Zusammenhänge (MbEp $r = ,55$, LF $r = ,36$, jeweils $p < ,01$), auch die Vermeidungskomponente des Anschlussmotivs korreliert signifikant positiv (MbEp $r = ,50$, LF $r = ,42$, jeweils $p < ,01$). H2b kann bestätigt werden.

H3a: Die Annäherungskomponente des Führungsmotivs korreliert negativ mit LF ($r = -,36$, $p < ,01$). Der Zusammenhang zu MbEp ist zwar wie erwartet negativ ($r = -,08$), aber nicht signifikant. H3a kann also nur für LF bestätigt werden.

H3b: Die Vermeidungskomponente des Führungsmotivs korreliert sowohl mit MbEp ($r = ,25$) als auch mit LF ($r = ,42$) signifikant positiv. H3b kann also bestätigt werden.

Zusammenhänge der Interessenfelder Gestaltung, Verantwortung, Mentoring und Wachstum wurden in H4 postuliert.

Gestaltung zeigt signifikant negative Korrelationen zu MbEp ($r = -,20$) und LF ($r = -,37$). Verantwortung korreliert negativ, aber nicht signifikant mit MbEp ($r = -,06$) und signifikant negativ mit LF ($r = -,31$). Mentoring zeigt sowohl zu MbEp ($r = -,28$) als auch zu LF ($r = -,35$) signifikante negative Zusammenhänge. Wachstum korreliert sowohl mit

MbEp ($r = -,23$) als auch mit LF ($r = -,39$) signifikant negativ. Die Interessenfelder zeigen weitestgehend die erwarteten Zusammenhänge, wodurch die Hypothese ebenfalls als bestätigt angesehen werden kann.

Diskussion/Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag erweitert den bisherigen Wissensstand zu Prävalenz, Auswirkungen und motivationalen Antezedenzen passiv-vermeidender Führung.

Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, oft oder gar regelmäßig passiv-vermeidendes Verhalten bei seinen Führungskräften zu erleben. Dieses Ergebnis deutet also darauf hin, dass passiv-vermeidende Führung in unseren Untersuchungen keinesfalls als Randphänomen bezeichnet werden kann. Wenn davon ausgegangen werden darf, dass es sich bei den Stichproben nicht um eine systematische Negativselektion in dem Sinne handelt, dass sich lediglich diejenigen an den Befragungen beteiligt haben, die besonders unter passiv-vermeidendem Führungsverhalten leiden, zeigt sich passiv-vermeidendes Führungsverhalten als bedeutsamer Einflussfaktor im Arbeitsalltag. Wird zusätzlich der Anteil derjenigen einbezogen, der seine Führungskräfte zumindest manchmal als passiv-vermeidend erlebt, steigt die Gesamtzahl der Betroffenen auf etwa die Hälfte der Befragten an. Offenbar werden Ausmaß und Häufigkeit passiv-vermeidender Führung durchaus unterschiedlich wahrgenommen:

Tabelle 5

Skalenkennwerte
 und Korrelationen
 Studie 2

Während ein erheblicher Anteil unserer Stichprobe ein Auftreten solcher Führungsweisen deutlich verneint, gibt es auch einen substanziellen Anteil von Personen, der zumindest teilweise betroffen ist. Da bekannt ist, dass sich passiv-vermeidendes Führungsverhalten negativ auf Zufriedenheit, Motivation und Commitment oder auch gesundheitsrelevante Kriterien auswirkt, wird deutlich, dass dieses Erleben von Unsicherheit bei den Mitarbeitern weitreichende Folgen nach sich zieht.

Außerdem sollte geprüft werden, inwieweit passiv-vermeidendes Führungsverhalten über transformationales Führungsverhalten hinaus einen eigenständigen Beitrag zur Vorhersage von Gesundheitsrisiken bei Mitarbeitern liefert. Dies kann ebenfalls anhand der ersten Studie gezeigt werden. Passiv-vermeidende Führung kann also konzeptionell nicht als Gegensatz zu transformationaler Führung auf einer Dimension angesehen werden, sondern hat einen eigenständigen, zusätzlichen Informationsgehalt.

Besonders für die Praxis ergeben sich hier relevante Ansatzpunkte: Im Rahmen von Führungskräfte Trainings sollte nicht nur am Aufbau positiver Führungsverhaltensweisen im Sinne transformationaler Führung gearbeitet werden, auch der Abbau passiv-vermeidender Verhaltensweisen sollte thematisiert werden. Es reicht nicht aus, lediglich anzumahnen und sich auf Appelle zu beschränken, um passiv-vermeidendes Verhalten zu reduzieren. Vielmehr müssen zunächst durch entsprechendes Feedback die Häufigkeit und das Ausmaß an passiv-vermeidendem Führungsverhalten bewusst gemacht und geklärt werden, inwiefern die Mitarbeiter Präsenz und Entscheidungsfähigkeit vermissen. Anschließend können in Trainings individuelle Ursachen (z.B. Zeitdruck, Konfliktvermeidung) und organisationale Umstände (z.B. unklare Zuständigkeiten, Informationsdefizit) identifiziert und darauf aufbauend konkrete Ansätze entwickelt werden, um passiv-vermeidendes Führungsverhalten zu verringern. Hier können als mögliche Ansatzpunkte Zeitmanagement und Prioritätenklärung oder auch das Klären von Zuständigkeiten genannt werden.

Erste Einblicke in motivationale Grundlagen werden anhand der Untersuchung einer Führungskräftestichprobe ermöglicht: Sowohl grundlegende Motive als auch das spezifische Führungsmotiv und Interessen sind für das Auftreten passiv-vermeidenden Führungsverhaltens relevant. Die Annäherungskomponenten von Basismotiven und Führungsmotiv, aber im Besonderen die Vermeidungskomponenten zeigen Zusammenhänge zu passiv-vermeidender Führung: Hohe Ausprägungen auf den Annäherungskomponenten deuten auf ein aktives Verhalten hin und gehen mit wenig passiv-vermeidender Führung einher, wohingegen hoch ausgeprägte Vermeidungskomponenten ein passiv-vermeidendes Führungsverhalten begünstigen.

Besonders hervorzuheben sind jedoch die hohen und vor allem konsistenten Einflüsse der Vermeidungskomponenten, welche bisher im For-

schungskontext vielfach vernachlässigt wurden: Motive werden häufig nur auf ihre Annäherungskomponenten beschränkt, die vorliegenden Ergebnisse zu Basismotiven und Führungsmotiv machen jedoch deutlich, dass die Auswirkungen der Vermeidungskomponenten auf das Führungsverhalten bedeutsamer sind als die Auswirkungen der Annäherungskomponenten.

Bei Betrachtung der Zusammenhänge der Motivkonzepte zu passiv-vermeidender Führung lassen sich zwei zentrale Aspekte ableiten:

- 1) Die Auswirkungen der motivationalen Ausrichtung einer Person auf extremes passives Führungsverhalten im Sinne von LF sind stärker als bei MbEp. Während die Zusammenhänge der Annäherungskomponenten der Basismotive und des Führungsmotivs zu LF stets signifikant sind, zeigen sich zu MbEp keine bedeutsamen Zusammenhänge – das Ausmaß der Passivität scheint hier also bedeutsam zu sein.
- 2) Vergleicht man die vorliegenden Erkenntnisse zu Basismotiven und Führungsmotiv mit der Metaanalyse von Bono und Judge (2004), so zeigt sich, dass motivationale Komponenten deutlich höhere Zusammenhänge zu passivem Führungsverhalten zeigen als dies bei Persönlichkeitseigenschaften der Fall ist. Zur Untersuchung von personalen Einflussgrößen auf Führungsverhalten scheint der Fokus auf handlungsleitende Motive also ein vielversprechender Ansatz und der Betrachtung von Persönlichkeitseigenschaften als Prädiktoren überlegen zu sein.

Neben der Bedeutsamkeit von Motiven zeigen sich jedoch auch die Interessenfelder als Orientierungen von Führungskräften, die sich auf das Verhalten gegenüber Mitarbeitern auswirken. Die Wertschätzung von Weiterentwicklung sowohl der eigenen Person als auch von Mitarbeitern zeigen sich als konsistent bedeutsame Variablen bei der Betrachtung von passiv-vermeidendem Führungsverhalten und auch der aktive Gestaltungswille nimmt Einfluss.

Somit ergeben sich für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften relevante Ansatzpunkte, die über die Diagnose von Persönlichkeitseigenschaften hinausgehen. Mit dem FÜMO (Felfe et al., 2012) besteht die Möglichkeit, sowohl motivationale Orientierungen als auch relevante Interessenfelder zu untersuchen und dadurch auch Informationen über die Handlungsdispositionen von Führungskräften zu erhalten. Besonders im Hinblick auf Trainings, Coaching oder Mentoring bietet das Instrument relevante Ansatzpunkte: Eine Bewusstheit über eigene Einstellungen, Bedürfnisse und Interessenschwerpunkte kann Führungskräften zu einem besseren Verständnis ihres Führungsverhaltens helfen und Hinweise auf Veränderungsmöglichkeiten liefern.

Einschränkungen in der Generalisierbarkeit der Ergebnisse (Studie 2) sind einerseits in der Größe der Stichprobe von lediglich 140 Führungskräften, als auch in der generellen Erhebungsmethode zu se-

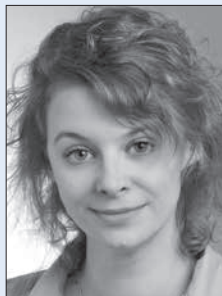
hen: Die Angaben beruhen alle auf Selbsteinschätzungen und können somit aufgrund von Selbstdarstellungstendenzen oder Wahrnehmungsfehlern verzerrt sein. Diese Kritikpunkte treffen jedoch lediglich für die Verhaltenseinschätzung zu – Auskünfte über die motivationale Orientierung können zumindest im Bereich der expliziten Motive, wie sie hier erfasst wurden, als valide angesehen werden. Das Führungsverhalten sollte daher in zukünftigen Studien durch die Einschätzungen von Mitarbeitern erfasst werden.

Insgesamt bietet der vorliegende Beitrag einen ersten Überblick über die Häufigkeit, Konsequenzen und Antezedenzen von passivem Führungsverhalten, welches in der bisherigen Führungsliteratur weniger Aufmerksamkeit erhalten hat. Passives Führungsverhalten als Randphänomen anzusehen, ist jedoch bei Betrachtung der vorliegenden Angaben keinesfalls gerechtfertigt: So erleben in etwa ein Drittel der befragten Mitarbeiter zumindest gelegentlich passives Führungsverhalten bei ihren Führungskräften und haben auch unter den entsprechenden Auswirkungen wie geringerer Arbeitseffizienz und Befindensbeeinträchtigungen (Felfe, 2006) zu leiden. Welche motivationalen Ursachen in passivem Führungsverhalten zu finden sind, wird in ersten Ansätzen erläutert – hier eröffnet sich ein neues Forschungsfeld, welches besonders unter Einbezug der vorliegenden Stabilität der Basismotive und der Unterscheidung in Annäherungs- und Vermeidungskomponenten nicht nur für die Theorie, sondern auch für die Praxis der Führungskräfteauswahl bedeutsam ist.

Literatur

- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1995a). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1995b). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bergmann, C. & Eder, F. (2005). *Allgemeiner Interessen-Struktur-Test (AIST-R) mit Umwelt-Struktur-Test (UST-R) – Revision*. Göttingen: Beltz Test.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Chan, K.-Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-498.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2004). *Skalendokumentation: Instrumente zur Mitarbeiterbefragung*. Unveröffentlichter Bericht, Berlin und Halle.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (2), 61-78.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). *FÜMO – Hamburger Führungsmotivationsinventar*. Göttingen: Hogrefe.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Hrsg.), *Leadership: The cutting edge* (S. 189-207). Oxford: Southern Illinois University Press.
- Hull, C. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kelloway, E. K., Mullen, J. & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (1), 76-86.
- Khan, M. J., Aslam, N. & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9 (2), 17-22.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McClelland, D. C. (1951). *Personality*. New York: William Sloane Association.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. [Irritation – an instrument assessing mental strain in working contexts. Scale and item parameters from 15 studies]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (1), 44-48.
- Rheinberg, F. & Vollmeyer, R. (2011). *Motivation* (8. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5 (1), 102-108.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive

- leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 138-158.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H. & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36 (2), 223-270.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). Managerversagen und Derailment. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 969-978). Göttingen: Hogrefe.



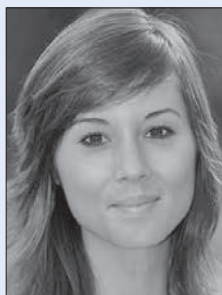
Dipl.-Psych. Magdalena Gatzka

Helmut-Schmidt-Universität (UniBw Hamburg)
Professur für Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Holstenhofweg 85
D-22043 Hamburg
gatzka@hsu-hh.de



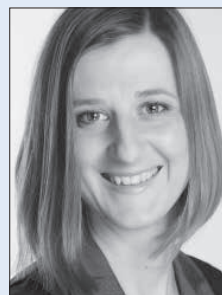
Prof. Dr. Jörg Felfe

Helmut-Schmidt-Universität (UniBw Hamburg)
Professur für Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
felfe@hsu-hh.de



Dipl.-Psych. Gwen Elprana

Helmut-Schmidt-Universität (UniBw Hamburg)
Professur für Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
elprana@hsu-hh.de



Dipl.-Psych. Sibylle Stiehl

Helmut-Schmidt-Universität (UniBw Hamburg)
Professur für Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
stiehl@hsu-hh.de

Risiko durch Verschlossenheit? Das Zusammenspiel von Führung, Mitarbeiterschweigen und Managerversagen

Dirk Frömmel¹, Jürgen Wegge² & Anja Strobel³

¹ Management Innovation Dresden

² TU Dresden

³ TU Chemnitz

Zusammenfassung

Um in Organisationen ethisches Verhalten zu fördern, ist die offene Kommunikation über moralische Bedenken, Fehler und potentielle Verbesserungen unabdingbar. Oft entscheiden sich Mitarbeiter jedoch bewusst dafür, lieber zu schweigen. Auch größere Fehlentwicklungen bleiben so häufig unentdeckt. Das Verhalten von Führungskräften und ihr Einfluss auf die Mitarbeiter sind bei der Entstehung solcher Phänomene zentrale Größen. Für ein umfassendes Verständnis der Wirkzusammenhänge zwischen Führung, Schweigen und derailment müssen positive ebenso wie negative Verhaltensweisen von Führungskräften einbezogen werden. In diesem Beitrag wird ein Modell vorgestellt, das die Wirkung gegensätzlicher Führungsformen (authentisches Führen vs. abusive supervision) auf das intentionale Schweigen von Mitarbeitern beschreibt. Sowohl destruktive Formen der Führung als auch das Mitarbeiterschweigen sollten demnach als Frühwarnzeichen von Managerversagen und derailment mehr beachtet werden.

Schlüsselwörter: Authentisches Führen, Abusive Supervision, Mitarbeiterschweigen

Risk through reticence? The interplay of leadership, employee silence and management derailment

Abstract

In organizations open communication about moral concerns, bugs and new ideas is crucial in order to promote ethical behavior. However, people often intentionally decide to better keep silent. This way, even serious misguided developments often remain unnoticed. In the emergence of such phenomena the behavior of supervisors and their influence on employees are considered as driving factors. For a complete understanding of potential cause-and-effect-relationships between leadership, silence and derailment positive and negative supervisor behaviors need to be included. In this paper, a model is outlined describing the effects of two opposing leadership styles (authentic leadership vs. abusive supervision) on the intentional silence of employees. Both destructive forms of leadership and employee silence should receive more attention as early warning signs of manager derailment.

Keywords: authentic leadership, abusive supervision, employee silence

1 Einführung

Für das Versagen von Managern sind vielfältige Ursachen denkbar wie schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Ignorieren von Branchentrends, unethisches Verhalten oder eine wenig ausgeprägte Fehler- und Innovationskultur. Fehlende Offenheit in der Kommunikation kann als basale Ursache für viele Fehlentwicklungen angenommen werden.

Das offene Ansprechen von Fehlern, Problemen oder unpopulären Ansichten ist nötig, um Fehlentwicklungen erkennen, Anpassungen vornehmen und Innovation ermöglichen zu können (Morrison & Milliken, 2000; Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009). Jedoch entscheiden sich Mitarbeiter in vielen Situationen trotz erkannter Fehler bewusst dafür zu schweigen (Kish-Gephart et al., 2009). Obwohl die aktive Mitwirkung von Mitarbei-

tern als erfolgskritischer Faktor für Organisationen erkannt wurde (Wegge et al., 2010), ist das Zusammenspiel von Führung und Mitarbeiterschweigen bisher nur wenig erforscht. Im vorliegenden Beitrag wird ein neues Bedingungsmodell (Abbildung 1) von Führung, Schweigen und organisationalem Misserfolg dargestellt.

2 Was ist Mitarbeiterschweigen?

Das Schweigen von Mitarbeitern wird definiert als „... purposeful withholding of ideas, questions, concerns, information, or opinions by employees about issues relating to their jobs and the organizations in which they work“ (Brinsfield, Greenberg & Edwards, 2009, S. 20). Zwei Schweigemotive wollen wir hier exemplarisch näher betrachten. *Acquiescence silence* meint die fügsame Akzeptanz der organisationalen Umstände durch die Mitarbeiter, einhergehend mit einem reduzierten Bewusstsein für Alternativen zum Schweigen (Pinder & Harlos, 2001), mit Resignation und Hoffnungslosigkeit. *Quiescence silence* beschreiben Pinder und Harlos (2001) als aversiven, bewussten Zustand intentionalen Schweigens trotz alternativer Möglichkeiten. Dahinter verbirgt sich die Angst des Individuums, dass die Konsequenzen des Ansprechens persönlich unangenehm sein könnten.

3 Führungsverhalten und das Schweigen von Mitarbeitern

Bisher wurden in der Führungsforschung meist positive bzw. moralische Führungsformen unter Ausblendung negativer bzw. unmoralischer Führungsweisen betrachtet (Brown & Mitchell, 2010). Fortschritte im Verständnis der Auswirkungen von Führung sind aber nur dann zu erwarten, wenn eine

ganzheitliche Betrachtung des Führungshandelns erfolgt, zumal Vorgesetzte – je nach Mitarbeiter und/oder Entscheidungsbereich – oft beide Verhaltensweisen zeigen können (Schyns & Schilling, 2013). In dem von uns postulierten Modell (Abbildung 1) gehen wir davon aus, dass sich das Führungsverhalten vermittelt über klimatische Aspekte der Organisation, des Teams und der dyadischen Beziehung hemmend oder verstärkend auf das intentionale Mitarbeiterschweigen auswirken kann. Ausgeprägtes Schweigen wiederum kann mit einer negativen Entwicklung der Arbeitsleistung und der Gesamtorganisation einhergehen. Im Folgenden werden die einzelnen Modellkomponenten näher beschrieben:

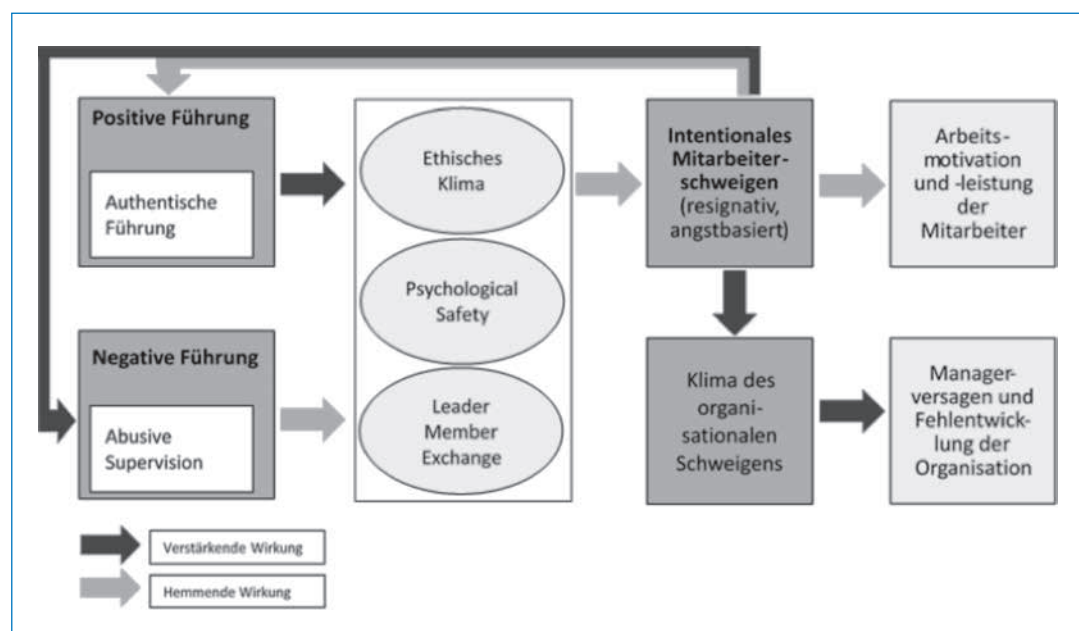
Das *authentische Führen* ist eines der vielversprechendsten positiven Führungskonzepte (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Es basiert auf philosophischen, sozial- und positivpsychologischen Betrachtungen zur Authentizität (Gardner, Cogliner, Davis & Dickens, 2011). Authentizität umfasst einerseits ein tiefes, reflektiertes Verständnis der eigenen Person bzw. des eigenen Selbst (z.B. Stärken, Schwächen, Werte, Bedürfnisse) und andererseits Verhaltensweisen, die diesem Selbstverständnis entsprechen und es stützen (Gardner et al., 2011). Authentische Führung umfasst dabei vier Verhaltenskomponenten (Walumbwa et al., 2008):

Selbstbewusstheit: Selbstreflexion der Führungskraft und Verständnis für eigene Stärken und Schwächen. Gewinnen wichtiger Einsichten durch offenen Diskurs mit anderen.

Transparenz in Beziehung zu anderen: Anderen sein echtes Selbst zeigen. Dieses Verhalten fördert Vertrauen durch den offenen Umgang mit Informationen, Gedanken und Gefühlen im Austausch mit anderen.

Ausgewogene Informationsverarbeitung: Die objektive Analyse relevanter Informationen vor

Abbildung 1
Bedingungsgefüge
zu Führung, Schweigen,
Leistung und
Managerversagen



einer Entscheidung. Führungskräfte erbitten Stellungnahmen von Mitarbeitern und stellen eigene Grundansichten zur Debatte.

Verinnerlichte moralische Perspektive: Eine Form der Selbstregulation, die über innere moralische Normen und Werte gesteuert wird und die zu Entscheidungen und Verhaltensweisen führt, die mit diesen Normen und Werten übereinstimmen.

Erickson (1995) postuliert zurecht, dass Menschen nie vollkommen authentisch oder nicht-authentisch handeln, sondern sich auf einem Kontinuum bewegen. Wir meinen mit authentischer Führung daher nicht „sein Innerstes in jeder Situation vollkommen nach außen zu kehren“ und sich angreifbar zu machen. Im Vordergrund steht eine „gefilterte“ Authentizität (vgl. auch Konzept der selektiven Authentizität nach Ruth Cohn, 1975), d.h. im Einklang mit eigenen Grundansichten und für andere nachvollziehbar zu agieren, souverän mit eigenen Schwächen umzugehen und für Mitarbeiter ein diskursfähiger Partner zu sein.

Negatives Führungsverhalten wird durch das Konzept der *abusive supervision* (Tepper, 2000) abgebildet. Abusive supervision wird definiert als das von Mitarbeitern wahrgenommene Ausmaß, in dem Führungskräfte „engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact“ (Tepper, 2000, S. 178). Es bezieht sich auf die kontinuierlich schlechte und feindliche Behandlung von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten (z.B. andere lächerlich machen, herabwürdigen).

Wir gehen davon aus, dass authentische Führungskräfte durch die eigene Vorbildwirkung und Prozesse des sozialen Lernens (Bandura, 1977) das Schweigeverhalten der Mitarbeiter hemmen. Nach Hannah, Avolio und Walumbwa (2011) handeln diese Führungskräfte konsequent nach ihren moralischen Wertmaßstäben und setzen um, was sie „predigen“. Sie signalisieren ihren Mitarbeitern, sich ebenso zu verhalten (Hannah et al., 2011). Mitarbeiter lernen so, ihr Handeln nach ihren inneren Wertmaßstäben auszurichten und offen dafür einzutreten. Insbesondere durch den Fokus auf den Diskurs und die Beziehungsebene zu Mitarbeitern sollte authentisches Führen geeignet sein, um diese auch bei kritischen Themen zur Mitwirkung anzuregen (vgl. Walumbwa et al., 2008). Wenig authentische Führungskräfte neigen möglicherweise zu defensiven Routinen (Argyris, 1999): Diskussionen zu potenziell bedrohlichen oder beschämenden Themen, die eigene Vorgehensweisen und Überzeugungen infrage stellen und Schwächen offenbaren könnten, werden durch die Führungskräfte automatisch verhindert, z.B. durch selbstwertdienliche Verzerrung von Informationen oder Überredungs- und Ablenkungsstrategien (vgl. Argyris, 1999). Die Bedrohlichkeit von Themen kann ihren Ursprung dabei in „herrschenden Variablen“ (Argyris, 1999, S. 186) bzw. überzogenen Idealvorstellungen haben, denen Führungskräfte gerecht werden wollen. Mitarbeitern wird hierbei signalisiert, dass ein offener Dialog nicht erwünscht bzw. zwecklos ist.

Abusive supervision wird als destruktives Führungsverhalten verstanden (Brown & Mitchell, 2010). Die Führungskraft gilt formal trotzdem als Ansprechpartner für mögliche Meinungen. Befunde zeigen, dass Mitarbeiter in diesem Fall eher distanzierende und vermeidende Strategien nutzen, anstatt die direkte Kommunikation mit der Führungskraft zu suchen (Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007). Brown und Mitchell (2010) führen an, dass sich Führungskräfte unmoralisch verhalten, da sie sich selbst von moralischen Normen entkoppeln und ihr unmoralisches Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern wegdiskutieren. Ein konstruktiver Diskurs zu kritischen Sachverhalten ist nur schwer möglich. Abusive supervision sollte folgerichtig das Schweigeverhalten von Mitarbeitern verstärken.

4 Drei vermittelnde Faktoren zwischen Führung und Mitarbeiterschweigen

Ethisches Klima (Organisationsebene): Das Führungsverhalten kann ein Organisationsklima erzeugen, das wiederum Motive und letztlich Verhalten und Einstellungen bei Mitarbeitern bewirkt (Zhu, Avolio, Riggio & Sosik, 2011). Das ethische Klima ist eine Form organisationalen Arbeitsklimas (Martin & Cullen, 2006) und lässt sich in drei Subformen unterscheiden (Victor & Cullen, 1988): egoistisches Klima (einseitiges Streben nach Eigeninteressen und Organisationsprofit), fürsorgendes Klima (vor allem das Wohlergehen aller Betroffenen ist Maßstab des Denkens und Handelns) und prinzipienorientiertes Klima (moralische Überzeugungen, Verhaltenskodizes/Regeln sind handlungsleitend).

Ein positives ethisches Klima (fürsorgend/prinzipienorientiert) gibt eine normative Struktur vor. Es wird eine Basis für gegenseitiges Vertrauen, Verantwortungsübernahme und effektiven Diskurs geschaffen (Zhu et al., 2011), die Schweigemotive hemmen sollte. Theoretisch ist anzunehmen, dass authentische Führungskräfte ein positives ethisches Klima aufbauen (Walumbwa et al., 2008). Ihnen werden Werte zugeschrieben, die mit einem fürsorgenden und prinzipienorientierten Klima konform gehen und einem egoistischen Klima widersprechen. Abusive supervision steht hingegen einem fürsorgenden Klima per se entgegen, zumal es oft mit einer dominanten Fokussierung auf Leistung und Effizienz einhergeht (Mitchell, Vogel, Tepper & Palmer, 2010), die ein egoistisches Klima befördern sollte.

Teamklima (Gruppenebene): Des Weiteren sehen wir ein Klima der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) als vermittelnden Mechanismus zwischen Führungskraft und Geführten. Edmondson (1999) führt aus, dass psychologische Sicherheit die Zuversicht beschreibt, dass eine Gruppe niemanden, der für seine Ansichten eintritt, bloßstellt oder bestraft. Psychologische Sicherheit sollte durch authentische Führungskräfte gefördert

werden. Als saliente Vorbilder signalisieren sie ihren Mitarbeitern, dass Offenheit, Kritik und Meinungsaustausch gewollt sind und nicht sanktioniert werden. Im Falle der abusiven supervision signalisieren Führungskräfte ihren Mitarbeitern hingegen, dass aggressive und verletzendes Verhaltensweisen als akzeptabel gelten. Gegenseitiger Respekt bei Meinungsbekundungen wird so wenig wahrscheinlich. Psychologische Sicherheit ist damit eine Basis für das Ansprechen kritischer Themen.

Leader Member Exchange (Dyadische Ebene): Als Leader-Member-Exchange (LMX) wird die Qualität der dyadischen Austauschbeziehung von Mitarbeitern mit ihrer direkten Führungskraft bezeichnet (Graen & Scandura, 1987). Die weniger qualitativen, ökonomischen Beziehungen sind nach Bishop, Scott und Burroughs (2000) transaktional geprägt. Soziale Austauschbeziehungen hingegen gehen mit Loyalität, Vertrauen und Offenheit einher und werden als qualitativ hochwertiger bezeichnet (Bishop et al., 2000), da sie über die vertraglich festgelegten Aktivitäten hinausgehen. Durch authentische Führung sollten sich hoch qualitative Austauschbeziehungen aufbauen, da sie geprägt ist durch eine Transparenz im Umgang mit anderen, durch Offenheit und die aktive Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse. Nach Tepper et al. (2007) fehlt im Falle von abusiver supervision wiederum die Vertrauensbasis für einen direkten, offenen Austausch. Mitarbeiter schätzen den direkten Kontakt mit der Führungskraft eher als risikoreich ein, nehmen die Austauschbeziehung mit ihrer Führungskraft als unausgewogen wahr und können sich ausgebeutet fühlen (Tepper, 2007). Daher ist es plausibel, dass Mitarbeiter ihr Engagement auf rein transaktionale Austauschprozesse beschränken.

5 Mitarbeiterschweigen, Leistung und Managerversagen

Das Schweigen von Mitarbeitern wird häufig als job withdrawal – Verhalten (Kish-Gephart et al., 2009) und Verbote von Absentismus und Fluktuation (Morrison & Milliken, 2000) konzeptualisiert. So ist es plausibel, dass z.B. resignatives Schweigen einhergeht mit der Ansicht, an der Arbeitssituation nichts verändern zu können, was sich negativ auf commitment, Arbeitsengagement und -leistung auswirkt (Pinder & Harlos, 2001). Die Mitarbeiter gelangen zur Überzeugung, dass ihre Vorschläge nicht berücksichtigt werden, es fehlen ihnen Rückmeldung und Anreize. Schweigen aus Angst kann zudem „lähmend“ wirken und kognitive und emotionale Kapazitäten beanspruchen, die bei der Aufgabenerfüllung dann fehlen (Kish-Gephart et al., 2009). Denkbar ist weiterhin, dass bewusstes Schweigen mikropolitische Funktionen erfüllt, wie das eigene Image in einer Organisation zu pflegen und Bedürfnisse zu verwirklichen (Blickle, 2002). Möglicherweise schweigen Mitarbeiter zu konfliktthaltigen Themen, um das Verhältnis zur Füh-

rungskraft nicht zu gefährden, die sich bloßgestellt fühlen könnte oder um das Image als „unauffälliger, loyaler Mitarbeiter“ zu wahren, damit eine spätere Beurteilung karrieredienlich erfolgt.

Basis für die Auseinandersetzung mit kritischen Sachverhalten ist die Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern (Zhu et al. 2011). Zhu et al. (2011) postulieren eine Rückmeldeschleife, nach der nicht nur die Führungskraft die Mitarbeiter, sondern auch die Mitarbeiter die Führungskraft in ihrem Handeln beeinflussen. Es ist die Frage, wie sich das Verhalten der Führungskraft verändert, wenn sie in ihrem Team mit Schweigen konfrontiert wird und ein Diskurs nur schwer möglich ist. Führungskräfte, die z.B. wenig authentisch mittels defensiver Routinen (Argyris, 1999) agieren, könnten durch das Schweigen ihrer Mitarbeiter in ihrem Verhalten bestätigt werden. Bei abusiver supervision ist denkbar, dass die unmoralischen Verhaltensweisen langfristig sogar noch ausgeprägter gezeigt werden, wenn der Führungskraft kaum Widerstand entgegengebracht wird oder sie Schweigen als Zustimmung interpretiert.

Durch das Wechselspiel von wenig authentischem oder gar destruktivem Führen und vermehrtem Mitarbeiterschweigen kann sich Schweigen in Form einer eskalierenden Entwicklung ausweiten und klimatisch festsetzen. So zeigen Morrison und Milliken (2000) auf, dass aus Mitarbeiterschweigen ein breit geteiltes Klima des Schweigens in Form von *organizational silence* entstehen kann. Dieses Klima wird charakterisiert durch die Annahmen, dass das Ansprechen von Problemen oder konfliktbehafteten Themen unnütz ist, den Aufwand nicht rechtfertigt und/oder gefährlich ist, d.h., mit negativen Konsequenzen einhergeht (Morrison & Milliken, 2000). Die Folge kann eine für die Organisation und das Management prekäre Situation sein. Die Mitwirkung der Mitarbeiter fällt als „Frühwarnsystem“ für negative Entwicklungen weg, notwendiges commitment für Veränderungsprozesse kann ggf. nicht mehr aufgebaut werden. Dies kann in letzter Konsequenz zu einem Versagen des Managements und schlussendlich der Organisation führen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag beleuchtet das Phänomen des Mitarbeiterschweigens in Hinblick auf Managerversagen und stellt ein neues Mehr-Ebenen-Modell zum Bedingungsgefüge positiver/negativer Führungsweisen, Mitarbeiterschweigen, Arbeitsleistung sowie potentiell dem Managerversagen vor. Das Führungsverhalten beeinflusst entscheidend die Vertrauensbasis und das Arbeitsklima, was wiederum die aktive Mitwirkung von Mitarbeitern fördern oder zu vermehrtem Mitarbeiterschweigen führen kann. Aus dem Wechselspiel von Führung und Mitarbeiterschweigen kann ein organisationales Schweigeklima entstehen, was Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation „lähmt“.

Hieraus kann eine für die Organisation und das Management bedrohliche Lage entstehen. In der Praxis sollte das Management Führungskräfte darin unterstützen, mit ihren Mitarbeitern Transparenz und einen aktiven Diskurs zu pflegen und offen mit der eigenen Fehlbarkeit umzugehen. Durch diese Vorbildwirkung werden Mitarbeiter ermutigt und gewinnen Vertrauen, auch kritische Themen zu diskutieren. Authentisches Führen kann als Modell hierfür eine Orientierung geben, im Einklang mit den eigenen, inneren Überzeugungen im Sinne einer „gefilterten Authentizität“ zu handeln. Es sollte aber nicht als Dogma formuliert werden, welches u.U. überhöhte Ansprüche an die Führungskraft stellt – nicht jeder Fehler oder jede Schwäche muss sofort Gegenstand eines Diskurses sein.

Natürlich muss eine Führungskraft im Arbeitsalltag auch negative Rückmeldungen geben. Hier gilt es, darauf zu achten, Kritik konstruktiv zu äußern und eigene negative Emotionen möglichst angemessen zu regulieren (vgl. auch Starker & von der Weth in diesem Heft). Destruktives Kritisieren und Bloßstellen zerstört Vertrauen und befördert die Passivität von Mitarbeitern. Das Management sollte hierauf ein besonderes Augenmerk richten, um rechtzeitig intervenieren zu können. Wir möchten mit unserem Modell gezielte Forschungsbestrebungen befruchten und dazu anregen, das Bedingungsgefüge zukünftig durch empirische Arbeiten zu prüfen und ggf. zu modifizieren. Die Messung des Mitarbeiterschweigens als Frühwarnindikator für derailment erscheint lohnend!

Literatur

- Argyris, C. (1999). Defensive Routinen. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch* (S. 179-226). Köln: EHP.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Blickle, G. (2002). Mikropolitik – eine ethische Analyse. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 169-186.
- Brinsfield, C., Edwards, M. & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Overview and Current Conceptualizations. In J. Greenberg & M. Edwards (Hrsg.), *Voice and Silence in Organizations* (S. 3-33). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Cohn, R. C. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18, 121-144.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Hannah, S. T.; Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, Ethical and Pro-social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 555-578.

Modernes Antiquariat



50-90% Preisvorteil

für Bücher aus: Belletristik, Mathematik, Medizin, Musik, Philosophie, Politik, Psychologie, Recht, Religion, Soziologie, Wirtschaft und Zeitgeschichte.

Bücher zum Teil Raritäten in bibliophiler Ausstattung.

Versandkostenfrei bei Bestellwert über 20,- Euro, bei geringerem Bestellwert Versandkostenpauschale von 2,- Euro.

www.modernes-antiquariat.net

- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Martin, K. D. & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., Tepper, B. J. & Palmer, N. F. (2010). *Justifying supervisor abuse: Subordinate performance, moral disengagement, and need for achievement*. Presentation at the meeting of Academy of Management, Montréal, CA. Unpublished manuscript.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 20 (S. 331-369). New York, NY: JAI Press.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E. & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50, 1169-1180.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Wegge, J., Jeppesen, H.-J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silvia, S. A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C. L., Unterrainer, C. & Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologists' kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9, 154-171.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22, 801-817.



Dipl.-Psych. Dirk Frömmer
Management Innovation Dresden
Tieckstraße 17
D-01099 Dresden
dirk.froemmer@mid-online.de
www.mid-online.de
www.teampuls.de



Prof. Dr. Jürgen Wegge
TU Dresden, Institute of Work-,
Organisational- and Social Psychology
Zellescher Weg 17
D-01062 Dresden
wegge@psychologie.tu-dresden.de
www.wop-psychologie.de



Prof. Dr. Anja Strobel
Professur für Persönlichkeitspsychologie
und Diagnostik
Institut für Psychologie
Fakultät Human- und Sozialwissenschaften
TU Chemnitz
D-09107 Chemnitz
anja.strobel@psychologie.tu-chemnitz.de

Führungsversagen im Alltag: Kann ethische Führung helfen?

Kai C. Bormann & Jens Rowold

Technische Universität Dortmund

Zusammenfassung

Manager- oder Führungsversagen beschränkt sich nicht auf spektakuläre Einzelereignisse, welche in ihren wirtschaftlichen Konsequenzen verheerend sind. In dieser Studie sollen solche Fehlentwicklungen in alltäglichen Situationen untersucht und Lösungsansätze erarbeitet werden. Aus führungstheoretischer Sicht ist das Mitarbeiterverhalten ein wichtiges Kriterium für Erfolg oder Misserfolg von Führungskräften. Erfolgreich ist die Führung, die in der Zusammenarbeit den wechselseitigen Respekt vor Person und Persönlichkeit, die vertrauensvolle Zusammenarbeit und das Fehlen jeder Diskriminierung verwirklicht. Misserfolg von Führung oder Führungsversagen zeigt sich demgegenüber dann, wenn Mitarbeiter durch kontraproduktive Verhaltensweisen der Organisation (z.B. durch Diebstahl) und deren Mitgliedern (z.B. durch Mobbing) schaden. Es wird untersucht, wie eine Führungskraft durch ein ethisches Führungsverhalten auf kontraproduktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter einwirken kann und welchen moderierenden Einfluss das Alter der Mitarbeiter bzw. die Unternehmensgröße haben kann. Die Stichprobe umfasst N = 459 Teilnehmer. Die Auswertungen zeigen signifikante negative Effekte von ethischer Führung auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegen die Organisation, verstärkt bei jungen Mitarbeitern und innerhalb kleinerer Unternehmen. Keine bedeutsamen Befunde ergeben sich für die kontraproduktiven Verhaltensweisen gegen Individuen. Die Befunde werden diskutiert und Anregungen für Forschung sowie Praxis dargestellt.

Schlüsselwörter: Ethische Führung, kontraproduktive Verhaltensweisen, Moderatoranalysen

Leadership failure in everyday business: can ethical leadership help?

Abstract

Failures of corporate management and leaders are not limited towards solitary cases, devastating in their economic consequences. The current study examines leadership shortcomings in everyday business with a focus on potential remedies. The behavior of employees is crucial in terms of success and failure of corporate leaders. Leadership is successful if it fosters mutual respect, trustful cooperation and abandons any form of victimization. However, failure of leadership is imminent if employees exhibit behaviors that harm the organization (e.g., theft) or its members (e.g., harassment). The goal of the study is to reveal how a leader can mitigate those counterproductive tendencies of employees through the display of ethical leadership. Additionally, age of the employee as well as size of the organization are examined as moderators of the relationship. The sample comprises N = 469 participants. Analyses show a negative effect from ethical leadership on counterproductive behaviors against the organization. The effect was stronger when participants were younger and when organizations smaller. No significant effects could be revealed regarding interpersonal counterproductive work behaviors. Implications for future research and practice are discussed.

Keywords: ethical leadership, counterproductive work behavior, moderating analyses

Die mediale Berichterstattung zu Versäumnissen hoher Entscheidungsträger der Wirtschaft fesselt das Interesse und schürt den Missmut der Öffentlichkeit. Besonders in Deutschland wird vor dem Hintergrund brisanter Fehlentwicklungen und Vorkommnisse (hier vor allem: Bestechungsskandal im Siemenskonzern, allgemeine Finanzkrise, Vertrauensverlust deutscher Großunternehmen und -banken) streitig zu Werten wie Verantwortung, Moral und Nachhaltigkeit in der Wirtschaft diskutiert. Die Forschung zu Managerversagen und Derailment (abgekürzt MvD) beschäftigt sich mit dieser Kehrseite wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Westermann, 2012). Im Mittelpunkt stehen dabei bislang die Beschreibung und Analyse von Managementpraktiken, -verhaltensweisen oder persönlichen Charakteristika der Entscheidungsträger, die in ihrer Summe substanziellen wirtschaftlichen (bspw. Unternehmensverluste, Insolvenzen und Rechtsstreitigkeiten) wie gesellschaftlichen (bspw. Vertrauensverlust) Schaden verursachen können. Dabei beschränkt sich MvD weder auf Top-Management Bereiche noch auf außeralltägliche Fehlentscheidungen und -entwicklungen.

In diesem Artikel wird das Hauptaugenmerk auf die direkte Beziehung zwischen Führungskraft und unterstelltem Mitarbeiter unabhängig der hierarchischen Stellung gelegt und Führungsversagen¹ in alltäglichen Situationen untersucht. Frühere Arbeiten konnten hier bereits wichtige Einblicke liefern. Versagen im Führungsverhalten zeigt sich bspw. bei einem überzogenen autoritären Auftreten (Beschimpfung und Bevormundung unterstellter Mitarbeiter; Einarsen et al., 2007) oder der Nicht-Wahrnehmung von wichtigen Entscheidungspflichten (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007). In ihrem theoretischen Beitrag beschreiben Padilla, Hogan und Kaiser (2007) Führungsversagen als das Zusammenspiel folgender Faktoren: Merkmale der geführten Personen und der jeweiligen Situation komplettieren neben dem Verhalten der Führungskraft das sog. „toxic triangle“ (Padilla et al., 2007, S. 179).

Dieses Dreieck stellt den Referenzrahmen des vorliegenden Beitrags dar, da das Zusammenspiel von

- 1) Führungsverhalten,
- 2) Merkmalen der Geführten und
- 3) Merkmalen der Situation

beleuchtet werden soll. Auf der Grundlage einer mitarbeiterorientierten Sichtweise auf Derailment dient das Mitarbeiterverhalten als Ausgangspunkt. Es ist aus führungstheoretischer Sicht ein wichtiges Kriterium für Erfolg oder Misserfolg von Managern und Führungskräften (Yukl, 2010). Ein zentrales Maß für Führungsversagen also für Misserfolg von Führung ist das kontraproduktive Verhalten der Mitarbeiter (KPV; Robinson & Bennett, 1995). Kon-

traproduktive Verhaltensweisen richten sich gegen die Organisation und gegen Individuen und mindern die Leistungsfähigkeit der Organisation. Neben dieser besonderen mitarbeiterorientierten Akzentuierung von Führungsversagen sollen Lösungsansätze diskutiert werden, in welcher Weise derartiges MvD systematisch entgegnet werden kann. Im Vordergrund steht dabei die Prüfung, ob eine Führungskraft durch ein ethisches Führungsverhalten (Brown, Trevino & Harrison, 2005), also durch konstruktives Führungsverhalten (im Vergleich zu *destruktivem* Führungsverhalten; Einarsen et al., 2007) kontraproduktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter verhindern, zumindest mindern kann. Den Abschluss der Dreiecksbetrachtung bildet die Berücksichtigung des Kontextes. In der einschlägigen Literatur findet sich eine Reihe relevanter Kontextmerkmale, die den Effekt von Führung mindernd oder verstärkend beeinflussen können (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Mit dem Alter der geführten Mitarbeiter (Ng & Feldman, 2008) und der Unternehmensgröße (Blau & Schoenherr, 1971) werden zwei Variablen untersucht, die im wissenschaftlichen Diskurs zu Managementwissenschaften von Bedeutung sein können. Diese beiden Kontextvariablen können natürlich nicht abschließend sein. Sie dienen vielmehr als eine erste Möglichkeit, ethische Führung im Kontext der Derailmentforschung differenzierter zu betrachten.

Insgesamt trägt die vorliegende Studie in den folgenden Bereichen zur bestehenden Forschung bei. Zum einen ermöglicht die Betrachtung von KPV eine besondere Betonung der möglichen Konsequenzen von Führungsversagen. Klassische Blickwinkel auf MvD werden so sinnvoll ergänzt. Des Weiteren erfolgt die Betrachtung von Führungsversagen nicht isoliert mit Blick auf schädliche Verhaltensmuster von Führungskräften sondern setzt ganzheitlicher an. Neben der Rolle der Führungskraft und der der Mitarbeiter finden auch situative Merkmale Berücksichtigung. Mögliche Interaktionseffekte lassen sich so aufdecken. Versagen von Führungskräften wird außerdem nicht ausschließlich aus diagnostischer Perspektive thematisiert. Mit dem zusätzlichen Fokus auf den Einfluss ethischer Führung werden wichtige Einblicke geliefert, wie MvD aufgefangen bzw. verhindert werden kann.

Führungsversagen im Alltag

Der Einfluss des Führungsverhaltens von Führungskräften auf den unternehmerischen (Miss-)Erfolg ist ein seit Jahren viel diskutiertes Forschungsfeld. Während sich die aktuellen Forschungsstränge durch eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsstilparadigmen und -ansätze auszeichnen (Deeg & Weibler, 2012), ist der grundsätzliche Kern des Führungsverständnisses ein sehr ähnlicher. Durch adäquates Führungsverhalten ist die Führungskraft in der Lage, das Verhalten der ihr unterstellten Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese maximal moti-

¹ Da innerhalb der vorliegenden Studie dem Führungsverhalten von Führungskräften eine entscheidende Bedeutung zukommt, werden die Begriffe „Managerversagen“, „Derailment“ und „Führungsversagen“ synonym verwendet.

viert sind und organisationale Ziele erreicht werden können (vgl. Staehle, Conrad & Sydow, 1999, Wege & Rosenstiel, 2004). Im Umkehrschluss gilt als Brückenschlag zur Derailmentforschung gleichermaßen, dass eine Führungskraft durch destruktive Führungsverhaltensweisen die Motivation der Mitarbeiter und deren Leistung entscheidend mindern kann (Schyns & Schilling, 2013). Die Führung durch die Führungskraft erfolgt dabei nicht in isolierten Bahnen (Padilla et al., 2007). Sie ist eingebettet in ein umfangreiches Arbeits- und Aufgabenprofil (Mintzberg, 1973). Heute lässt sich bereichs- und branchenübergreifend ein in sich stark ähnelndes, typisches Arbeitsprofil von Führungskräften feststellen (Yukl, 2010). Sie verbringen vergleichsweise wenig Zeit mit fachlichen Aufgaben und in Einzelarbeit. Ein Großteil der Arbeitsaufgaben erfolgt in der direkten Interaktion mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern (Tengblad, 2006). Besprechungen, Teammeetings oder Treffen von Arbeitsgruppen dominieren den Arbeitsalltag. Da Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeitszeit dazu aufwenden, ihre Mitarbeiter anzuleiten und zu motivieren, kann deren Arbeitsverhalten als wichtiges Maß des Führungserfolgs einer Führungskraft interpretiert werden. „The most commonly used measure of leader effectiveness is the extent to which the performance of the team or organizational unit is enhanced and the attainment of goals is facilitated“ (Yukl, 2010, S. 28).

Im Umkehrschluss lässt sich gleichermaßen aber auch vom Verhalten der Mitarbeiter auf den Führungsmisserfolg einer Führungskraft schließen. Verfehlen Arbeitsgruppen wichtige Leistungsvorgaben oder – noch gravierender – schaden Mitarbeiter der Organisation, hat die Führungskraft ein zentrales Ziel innerhalb ihres Aufgabenprofils verfehlt (vgl. Einarsen et al., 2007; Skogstad et al., 2007). Innerhalb dieses Beitrags soll diese mitarbeiterorientierte Perspektive auf Misserfolg bzw. Versagen im Führungsalltag vertieft werden. Die Kriterien, die dabei im Fokus stehen, sind die sogenannten kontraproduktiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter.

Kontraproduktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter

Das Konstrukt der kontraproduktiven Verhaltensweisen widmet sich den unerwünschten Facetten des organisationalen Lebens. Wie Schuler und Marcus (2004) es definieren: „all counterproductive behaviors share the common feature of violating the legitimate interests of an organization by being potentially harmful to its members or to the organization as a whole“ (S. 648). Hierunter fallen sowohl vergleichsweise harmlose Verhaltensfehler (z.B. Lästereien am Arbeitsplatz) als auch schwerwiegendere Verstöße (z.B. Diebstahl, Mobbing oder sexuelle Belästigung).

Um dieser Vielfältigkeit besser gerecht werden zu können, wird innerhalb des Gesamtkonstruktes

KPV zwischen zweierlei Facetten unterschieden (Bennett & Robinson, 2000; Berry, Ones & Sackett, 2007): Kontraproduktive Verhaltensweisen *gegenüber der Organisation* (KPV-O) und *gegenüber Individuen* (KPV-I). Die kontraproduktiven Verhaltensweisen gegenüber der Organisation umfassen die Fälle, in denen Mitarbeiter mit ihrem Handeln dem Unternehmen schaden. Zu nennen sind: Diebstahl, Alkoholkonsum am Arbeitsplatz oder Weitergabe vertraulicher Informationen, insbesondere von Betriebsgeheimnissen an Außenstehende. Kontraproduktive Verhaltensweisen gegenüber Individuen beziehen sich auf die Verhaltensweisen, welche Kollegen oder anderen Mitarbeiter schaden. Hierunter fallen bspw. Mobbing oder Belästigung.

Bei der Einordnung bzw. Abgrenzung der kontraproduktiven Verhaltensweisen von Mitarbeitern gegenüber der Derailmentforschung ist erkennbar, dass innerhalb von Überblicksarbeiten sehr breit gefasste Begriffsverständnisse und -abgrenzungen Anwendung finden (Einarsen et al., 2007; Hogan, Hogan & Kaiser, 2011). Ein wesentliches Merkmal ist der organisationale Schaden, der von Management- und Führungsversagen ausgeht. Dass kontraproduktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter dieses Merkmal gleichermaßen erfüllen, wurde in der Vergangenheit bereits ausgiebig untersucht. So mindern sie deren Hilfsbereitschaft (Berry et al., 2007), ihre Zufriedenheit (Marcus & Schuler, 2004) und ihre Leistung (Dunlop & Lee, 2004).

Diese mitarbeiterorientierte Perspektive auf MvD entspricht dem, was Padilla et al. (2007) unter einer *Ergebnisperspektive von Führungsversagen* („Destructive Leadership ... as an outcome“, S. 178) verstehen. Im Vordergrund steht hier nicht der konkrete schädigende Führungsfehler. Der Ausgangspunkt ist das Ergebnis, das für Führungsversagen steht. Während bspw. McCall und Lombardo (1990) einen individuellen Karriereknick als mögliches Ergebnis von Führungsversagen betrachten, liegt der Schwerpunkt dieses Beitrages auf den kontraproduktiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter.

Kontraproduktive Verhaltensweisen und ethische Führung

Wie genau ergeben sich kontraproduktive Verhaltensweisen aus Führungsversagen? Anders ausgedrückt: Besteht ein Zusammenhang zwischen kontraproduktiven Verhaltensweisen der geführten Mitarbeiter und dem Führungsverhalten der Führungskraft? Die bisherige Forschung bejaht diese Frage. So identifiziert Westermann (2012) Defizite innerhalb klassischer Aspekte der Führungsinteraktion als zentrale Derailment-Faktoren (z.B. nicht souveräner Umgang mit Fehlern, unzureichende Selbstwahrnehmung, Unfähigkeit zu delegieren, geringe Vertrauenswürdigkeit). Schyns und Schilling (2013) berichten in ihrer Meta-Analyse einen durchschnittlichen Zusammenhang zwischen destruktivem Führungsverhalten und kontraproduktiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter von $\rho = .38$

($p < .01$). Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter einschüchtern und/oder beschimpfen, sie öffentlich kritisieren oder anderweitig vor anderen bloßstellen, begründet oder verstärkt dies die Bereitschaft der Mitarbeiter zu unternehmensschädlichen Verhaltensweisen.

Selbstverständlich sollte eine Führungskraft aber auch in der Lage sein, durch das eigene Verhalten kontraproduktive Tendenzen der Mitarbeiter konstruktiver zu beeinflussen (Einarsen et al., 2007). Verschiedene Möglichkeiten bieten sich an. Sie haben aufgrund ihrer hierarchisch übergeordneten Positionen Weisungsbefugnisse, die es ihnen erlauben, Fehlverhalten zu ahnden (von der einfachen Rückmeldung bis hin zu disziplinarischen Maßnahmen des Arbeitsrechts). Weitere Möglichkeiten ergeben sich aus ihrer unmittelbaren Vorbildfunktion. Durch ihr eigenes vorgelebtes Verhalten, durch das Vorleben von Werten, kann eine Führungskraft ihren Mitarbeitern überzeugend zeigen, welche Verhaltensweisen erwünscht sind und welche nicht (Trevino, Brown & Hartman, 2000). Vor dem Hintergrund der Führungsstilforschung erscheint gerade der Führungsstil der ethischen Führung als ausgesprochen vielversprechend. Sie steht per Definition ethischem wie rational-ökonomischem Führungsversagen entgegen. Ethische Führung wird verstanden als das normativ angemessene Verhalten einer Führungskraft in Bezug auf Handlung und Kommunikation und das Verstärken eben diesen Verhaltens bei den Mitarbeitern (Brown et al., 2005; Rowold, Borgmann & Heinitz, 2009)². Diesem Verständnis folgend fallen unter ethische Führung sowohl bestimmte persönliche Attribute als auch konkrete Verhaltensweisen. Persönliche Attribute betreffen die Eigenschaften der Führungskraft (z.B. Integrität, Ehrlichkeit, Menschlichkeit, Verantwortungsbewusstsein). Ethische Führungskräfte leiten ihre Mitarbeiter darüber hinaus zu ethischem Verhalten an, indem sie Rückmeldung über (nicht) erwünschtes Verhalten geben. Sie selbst sind dabei wichtige Vorbilder, da sie bspw. kritikfähig sind, faire Entscheidungen treffen und ethische Verstöße ahnden. Eine zentrale Herausforderung bei der Auseinandersetzung mit ethischen Einflussgrößen ist die Definition (un-)ethischer Merkmale. Brown und Kollegen lösen diese Problematik mit einem Kunstgriff. Mit dem Verweis auf normativ angemessenes Verhalten bleiben sie abgesehen von wenigen generalisierbaren Aspekten (Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, etc.) bewusst vage und verweisen auf Kontextabhängigkeiten. „Beyond ... generalities ... , what is deemed appropriate behavior is somewhat context dependent. For example, in some cultures normatively appropriate behavior might include speaking out publicly against some organizational action; in other cultures, such public

voice would be considered to be normatively inappropriate (Brown et al., 2005, S. 120)“.

Der Einfluss ethischer Aspekte findet auch in weiteren Führungsstilen Berücksichtigung. Während innerhalb der Literatur zur transformationalen oder authentischen Führung ethische Einflussgrößen als Teilbereich (unter mehreren) beschrieben werden, bilden sie im Falle der ethischen Führung den Kern des Führungsstils. Eine ausführliche inhaltliche Abgrenzung zu etablierten Führungsstilen liefern Brown und Trevino (2006). Dass ethische Führung trotz der inhaltlichen Nähe zu etablierten Führungsparadigmen ein eigenständiges Konstrukt ist, belegen erste vergleichende Studien (bspw. Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Der Einfluss ethischer Führung ist in jüngerer Vergangenheit stärker erforscht worden. Es wurde gezeigt, dass ethisches Führungsverhalten sowohl die Zufriedenheit (Rowold & Borgmann, 2009) und die Leistung der Mitarbeiter (Toor & Ofori, 2009) stärkt, als auch ihre Einsatzbereitschaft (Dadhich & Bhal, 2008) und ihr Wohlbefinden (Kalshoven & Boon, 2012).

Warum sollte ethisches Führungsverhalten kontraproduktive Verhaltensweisen von Mitarbeitern vermindern? Ein wichtiger Anknüpfungspunkt ist Banduras (1977) Theorie des Modelllernens. Menschen beobachten attraktive Rollenmodelle und übernehmen deren Verhaltensweisen. Brown, Trevino und Kollegen (Brown et al., 2005; Trevino et al., 2000) legen dieses Verständnis der ethischen Führung zugrunde und postulieren, dass Mitarbeiter das Verhalten ihrer Führungskraft beobachten und kopieren. Da sich eine ethische Führungskraft per Definition ethisch angemessen verhält, übernehmen die Mitarbeiter konsequent derartige ethische Verhaltensweisen. Durch die eigene Vorbildfunktion leitet die Führungskraft also ihre Mitarbeiter zu wiederum ethischem Verhalten aktiv an. Wird eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern als ethisch wahrgenommen, ist es unwahrscheinlich, dass sie sich selbst durch kontraproduktive Verhaltensweisen auszeichnet. Gleichermaßen werden auch Mitarbeiter hier nur konstruktive und positive Verhaltensweisen übernehmen. Kontraproduktive Verhaltensweisen gehen zurück.

Besondere Bedeutung erlangt die Rückmeldung, die ethische Führungskräfte pflegen. Sie loben und fördern ethisches Verhalten. Im Umkehrschluss ahnden sie allerdings auch konsequent etwaiges Fehlverhalten (Trevino et al., 2000). Fällt also ein Mitarbeiter durch kontraproduktive Verhaltensweisen auf, versteht es eine ethische Führungskraft, durch die entsprechende Reaktion darauf (informelle Kritik bis hin zum disziplinarischen Verfahren) angemessen zu reagieren. Entsprechend sollte kontraproduktives Verhalten unter einer ethischen Führungskraft sukzessive abnehmen.

Erste einschlägige empirische Befunde liegen vor. So konnten Mayer, Kuenzi und Greenbaum (2010) zeigen, dass ethisches Führungsverhalten in der Lage ist, KPV zu vermindern. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse und ihrer Herleitung wird für den

² Engl. Originaldefinition ethischer Führung: „the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making“ (Brown et al., 2005, S. 120).

vorliegenden Beitrag folgende erste Hypothese postuliert:

Hypothese 1. Ethische Führung steht in einem negativen Zusammenhang mit kontraproduktiven Verhaltensweisen (KPV-O und KPV-I) der geführten Mitarbeiter.

Moderierende Einflüsse des Mitarbeiteralters und der Unternehmensgröße

Mit zunehmendem Alter ändern sich die Bedürfnisse, Wünsche und Motive von Arbeitnehmern (Grube & Hertel, 2008; Wegge, Roth & Schmidt, 2008). Innerhalb organisationswissenschaftlicher Forschung schürt hier vor allem der Zusammenhang zwischen Alter und Leistung(-sfähigkeit) einer Person das Forscherinteresse. Während in der Arbeitswelt stereotype Vorstellungen überwiegen, dass mit zunehmendem Alter Leistungsfähigkeit und auch -bereitschaft abnehmen (Wrenn & Maurer, 2004), zeichnet die empirische Befundlage ein anderes Bild. Neben Einzelstudien, die diese negative Relation bestätigen (bspw. Lun & Huang, 2007), weisen meta-analytische Befunde auf einen insgesamt positiven, wenn auch schwachen Zusammenhang hin (Ng & Feldman, 2008).

Innerhalb des vorliegenden Beitrags steht nun weniger der direkte Einfluss des Alters auf die individuelle Leistung im Vordergrund. Vielmehr interessiert, ob sich das Mitarbeiteralter auf den Führungsprozess zwischen ethischer Führung und kontraproduktiven Verhaltensweisen auswirkt. Wirkt ethische Führung auf KPVs bei jüngeren Mitarbeitern anders als bei älteren?

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern ist die Berufserfahrung. Ältere Mitarbeiter gehen ihrer Tätigkeit teilweise schon über Jahrzehnte nach. Entsprechend eindeutig sind die Rollenverständnisse; empfundene Unsicherheiten sind seltener (Carstensen, Pasupathi, Mayr & Nesselroade, 2000). Viele Herausforderungen des Alltags können mit Erfahrungswissen gemeistert werden (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Jüngeren Mitarbeitern fehlt diese Erfahrung. Gerade bei Berufseinsteigern können so schon vergleichsweise kleine Hindernisse zum Problem werden, da berufliche Umgangs- und Lösungsstrategien noch fehlen (Schwendenwein, 1990; van Maanen & Schein, 1979). Wenn ein Mitarbeiter vor einer für ihn nicht lösbaren Herausforderung steht, sucht er innerhalb seiner direkten Umgebung nach Orientierung und Unterstützung (Bandura, 1977). Da die direkte Führungskraft aufgrund der hierarchisch übergeordneten Position als glaubhaftes und attraktives Rollenmodell dient, wird sie zu einer wesentlichen Quelle der Orientierung (Brown et al., 2005). Der Mitarbeiter lernt zum einen aus der Beobachtung und Nachahmung des Verhaltens der Führungskraft, zum anderen ist er offener für Anregungen und Vorschläge dieses

Vorbilds. Folglich ist ein jüngerer Mitarbeiter für den Einfluss einer Führungskraft offener, wenn es darum geht, zu verstehen und zu erfahren, welche Verhaltensweisen im organisationalen Alltag (un-) erwünscht sind. Ältere Mitarbeiter haben sich dieses während ihrer organisationalen Sozialisation bereits angeeignet und benötigen diese Anleitung der Führungskraft nicht. Entsprechend wird für die vorliegende Studie folgende Moderatorhypothese formuliert:

Hypothese 2. Das Alter der geführten Mitarbeiter moderiert den Zusammenhang zwischen ethischer Führung und kontraproduktiven Verhaltensweisen (KPV-O und KPV-I). Mit steigendem Alter sinkt der Einfluss ethischer Führung auf kontraproduktive Verhaltensweisen.

Bei sämtlichen bisherigen Ausführungen zu Führungskräften und Mitarbeitern war der Bezugsrahmen ihre Tätigkeit innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Dabei wurde nicht unterschieden, ob es sich dabei um einen kleinen Betrieb bzw. eine kleine Unternehmung mit bspw. einstelliger Mitarbeiterzahl, ein mittelständisches Unternehmen mit Hunderten Angestellten oder einen multinationalen Konzern mit sogar Tausenden Mitarbeitern handelte. Die Unternehmensgröße wurde nicht berücksichtigt. Im Folgenden soll ihre Rolle innerhalb des Führungsprozesses näher beleuchtet werden.

Veränderungen in der Unternehmensgröße gehen einher mit Änderungen in der Organisationsstruktur. Je größer ein Unternehmen wird, desto stärker ist auch der formale Grad der Organisationsstrukturen und -prozesse (Blau & Schoenherr, 1971; Bluedorn, 1993). Die Notwendigkeit zur Unterscheidung von Divisionen oder Teilgruppen sowie zur Absicherung durch formale Informationswege und -prozesse entsteht. Verhaltenssteuerung erfolgt dabei also auch verstärkt durch a-personale Maßnahmen wie Verhaltenskodizes. Formalisierte Ethikmaßnahmen wie Codes of Ethics oder Ethiktrainings finden sich entsprechend eher in größeren als in kleineren Unternehmen (Schminke, 2001). Obwohl über den Nutzen solcher formaler Institutionalisierungen bisweilen kritisch debattiert wird (Weaver, Treviño & Cochran, 1999), belegen empirische Befunde einen das Verhalten positiv beeinflussenden Effekt (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010). Was als schädliche bzw. kontraproduktive Verhaltensweisen verstanden wird, können Mitarbeiter in größeren Unternehmen also auch durch formale Verhaltensrichtlinien lernen. Im Vergleich dazu fehlen derartige Strukturen und Orientierungshilfen in kleineren Unternehmen. Hier spielen vielmehr informelle Strukturen und die Vorbildfunktion des Vorgesetzten/Unternehmers die entscheidende Rolle. Sucht ein Mitarbeiter (Verhaltens-)Orientierung innerhalb seiner unmittelbaren Arbeitsumgebung, ist einmal mehr der ethisch führende Vorgesetzte als Rollenmodell von zentraler Bedeutung (Bandura, 1977). Er lebt erwünschtes, ethisches Verhalten vor und leitet die Mitarbeiter zu vergleichbaren Handlungsweisen an. Dieser Ar-

gumentation folgend spielt die Führungskraft bei kleineren Unternehmen eine größere Rolle bei der Beeinflussung kontraproduktiver Verhaltensweisen der Mitarbeiter als im Vergleich bei größeren Unternehmen. Demgemäß wird für die Variable der Unternehmensgröße folgende Moderatorhypothese postuliert:

Hypothese 3. Die Unternehmensgröße modelliert den Zusammenhang zwischen ethischer Führung und kontraproduktiven Verhaltensweisen (KPV-O und KPV-I). Mit steigender Unternehmensgröße sinkt der Einfluss ethischer Führung auf kontraproduktive Verhaltensweisen.

Methoden

Vorgehen und Stichprobe

Die Daten der Studie wurden über ein internetgestütztes Snowball-Vorgehen erhoben. Das Einladungsschreiben und die direkte Einleitung des Fragebogens enthielten Informationen zum Hintergrund der Studie sowie die Zusicherung der Anonymität bei Teilnahme. Innerhalb des Fragebogens wurden die Teilnehmer gebeten, Fragen über ihren direkten Vorgesetzten (ethische Führung), sich selbst (Alter und kontraproduktive Verhaltensweisen) als auch das Unternehmen bzw. die Organisation (Unternehmensgröße), in dem bzw. der sie tätig sind, zu beantworten.

Die Stichprobe bestand aus 459 Teilnehmern. 52% von ihnen waren weiblich, 48% männlich und das durchschnittliche Alter lag bei 29 Jahren. 38% arbeiteten in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, 21% in Unternehmen mit zwischen 50 und 250 Mitarbeitern und 41% in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Die direkten Führungskräfte waren zu 32% weiblich und zu 68% männlich.

Messinstrumente

Ethische Führung. Ethisches Führungsverhalten des Vorgesetzten wurde mittels der Ethical Leadership Scale von Brown et al. (2005) in der deutschen Adaption von Rowold et al. (2009) erfasst. Das Messinstrument umfasst 9 Items. Beispielfragen sind „... hört auf das, was Mitarbeiter zu sagen haben“ und „... ihr/ihm kann vertraut werden“. Die Antwortskala reicht von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme völlig zu“. Die interne Konsistenz der Skala ist hoch mit $\alpha = .91$.

Kontraproduktive Verhaltensweisen. Zur Erhebung des kontraproduktiven Verhaltens der Geführten wurde Bennets und Robinsons (2000) Inventar zur Workplace Deviance verwendet. Da es bis dato keine validierte deutsche Version dieses Fragebogens gibt, wurden die 19 Items vom Englischen ins Deutsche übersetzt und anschließend rückübersetzt (Brislin, 1980).

Der Fragebogen unterscheidet zwischen a-personalen und inter-personalen kontraproduk-

tiven Verhaltensweisen. Ersteres bezieht sich auf Verhalten gegen die Organisation (KPV-O), letzteres auf Verhalten gegen Personen (KPV-I). Um ein möglichst differenziertes Bild kontraproduktiver Verhaltensweisen zeichnen zu können, wird innerhalb der Auswertung dieser Studie konsequent zwischen beiden Formen unterschieden. Innerhalb des Fragebogens wird gefragt, wie oft man einzelne Verhaltensweisen in den vergangenen 12 Monaten gezeigt hat. Das Antwortschema reicht von 1 „nie“ bis 7 „täglich“. 12 Items erfassen Fehlverhalten gegen die Organisation. Beispielfragen sind „Ich habe im letzten Jahr unerlaubterweise Eigentum meines Arbeitgebers mit nach Hause genommen“ und „Ich habe im letzten Jahr mit einer außenstehenden Person über vertrauliche Informationen meiner Arbeit geredet“. Kontraproduktives Verhalten gegen Individuen wird mit 7 Items gemessen, wie „Ich habe im letzten Jahr jemanden vor anderen blamiert“ oder „Ich habe im letzten Jahr jemanden beschimpft“. Die Reliabilität beider Skalen ist hoch (KPV-O, $\alpha = .79$; KPV-I, $\alpha = .78$).

Alter der Mitarbeiter. Die Teilnehmer wurden gebeten, ihr Alter in Jahren anzugeben.

Unternehmensgröße. Zur Erfassung der Unternehmensgröße wurden die Teilnehmer gebeten, anzugeben, wie viele Mitarbeiter in ihrer Organisation angestellt sind. Vorgegeben waren dabei drei Antwortkategorien (1 = „weniger als 50“; 2 = „zwischen 50 und 250“; 3 = „mehr als 250“).

Datenanalyse

Die vorliegende Studie wurde mit Hilfe multipler Regressionsanalysen ausgewertet. Um zu möglichst aussagekräftigen Befunden zu kommen, wurde innerhalb der Analyse konsequent zwischen den zwei Formen der kontraproduktiven Verhaltensweisen unterschieden. Zur Überprüfung der Moderatorhypothesen wurden entsprechend den methodischen Standards (Cohen, 2010) die drei Untersuchungsvariablen ethische Führung, KPV-O und KPV-I standardisiert, ehe die beiden Interaktionsterme aus ethischer Führung und Alter der Geführten bzw. der Unternehmensgröße berechnet wurden.

Ergebnisse

Diskriminante Validität der Skalen

Um die faktorielle Validität der verwendeten Konstrukte zu überprüfen, wurden konfirmatorische Faktoranalysen durchgeführt. Da die Daten der vorliegenden Studie nicht multivariat-normalverteilt waren, wurde zur Schätzung der unterschiedlichen Modelle der ULS-Schätzer verwendet. Das erwartete 3-Faktoren-Modell bestehend aus ethischer Führung und den beiden Facetten des kontraproduktiven Verhaltens wurde verglichen mit einem 1-Faktor-Modell, bei dem alle Indikatoren auf nur

	M	SD	Interkorrelationen						
			1	2	3	4	5	6	7
1. Geschlecht MA	0.48	0.50	–						
2. Alter	29.60	8.44	.11*	–					
3. Geschlecht VG	0.67	0.47	.20**	.02	–				
4. Unternehmensgröße	2.02	0.90	.20**	.18**	.06	–			
5. Ethische Führung	3.44	0.89	–.02	–.09	–.07	.04	.91		
6. KPV-O	1.70	0.70	.11*	–.16**	.03	.03	–.24**	.79	
7. KPV-I	1.54	0.70	.13**	–.11*	–.01	.12*	.01	.42**	.78

Hinweise: Kodierung des Geschlechts: 0 = weiblich; 1 = männlich; MA = Mitarbeiter; VG = Vorgesetzter; KPV-O = Kontraproduktive Verhaltensweisen gegen Organisation; KPV-I = Kontraproduktive Verhaltensweisen gegen Individuen; auf der Diagonalen sind die internen Konsistenzen (Chronbachs Alpha) abgetragen.

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tabelle 1

Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen

einen Faktor laden. Die Fit-Indizes des 3-Faktoren-Modells zeigen eine gute Passung des postulierten Modells (SRMR = .07; GFI = .96; AGFI = .95). Demgegenüber war der Fit des 1-Faktoren-Modells deutlich schlechter (SRMR = .15; GFI = .80; AGFI = .76). Sämtliche Modellindizes lagen hier deutlich unter den postulierten Cut-off-Werten (Hu & Bentler, 1999). Insgesamt lässt sich auf dieser Basis die postulierte 3-Faktoren-Struktur bestätigen.

Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen

Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen, internen Konsistenzen und Interkorrelationen der verwendeten Variablen.

Hypothesentestung

Zur Testung der Hypothesen wurden die Ergebnisse der Regressionsanalysen verwendet. Tabelle 2 zeigt

beide Regressionsmodelle. Entsprechend der vorherigen Beschreibung wurden die drei Hypothesen für beide Formen des kontraproduktiven Verhaltens getrennt getestet. Bei beiden Modellen wurde das gleiche Vorgehen gewählt. In Schritt 1 wurden lediglich die Kontrollvariablen Alter der geführten Mitarbeiter und Unternehmensgröße berücksichtigt. Im 2. Schritt kam die ethische Führung hinzu, in Schritt drei die beiden Interaktionsvariablen aus ethischer Führung und Alter der Mitarbeiter bzw. Unternehmensgröße. Die Teststatistiken, die zur Überprüfung der Hypothesen verwendet wurden, sind die Regressionskoeffizienten des 3. Schrittes.

In Bezug auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegenüber der Organisation lässt sich Hypothese 1 bestätigen. Ethische Führung hat einen negativen Effekt auf KPV-O ($\beta = -.25$, $p < .01$). Im Hinblick auf Hypothesen 2 und 3 deuten die beiden signifikanten Interaktionseffekte auf vorliegende Moderatoreffekte hin (Ethische Führung x Alter MA, $\beta = .15$, $p < .01$; Ethische Führung x Unternehmensgröße, $\beta = -.11$, $p < .05$). Abbildung 1 zeigt, dass der negative Zusammenhang zwischen ethischer

	KPV gegen Organisation			KPV gegen Individuen		
	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
Schritt 1		.02	.02*		.02	.02*
Alter MA	–.14**			–.10		
Unternehmensgröße	.04			.13*		
Schritt 2		.09	.07**		.02	.00
Alter MA	–.16**			–.10		
Unternehmensgröße	.05			.13*		
Ethische Führung	–.26**			–.02		
Schritt 3		.13	.04**		.03	.01
Alter MA	–.13**			–.09		
Unternehmensgröße	.06			.13*		
Ethische Führung	–.25**			–.02		
Ethische Führung x Alter MA	.15**			.02		
Ethische Führung x Unternehmensgröße	–.11*			–.05		

Hinweise: KPV = Kontraproduktive Verhaltensweisen; MA = Mitarbeiter.

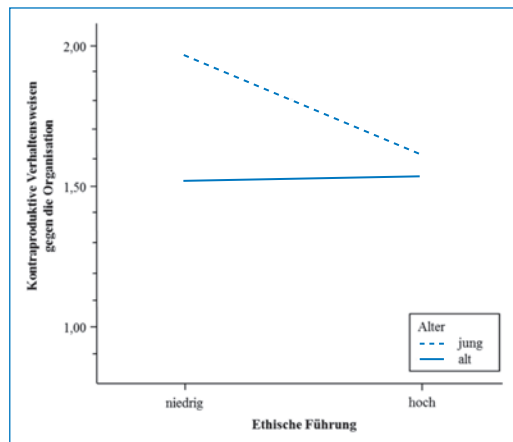
* $p < .05$; ** $p < .01$

Tabelle 2

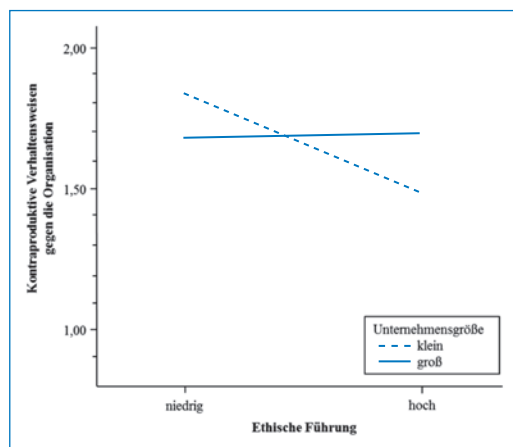
Ergebnisse der Regressionsanalysen

Abbildung 1

Interaktionseffekt zwischen ethischer Führung und Alter der Mitarbeiter auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegen die Organisation

**Abbildung 2**

Interaktionseffekt zwischen ethischer Führung und Unternehmensgröße auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegen die Organisation



Führung und kontraproduktiven Verhaltensweisen gegen die Organisation bei jüngeren Mitarbeitern stärker ist, während er bei älteren Mitarbeitern nahezu verschwindet. Der Einfluss der Unternehmensgröße ist in Abbildung 2 dargestellt. Der Effekt ethischer Führung auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegen die Organisation sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße. Insgesamt können hier also alle drei Hypothesen bestätigt werden.

Bei den kontraproduktiven Verhaltensweisen gegen Individuen zeigt sich ein anderes Bild. Hier liegt kein signifikanter Effekt ethischer Führung vor ($\beta = -.02$, ns), was zur Ablehnung von Hypothese 1 führt. Ebenso sind auch die beiden Interaktionsterme nicht signifikant (Ethische Führung x Alter MA, $\beta = .02$, ns; Ethische Führung x Unternehmensgröße, $\beta = .02$, ns), weshalb auch Hypothesen 2 und 3 abgelehnt werden müssen.

Diskussion

Vor dem Hintergrund regelmäßig wiederkehrender Medienberichte über ethische Fehltritte wirtschaftlicher Entscheidungsträger gewinnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Manager- und Führungsversagens zunehmend an Bedeutung. Ziel der vorliegenden Studie war es, Führungsversagen in alltäglichen Konstellationen zu thematisieren. Mit dem Fokus

auf den kontraproduktiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter war es möglich, Versagen von Führungskräften sehr konkret abzubilden. Ein zentraler Bestandteil der Führungsaufgabe ist schließlich die Anleitung und Motivation von Mitarbeitern (Yukl, 2010). Zeigen die geführten Mitarbeiter wiederum kontraproduktive Verhaltensweisen, stehlen sie oder beleidigen Kollegen, hat die Führungskraft ein wichtiges Merkmal innerhalb der eigenen Tätigkeitsbeschreibung verfehlt – es kommt zu MvD. Diese mitarbeiter- und ergebnisorientierte Sichtweise stellt eine Alternative zur klassischen MvD-Perspektive hinsichtlich Managerverhalten und -eigenschaften dar, geht aber mit dem grundlegenden Verständnis von Führungsversagen einher (Padilla et al., 2007).

Die Betrachtung des KPV der Mitarbeiter als Indikator für Derailment erfolgte eingebettet in eine Dreiecksbetrachtung (vgl. Padilla et al., 2007), die zusätzlich ethisches Führungsverhalten und kontextuale Faktoren umfasste. Ethische Führung wurde hier verstanden als konstruktiver Ansatzpunkt (im Vergleich zu destruktiven Verhaltensweisen; Einarsen et al., 2007), um Führungsversagen zu vermeiden oder zu mindern. Die Berücksichtigung verschiedener Kontextmerkmale als Moderatoren des Führungsprozesses erlaubte zusätzlich die Hervorhebung Derailment fördernder bzw. hemmender Konstellationen.

Die Auswertung zeigte, dass ethisches Führungsverhalten zu gemindertem KPV der Mitarbeiter gegenüber der Organisation führt. Dieser Zusammenhang war besonders stark bei jüngeren Mitarbeitern und innerhalb kleinerer Unternehmen. Mit Blick auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegenüber Individuen zeigt sich, anders als in den Hypothesen angenommen, kein bedeutsamer Einfluss des ethischen Führungsverhaltens.

Die Ergebnisse dieser Studie erlauben Rückschlüsse darauf, wie Führungsversagen in der alltäglichen interaktionalen Beziehung mit Mitarbeitern verhindert werden kann. Zeigt die Führungskraft Interesse an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter, trifft sie ausgewogene Entscheidungen und ist um Gleichbehandlung aller bemüht, sinkt das Risiko, dass Mitarbeiter der Organisation schaden. Interessanterweise begrenzt sich dieser Effekt auf kontraproduktive Verhaltensweisen gegenüber der Organisation. Ethisches Führungsverhalten hat im Rahmen dieser Studie keinen bedeutsamen Einfluss auf interpersonale Aspekte, wie den kontraproduktiven Umgang mit Kollegen (Mobbing, Lästereien, etc.). Dieser Befund widerspricht zunächst der Annahme, dass Führungskräfte das Verhalten unterstellter Mitarbeiter auch untereinander beeinflussen, wie es die Literatur zur ethischen Führung postuliert (Brown & Trevino, 2006). Wird allerdings die Führungskraft insbesondere als Repräsentant der Organisation interpretiert (Yukl, 2010), liefert dies einen möglichen Erklärungsansatz. Ist sie vertrauensvoll und glaubwürdig im Mitarbeiterumgang, postuliert die Social-Exchange Theorie (Blau, 1964), dass Mitarbeiter reziprokes, d.h. im

Gegenzug vergleichbares Verhalten zeigen. Um der Führungskraft entgegenzukommen, werden kontraproduktive Verhaltensweisen gegen die Organisation, de facto also gegen die Führungskraft selbst, gemieden.

Die vorangegangenen Analysen konnten einen Moderatoreffekt des Mitarbeiteralters bestätigen. Hypothesenkonform war der Einfluss des Führungsverhaltens auf KPV gegen die Organisation bei jüngeren Mitarbeitern stärker als bei älteren. Dies bestätigt die Annahme, dass jüngere Mitarbeiter mehr Anleitung und Orientierung brauchen, um erwünschtes und effektives Arbeitsverhalten (bspw. Arbeitsroutinen, Umgang mit Problemen und Fehlern) zu erlernen. Interessanterweise zeigten die Regressionsanalysen allerdings auch, dass das Mitarbeiteralter selbst auch einen negativen Einfluss ($\beta = -.13, p < .01$) auf KPV-O hatte. Mit zunehmendem Alter sinkt die Tendenz, schädliche Verhaltensweisen zu zeigen. Insgesamt stützt diese Studie damit die einschlägige Literatur, wonach mit zunehmendem Lebens- und Berufsalter das ethische Bewusstsein (moralisches Urteils- und Entscheidungsvermögen, Umgang mit Dilemmata; Peterson, Rhoads & Vaught, 2001; Rest, 1986) steigt. Dies wiederum führt dazu, dass Personen weniger deviantes Verhalten zeigen und entsprechend auch weniger Anleitung von außen benötigen.

Die Effektivität ethischer Führung im Derailmentkontext hängt auch von der Größe des jeweiligen Unternehmens ab. Je kleiner eine Unternehmung ist, desto stärker kann eine ethisch führende Führungskraft auf das kontraproduktive Verhalten gegenüber der Organisation einwirken. Gerade in kleinen Unternehmen, geprägt von vergleichsweise wenig formaler Struktur, kommt Führungskräften und der Unternehmensleitung eine besondere Vorbildrolle zu (vgl. Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, 2008). Stärker als in größeren Organisationen wenden sich die unterstellten Mitarbeiter zur Orientierung und Anleitung an sie. Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen damit bisherige Befunde und pointieren die zentrale Rolle und den sinnstiftenden Einfluss der Führungskraft in Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen.

Limitationen und Implikationen für zukünftige Forschung

Diese Studie beinhaltet einige zu beachtende Limitationen sowie darauf aufbauend verschiedene Anknüpfungspunkte für künftige Forschung. Eine methodische Schwäche ist der verwendete single-source Datensatz. Jeder Proband schätzte sowohl das Führungsverhalten des Vorgesetzten als auch sein eigenes KPV ein, was das Risiko inflationär hoher Zusammenhänge (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012) mit sich bringt. Künftige Arbeiten sollten multiperspektivische Daten nutzen. Auch die Berücksichtigung objektiver Datenquellen erscheint sinnvoll und notwendig.

Eine zweite wichtige Einschränkung dieser Arbeit ist der Umfang des Forschungsmodells. Mit dem Alter der Mitarbeiter sowie der Unternehmensgröße werden lediglich zwei Moderatorvariablen berücksichtigt. Es darf nicht unerwähnt bleiben, dass diese Auswahl nicht abschließend sein kann. Vor dem Hintergrund des toxic triangles nach Padilla et al. (2007) bedarf es einer sehr viel umfassenderen Betrachtung, um das Zusammenspiel von Führungsverhalten und Kontext detailliert und exakt abbilden zu können. Diese Studie liefert hier lediglich einen ersten Einblick. Weitergehende Studien sind notwendig, um den Einfluss von Branchenmerkmalen, externen Unsicherheiten (bspw. Konjunktur) oder Leistungszwängen zu verstehen.

Vielversprechend erscheint auch, künftig unethische Führung stärker zu beforschen. Letztere würde noch stärker einhergehen mit klassischer Führungsforschung im Derailmentbereich (vgl. destruktive Führung; Einarsen et al., 2007). Erste theoretische Arbeiten thematisieren bereits (vgl. Brown & Mitchell, 2010), dass unethische Führung mehr ist als eine niedrige Ausprägung ethischer Führung (also nicht ethische und unethische Führung als Anker einer Führungsdimension). Empirische Einblicke fehlen in diesem Feld allerdings noch vollkommen.

Ein letzter wichtiger Aspekt für kommende Forschung bezieht sich auf die kontraproduktiven Verhaltensweisen gegen Individuen. Innerhalb dieser Studie konnte kein Einfluss des Führungsverhaltens festgestellt werden. Im Vergleich dazu konnten frühere Studien Effekte von ethischer Führung auf interpersonales Mitarbeiterverhalten (bspw. Organizational Citizenship Behavior (OCB); Kacmar, Bachrach, Harris & Zivnuska, 2011) bestätigen. Die Vermutung liegt nahe, dass die negative (KPV-I) oder positive Ausrichtung (OCB) des Kriteriums eine Rolle spielt. Künftige Arbeiten sollten daher die Effekte von Führungsverhalten auf andere negativ konnotierte Aspekte, wie bspw. mikropolitische Strukturen, stärker untersuchen.

Implikationen für die Praxis

Versteht man kontraproduktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter als Indikator für Führungsversagen, so liefern die Ergebnisse dieser Studie wichtige Ansatzpunkte für die organisationale Praxis. Unternehmen im Allgemeinen und das Personalwesen im Speziellen sollten bestrebt sein, ethisches Führungsverhalten von Führungskräften aktiv zu fördern und zu entwickeln, um so möglichem Führungsversagen systematisch und präventiv vorzubeugen. Da das Führungsstilkonstrukt konkrete, stark verhaltensorientierte Aspekte beinhaltet (bspw. Worttreue, Mitarbeiterorientierung), können Führungstrainings einen wichtigen Beitrag dazu leisten, ethisches Führungsverhalten zu entwickeln. Bei vergleichbaren verhaltensnahen Führungsstilen konnte die Trainierbarkeit von Führungsverhalten bereits gezeigt werden (Barling, Weber & Kelloway, 1996). Das Instrument zur Erfassung ethischer

Führung (ELS-D) könnte in diesem Zusammenhang Ausgangspunkt für Mitarbeiterbefragungen und Führungsfeedback sein (vgl. Zenglein, Lohs & Kevenoglu, 2010). Im Training selbst bietet es sich dann an, mit den teilnehmenden Führungskräften insbesondere das Thema Vorbildfunktion ausführlich zu behandeln. Hier geht es weniger darum, ethische Verhaltensweisen präzise vorzugeben, als um den aktiven Austausch unter den Teilnehmern über ethische Herausforderungen und Dilemmata des beruflichen Alltags. Verschiedene Methoden sind denkbar: Der Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung (durch die Mitarbeiter) schafft ein besseres Gespür dafür, welche Verhaltensweisen wie von Mitarbeitern wahrgenommen werden. Sollte bspw. die Selbsteinschätzung deutlich über der Fremdeinschätzung liegen, kann im Austausch mit Kollegen erarbeitet werden, welche Verhaltensweisen weniger oder kaum von Mitarbeiterseite wahrgenommen sind. Alternativen bzw. Verhaltensbeispiele ergeben sich aus den Erfahrungen der übrigen Teilnehmer. Darauf aufbauend helfen Rollenspiele, ein kritisches Gespür für ethische Herausforderungen des Arbeitsalltags (z.B. gravieren des Fehlverhalten langjähriger, vertrauter Mitarbeiter, Umsetzung unbeliebter Entscheidungen von „oben“, Mitarbeiterorientierung bei begrenzten Handlungsspielräumen) und Sicherheit im Umgang mit diesen zu erlangen.

Innerhalb kleinerer, gerade auch sehr jungen Unternehmen ist eine strukturierte Personal- und insbesondere Führungskräfteentwicklung oft schwierig. Da allerdings gerade hier der Einfluss auf die kontraproduktiven Verhaltensweisen besonders stark war, vergibt eine Unternehmung wichtiges Potential, wenn eine systematische Personalentwicklung ausbleibt.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Studie werden auch die Grenzen ethischer Führung im Derailementkontext aufgezeigt. Während die Befunde die Förderung von ethischer Führung als effektive Maßnahme gegen Führungsversagen überwiegend stützen, darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass der Einfluss der Führungskraft auf ältere Mitarbeiter und innerhalb größerer Unternehmen abnimmt. Im Extremfall könnte auch ein noch so ethisch führender Vorgesetzter mögliches Führungsversagen, d.h. kontraproduktives Verhalten der Mitarbeiter, nicht verhindern. Hier gilt es für die Führungskraft, über andere Wege (Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung, Versetzung, Änderungskündigung) auf die Mitarbeiter einzuwirken.

Literatur

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827-832.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- 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 (2), 410-424.
- Blau, P. M. & Schoenherr, R. A. (1971). *The structure of organizations*. New York: Basic Books.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bluedorn, A. (1993). Pilgrim's progress: Trends and convergence in research on organizational size and environments. *Journal of Management*, 19 (2), 163-191.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Hrsg.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 2 – Methodology (S. 349-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583-616.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Mayr, U. & Nesselroade, J. R. (2000). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (4), 644-655.
- Cohen, J. (2010). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Aufl.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dadhich, A. & Bhal, K. T. (2008). Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33 (4), 15-25.
- Deeg, J. & Weibler, J. (2012). Führungstheorien auf dem Prüfstand – Eine Spurensuche nach (proto-)integrale Denken in der Führungslehre. *Wirtschaftspsychologie* (3), 21-33.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *J Organiz Behav*, 25 (1), 67-80.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.
- Grube, A. & Hertel, G. (2008). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie* (3), 18-29.
- Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. (2011). Management Derailement. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Hand-

- books in psychology, 1st ed, S. 557-575). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary J*, 6 (1), 1-55.
- Iun, J. & Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 793-806.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J. & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 633-642.
- Kalshoven, K. & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11 (1), 60-68.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 1-31.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 923-934.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 647-660.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *J Bus Ethics*, 95 (S1), 7-16.
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. (1990). *Off the track. Why and how successful executives get derailed* (Technical report/Center for Creative Leadership, Bd. 21,). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Addison-Wesley Educational Publ.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194.
- Peterson, D., Rhoads, A. & Vaught, B. C. (2001). Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors. *Journal of Business Ethics*, 31 (3), 225-232.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48 (4), 887-910.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Rowold, J. & Borgmann, L. (2009). Zum Zusammenhang zwischen Ethischer Führung, Arbeitszufriedenheit und Affektivem Commitment. *Wirtschaftspsychologie* (2), 58-66.
- Rowold, J., Borgmann, L. & Heinitz, K. (2009). Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaptation der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von Brown et al. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53 (2), 57-69.
- Schminke, M. (2001). Considering the business in business ethics: An exploratory study of the influence of organizational size and structure on individual ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 30 (4), 375-390.
- Schwendenwein, W. (1990). Profession – Professionalisierung – Professionelles Handeln. In L.-M. Alisch (Hrsg.), *Professionswissen und Professionalisierung* (Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft, Bd. 28: Sonderbd., S. 359-381). Braunschweig: Techn. Univ., Seminar für Soziologie und Sozialarbeitswiss., Abt. Sozialarbeitswiss.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 138-158.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80-92.
- Staehle, W. H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 8. Aufl.). München: Vahlen.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *J Management Studies*, 43 (7), 1437-1461.
- Toor, S. R. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90 (4), 533-547.
- Trevino, L. K., Brown, M. E. & Hartman, L. P. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42 (4), 128-142.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7 (1), 1-60.

- van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18 (3), 283-294.
- Wegge, J. & Rosenstiel, L. von. (2004). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 475-512). Bern: Huber.

- Wegge, J., Roth, C. & Schmidt, K.-H. (2008). Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie* (3), 30-43.
- Westermann, F. (2012). Derailment und Managerversagen – Turning a blind eye to disaster? – Neue Wege innovativer Management-Diagnostik als Antworten auf Phänomene der Führungskrise. In S. Armutat (Hrsg.), *Differentielles Management. Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz* (SpringerLink: Bücher, S. 189-209). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Wrenn, K. A. & Maurer, T. J. (2004). Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control. *J Appl Social Psychol*, 34 (2), 223-242.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). Upper Saddle River, Boston, Columbus, San Francisco u.a.: Pearson.
- Zenglein, C., Lohs, M. & Kevenoglu, F. (2010). Feedback gestalten – Entwicklung fördern: Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedback und deren Implikationen für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie* (2), 66-75.



Claudia Thea Schmitt

Was ist Klugheit?

Wertebezogenes Handeln im Führungskontext. Theorie und Praxis Wertebasierter Flexibilität

Was ist Klugheit? Wie lässt sich Klugheit psychologisch beschreiben? Und: Kann man Klugheit lernen? Ausgehend von diesen Fragen erarbeitet die Autorin das integrative Kompetenzmodell der Wertebasierten Flexibilität und bietet damit dem Leser eine phänomenologische Interpretation der scheinbar in Vergessenheit geratenen Kardinaltugend. Als Kernmerkmale Wertebasierter Flexibilität werden erkenntnistheoretisch die Ausrichtung auf Balanceprozesse sowie handlungsbezogen die Qualität des Umgangs mit Werten und Wertekonflikten identifiziert. Das Lösen von Dilemmasituationen im Führungskontext wird ausführlich diskutiert und mit empirischen Befunden einer Interviewstudie unterlegt.

Das Buch richtet sich an philosophisch interessierte Psychologen und psychologisch interessierte Philosophen gleichermaßen, mit der Hoffnung und dem Wunsch auf regen Austausch und Weiterentwicklung des Ansatzes. Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte, die wertorientiertes Handeln sowie ethische Ansprüche als Herausforderung ihrer beruflichen Tätigkeit erleben, werden bei der Lektüre Impulse für die Umsetzung Wertebasierter Flexibilität in die Praxis finden.

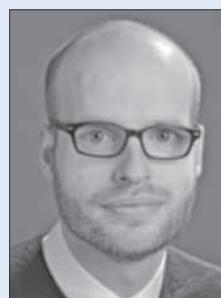
Die Lektüre liefert keine Erfolgsrezepte für kluges Handeln. Vielmehr soll sie zum Mit- und Nachdenken anregen, Verknüpfungsmöglichkeiten verschiedener Kompetenzbereiche aufzeigen, insbesondere zwischen moralischen und kreativen Fähigkeiten, und dabei helfen, vor allem das eigene wertbezogene Handeln wohlwollend-kritisch zu hinterfragen.

320 Seiten · ISBN 978-3-89967-965-6 · Preis: 30,- Euro
eBook: ISBN 978-3-89967-966-3 · Preis: 20,- Euro



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28 · D-49525 Lengerich
Tel. +49 (0)5484 308 · Fax +49 (0)5484 550
E-Mail: pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com · www.pabst-publishers.de



Dr. Kai C. Bormann

Zentrum für Hochschulbildung
Technische Universität Dortmund
Hohe Straße 141
D-44139 Dortmund
kai.bormann@tu-dortmund.de



Prof. Dr. Jens Rowold

Zentrum für Hochschulbildung
Technische Universität Dortmund
Hohe Straße 141
D-44139 Dortmund
jens.rowold@tu-dortmund.de

Problemverschiebung als zentraler Mechanismus in MvD-Prozessen

Silja Kennecke & Dieter Frey

Ludwig-Maximilians-Universität München

Zusammenfassung

Managerversagen und Derailment sind das Ergebnis einer ungünstigen Konstellation von situativen Bedingungen und Personenfaktoren, die den Umgang mit komplexen Problemen im Arbeitskontext beeinflussen. Häufig beginnt der Versagensprozess mit der Wahrnehmung einer mangelnden Passung von Anforderungen und Ressourcen, die Stress auslöst und zur Anwendung von Schutzstrategien führt. Im vorliegenden Beitrag entwickeln wir ein Prozessmodell des Versagens, das sowohl kognitive als auch affektive Komponenten berücksichtigt. Wir postulieren als zentralen Mechanismus die Verschiebung von Problemen und Entscheidungen auf andere Personen oder spätere Zeitpunkte und damit die Konzentration auf kurzfristig positive Verhaltensoptionen, die keine nachhaltige Lösung bieten (vgl. Senge, 1990).

Schlüsselwörter: Problemverschiebung, Managerversagen, Prozessmodell, Stress, komplexe Probleme, Informationsverarbeitung

Shifting the burden as central mechanism in failure processes

Abstract

Managerial derailment can be framed as the result of a disadvantageous constellation of situational conditions and person factors that influence managers' dealing with complex problems at work. Often, the failure process starts with the perception of a misfit between demands and resources that causes stress reactions and leads to the use of protection strategies. In this paper we develop a process model of failure that incorporates cognitive as well as affective components. We suggest that shifting problems to other people or other points of time and thus concentrating on short-term benefits instead of long-term solutions constitutes a central mechanism in the failure process (cf. Senge, 1990).

Keywords: shifting the burden, derailment, process model, stress, complex problems, information processing

1 Einleitung

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind Kapitän eines Kreuzfahrtschiffs und Ihr Schiff rammt einen Felsen. Der Strom fällt aus. Sie erfahren, dass der Maschinenraum überflutet ist und der Notfallgenerator nicht funktioniert. Was unternehmen Sie? Francesco Schettino, der Kapitän der „Costa Concordia“, entschied sich in dieser Situation zunächst, nichts zu tun. Auf Anfrage der Hafenbehörde meldete er lediglich, dass der Strom ausgefallen sei – obwohl ihm zu diesem Zeitpunkt bereits klar gewesen sein musste, dass das Schiff nicht mehr zu retten war (Baumann, 2013). Als die Situation kurze Zeit später eskalierte, überließ er es seinem Stellvertreter, die Evakuierung zu koordinieren und verließ sogar selbst vorzeitig das Schiff (ebd.). Das Schiffs-

unglück kostete 32 Menschen das Leben. Schettino wurde entlassen und muss sich nun wegen fahrlässiger Tötung vor Gericht verantworten (Hut/dpa, 2014).

Man kann Schettino in dieser Situation zwei Fehler anlasten: Zum einen verschloss er die Augen vor der Gefahr, die von dem schweren Leck ausging, obwohl er ausreichende Informationen über das Ausmaß des Schadens besaß. Zum anderen entzog er sich seiner Verantwortung als Kapitän, indem er von Bord ging und die Evakuierung anderen überließ. Kurzfristig entlastete ihn dieses Verhalten. Er musste den Passagieren und der Hafenbehörde keine Schreckensnachricht übermitteln und konnte sich selbst in Sicherheit bringen. Langfristig kosteten ihn diese Entscheidungen seinen Job und seine Reputation. Mehrere Passagiere verklagten den

Reiseveranstalter und die Reederei auf Schadensersatz.

Der verantwortungsvolle Umgang mit Problemen gehört mit zu den wichtigsten Führungsaufgaben (Bolman & Deal, 1997; Campbell, Whitehead & Finkelstein, 2009) und entscheidet über den Erfolg einzelner Projekte ebenso wie über individuelle Karriereverläufe (Connelly et al., 2000; Lombardo, Ruderman & McCauley, 1988; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Im normalen Geschäftsalltag kostet ein Verhalten wie das von Schettino in der Regel keine Menschenleben, wohl aber wertvolle Unternehmensressourcen.

Studien, die das Scheitern von Managern untersuchen, konzentrieren sich oftmals auf Defizite in bestimmten Kompetenzbereichen oder beschreiben Persönlichkeitsmerkmale, die erfolgreiche von gescheiterten Managern unterscheiden (Finkelstein, 2003; Lombardo et al., 1988; Westermann, 2012). Nur selten wird eine Perspektive eingenommen, die versucht den *dynamischen Prozess des Scheiterns* zu begreifen (eine Ausnahme bildet die Studie von Van Oorschot, Akkermans, Sengupta & Van Wassenhove, 2013).

Im vorliegenden Beitrag entwickeln wir ein Prozessmodell des Versagens, das den prototypischen Verlauf von ersten Auslösern bis hin zum Scheitern beschreibt und dabei sowohl kognitive als auch affektive Komponenten berücksichtigt. Der Fokus liegt auf dem Mechanismus der *Problemverschiebung*. Im Zentrum stehen die Fragen: Woher kommt die Tendenz zur Problemverschiebung? Was sind Konsequenzen von Problemverschiebung? Welche aufrechterhaltenden Bedingungen tragen zu einer negativen Entwicklung bei? Wo können intervenierende Maßnahmen ansetzen, die den Prozess unterbrechen?

2 Das Konzept der Problemverschiebung

Wir postulieren als zentralen Mechanismus im Versagensprozess die Verschiebung von Problemen und Entscheidungen an andere Personen oder auf spätere Zeitpunkte und damit die Konzentration auf kurzfristig positive Verhaltensoptionen, die keine nachhaltige Lösung bieten. Probleme werden nicht dort bearbeitet, wo sie dauerhaft gelöst werden können, sondern auf Stellen verlagert, die lediglich Symptome behandeln und damit Scheinlösungen herbeiführen, um Kunden, Investoren, Vorgesetzte oder Kontrollgremien zufrieden zu stellen. Auf diese Weise fehlt Energie zur Entwicklung tragfähiger Lösungen. Im schlimmsten Fall kann dieses Vorgehen Nebenwirkungen erzeugen, die das Grundproblem noch verschlimmern (vgl. „shifting the burden“, Senge, 1990). An Bord der „Costa Concordia“ bestand die Scheinlösung darin, Passagiere und Hafenbehörde in falscher Sicherheit zu wiegen, während die notwendigen Rettungsmaßnahmen vernachlässigt wurden.

Wir schlagen vor, grundsätzlich zwei Varianten von Problemverschiebung zu unterscheiden: Die Verschiebung des Problems an *andere Personen* oder die Verschiebung auf *spätere Zeitpunkte*.

So kann eine Führungskraft beispielsweise unter dem Deckmantel der „partizipativen Führung“ wichtige Entscheidungen ihren Mitarbeitern überlassen oder sich in kritischen Situationen zurückziehen, sodass der aktive Umgang mit Problemen, wie Zielverfehlungen, die Kommunikation negativer Informationen oder die Beschwichtigung verärgelter Kunden auf die Mitarbeiter verlagert wird (Verschiebung an *andere Personen*). In der Führungsforschung wird dieser Führungsstil als „Laissez-faire“ oder schlicht als „nicht vorhandene Führung“ bezeichnet (Hinkin & Schriesheim, 2008; Judge & Piccolo, 2004). Auch die Übergabe von internen Problemen an andere Abteilungen oder externe Berater kann eine Problemverschiebung darstellen, wenn keine bewusste und sinnvoll begründete Delegation erfolgt. Dahinter steht der Wunsch, sich nicht selbst mit unangenehmen Situationen auseinandersetzen und (Führungs-)Verantwortung übernehmen zu müssen. Dies kann zum Beispiel Führungskräfte betreffen, die nicht ausreichend darauf vorbereitet worden sind, Führungsaufgaben zu übernehmen (Carson et al., 2012; Martin & Gentry, 2011). Sind die Personen, auf die das Problem verschoben wird, nicht mit den nötigen Ressourcen ausgestattet, um das Problem lösen oder eine Entscheidung treffen zu können, zeigt diese Handlungssystematik negative Konsequenzen, wie überforderte Mitarbeiter, verärgerte Kunden oder eine hohe Kostenbelastung durch Beraterhonorare.

Die Verschiebung von Problemen und Entscheidungen auf *spätere Zeitpunkte* geschieht vor allem dann, wenn hoher zeitlicher Druck besteht und viele Aufgaben gleichzeitig anstehen. Dahinter steht oft Hilflosigkeit und das Bedürfnis, sich nicht sofort mit Problemen konfrontieren zu müssen, die aktuell schwer lösbar erscheinen. In diesem Zusammenhang kann es passieren, dass Führungskräfte oder Teams in hektische Betriebsamkeit verfallen und scheinbar dringliche anstelle von wichtigen Aufgaben bearbeiten. Dieses Verhalten wird auch als „fire fighting“ bezeichnet (Bohn, 2000) und zeigt Bezüge zur Prokrastination, dem Aufschieben notwendiger, aber unangenehmer Aufgaben, obwohl der handelnden Person die negativen Konsequenzen bewusst sind (Ferrari, Barnes & Steel, 2009; Steel, 2007, 2010). Gleichzeitig ist es oft schwierig, Aufwand und Dauer bestimmter Aufgabenpakete realistisch einzuschätzen („planning fallacy“, Kahneman & Tversky, 1979). Das Verschieben einer Deadline auf einen späteren Zeitpunkt mag eine kurzzeitige Verbesserung und Entspannung mit sich bringen, kann sich jedoch zur Krise entwickeln, wenn der Zeitdruck in späteren Projektphasen umso stärker steigt. Van Oorschot et al. (2013) bezeichnen das Phänomen, aktuelle Projektphasen auf Kosten späterer Phasen zu kürzen, als „decision trap“.

Neben der Verschiebung von Problemen ist auch das gegenteilige Extrem ungünstig: Neigt

Problemverschiebung	Motiv	Risiko
An andere Personen	Keine Verantwortung übernehmen müssen	• Fehler • überforderte Mitarbeiter • Kostenbelastung durch Beraterhonorare
Auf spätere Zeitpunkte	Sich nicht sofort mit dem Problem auseinandersetzen müssen	• Erhöhter Zeitdruck in späteren Projektphasen • Eskalation kurz vor Deadlines
Gegenteil: Monopolisierung	Alles unter Kontrolle behalten	• Fehler • überlastete Führungskraft • unmündige Mitarbeiter

Abbildung 1

Formen von Problemverschiebung

eine Führungskraft dazu, bei Schwierigkeiten selbst einzugreifen, obwohl andere über bessere Ressourcen zur Lösung des Problems verfügen, sprechen wir von *Monopolisierung*. In diesem Fall behält der Akteur das Problem bei sich, obwohl es an anderer Stelle ebenso gut oder besser gelöst werden könnte. Mangelndes Vertrauen, geringe Delegationsfähigkeit, ein hohes Kontrollbedürfnis, die Überschätzung der eigenen Problemlösefähigkeit und der Widerwille, Hilfe von anderen anzunehmen, bilden den Hintergrund für diese Handlungssystematik (McCall & Lombardo, 1983). Dieses Verhalten passt zu einem direktiven, autoritären Führungsstil (House, 1971; 1996). Kurzfristig kann auf diese Weise Koordinationsaufwand vermieden und eine schnellere Lösung erreicht werden, langfristig ist die Lösungsqualität jedoch geringer (Lorinkova, Pearsall & Sims, 2013). Zudem kann ein Nebeneffekt darin bestehen, unmündige Mitarbeiter heranzuziehen, deren Problemlösekompetenz verkümmert, die wenig Engagement zeigen und ungern Verantwortung übernehmen, während die Führungskraft selbst sich überlastet fühlt und das Burnoutisiko steigt (Möller & Haag, 2012).

Zu bedenken ist, dass die Verschiebung von (Teil-)Problemen unter bestimmten Umständen positive Effekte erzielen kann. So kann es beispielsweise sinnvoll sein zu akzeptieren, dass absolute Sicherheit und die Berücksichtigung aller Informationen angesichts komplexer Probleme nicht möglich ist und eine Näherungslösung anzustreben („muddling through“, Lindblom, 1959). Auch das geplante Verschieben bestimmter Aufgaben auf spätere Zeitpunkte, kombiniert mit der Fähigkeit, unter Zeitdruck produktiv zu arbeiten (aktives Pro-

krastinieren) wirkt sich nicht negativ auf Leistung und Wohlbefinden aus (Chu & Choi, 2005). Beides lässt sich von Problemverschiebung abgrenzen, da die Verlagerung bewusst erfolgt und Teil einer geeigneten Lösungsstrategie ist.

Betrachtet man positives und negatives Problemverschieben aus der Perspektive der Stressforschung, ist erkennbar, dass in beiden Fällen unterschiedliche Coping-Mechanismen aktiv sind: Personen, die Probleme strategisch sinnvoll verschieben, fokussieren unter Stress auf die Bearbeitung der vorliegenden Aufgaben (*aufgabenorientiertes Coping*), während Problemverschiebung mit dem Motiv, einer belastenden Verantwortung zu entfliehen oder Hilflosigkeitsempfinden zu reduzieren dazu dient, emotionalen Stress zu mindern (*emotionsorientiertes oder vermeidendes coping*; Elliot, Thrash & Murayama, 2011; Folkman & Lazarus, 1980; Higgins & Endler, 1995; vgl. auch Janis & Mann, 1977).

3 Prozessmodell des Versagens

Abbildung 2 beschreibt den postulierten Prozess des Versagens. Er beginnt mit dem Auftreten eines *Problems*, das sich aus einer Diskrepanz von Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen ergibt. Diese Auffassung steht im Einklang mit klassischen Definitionen eines Problems als Zustand, der im Hinblick auf ein Ziel verändert werden soll, wobei die Mittel zur Zielerreichung nicht unmittelbar zur Verfügung stehen beziehungsweise noch zu entwickeln sind (vgl. Dörner, 1979; Duncker, 1935).

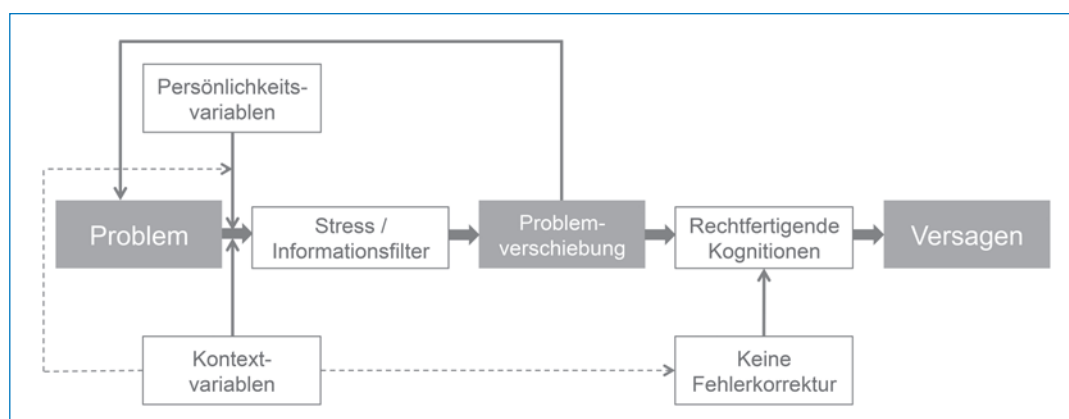


Abbildung 2

Prozessmodell des Versagens

Wir nehmen an, dass es zu einer *Verschiebung des Problems* kommt, wenn eine ungünstige Konstellation von situativen Bedingungen und Personenfaktoren dazu führt, dass Akteure wenig Kontrolle über die Situation empfinden, sodass die Konfrontation mit dem Problem Stress auslöst und mit negativen Emotionen einhergeht (vgl. Spector, 1998). Stress verändert die Informationsverarbeitung, zum Beispiel indem *Wahrnehmungsfilter* aktiviert werden, die dabei helfen, negative Emotionen kurzfristig zu reduzieren. So lässt sich erklären, weshalb der kurzfristige Nutzen von Problemverschiebung dem langfristigen Nutzen einer nachhaltigen Problemlösung vorgezogen wird. Wie Abbildung 2 illustriert, führt problemverschiebendes Verhalten jedoch dazu, dass Probleme immer wieder auftreten und Ressourcen des Akteurs beanspruchen.

Werden in diesem Stadium keine oder nur unzureichende *Korrekturmaßnahmen* ergriffen, bleiben die Wahrnehmungsfilter bestehen und werden um *rechtfertigende Kognitionen* erweitert, die zur Verteidigung der Scheinlösung beitragen. Dies kann letztendlich zu einem *Versagen* auf der Aufgaben- und/oder Mitarbeiterebene führen.

4 Woher kommt die Tendenz zur Problemverschiebung?

4.1 Eigenschaften des Problems

Zu den Merkmalen komplexer Probleme gehört, dass sie sich allmählich entwickeln, nicht jederzeit deutlich sichtbar sind und im Zeitverlauf ihre äußere Form verändern (Senge, 1990; Van Oorschot et al., 2013). Negative Effekte aufgrund von Fehl- oder Nicht-Handeln zeigen sich meist nicht unmittelbar, sondern zeitlich verzögert (Ramanujam & Goodman, 2003). So zeichnet sich zum Beispiel eine fehlerhafte Personalplanung in der Regel erst ab, wenn Deadlines verfehlt, Budgets nicht eingehalten oder steigende Krankheits- und Kündigungsraten der Mitarbeiter registriert werden. Hinzu kommt, dass der Kern des Problems (zum Beispiel personelle Unterbesetzung oder zu großes Auftragsvolumen) oftmals nicht erkannt wird, sondern die Aufmerksamkeit den entstehenden Symptomen (Zeit- und Kostenproblemen) gilt. Diese Merkmale erschweren das Erkennen kausaler Muster, begünstigen Fehler in der Informationsverarbeitung und behindern organisationales Lernen (Argyris, 1992; Senge, 1990).

Wie Van Oorschot et al. (2013) beschreiben, erhalten Teams häufig ambivalente Signale über den Projektfortschritt. Negative Ereignisse werden neben positiven Ereignissen besprochen (Meilenstein A wurde abgeschlossen, Meilenstein B und C verzögern sich). Ist die Aufmerksamkeit dabei – selbstwertdienlich – auf positive Informationen gerichtet, kann es passieren, dass der Projektfortschritt als positiv eingeschätzt wird, während negative Ereignisse unbemerkt akkumulieren.

4.2 Eigenschaften des Problemlösers

Die Konfrontation mit Problemen geht mit kognitiven und affektiven Reaktionen einher, die mit der Bewertung der Situation zusammenhängen (Lazarus, 1993). Hier spielen *Persönlichkeitseigenschaften* eine wichtige Rolle.

Wir nehmen an, dass Personen mit einem starken Kontrollbedürfnis, einer sensiblen Stresswahrnehmung oder einer erhöhten Furcht vor Ressourcenverlust besonders häufig problemverschiebendes Verhalten zeigen. Sehen sie sich mit der Tatsache konfrontiert, dass ihre Ressourcen (kognitiv oder sozial) nicht ausreichen, um bestimmten Anforderungen gerecht zu werden, sinkt das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, mit der Situation umzugehen (Selbstwirksamkeitserwartung) und die Furcht vor Misserfolg steigt (Li & Yang, 2009; Park, Choi, Nam & Lee, 2011; Stöber & Joormann, 2001). Die Problemsituation löst in diesem Fall negative Gefühle, wie Angst, Stress und Unwohlsein aus und es kann eine Vermeidungstendenz einsetzen, die dem Selbstschutz dienen soll (Anderson, 2003). Besonders wahrscheinlich ist dieses Szenario für Personen mit einem eher geringen Selbstwertgefühl, die zu Ängstlichkeit und Neurotizismus neigen (ebd.). Weiterhin vermuten wir, dass Personen, die dazu neigen lageorientiert zu handeln besonders häufig Probleme verschieben. Lageorientierte Personen verlieren unter Stress leicht den Überblick und konzentrieren sich auf negative Gedanken oder Gefühle (Kuhl, 1994). Im Gegensatz zu handlungsorientierten Personen fällt es ihnen schwerer, Entscheidungen zu treffen und Handlungen zu initiieren (Kazén, Kaschel & Kuhl, 2008).

4.3 Eigenschaften der Umgebung

Auch spezielle *Kontextfaktoren* können die Tendenz zur Problemverschiebung beeinflussen, indem sie die wahrgenommene Kontrolle über die Situation mindern und den Zugang zu Ressourcen, wie etwa soziale Unterstützung, behindern.

Intransparenz über Ziele, Werte und Erwartungen („role ambiguity“, Katz & Kahn, 1978) erhöht die Komplexität der Situation, da unzureichende Informationen darüber vorliegen, welches Verhalten erwünscht ist (Dörner, 1976; Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000). Wenn Zielkonflikte bestehen, zum Beispiel gleichzeitig Mitarbeiter entlastet und Kosten gespart werden sollen, lähmen unklare Prioritäten die Entscheidungsfähigkeit und fördern lageorientiertes Verhalten.

Des Weiteren sollte die Tendenz zur Problemverschiebung deutlicher sein, wenn Probleme nicht offen thematisiert und diskutiert werden. Laborstudien zeigen, dass Personen, deren Feedback einzig ihre Handlungsergebnisse sind, schlechtere Entscheidungen treffen als Personen, die genaue Informationen über die Entwicklung bestimmter Variablen erhalten oder von Expertenwissen profitieren dürfen (Gonzalez, 2005; Sengupta & Abdel-

Begünstigende Faktoren für Problemverschiebung	
Problem (Merkmale)	• Entwicklung allmählich • Äußere Form veränderlich • Symptome binden Aufmerksamkeit • Handlungseffekte zeitverzögert • Ambivalente Signale
Problemlöser (Person)	• Starkes Kontrollbedürfnis • Anfällig für Stress • Geringe Selbstwirksamkeitserwartung • Furcht vor Misserfolg • Ängstlichkeit • Neurotizismus • Lageorientierung
Problemumgebung (Kontext)	• Intransparenz über Ziele, Werte, Erwartungen • Zielkonflikte/unklare Prioritäten • Keine offene Kommunikation über Probleme • Keine ausreichende psychologische Sicherheit • Nullfehlerkultur

Abbildung 3

Begünstigende Faktoren
für Problemverschiebung

Hamid, 1993). Mehrere Faktoren erschweren die Kommunikation über Fehler und Unzulänglichkeiten: Wer Fehler berichtet, muss sich nicht nur mit unangenehmen Emotionen, wie Scham, Furcht, oder Schuldgefühlen konfrontieren, sondern auch mit Imageschäden, Reputationsverlust, dem Verlust der Arbeitsstelle oder anderen Sanktionen rechnen (Zhao & Olivera, 2006). Ist keine ausreichende psychologische Sicherheit gegeben, zum Beispiel durch eine vertrauensvolle Beziehung zum Vorgesetzten oder ein offenes Teamklima, wird dieses Risiko mit hoher Wahrscheinlichkeit vermieden und es besteht die Neigung, „impression management“ zu betreiben (ebd.). In einer Nullfehlerkultur wird in problematischen Situationen viel Energie auf das Vertuschen von Fehlern und den Umgang mit (internen) politischen Prozessen verwendet, sodass Ressourcen für die Entwicklung tragfähiger Lösungen fehlen (Argyris, 1999; Pearn, Mulrooney & Payne, 1998; Zhao & Olivera, 2006).

4.4 Der Einfluss von Stress

Unabhängig von konkreten Auslösern auf der Personen- oder Situationsebene, betrachten wir *Stress* als zentralen Vorläufer und Verstärker von problemverschiebendem Verhalten.

Zahlreiche Studien belegen den engen Zusammenhang von Stress und reduzierter kognitiver Leistung (Bar-Tal, Raviv & Spitzer, 1999). Gestresste Personen handeln voreilig, berücksichtigen weniger Hinweisreize, die sie in simplere Kategorien einordnen, und urteilen verstärkt auf der Basis von Schemata und Stereotypen (Eysenck, 1982; Hamilton, 1982; Keinan, 1987; Kruglanski & Webster, 1996; Sengupta, Abdel-Hamid & Van Wassenhove, 2008). Inkonsistente oder irrelevant erscheinende Informationen werden ausgefiltert, sodass möglichst wenig kognitive Ressourcen beansprucht und negative Emotionen reguliert werden können (Broadbent, 1971; Eysenck, 1982; Hamilton, 1982). Die Konsequenz ist, dass das vorliegende Problem nicht korrekt analysiert wird.

Ohne die Persönlichkeitsstruktur von Francesco Schettino oder das Arbeitsklima an Bord der „Costa

Concordia“ im Detail zu kennen, lässt sich das ungünstige Verhalten des Kapitäns zumindest teilweise auf den Stress zurückführen, der durch die Notsituation ausgelöst wurde.

5 Aufrechterhaltende Bedingungen

Tritt eine Problemverschiebung auf, werden die Wahrnehmungsfilter, die zu ihrer Entstehung beigetragen haben, um *rechtfertigende Kognitionen* erweitert, die dazu beitragen, den einmal eingeschlagenen Handlungsweg beizubehalten („escalation of commitment“, Brockner, 1992; Keil, Depledge & Rai, 2007).

Der wichtigste Grund hierfür ist das menschliche Streben nach Konsistenz zwischen dem nach außen gezeigten Verhalten und inneren Einstellungen (Festinger, 1957) und der Wunsch, Entscheidungen (zum Beispiel über die Allokation von Ressourcen) und Handlungen zu rechtfertigen (Sleesman, Conlon, McNamara & Miles, 2012). Auch soziale Faktoren spielen eine Rolle: So kann das Bestreben, in einer sozialen Gruppe zu verbleiben oder die Gruppenmoral und Harmonie in der Arbeitseinheit zu erhalten, dazu führen, dass Informationen nicht objektiv betrachtet werden (Janis, 1972, 1989; Sleesman et al., 2012). Mitarbeiter „schützen“ zum Beispiel ihren Vorgesetzten, indem sie aus Loyalität, oder weil sie sich unter Druck gesetzt fühlen, nicht widersprechen, Fehler decken und damit zur Problemverschiebung beitragen (vgl. auch Zhao & Olivera, 2006). Auf diese Weise können sich problematische Denkmuster und Handlungsstrategien auf das ganze Team übertragen und eine Negativspirale in Gang setzen. Handlungsmuster auf Organisationsebene, die dazu dienen Bedrohungen, Verlegenheit oder Gesichtsverlust fernzuhalten, indem die Aufmerksamkeit bewusst oder unbewusst auf andere Aspekte der Situation gerichtet wird, bezeichnet man auch als defensive Routinen (Argyris, 1992). Sie dienen der Konfliktvermeidung und Aufrechterhaltung des Status Quo und können somit kurzfristig attraktive Handlungsoptionen darstellen. Langfristig verhindern sie jedoch Veränderungen, Entwick-

Abbildung 4
Aufrechterhaltende
Bedingungen

Aufrechterhaltende Bedingungen

- Streben nach Konsistenz zwischen Verhalten und innerer Einstellung
- Getroffene Entscheidung rechtfertigen
- In sozialer Gruppe verbleiben
- Harmonie in der Gruppe bewahren
- Gruppenmitglieder schützen
- Defensive Routinen

lung und organisationales Lernen (Argyris, 1992, 1999; Tranfield, Duberley, Smith, Musson & Stokes, 2000).

6 Konsequenzen von Problemverschiebung

Für die Führungskraft selbst kann Problemverschiebung oder Monopolisierung eine bereits vorhandene *Arbeitsüberlastung* noch verstärken. So erhöht sich die Gefahr für stressbedingte Erkrankungen und Burnout oder ein vorzeitiges Ende der Karriere durch Versetzung oder Entlassung (Westermann, 2012; siehe auch Abbildung 1).

Auf Teamebene kann Problemverschiebung sich negativ auf die *Stimmung* im Team auswirken. Schwelende Konflikte und Hilflosigkeit angesichts von Schwierigkeiten, die immer wieder in Erscheinung treten, ohne dass eine Lösung in Sicht ist, belasten die sozialen Beziehungen innerhalb des Teams und zur Führungskraft. Problemverschiebung auf andere Personen oder andere Zeitpunkte führt dazu, dass Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Führungskraft angezweifelt werden und die Selbstwirksamkeit im Team sinkt, da Misserfolgs-erlebnisse auf Dauer überwiegen. Eine hohe Belastung der Mitarbeiter über längere Zeit hinweg führt zu höheren Krankheitsraten, Burnout, verringertem Engagement und weniger Hilfsbereitschaft im Team sowie zu innerer oder tatsächlicher Kündigung (Möller & Haag, 2012).

Eine wichtige Konsequenz sind außerdem *Leistungseinbußen*, die durch das Verschieben von Problemen entstehen. Werden Ziele verfehlt, Aufgaben nicht rechtzeitig oder in minderer Qualität erfüllt, kann dies auf Dauer zum Verlust von Auf-

trägen, Kunden oder Investoren führen und erheblichen finanziellen Schaden sowie Reputationsverlust für die Organisation bedeuten.

7 Vorbeugende und intervenierende Maßnahmen

Maßnahmen, um Problemverschiebung zu vermeiden, können an unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Der erste Schritt ist die *Bewertung des eigenen Verhaltens*. Folgende Reflexionsfragen bieten sich an, um sinnvolles von vermeidendem Verschieben zu unterscheiden: Worin besteht das Grundproblem und was sind lediglich Symptome dieses Problems? Wird das Problem durch mein Verhalten dauerhaft gelöst? Fühle ich mich kurzfristig besser, stehe jedoch langfristig noch stärker unter Druck? Hat nun jemand anders das Problem? Wird das Problem früher oder später wieder bei mir auftauchen und ist es dann möglicherweise noch schlimmer als zuvor?

Die bewusste Berücksichtigung von kurz- und langfristigen Konsequenzen verdeutlicht die Opportunitätskosten von Problemverschiebung und kann dabei helfen, ausgewogenere Entscheidungen zu treffen. Hätte Francesco Schettino sich diese Fragen gestellt, wäre seine Reaktion auf die Havarie der „Costa Concordia“ vermutlich anders ausgefallen.

Weiterhin sollte teamintern regelmäßig die Möglichkeit zur *Reflexion von Arbeitsprozessen* bestehen und Mitarbeiter dazu angehalten werden, ihre ehrliche Einschätzung zum Stand des Projektes zu äußern. Auch geringe Abweichungen vom Soll-Zustand sollten registriert und beobachtet werden, sodass Ressourcen gezielt eingesetzt oder abgezogen und die Planung angepasst werden kann. So können Tendenzen zur Problemverschiebung frühzeitig sichtbar gemacht werden und es besteht die Möglichkeit, Fehler zu korrigieren.

Bei Entscheidungen, die von vielen Personen getragen werden müssen, bieten sich *Methoden der moderierten Gruppenarbeit* im Rahmen von Workshops an, in denen Entscheidungen strukturiert und partizipativ erarbeitet werden (vgl. Vollmer,

Abbildung 5
Konsequenzen von
Problemverschiebung

Konsequenzen von Problemverschiebung

Für die Führungskraft (Problemverschieber)	• Langfristig verstärkte Arbeitsbelastung • Gefahr stressbedingter Erkrankungen (Burnout) • Kompetenz und Glaubwürdigkeit wird angezweifelt • Vorzeitiges Karriereende
Für das Team des Problemverschiebers	• Negative Stimmung im Team • Unzufriedenheit • Schwelende Konflikte • Selbstwirksamkeit sinkt • Verringerter Engagement • Krankheitsrate steigt • (innere) Kündigung
Für die Organisation	• Leistungseinbußen • Reputationsverlust • Verlust von Aufträgen, Kunden oder Investoren • Finanzieller Schaden

Dick & Wehner, in Vorber.). So kann zum einen die Informationsvielfalt im Team genutzt werden, zum anderen wird durch die gemeinsam getroffene Entscheidung eine höhere Akzeptanz erzielt.

Eine weitere Möglichkeit, Problemverschiebung vorzubeugen, besteht darin, angehende Führungskräfte angemessen auf ihre Aufgabe als Problemlöser und Verantwortungsträger vorzubereiten. Neben Fachwissen und einer realistischen Tätigkeitsvorschau gehören dazu die Vermittlung geeigneter Handlungsstrategien und Unterstützung bei der Entwicklung relevanter Fähigkeiten (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon, 2000; Westermann, 2012). Führungswissen, unternehmerisches Verständnis und die Kenntnis unternehmensleitender Werte können in speziellen Trainings vermittelt werden. Auch der Umgang mit Belastungs- und Dilemma-Situationen lässt sich schulen, indem Techniken der Selbst- und Team-reflexion sowie Selbstregulation in Stresssituationen erlernt und Handlungsoptionen in Form von Fallstudien diskutiert werden. Ziel sollte es sein, unerfahrene Führungskräfte zu befähigen, auch in problematischen Situationen kompetent im Sinne der Organisation zu handeln und ein Bewusstsein für ihre Rolle und die damit einhergehende Verantwortung zu entwickeln. Junge Führungskräfte profitieren außerdem von der Expertise erfahrener Mentoren aus höheren Managementebenen (Lester, Hannah, Harms, Vogelgesang & Avolio, 2011). Des Weiteren verhalfen Coachingangebote zu einer differenzierteren Sicht eigener Stärken und Schwächen und unterstützen das Hinterfragen von Routinen, insbesondere, wenn eine persönliche Tendenz zur Problemverschiebung besteht (Möller & Haag, 2012).

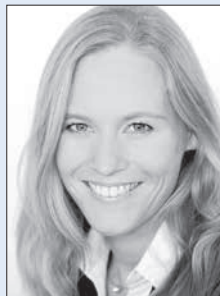
Grundsätzlich sollten Führungskräfte dazu ermutigt werden, sich für langfristige anstelle von symptom-basierten Lösungen einzusetzen. Hierbei hilft eine Unternehmenskultur, die Verantwortungsübernahme, offene Kommunikation und werteorientiertes, nachhaltiges Handeln fördert. Dabei ist es die Aufgabe des Topmanagements, einen Dialog über unternehmensleitende Werte, Ziele, Denk- und Handlungsmuster zu initiieren und eine offene, hierarchiefreie Kommunikation zu ermöglichen, die eher lösungsorientiert als politisch motiviert ist (Kennecke, Frey & Kaschube, 2014).

Literatur

- Anderson, C. J. (2003). The Psychology of Doing Nothing: Forms of Decision Avoidance Result From Reason and Emotion. *Psychological Bulletin*, 129 (1), 139.
- Argyris, C. (1992). Overcoming organisational defenses. *The Journal for Quality & Participation*, 15 (2), 26-31.
- Argyris, C. (1999). Eingeeübte Inkompetenz – ein Führungsdilemma. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. (S. 129-144). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Bar-Tal, Y., Raviv, A. & Spitzer, A. (1999). The need and ability to achieve cognitive structuring: Individual differences that moderate the effect of stress on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (1), 33-51. doi:10.1037/0022-3514.77.1.33
- Baumann, N. (2013). *Das Minuten-Protokoll der „Costa Concordia“-Havarie*. FOCUS Online. Abgerufen über http://www.focus.de/panorama/welt/costa-concordia/tid-28954/ein-jahr-nach-dem-schiffsunglueck-das-minuten-protokoll-der-costa-concordia-havarie_aid_896422.html
- Bohn, R. (2000). Stop fighting fires. *Harvard Business Review*, 78 (4), 82-91.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Broadbent, D. E. (1971). *Decision and Stress*. London: Academic Press.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *The Academy of Management Review*, 17 (1), 39-61. doi:10.2307/258647
- Campbell, A., Whitehead, J. & Finkelstein, S. (2009). Why good leaders make bad decisions? *Harvard Business Review*, 87 (2), 60-66.
- Carson, M. A., Shanock, L. R., Heggstad, E. D., Andrew, A. M., Pugh, S. D. & Walter, M. (2012). The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential behavior, and turnover. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 291-304. doi:10.1007/s10869-011-9239-0.
- Chu, A. H. C. & Choi, J. N. (2005). Rethinking Procrastination: Positive Effects of 'Active' Procrastination Behavior on Attitudes and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 145 (3), 245-264. doi:10.3200/SOCP.145.3.245-264.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 65-86. doi:10.1016/S1048-9843(99)00043-0.
- Dörner, D. (1976). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dörner, D. (1979). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Duncker, K. (1935). *Zur Psychologie des produktiven Denkens*. Berlin: Springer.
- Elliot, A. J., Thrash, T. M. & Murayama, K. (2011). A longitudinal analysis of self-regulation and well-being: Avoidance personal goals, avoidance coping, stress generation, and subjective well-being. *Journal of Personality*, 79 (3), 643-674. doi:10.1111/j.1467-6494.2011.00694.x
- Eysenck, M. W. (1982). *Attention and arousal: Cognition and performance*. Berlin: Springer.
- Ferrari, J. R., Barnes, K. L. & Steel, P. (2009). Life regrets by avoidant and arousal procrastinators: Why put off today what you will regret tomorrow? *Journal of Individual Differences*, 30 (3), 163-168. doi:10.1027/1614-0001.30.3.163
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.

- Finkelstein, S. (2003). Seven habits of spectacularly unsuccessful people. *Business Strategy Review*, 14 (4), 39-50.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21 (3), 219-239. doi:10.2307/2136617.
- Gonzalez, C. (2005). Decision support for real-time, dynamic decision-making tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96 (2), 142-154. doi:10.1016/j.obhdp.2004.11.002.
- Hamilton, V. (1982). Cognition and stress: An information processing model. In L. L. Goldberg & S. Breznitz (Hrsg.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (S. 105-120). New York: Free Press.
- Higgins, J. E. & Endler, N. S. (1995). Coping, life stress, and psychological and somatic distress. *European Journal of Personality*, 9 (4), 253-270. doi:10.1002/per.2410090403
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of 'nonleadership': From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1234-1248. doi:10.1037/a0012875
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352. doi:10.1016/S1048-9843(96)90024-7
- Hut/dpa. (2014, 30.4.). *Havarie der „Costa Concordia“: Schettino schiebt Schuld auf seine Offiziere*. Spiegel Online. Aufgerufen über <http://www.spiegel.de/panorama/justiz/costa-concordia-schettino-gibt-offizieren-die-schuld-a-966980.html>
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Oxford, UK: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*. New York: Free Press.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313-327.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kazén, M., Kaschel, R. & Kuhl, J. (2008). Individual differences in intention initiation under demanding conditions: Interactive effects of state vs. action orientation and enactment difficulty. *Journal of Research in Personality*, 42 (3), 693-715. doi:10.1016/j.jrp.2007.09.005
- Keil, M., Depledge, G. & Rai, A. (2007). Escalation: The role of problem recognition and cognitive bias. *Decision Sciences*, 38 (3), 391-421. doi:10.1111/j.1540-5915.2007.00164.x
- Keinan, G. (1987). Decision making under stress: Scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (3), 639-644. doi:10.1037/0022-3514.52.3.639
- Kennecke, S., Frey, D. & Kaschube, J. (2014). Organisationspsychologische Aspekte der Compliance. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann & P. Schettgen (Hrsg.), *Compliance Officer* (S. 221-258): Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kruglanski, A. W. & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: 'Seizing' and 'freezing'. *Psychological Review*, 103 (2), 263-283. doi:10.1037/0033-295X.103.2.263
- Kuhl, J. (1994). A theory of action and state orientations. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Volition and personality: Action versus state orientation* (S. 9-46). Göttingen: Hogrefe.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21. doi:10.1146/annurev.ps.44.020193.000245
- Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R. & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 409-429. doi:10.5465/amle.2010.0047
- Li, M.-h. & Yang, Y. (2009). Determinants of problem solving, social support seeking, and avoidance: A path analytic model. *International Journal of Stress Management*, 16 (3), 155-176. doi:10.1037/a0016844
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19 (2), 79-88. doi:10.2307/973677
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2 (3), 199-216. doi:10.1007/BF01014038
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. & Sims, H. P. jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56 (2), 573-596.
- Martin, J. & Gentry, W. A. (2011). Derailment signs across generations: More in common than expected. *The Psychologist-Manager Journal*, 14 (3), 177-195. doi:10.1080/10887156.2011.595973
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. (1983). What makes a top executive? *Psychology Today*, 17 (2), 26-31.
- Möller, H. & Haag, R. C. (2012). Entgleisungen von Führungskräften – Auslösende Faktoren und Auswirkungen für Betroffene und Mitarbeiter. *PTT: Persönlichkeitsstörungen Theorie und Therapie*, 16 (4), 255-261.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of

- leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 87-114. doi:10.1016/S1048-9843(99)00044-2
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35. doi:10.1016/S1048-9843(99)00041-7
- Park, H., Choi, B. Y., Nam, S. K. & Lee, S. M. (2011). The role of career stress in the relationship between maladaptive perfectionism and career attitude maturity in South Korean undergraduates. *Journal of Employment Counseling*, 48 (1), 27-36. doi:10.1002/j.2161-1920.2011.tb00108.x
- Pearn, M., Mulrooney, C. & Payne, T. (1998). *Ending the blame culture*. Brookfield, VT: Gower.
- Ramanujam, R. & Goodman, P. S. (2003). Latent errors and adverse organizational consequences: a conceptualization. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (7), 815-836. doi:10.1002/job.218
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sengupta, K. & Abdel-Hamid, T. K. (1993). Alternative Conceptions of Feedback in Dynamic Decision Environments: *An Experimental Investigation*. *Management Science*, 39 (4), 411-428. doi:10.1287/mnsc.39.4.411
- Sengupta, K., Abdel-Hamid, T. K. & Van Wassenhove, L. N. (2008). The Experience Trap. *Harvard Business Review*, 94-101.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G. & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 541-562. doi:10.5465/amj.2010.0696
- Spector, P. E. (1998). A control model of the job stress process. In C. L. Cooper (Hrsg.), *Theories of organizational stress* (S. 153-169). London: Oxford University Press.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 65-94. doi:10.1037/0033-2909.133.1.65
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? *Personality and Individual Differences*, 48 (8), 926-934. doi:10.1016/j.paid.2010.02.025
- Stöber, J. & Joormann, J. (2001). Worry, procrastination, and perfectionism: Differentiating amount of worry, pathological worry, anxiety, and depression. *Cognitive Therapy and Research*, 25 (1), 49-60. doi:10.1023/a:1026474715384
- Tranfield, D., Duberley, J., Smith, S., Musson, G. & Stokes, P. (2000). Organisational learning – it's just routine. *Management Decision*, 38 (4), 253-260. doi:10.1108/00251740010326315
- Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26 (1), 155-169. doi:10.1016/S0149-2063(99)00035-5
- Van Oorschot, K. E., Akkermans, H., Sengupta, K. & Van Wassenhove, L. N. (2013). Anatomy of a decision trap in complex new product development projects. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 285-307. doi:10.5465/amj.2010.0742
- Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (in Vorber.). *Die Konstruktive Kontroverse. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Westermann, F. (2012). Derailment und Managerversagen – Turning a blind eye to disaster? – Neue Wege innovativer Management-Diagnostik als Antworten auf Phänomene der Führungskrise. In S. Armutat & A. Seisreiner (Hrsg.), *Differentielles Management* (S. 189-209). Wiesbaden: Springer.
- Zhao, B. & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *The Academy of Management Review*, 31 (4), 1012-1030. doi:10.2307/20159263



Silja Kennecke

LMU Center for Leadership and People Management
Ludwig-Maximilians-Universität München
Geschwister-Scholl-Platz 1
D-80539 München
silja.kennecke@psy.lmu.de



Prof. Dr. Dieter Frey

Lehrstuhl für Sozialpsychologie
LMU Center for Leadership and People Management
Ludwig-Maximilians-Universität München
Geschwister-Scholl-Platz 1
D-80539 München
dieter.frey@psy.lmu.de

Emotion und Derailment – Die Rolle von Emotionen bei der Bewältigung komplexer Managementaufgaben*

Ulrike Starker¹ & Rüdiger von der Weth²

¹ Hochschule Harz, Wernigerode

² HTW Dresden

Zusammenfassung

Manager-Derailment ist ein Phänomen mit komplexen psychologischen Merkmalen. Es ist schwierig, entsprechende Verhaltensweisen beobachtend zu begleiten. Im Rahmen empirischer Untersuchungen zum Umgang mit komplexen Problemen werden ähnliche Prozesse beobachtet wie beim Derailment. Sie haben mit ungeeigneten Mechanismen der Emotionsregulation zu tun. Computersimulierte Planspiele bieten als Forschungsinstrument die Möglichkeit, realitätsnahe Problemlöseprozesse bei gleichem Ausgangspunkt und unterschiedlichen Personen detailliert zu beobachten und zu analysieren. In mehreren Studien konnte gezeigt werden, dass eine wichtige Kompetenz bei der erfolgreichen Bewältigung komplexer Managementprobleme in emotionaler Adaptivität besteht. Dies bedeutet, Emotionen bei komplexen Anforderungen nicht einfach zu unterdrücken, sondern sich im Verlauf eines Problemlöseprozesses in adäquate Emotionen für die jeweilige Problemlöseanforderung zu versetzen. Zum Abschluss wird ein Modell vorgestellt, das die Rolle der emotionalen Adaptivität im Derailment-Prozess erklärt und ein Ausblick auf weitere Forschung und Anwendungsmöglichkeiten der bisherigen Erkenntnisse gegeben.

Schlüsselwörter: Komplexität, Emotion, Handlungsregulation, Problemlösen, emotionale Adaptivität

Emotion and derailment – The role of emotions for success in complex management tasks

Abstract

Managerial derailment is a phenomenon which has complex psychological characteristics. Observational studies to accompany this process in the field are very difficult to conduct. But in laboratory studies about complex problem solving similar patterns like derailment behavior could be observed. One of the main reasons of these deficient problem solving strategies are a lack of emotion regulation mechanisms. In these studies computer simulated serious games make it possible to observe and analyze problem solving processes in realistic scenarios. In contrast to reality all players start with the same conditions and it is possible to conduct experiments. In several studies it could be shown that an important competency for successful coping with complex problems is emotional adaptivity. This means not just suppressing emotion while working on complex demands. Moreover adaptivity means here to put oneself in an adequate mood which is useful for the demands of the specific step of the problem solving process. The contribution concludes with a model about the role of emotional adaptivity in the derailment process and an outlook on further research.

Keywords: complexity, emotion, action regulation, problem solving, emotional adaptivity

Derailment als Phänomen

Derailment ist eine starke Metapher. Ein Eisenbahnzug, ein mächtiges Objekt, das sich auf einem klar

vorgezeichneten Weg befindet, gerät plötzlich aus der Spur. Die Ursachen können vielfältig sein, die Folgen katastrophal. Überträgt man dies in den Bereich der Personalentwicklung bei High Potentials,

* Teile des Beitrages stellen einen Auszug aus dem Buch „Die Rolle der Emotionen beim Problemlösen“, Starker (2012), dar. Wir danken der Universität Bamberg und der HTW Dresden für die Förderung der vorgestellten Untersuchungen und den Gutachtern für ihre konstruktiven und hilfreichen Anmerkungen.

ist das Entgleisen vom Pfad der Karriere gemeint, das mit bestimmten Merkmalen verknüpft ist. Auch diese sind heterogen. Die in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen psychologischen Bestimmungsstücke (vgl. z.B. Martin & Gentry, 2011) zeigen das. So steht das Scheitern bei der Anpassung an neue Aufgaben (Lombardo & Eichinger, 1989) neben Aspekten der Kooperation (z.B. Lombardo, Ruderman & McCauley, 1988). Empirisch untersuchte Muster des Scheiterns (McCall & Lombardo, 1983) bestehen aus folgenden Phänomenen, für die auch entsprechende gut validierte Fragebogenskalen existieren (zusammengefasst von Martin & Gentry, 2011, S. 197, Übersetzung durch die Autoren):

- Probleme im zwischenmenschlichen Bereich (problems with interpersonal relationships),
- Führungsschwäche im Team (difficulty leading a team),
- Mangelnder Veränderungswille und Anpassungsbereitschaft (difficulty changing or adapting),
- Scheitern beim Erreichen geschäftlicher Ziele (failure to meet business objectives)
- eine zu enge funktionale Ausrichtung (too narrow functional orientation).

Der Status dieser psychologischen Merkmale ist unklar. Martin & Gentry (2011) sprechen z.B. im selben Artikel einmal von „reasons“, ein andermal von „signs“. Diese Konzepte stehen nur lose in Verbindung zu psychologischen Theorien und decken sehr unterschiedliche Aspekte menschlichen Handelns ab: Empathie und Kooperation, Führung, Lernen und Entscheiden. Scheitern ist dann eher als Resultat zu sehen. Eine heterogene Liste psychologischer Phänomene ist aber als Ursachenmodell noch nicht geeignet, um zu erklären wie der Prozess der Entgleisung psychologisch funktioniert.

Derailmentprozess, Selbstwirksamkeit und Emotion

In der Literatur zur Psychologie des Planens und des Projektmanagements finden sich Modelle, die Scheitern beim Umgang mit komplexen Problemen als Interaktion von Faktoren beschreiben, die zu ähnlichen Verhaltensphänomenen wie den oben beschriebenen führen. Empirische Untersuchungen (Dörner et al., 1983a; Stäudel, 1987; Dörner, 1989; Badke-Schaub, 1987; Strohschneider, 2002) zeigen, dass sich Fehler beim Umgang mit komplexen Anforderungen nicht durch intellektuelle Defizite erklären lassen. Vielmehr sind es innere Nöte und daraus resultierende Aktionen zur Erhaltung eines Kompetenzgefühls, die die Handelnden dazu veranlassen, die aus der Distanz schwer nachvollziehbaren Fehler zu begehen, so genannte „intellektuelle Notfallreaktionen“ (Dörner, 1989). Kompetenzgefühl in der Theorie Dörners und seiner Mitarbeiter (2002) deckt sich weitgehend mit dem Begriff der „Selbstwirksamkeit“ bei Bandura & Wood (1989). Die Tendenz, dass Fehler dieser Art sich reproduzieren (Strohschneider, 2002) führt zu

einer sich selbst verstärkenden Rückkoppelung im soziotechnischen System. Notfallreaktionen führen also zu einer weiteren Verschärfung der Lage, diese lassen die Not steigen und das Kompetenzgefühl weiter sinken, erzeugen noch stärkere Notfallreaktionen und so fort. Wir haben es also auch in diesem Kontext mit „Derailment“ zu tun. Emotionale Instabilitäten erzeugen Fehler und diese wiederum wirken auf die emotionale Lage zurück.

Betrachtet man diesen Vorgang aus emotionspsychologischer Sicht, so fällt auf, dass die oben beschriebenen Notfallreaktionen Verhaltensweisen sind, die in nicht-komplexen Situationen durchaus funktionieren können (Strohschneider, 2002). Ein Beispiel: mit möglichst einfachen Modellen aus wenigen Faktoren bei der Beschreibung und Erklärung von Sachverhalten zu operieren ist eine Strategie, die im Alltag und auch bei einfachen wissenschaftlichen Problemen nützlich ist, allein weil es so erleichtert wird, im Kurzzeitgedächtnis mit ihnen zu operieren. Bei komplexen Problemen, die viel mehr Größen zu ihrer Beschreibung brauchen, führen diese intuitiv leicht nachvollziehbaren, aber zu einfachen Erklärungsmodelle, Zentralreduktion genannt (Dörner, 1989), in der Regel nicht mehr zum Erfolg. Die Frage, die sich im Anschluss an diese Studien stellt, wurde zunächst aber nicht beantwortet: Wenn Fehlentwicklungen im emotionalen Bereich zu einem gesamten Entgleisen von Problemlöseprozessen führen, wie funktioniert ein adäquater Umgang mit Gefühlen? Von der Weth (1999, 2001) konnte zeigen, dass Manager bei der Wahl von Handlungsstrategien in intransparenten und komplexen Situationen schnelle und zielführende Strategien entwickeln können, auch wenn die Datenlage und der Zeitdruck keine umfassenden rationalen Analysen erlaubt. Dies wurde sowohl experimentell bei der Analyse des Verhaltens dieser Manager in dynamischen und komplexen Computerplanspielen und seiner anschließenden Reflexion als auch qualitativ im Rahmen von Interviews zu kritischen Ereignissen bei komplexen Anforderungen im Berufsleben untersucht. Das scheinbar intuitive Planen und Entscheiden beim Planspiel wurde von den Untersuchungsteilnehmern in der Reflexion des Vorgehens mit Emotionen in Verbindung gebracht („Handeln nach Gefühl“). In den Interviews zu best cases und worst cases aus der eigenen Biografie wurde von den gleichen Managern berichtet, dass bei wichtigen Entscheidungen immer Emotionen eine bedeutsame Rolle spielten (Franke, 1999). Andere Studien in den Praxisfeldern Management und Konstruktion zeigen zudem, dass hier eine Erfahrungskomponente vorliegen muss, denn dieses Verhalten beim Planen und Entscheiden ist vor allem bei erfahrenen Managern zu beobachten (Übersicht: von der Weth, 2001).

In weiteren Studien zum Umgang mit komplexen Problemen wurde untersucht, welche Rolle Emotionen bei Leuten spielen, die erwiesenermaßen in der Lage sind komplexe Probleme in der Praxis zu bearbeiten (Starker, 2011; 2012). 16 selbstständige Einzelunternehmer wurden in einer

qualitativen Studie danach befragt, was beim individuellen Umgang mit komplexen Anforderungen wichtig ist. Sie wurden außerdem ebenfalls nach Best-Case- und Worst-Case-Szenarien befragt. Dabei wurde wesentlich der Umgang mit Emotionen thematisiert. Zudem wurden sie mit dem komplexen betriebswirtschaftlichen Planspiel „Schokofin“ konfrontiert, wo ihre Aktionen im Spiel automatisch protokolliert, ihr emotionales Ausdrucksverhalten beobachtet und Laut-Denken-Protokolle erhoben wurden. Es wurde untersucht, wie sich größere Erfahrung auswirkt und welche Bedeutung Emotionen im Planspiel haben. Als Kontrollgruppe fungierte eine Gruppe von Studierenden des Faches Wirtschaftsingenieurwesen ($n = 37$). Die Unternehmer schnitten beim Planspiel hochsignifikant besser ab. Im qualitativen Teil berichteten sie über Verhaltensweisen um sich aus aktuellen nicht geeigneten Stimmungen herauszuziehen und den eigenen emotionalen Zustand so zu beeinflussen, dass er in der aktuellen Lage geeigneter ist, die anstehenden Anforderungen zu bewältigen. Dies waren z.B. Strategien zur Ermutigung, zur Beruhigung, zur Stärkung der Konzentration. Die beobachteten Verhaltensweisen, um sich in die für das Problemlösen funktionale Stimmungen zu versetzen, haben offensichtlich mit der Fähigkeit zu tun,

- a) die eigene emotionale Befindlichkeit zu erfassen,
- b) sie in ihrer Bedeutsamkeit für den Umgang mit komplexen Anforderungen zu reflektieren und
- c) emotionale Befindlichkeiten zu generieren, die für den weiteren Verlauf des Prozesses förderlich sind.

Diese Kompetenz bezeichnen wir im Weiteren als *emotionale Adaptivität*.

Theoretische Integration: Emotionale Adaptivität beim Umgang mit Komplexität

Kognitionswissenschaftliche Studien zu diesem Thema betonen, dass Emotionen den Verlauf von kognitiven Prozessen modulieren (Scherer, 1990; Dörner, 1983a). Die Abschottung gegen andere Prozesse, die Menge untersuchter Alternativen, das Anspruchsniveau für die Lösung hängen u.a. von aktuellen Emotionen ab (Abele, 1990; Isen, 2001; Hänze, 1998). Ärgerliches Denken verläuft nach diesem Ansatz anders als fröhliches Denken. So gesehen bedeuten Einflussnahmen auf die Emotionen auch Einfluss auf kognitive Prozesse, die Regulation von Emotionen bedeutet immer auch eine Veränderung im Denken. Emotional adaptive Personen gehen per definitionem mit diesem Sachverhalt reflektiert um. Dazu bedarf es der Fähigkeit, sich aus der aktuellen eigenen Stimmung lösen zu können. Stimmungen kann man aber nicht bewusst direkt steuern. Emotional adaptive Personen stellen stattdessen Bedingungen her, die ihre emotionale Befindlichkeit so ändern, dass erfolgreiches Handeln

wahrscheinlich wird. Zeigt das Feedback aus der Umwelt, dass diese regulative Aktivität erfolgreich war, so können solche Sequenzen gelernt werden und stärken das Empfinden von Selbstwirksamkeit. Die zentrale Annahme ist, dass Problemlöseprozesse bei komplexen Anforderungen mit höherer Wahrscheinlichkeit entgleisen, wenn nicht in der beschriebenen Weise emotional adaptiv agiert wird, so dass dysfunktionale emotionale Regulationen ihre Wirkung im Prozess entfalten können.

Fallstudien zur emotionalen Adaptivität in komplexen Problemlöseaufgaben

Um zu erforschen, wie Emotionen und Derailment sich gegenseitig bedingen, vielleicht sogar Hinweise darauf zu finden, ob und wie diese Determiniertheit durch emotionale Adaptivität überwunden werden kann, wurden unter standardisierten Bedingungen Einzelfalluntersuchungen im Labor durchgeführt. Personen ($n = 46$, Wirtschaftsingenieurstudenten, Altersdurchschnitt 22,9 Jahre) wurden aufgefordert, ein immer gleiches komplexes dynamisches Problem unter verschiedenen emotionalen Startbedingungen zu bearbeiten. Kontrolliert wurde bei dieser Studie, inwieweit die Probanden in der Lage waren, sich für die Bearbeitung aus bestehenden Stimmungen zu lösen und was dies bewirkte. Um die Beobachtung dieses Loslösungsprozesses im Rahmen des Versuchs zu ermöglichen, wurden den Probanden zunächst verschiedene Emotionen induziert, dann wurden ihnen einfache Probleme vorgegeben, deren Bearbeitung in dieser Stimmung untersucht wurde, so dass man feststellen konnte, ob die Induktion entsprechend des Forschungsstandes über die Rolle von Emotionen bei einfachen Problemen wirkt. So eingestimmt bearbeiteten die Untersuchungsteilnehmer dann das komplexe betriebswirtschaftliche Planspiel Schokofin. Erfasst man dann Verlaufsdaten zu Emotionen im Verlauf dieses Spieles, kann man zum einen feststellen, wem es gelingt, von den bestehenden Emotionen aus der Bearbeitung der einfachen Probleme Abstand zu gewinnen (Adaptive Problemlöser) und wer in ihnen verhaftet bleibt (Naturwüchsige Problemlöser). Sind entsprechende Probanden identifiziert, kann man in Einzelfallanalysen detailliert untersuchen, wie sich adaptives Problemlösen im Verhalten widerspiegelt und über den Prozess hinweg entwickelt.

Emotionsinduktion

Die Induktion von vier verschiedenen Emotionen – Freude, Ärger, Angst und Zufriedenheit – erfolgte durch die Memoriermethode (Abele, 1990; Brewer, Doughtie & Lubin, 1980; Sarason, Sarason & Potter, 1986). Hier werden die Probanden angeleitet, sich

möglichst intensiv an eine Situation zu erinnern, die das entsprechende Gefühl hervorrief. Sie sollen sich so lange erinnern, bis das Gefühl wieder lebendig wird, mindestens aber zehn Minuten. Während des gesamten Versuchs wurden die Teilnehmer zu Beginn jedes neuen Problems gebeten, sich wieder möglichst intensiv in dieses Gefühl hineinzusetzen. Die vier Emotionen wurden gewählt, um erstens differenzierte Verhaltensmuster beobachten zu können, die bei einer zu starken Verallgemeinerung in „positiv“ und „negativ“ eventuell verloren gehen würden, und zweitens bestehenden Hypothesen zur Wirkung spezifischer Emotionen nachgehen zu können. Bei Angst und Ärger handelt es sich um negative Emotionen mit unterschiedlichen Effekten im Hinblick auf die Handlungsregulation.

Einfache Probleme

Anschließend wurden zunächst die „einfachen“ Probleme vorgegeben, eine Anschlusszugaufgabe und eine Kreativitätsaufgabe. Im Rahmen der Kreativitätsaufgabe sollten die Versuchspersonen sich möglichst viele Verwendungszwecke für einen Radiergummi innerhalb von drei Minuten einfallen lassen und diese auf einem Blatt notieren. Die Auswertung erfolgte hinsichtlich der Anzahl der Ideen, deren statistischer und inhaltlicher Originalität (Amelang & Bartussek, 1985) sowie der inhaltlichen Tönung, ob also eher positive Assoziationen („zum Basteln eines Männchens“) oder eher negative („als Wurfgeschoss“) erfolgen. Die inhaltliche Tönung charakterisiert Handlungsbereitschaften, wie sie im Rahmen der oben genannten Modelle der emotionalen Handlungsregulation angenommen werden.

Bei dem Anschlusszugproblem handelt es sich um ein in Anlehnung an PISA 2003 (Leutner, Klieme, Meyer & Wirth, 2004) erstelltes Interpolationsproblem, bei dem die Versuchspersonen aufgefordert wurden, innerhalb einer auf 5 Minuten beschränkten Zeitvorgabe die kürzeste Verbindung zwischen zwei Haltestellen in einem U-Bahn-Netz herauszufinden. Dabei sollten sowohl die Anzahl der Haltestellen sowie die dafür benötigte Zeit und die Kosten berechnet werden. Auswerten lassen sich die Richtigkeit der Lösung, die Art des Lösungsweges, die Art der Fehler und auf dem Blatt vorfindbare, schriftlich durchgeführte Nebenrechnungen oder Durchstreichungen, die sich als Hinweise auf Unsicherheit interpretieren lassen.

Planspiel SchokoFin als komplexes Problem

Das Planspiel SchokoFin wurde bereits in mehreren Studien eingesetzt und ist ausführlich beschrieben (Endres, 1999; von der Weth, 2001, Starker, 2012). Es handelt sich um ein computersimuliertes Planspiel zur Unternehmensführung, in dem alle wirtschaftlichen Funktionsbereiche gesteuert und koordiniert werden müssen. Die semantische Einkleidung be-

schreibt als Aufgabe das Management einer fiktiven Schokoladenfabrik in Wien. Diese muss sich auf einem Markt mit mehreren Konkurrenten behaupten. Die Probanden spielen allein und gegen ein standardisiertes Programm ohne Zufallseignisse. Sie machen dabei Eingaben für 24 fiktive Monate, so dass eine Zeitreihe für mehrere Verhaltensmaße und die Ergebnisvariable „Kapital“ entsteht, die als Ergebnis einer Gewinn-Verlust-Rechnung den Erfolg operationalisiert. Es gibt verglichen mit anderen Planspielen sehr viele Eingriffsmöglichkeiten. Nach bisherigen Erkenntnissen (Endres, 1999, von der Weth, 2001, Starker, 2012) gibt es keine Optimalstrategie. Die möglichen Aktivitäten sind hochgradig miteinander vernetzt, das System ist aber relativ stabil und produziert bei Eingriffen, die inhaltlich nicht kontraintuitiv gegen betriebswirtschaftliches Allgemeinwissen sind, auch keine plötzlichen Katastrophen oder rasante eigendynamische Entwicklungen. SchokoFin erstellt für jeden Probanden ein automatisches Protokoll aller Maßnahmen und Informationsabfragen mit dem jeweiligen Inhalt. Zudem sind alle Probanden zum Laut-Denken aufgefordert worden.

Statistische Validierung des Ansatzes

Die Ergebnisse der statistischen Validierung des Untersuchungsdesigns seien an dieser Stelle kurz zusammengefasst. Details sind in Starker (2012) dargestellt. Zunächst wurde die Wirksamkeit der Emotionsinduktion durch Ratings kontrolliert. Die Emotionsinduktion hatte tatsächlich Effekte auf das Verhalten bei der Kreativitätsaufgabe und der Wegeplanungsaufgabe, die der gängigen Literatur entsprechen und nicht zuletzt erwiesen sich diejenigen Probanden, die sich beim Planspiel SchokoFin frühzeitig aus der vorgegebenen Induktion lösen konnten (adaptive Problemlöser), als erfolgreicher.

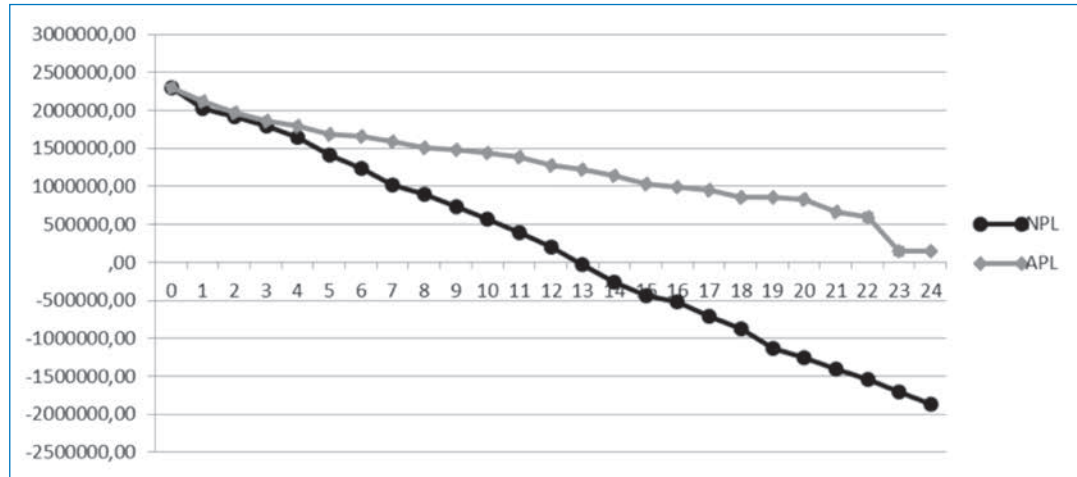
Auswertung individueller Verläufe

Um Mechanismen beim Umgang mit Emotionen zu identifizieren und in ihrem individuellen Verlauf modellieren zu können, wurden für prototypische Fälle individuelle Verläufe einzelner Probanden herangezogen. Dies ermöglicht es, zu beschreiben, wie die genaue Funktion von emotionaler Adaptivität bzw. ihr Fehlen in den jeweiligen Prozessen aussehen. Die Prozessbeschreibung besteht jeweils aus einer umfassenden Verlaufsdarstellung der Systemdaten, Eingriffsprotokolle und Beobachterratings zu Emotion und Denken, die mit Hilfe des Intraklassenkoeffizienten auf ihre Reliabilität geprüft sind (Starker, 2012). Hinzugezogen wurden freie Anmerkungen der Beobachter und Selbsteinschätzungen der Probanden am Anfang und Ende der Versuchssitzung.

Anschließend werden zwei Personen unter der Ärgerbedingung vergleichend gegenübergestellt.

Abbildung 1

Vergleich der Kapitalverläufe der Gruppen Naturwüchsige Problemlöser (NPL) versus Adaptive Problemlöser (APL) ($n = 46$, APL: 24, NPL: 22, T-Test unter Berücksichtigung der Alpha-Fehler-Adjustierung). Die unterschiedlichen Verläufe werden signifikant ab dem Zeitpunkt 11.



Gemäß der Operationalisierung gehört *Black Jack* zu den NPL. Bei ihm wirkte die Ärgerinduktion fort. *Pokerface* (APL) konnte sich von ihr lösen. Bei der einzelfallanalytischen Gewinnung von Modellannahmen wird zunächst eine frei sprachliche Beschreibung erstellt, die alle wesentlichen Annahmen über die einzelnen kausalen Zusammenhänge zwischen gleichzeitig auftretenden Emotionen, Merkmalen des Denkens und Verhaltensaspekten enthält. Im zweiten Schritt wird dann in einer synoptischen Betrachtung ein verallgemeinerungsfähiges Prozessmodell erstellt, das erklärt, wie emotionale Adaptivität wirkt. Es wird zum Schluss geprüft, welche Prozessindikatoren am besten geeignet sind, diesen Unterschied in weiteren hypothesenprüfenden Untersuchungen abbilden zu können.

Fallverlauf 1: Black Jack in der Ärgerspirale

Black Jack ist männlich, 25 Jahre alt, studiert Wirtschaftsingenieurwesen im dritten Semester. In seiner Instruktion wurde er aufgefordert, sich möglichst intensiv ein Erlebnis vorzustellen, mit Hilfe dessen er sich in Ärger versetzen soll. Die anschließende Kreativitätsaufgabe scheint ihm Schwierigkeiten zu bereiten. Als erste Aufgabe soll er sich möglichst viele Verwendungsmöglichkeiten für einen Radiergummi vorstellen. Ihm fällt nicht viel ein, „werfen“, „radieren“, „Sextoy“, „als Kaugummi-Ersatz“, „Schmerzen zufügen“ und „zerbrechen“. Diese Verwendungsmöglichkeiten passen in den allgemeinen Trend der Versuchspersonen mit Ärger-Induktion. Die vergleichsweise geringe Anzahl an Ideen ist negativ getönt. Bei der nächsten Aufgabe wird er aufgefordert den kürzesten Weg im U-Bahn-Netz von Wien zwischen den Haltestellen „Gersthof“ und der „Vorgartenstraße“ zu finden und dabei Zwischenstation am Kardinal-Nagl-Platz einzulegen, um dort ein Päckchen abzugeben. Black Jack zeichnet nur eine Skizze in seine Unterlagen, die allerdings nicht auf eine richtige Lösung hinweist, mit dem Kugelschreiber ein. Er stellt keine

schriftlichen Berechnungen an, auch Nebenrechnungen notiert er nicht.

Nun wird er gebeten, sich nochmals in die Ärger-Emotion zu versetzen und sich dem komplexen Problem SchokoFin zuzuwenden. Dies gelingt ihm gut. Gleichzeitig wirkt er entspannt, sein Denken erscheint wenig detailliert. Der Ärger nimmt zwar anschließend etwas ab und die Konzentration zu, dennoch bleibt Black Jack ärgerlich, genervt. Er weiß nicht, wie er in das Problem einsteigen soll. Er stellt mehrere Fragen, und klickt etwas ziellos durch das Programm. Es gibt sehr viel zu tun und er ist sich offensichtlich nicht sicher, wo er beginnen soll. Der Ärger scheint ihn so sehr erfasst zu haben, dass er sich nicht wirklich auf das Problem konzentrieren kann. Lustlos klickt er im Produktionsmenü, also dort, wo die Belegung der Maschinen geplant wird, verschiedene Maschinen an und gibt ihnen gleich wochenweise Aufträge, eine sehr undifferenzierte Form der Produktionsplanung in SchokoFin. Er klickt weiter durch das Menü. Werbung will er nicht machen, das kostet viel Geld. Im weiteren Verlauf des Versuchs wirkt Black Jack immer genervter. Er lässt sich nur wenige Maßnahmen einfallen, aber es will nicht so recht funktionieren. Im folgenden Monat kommt es aus Unachtsamkeit zu einem folgenreichen Fehler. Im dritten Monat vergisst er Milch zu ordern, und deshalb bricht seine Schokoladenproduktion ab. Im nächsten Monat angekommen ordert er sofort Milch. Nur leider schreibt er versehentlich eine Null zu viel und kauft 800 Einheiten Milch statt 80. Daraufhin sackt der Kapitalstand stark ab (Abbildung 2). Er ist nun stark im Minusbereich seines Kontos und fragt die Versuchsleiterin, ob er bei der Bank Kredit bekommt. Die bejaht. Seine Laune wird trotzdem noch schlechter, dafür wird er umso schneller beim Spiel. Er will nun wohl einfach „fertig“ werden. Nach weiteren drei Monaten hat sich zwar der Kapitalstand nicht weiter verschlechtert, aber Black Jack wirkt trotzdem frustriert. Als er das Ende erreicht, ist er wieder etwas entspannter. Die letzten sieben Monate waren für ihn nicht erheiternd, wie man an seinem Gesichtsausdruck erkennen konnte.

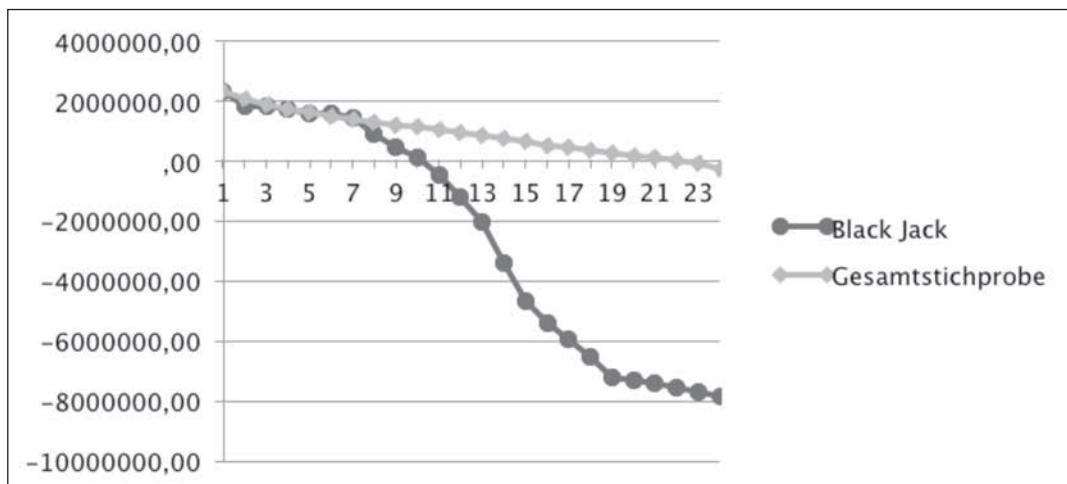


Abbildung 2

Black Jacks Kapitalstände
im Vergleich zur
Gesamtstichprobe

Am Ende des Versuchs erfolgt eine Nachbefragung, in der die Versuchspersonen auf dem Kopf des Dokumentationsbogens ihren Namen und die Induktionsvariante eintragen, auf der Black Jack „Wut“ einträgt, eine Induktion, die gar nicht vorgegeben war. Dies spricht ebenso wie das Rating des Beobachters für Denken auf einem groben Auflösungsgrad. Abbildung 3 veranschaulicht dies im Verlauf des Versuchs basierend auf dem Beobachterrating (1 = „gar nicht“ bis 5 = „sehr“). Gleichzeitig nimmt die Intensität der Analyse ab, wie ebenfalls in der Abbildung sichtbar wird.

Die Daten deuten darauf hin, dass Black Jack in einer „Ärgerspirale“ verfangen ist: Der anfängliche Ärger führt zu Denken unter niedrigem Auflösungsgrad, das wiederum zu weiteren Fehlern führt. Dies wirkt sich auf den Kapitalstand aus, der weiter den Ärger verstärkt, und so steigt der Ärger bis hin zum schlechten Gesamtergebnis. Black Jack verfügte vermutlich über wenige Ärgerregulationsmechanismen. In der Abbildung 4 wird sichtbar, wie Black Jack mehr und mehr „genervt“ wird.

Die verhältnismäßig wenigen Maßnahmen konzentrieren sich auf wenige Bereiche, ein Zeichen für „Zentralreduktion“ im Rahmen der Modellbildung. Black Jack kümmert sich vorwiegend um Belegung, Einkauf, Werbung und Preise, betreibt aber keine Designänderung, die zusammen mit Werbung gute Effekte erzielen könnte. Statt dessen gibt er für Werbung viel Geld aus, was ihn zusammen mit seinen vernachlässigten und dann wieder überdosierten Rohwareneinkäufen in eine finanziell unangenehme Situation bringt, die er schließlich nicht mehr in den Griff bekommt.

Fallverlauf 2: Pokerface, ein Gewinner im Ärgermodus

Pokerface ist 25 Jahre, männlich und studiert im dritten Semester. Auch er gehört wie Black Jack in die Gruppe, der Ärger induziert wurde. Die Kreativitätsaufgabe bearbeitet er konform zur Induktion, indem er sich „destruktive“ Verwendungsmöglichkeiten für den Radiergummi einfallen lässt, wie „als

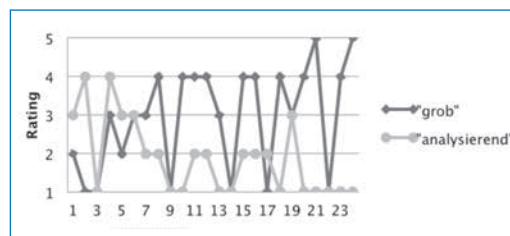


Abbildung 3

Denken auf grobem
Auflösungsgrad und
analysierendes Denken
bei Black Jack im Laufe
des Versuchs

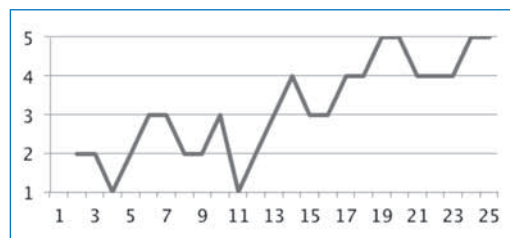


Abbildung 4

Black Jack und
Beobachterrating
„genervt“

Wurfgeschöß“, „zum Zerschneiden“. Seine Ideen („zur Korrektur von Schreibfehlern“) sind nicht besonders originell. Die U-Bahn-Netz-Aufgabe bearbeitet er richtig, wobei er die Lösung einzeichnet und auch ausrechnet. Die in der Aufgabe verlangte Kostenberechnung für die Zugfahrt findet nicht statt.

Bei der Bearbeitung des komplexen Problems fällt auf, dass Pokerface obwohl er sich neu in den Ärger vor Beginn des Versuchs hineinversetzte, nicht ärgerlich wirkt, dafür zufrieden und gespannt. Dass er davor wirklich ärgerlich war, dafür sprechen die Ergebnisse der Kreativitätsaufgabe, die wie bei den anderen Versuchspersonen der Ärgergruppe, eher destruktiv gefärbt waren. Auch die weiteren Beobachtungsdaten (siehe Abbildung 5) zeigen, dass Pokerface wenig negative Gefühle

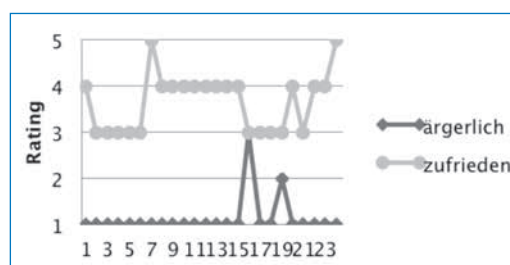
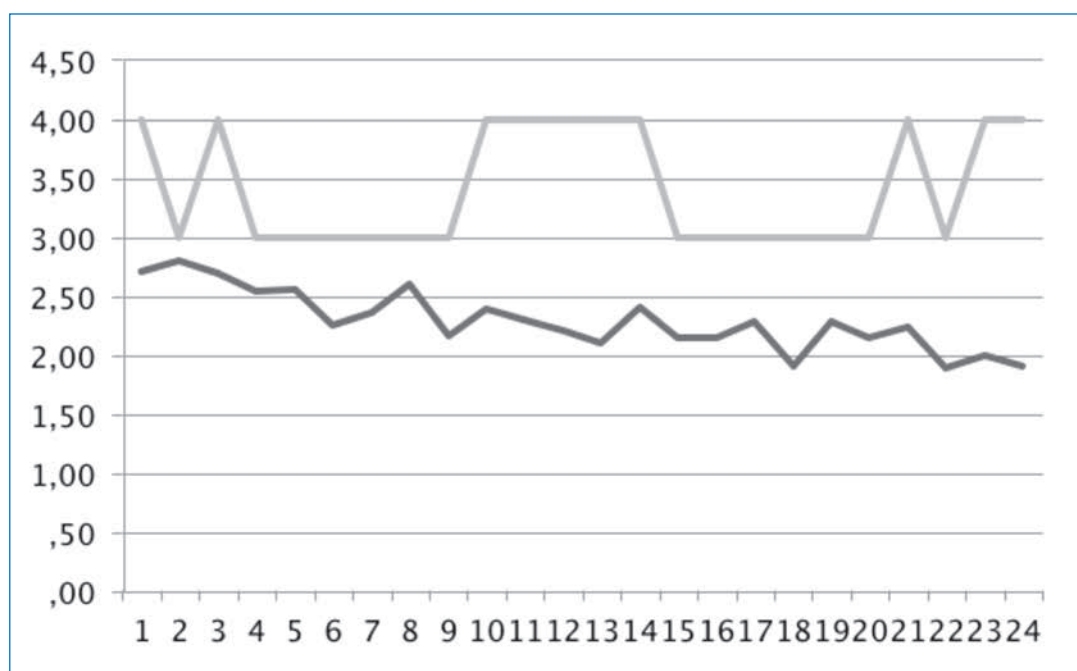


Abbildung 5

Ärger und Zufriedenheit
bei Pokerface

Abbildung 6

Pokerfaces Selbstvertrauen
(grau) im Vergleich zur
Gesamtstichprobe (schwarz)



zeigt, dagegen die Zufriedenheit im Vordergrund steht.

Es scheint, als habe Pokerface seinen Ärger in den Griff bekommen. Hierfür spricht auch seine Vorgehensweise, mit der er Informationen zum System sammelt, er stellt nur relativ wenig Fragen zum Ist-Zustand, sondern beginnt, Wirkungen von Maßnahmen im Sinne der Strategie des opportunistischen Planens (Hayes-Roth & Hayes-Roth, 1979) auszutesten. Außerdem fällt auf, dass Pokerface selbstbewusst wirkt und deutlich über den Mittelwerten der Gesamtgruppe liegt (siehe Abbildung 6).

Obwohl Pokerface wie Black Jack in der Gruppe mit Ärgerinduktion ist, gestaltet sich sein Vorgehen anders. Mit insgesamt 1.255 Systemengriffen liegt Pokerface nicht einmal eine Standardabweichung über dem Mittelwert (MW = 977,65; Std = 572,131). Die Denkform von Pokerface wird dabei als „de-

tailliert“ und „analysierend“ eingeschätzt (Abbildung 7).

Pokerface bedient sich im Vergleich zur Gesamtstichprobe auch selten benutzter Maßnahmen, wie der Optimierung von Einkaufsaktivitäten. Diese Maßnahme ist dazu da, einmal eingerichtete Dauerabonnements von Rohwareneinkäufen abzuändern, also an den aktuellen Bedarf von Rohwaren anzupassen. Das heißt, er stimmt auch hier die Maßnahmen auf die aktuellen Gegebenheiten ab und passt sein Vorgehen an die aktuellen Anforderungen an.

Die bisherigen Analysen zeigen bereits, dass die Ärgerinduktion alleine sich nur bedingt auf den Problemlöseprozess auswirkt. Wie man in Abbildung 8 sieht, schneidet „Pokerface“ gut ab. Es kommt darauf an, wie Versuchspersonen damit umgehen.

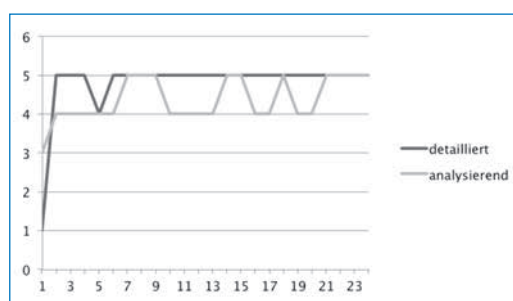
Vergleichende Prozessanalyse

Es soll im Folgenden ein Modell dargestellt werden, welches zeigt, dass sich Fehlentwicklungen durch unangemessene emotionale Modulation in den Prozessdaten abbilden. Dies geschieht für das Beispiel der dysfunktionalen „Ärgerspirale“. Zudem soll auf Grund der Analyse solcher Prozesse genauer modelliert werden, wie solche Fehlentwicklungen als Informationsverarbeitungsprozesse funktionieren. Das gleiche gilt für erfolgreiche Prozesse der Emotionsregulation. Auch sie lassen sich in den Verlaufsdaten abbilden und dadurch genauer modellieren.

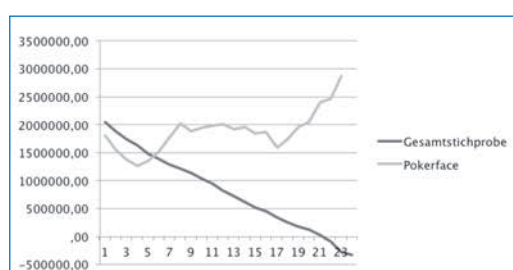
Der Verlauf bei Black Jack lässt sich als typischer Fall für die Ärgerspirale auffassen. Ihm wurde Ärger induziert, der sich auch negativ auf die Lösung des Kreativitätsproblems auswirkte. Wie wir bereits wissen, schnitt Black Jack bei SchokoFin schlecht ab (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 7

Verlauf Rating Denkform
bei Pokerface. Auffallend ist
die niedrigere Bewertung zu
Beginn, er scheint sich gezielt
auf die Problemsituation
einzustellen

**Abbildung 8**

Kapitalentwicklung
von Pokerface



Die gemeinsame Entwicklung von Emotion, Denken und Prozess wird aus den Abbildungen 2-4 evident. Mit zunehmender „Genervtheit“ wird der grobe Auflösungsrad beim Denken immer vorherrschender und sorgfältige Analyse seltener. Dieser Verlauf korrespondiert mit einem immer schlechteren Ergebnis. Als sich selbst verstärkender Prozess lässt sich dieser Verlauf so interpretieren: Der Ärger und die sich bereits ansatzweise manifestierende „Genervtheit“ als Steigerung von Ärger haben möglicherweise das Risiko für Unkonzentriertheiten, wie die im letzten Absatz beschriebenen Fehleingaben erhöht. Die Ärgerspirale dreht sich ab Monat 7 zunehmend schneller, die Genervtheit nimmt immer stärker zu bei gleichzeitig immer steilerem Leistungsabfall, das analytische Denken verschwindet fast völlig. Ein kurzes Aufblitzen analytischer Aktivitäten in Monat 14 könnte zur Konsolidierung beigetragen haben, reicht aber nicht dafür aus, diese Fehlentwicklungen umzukehren.

Abbildung 9 stellt die Modellierung eines erzeugenden Systems für einen derartigen Verlauf dar. Schlechte Rückmeldungen des SchokoFin-Szenarios erzeugen bei Black Jack eine zunehmend ärgerliche Modulation der Stimmung, aus der er sich nicht lösen kann. Diese beeinträchtigt beim komplexen Problem die Fähigkeit zur kompetenten Analyse. Dies wirkt sich wiederum negativ auf das Maßnahmenspektrum aus. Auf diese Weise sinkt die Qualität des Problemlöseverhaltens und die Wahrscheinlichkeit für dysfunktionale Eingaben in das SchokoFin-System steigt. Dies führt zu negativen Ergebnissen, die den Ärger verstärken, was sich bei Black Jack als schneller Anstieg der Genervtheit manifestiert. Es liegt ein sich selbst verstärkender positiver Rückkoppelungsprozess vor.

Betrachtet man in den Abbildungen 5-7 den Zusammenhang zwischen den Verläufen von Emotion, Denken und Ergebnis, so zeigen sich durchaus Anflüge von Ärger. Zufriedenheit als Emotion und ein analytischer und detaillierter Denkstil befindet sich auf meist hohem Niveau. Pokerface gelingt nach anfänglich leichtem Abfall eine Konsolidierung von SchokoFin mit zunächst leichtem Anstieg des Ergebnisses. Danach verfällt er in eine Phase der Stagnation, die er zunehmend überwindet. Bis zum Schluss geht es dann steil bergauf. Die Ratings zu Denkformen zeigen einen Grund für diese Erfolge. Pokerface geht von Anfang an äußerst differenziert zu Werke, die Werte für „analysierend“ sind deutlich höher als bei Black Jack, mit leichten Einbrüchen in der Phase der Stagnation. Dieser Verlauf der Denkformen und die Betrachtung der Emotionen zeigt, dass es Pokerface fast von Anfang an gelingt, die Ärgerinduktion „wegzuregulieren“. Ganz besonders interessant ist, dass kurz vor der erfolgreichen Beendigung der Stagnationsphase leichter Ärger aufflammt und die in der Stagnationsphase relativ hohe Zufriedenheit gleichzeitig leicht einbricht. Dies ist an dieser Stelle mit einer natürlichen Modulation der emotionalen Prozesse nicht erklärlich, ist aber sehr funktional: Möglicherweise hat sich Pokerface bewusst einen Ruck gegeben und ist nicht

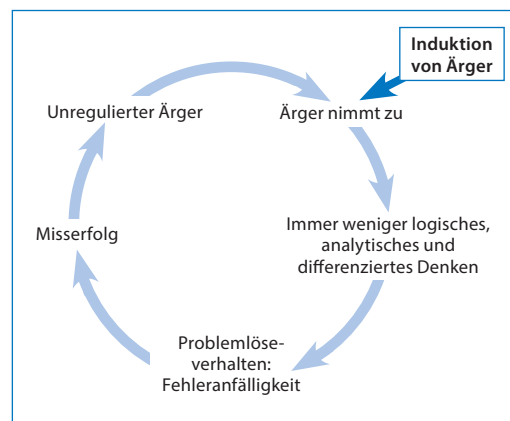


Abbildung 9
Problemlösedynamik
bei Black Jack

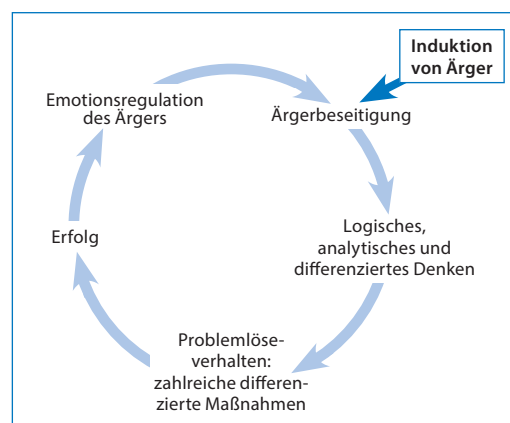


Abbildung 10
Verhaltensmechanismen
bei Pokerface

mehr bereit die Stagnation des Geschehens hinzunehmen. Diese Annahme ist deswegen begründet, weil ein äußerer Anlass für diesen Stimmungswandel nicht ersichtlich ist.

Im Prinzip kann man bei Pokerface vom gleichen erzeugenden System wie bei Black Jack ausgehen (Abbildung 10). Der entscheidende Unterschied besteht in positiven Korrekturen, die sich in diesem Modell durch adaptive Emotionsregulationsprozesse erklären lassen.

Derailment und Emotion: Hinweise aus der Studie für ein Prozessmodell

Experimentelle Fallstudien ermöglichen Verläufe der Handlungsregulation gegenüber einer rein gruppenstatistischen Betrachtung detailliert nachzuverfolgen. Nur auf der Ebene individueller Verläufe lassen sich das Ineinandergreifen der Entwicklung im emotionalen Bereich und der Verlauf des Planungs- und Entscheidungsverhaltens als Gesamtprozess modellhaft abbilden. Methoden zur Validierung solcher Modellannahmen zu komplexen individuellen Verläufen sind an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Starker & von der Weth, 2011). Das Experiment zeigt erneut, dass Handlungsregulation bei einfachen Anforderungen im Wesentlichen auf der Basis hoch geübter Routinen funktioniert, die eng an die Modulation durch ganz bestimmte Emotionen geknüpft sind. Bestimm-

te Emotionen sind dann funktional für bestimmte Aktivitäten. Diese Funktionalität ist in Sondersituationen nicht mehr gegeben. Der im Experiment vorgegebene Ärger musste überwunden werden, wenn produktiver Umgang mit Komplexität möglich werden sollte. Kann dieser Prozess eingeleitet werden, so entwickelt sich nach und nach ein immer funktionaleres Verhalten. Der Ärger flaut bei Pokerface ab und geht Hand in Hand mit immer erfolgreicherem, strategischem Handeln, während der Ärger bei Black Jack Leichtsinnsfehler begünstigt und diese nach ihrem Eintreten verstärkten Ärger erzeugen. Die Verläufe weisen also zunächst darauf hin, dass es sich lohnt, seinen Ärger „in den Griff zu bekommen“, um Fehlentwicklungen im Gesamtsystem korrigieren zu können, ehe sich Unmut und Missstand gegenseitig unkontrollierbar aufschaukeln und die Wahrscheinlichkeit für Fehlentscheidungen und Misserfolg drastisch erhöhen.

Was lässt sich aus diesen Überlegungen für die Erklärung von Karriere-Entgleisungen bei Managern folgern? Möglicherweise ist die Idee eines Modells beruhend auf stabilen Faktoren und Rahmenbedingungen, die das Derailment auslösen, nicht zwingend. Im hier vorgestellten Ansatz wird Derailment als Prozess verstanden, der in minimalen Ereignissen seinen Ausgang nehmen kann und sich nach den beschriebenen Mechanismen immer unkontrollierter weiter entwickelt. Ausgehend von minimalen Misserfolgen gerät der High Potential nach und nach aus der Bahn. Dieser Prozess ist nicht allein durch Stärken im kognitiven Bereich und im strategischen Handeln aufzuhalten, wichtig ist nach diesem Modell emotionale Adaptivität und darauf basierend präventive oder möglichst frühzeitige Emotionsregulation. Dieser Ansatz liefert auch eine plausible Erklärung dafür, dass Derailment oft auch gerade Personen passiert, denen gute Prognosen ausgestellt wurden. Vielleicht fehlen Mechanismen zur Regulation negativer Emotionen gerade deshalb, weil diese in der bisherigen Karriere kaum oder gar nicht vorkamen. Emotional adaptives Verhalten wird demnach erst dann im Berufsleben wirksam, wenn ein gewisses Ausmaß an Komplexität erreicht ist. Es kann dann als Mittel gegen „Karrierekorrosion“ wirken.

Diskussion und Ausblick

Blickt man auf die eingangs dargestellten Aspekte des Derailments zurück, so wird klar, in welcher Richtung das Modell der emotionalen Adaptivität ausgebaut werden muss, um in diesem Kontext als Ausgangspunkt für neue Empirie geeignet zu sein. Zunächst sollten alle weiteren Derailment-Zeichen einbezogen werden. Die Berücksichtigung sozialer Interaktion und des Führungsverhaltens spricht nicht gegen den Ausbau des Grundgedankens (vgl. Rybnikova in diesem Band). Emotionen pflanzen sich über soziale Prozesse fort, werden gespiegelt und verstärkt. Alle bekannten Annahmen über die kommunikative Funktion von Emotionen würden

eher für eine Verstärkung des im letzten Abschnitt besprochenen Mechanismus sprechen. Im kooperativen Problemlösen wäre emotionale Adaptivität noch wichtiger. Gelänge dieser Nachweis, wären alle eingangs genannten Zeichen für Derailment in einem Prozessmodell zueinander in Beziehung gesetzt und es würde erklärt, wie sich die Dynamik des Geschehens durch unregulierte Emotionen verstärkt.

Maßnahmen, die die emotionale Adaptivität von Managern stärken, sollten diese gegen Derailment immunisieren oder zumindest resilienter machen. Entsprechende Trainingsmaßnahmen gibt es bereits vor allem im Bereich der Simulation stressiger und gefährlicher Arbeitsbedingungen. In Flugsimulatoren, sowie in simulierten Krisenstäben, Kraftwerksleitständen und Operationssälen gibt es ebenso eine lange Tradition zum Erlernen von Mechanismen der bewussten Wahrnehmung und Regulation von Emotionen in kritischen Situationen (Badke-Schaub, 2008). Auch Ansätze im Bereich des Managementplanspiels wurden getestet und zeigten bereits, dass Selbstreflexion und Fokussierung auf das eigene Problemlöseverhalten hilfreich sind (Stäudel, 1987; Tisdale, 1998). Diese sind zwar noch nicht spezifisch auf die Vermittlung von Kompetenzen im Bereich der Emotionsregulation zugespielt, aber in dieser Hinsicht ausbaufähig und mit den Methoden und Ansätzen aus dem Bereich des Sicherheitstrainings kombinierbar.

Literatur

- Abele, A. (1990). Die Erinnerung an positive und negative Lebensereignisse. Untersuchungen zur stimmungsinduzierenden Wirkung und zur Gestaltung der Texte. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie* (37), 181-207.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (1985). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (2., erw. Ausg.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Badke-Schaub, P. (1987). *Ergebnisse der Persönlichkeitsverfahren in Zusammenhang mit den Simulationsdaten* (Bd. 48). Bamberg: Lehrstuhl Psychologie 2 Univ.
- Badke-Schaub, P., Hofinger, G. & Lauche, K. (2008). *Human Factors*. Berlin: Springer.
- Bandura, A. & Wood, R. E. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814. 235
- Brewer, D. D. & Lubin, B. (1980). Induction of mood and mood shift. *Journal of Clinical Psychology*, 36 (1), 215-226.
- Dörner, D., Reither, F. & Stäudel, T. (1983a). Emotionen und problemlösendes Denken. In Mandl H. & Huber G. L. (Hrsg.), *Emotion und Kognition* (S. 61-84). München: Urban & Schwarzenberg.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek: Rowohlt.

- Dörner, D., Bartl, Ch., Detje, F., Gerdes, G., Halcour, D., Schaub, H. & Starker, U. (2002). *Die Mechanik des Seelenwagens*. Bern: Huber.
- Endres, K. (1999). *Individuelles strategisches Handeln im Marketing*. Wiesbaden: DUV.
- Franke, G. (Hrsg.) (1999). *Strategisches Handeln im Arbeitsprozess. Untersuchung der Handlungsorganisation in komplexen Situationen bei Fach- und Führungskräften im Tätigkeitsfeld Absatzwirtschaft*. Bielefeld: Bertelsmann
- Hänze, M. (1998). *Denken und Gefühl*. Berlin: Luchterhand.
- Hayes-Roth, B. & Hayes-Roth, F. M. (1979). A cognitive model for planning. *Cognitive Science*, 3, 275-310.
- Isen, A. (2001). An Influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical Issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11, 75-85.
- Leutner, D. Klieme, E., Meyer, K. & Wirth, J. (2004). Problemlösen. In M. Prenzel, J. Baumert, W. Blum, R. Lehmann, D. Leutner, M. Neubrand, R. Pekrun, J. Rost & U. Schiefele (PISA-Konsortium Deutschland) (Hrsg.), *PISA 2003: Der Bildungsstand der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs* (S. 147-175). Münster: Waxmann.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2, 199-216.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989/2005). *Preventing derailment: What to do before it's too late*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Martin, J. & Gentry, W.A. (2011). Derailment Signs across Generations: More in Common than Expected. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 177-195.
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). *Off the Track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro, NC: Center for creative Leadership.
- Sarason, I. G., Sarason, B. R. & Potter, E. H. (1986). Recording and Recall of personal Events – Effects in Cognition and Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (2), 347-356.
- Scherer, K.R. (1990). Theorien und aktuelle Probleme der Emotionspsychologie. In K. R. Scherer, C.F. Graumann & N. Birbaumer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Psychologie der Emotion* (S. 1-38). Göttingen: Hogrefe.
- Starker, U. (2011). Emotionale Adaptivität. *Journal Psychologie des Alltagshandelns. Psychology of Everyday Activity*, 4 (2), 45-56.
- Starker, U. & Von der Weth, R. (2011). Verhaltensprognosen. *Journal Psychologie des Alltagshandelns/ Psychology of Everyday Activity*, 4 (1), 74-83.
- Starker, U. (2012). *Emotionale Adaptivität beim Problemlösen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Stäudel, T. (1987). *Problemlösen, Kompetenz und Emotion*. Regensburg: Roderer.
- Strohschneider, S. (2002). Kompetenzdynamik und Kompetenzregulation beim Planen. In S. Strohschneider & R. von der Weth, R. (Hrsg.), *Ja, mach nur einen Plan*. Bern: Huber.
- Tisdale, T. (1998). *Selbstreflexion, Bewusstsein und Handlungsregulation*. Weinheim: Beltz.
- Von der Weth, R. & Starker, U. (2014). Autonomie und Emotion. In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns. Wissen und Denken – Wollen und Tun* (S. 243-252). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- von der Weth, R. (1999). Design instinct? – the development of individual strategies. *Design Studies*, 20, 453-463.
- Weth, R. von der (2001). *Management der Komplexität*. Bern: Huber.
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.



Prof. Dr. Ulrike Starker
Professor für Wirtschaftspsychologie
Hochschule Harz
Friedrichstraße 57-59
D-38855 Wernigerode
ustarker@hs-harz.de



Prof. Dr. Rüdiger von der Weth
Arbeitswissenschaft und Personalwesen
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
HTW Dresden
Friedrich-List-Platz-1
D-01069 Dresden
weth@wiwi.htw-dresden.de

Scheitern verstehen – Derailment aus psychodynamischer Perspektive

Thomas Giernalczyk, Markus Zimmermann & Lena Schiestel

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung

Zusammenfassung

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

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

Understanding Failure – Derailment from a psychodynamic perspective

Abstract

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

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

Einführung

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

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

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

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

Fallvignette 1

Strategische Entscheidungen und der Umgang mit dem primären Risiko

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Derailment-Faktoren aus organisationsdynamischer Sicht

Als kritische Faktoren sind in diesem Zusammenhang aufzuzeigen:

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

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

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

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

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

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

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

Fallvignette 2

Mikropolitik, Spaltungsmanöver und psychodynamische Fallen

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

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

sen“ die Produkt- und damit die Unternehmensentwicklung gefährdeten. Deshalb begann er mikropolitisch zu taktieren (Neuberger, 2002), um das Unternehmen, mit dem er sich stark identifizierte, zu retten. Im Folgenden sollen die Schritte dieser Kommunikation aufgezeigt werden:

Der Marketingleiter geht auf den Entwicklungsleiter zu und platziert bei ihm diskreditierende Aussagen des Einkaufsleiters über ihn: er setze zum Beispiel die Materialnormen unrealistisch hoch an, so dass kein wettbewerbsfähiger Preis möglich sei. Er zitiert dessen Äußerungen dabei verfälschend, weil er sie aus dem Zusammenhang reißt. Im Übrigen habe der Einkaufsleiter schon beim Vorstand berichtet, dass der Entwickler mit seinen Vorstellungen das Produkt ruiniere, bevor es eine Chance auf dem Markt habe.

Etwas später ließ der Marketingleiter in einem Gespräch mit dem Einkaufsleiter die Bemerkung fallen, der Entwickler halte die angedachten Preiskorridore für „völlige Traumtänzerie“ und überlege, die Entwicklung bewusst in eine Sackgasse laufen zu lassen.

Halten wir fest: Der Marketingleiter gab beiden Leitern Informationen, aus denen die destruktive Absicht des jeweils anderen ableitbar war. Dies war leicht möglich, da die Interessen von beiden Bereichen zum Teil entgegengesetzt waren: Der Ingenieur wollte ein gutes Produkt herstellen und der Einkauf musste die Kosten niedrig halten.

Beide Partner waren verärgert und begannen, die Vorgehensweise ihres Gegenübers in einem anderen Licht zu betrachten. Bei einer Besprechung von Marketingleiter, Entwicklungsleiter und Einkaufsleiter kam es schließlich zum Eklat mit schweren gegenseitigen Vorwürfen. Der Marketingleiter sah seine Meinung über die beiden Kontrahenten und deren „potenzielle Gefahr für das Unternehmen“ bestätigt. Er schwieg und verließ „aus Termingründen“ das Meeting. Aufgrund des schwelenden Konflikts zwischen den beiden Leitern erreichten Einkaufs- und Entwicklungsabteilung nicht den vereinbarten nächsten Meilenstein ihrer Projektentwicklung. Der Vertriebsvorstand wendete sich daraufhin an den Marketingleiter und erkundigte sich, „was denn eigentlich los sei“. Der Marketingleiter kommentierte dazu, dass die beiden sich „nicht grün“ seien, sehr viele Schwierigkeiten hätten und er Bedenken habe, ob die beiden in der Lage seien, eine gute Lösung für das Projekt zu finden. Er sprach nicht darüber, welchen Beitrag er dazu geleistet oder was er unterlassen hatte. Der Vertriebsvorstand war angetan von der „offenen Berichterstattung“ und dachte laut darüber nach, ob nicht ein Dritter die Arbeit der beiden „Streithähne“ koordinieren sollte.

Acht Wochen später wurde im Rahmen der Neuausrichtung eine neue Struktur beschlossen, in der der Marketingleiter als Bereichsleiter Entwicklung und Einkauf überstellt wurde. Beide berichteten nun in der Linie an ihn, er gab die Ergebnisse an den Vorstand weiter. Damit hatte der „Retter“ seine Position verbessert und die beiden anderen

Beteiligten einen Abstieg in der Hierarchie erlitten. In seiner neuen Funktion nahm der neue Bereichsleiter das Heft des Handelns „endlich“ in die Hand und entschied den „lähmenden Konflikt“ der beiden „Kontrahenten“: Das Produktionsmaterial wurde gemäß dem Vorschlag des Einkaufs von einem günstigen Anbieter aus Asien gekauft. Gleichzeitig wurden, trotz des Protests der Entwicklungsabteilung, die Mindestanforderungen an die Materialwerte für die Maschinen herabgesetzt. Da beide Abteilungsleiter beim Vorstand als „Streithähne“ bekannt waren, stellte der Vorstand die Entscheidung des neuen Bereichsleiters nicht in Frage. Die Folge: Nach sechs Monaten reklamierten die Kunden erhebliche Garantiesprüche, weil die Maschinen nach kurzen Produktionszyklen hohe Ausfall- und Wartungszeiten zu verzeichnen hatten. Die Kunden stellten Regressansprüche und traten von weiteren geplanten Lieferungen zurück. Infolgedessen kam es zu einem markanten Umsatz- und Gewinneinbruch. Die Börsennotierung sank, die Marke des Maschinenherstellers verlor an Wert, wodurch sich der Investitionsspielraum für die geplante Expansion empfindlich verringerte.

Derailment durch Kampf-Flucht

Das Beispiel verdeutlicht, wie das Vorgehen des Marketingleiters gegenüber den Leitern Einkauf und Entwicklung einen institutionell angelegten Konflikt eskalieren lässt und zu Fehlentscheidungen führt. Folgen davon sind sowohl Verluste für das Unternehmen als auch Karriereeinbrüche der Führungskräfte.

Welche psychodynamischen Faktoren spielen dabei eine Rolle? Zuerst wählt der Marketingleiter ein Vorgehen, um seine Macht- und Entscheidungsposition zu verbessern und in den „Fahrersitz“ zu gelangen – dabei nimmt er die Beschädigung der beiden Kollegen in Kauf. Zur dargestellten Eskalation tragen allerdings auch weitere Faktoren bei:

Die Leiter Einkauf und Entwicklung glauben beide, dass sie vom Kollegen angegriffen werden. Sie geraten in einen Kampf-Flucht-Modus. Damit beschreiben wir eine Haltung, in der rasch gekämpft bzw. gehandelt wird und in der die konkurrierende Führungskraft als Gegner oder Feind betrachtet wird. Aufgrund der empfundenen Bedrohung erfolgt eine unreflektierte Selbstverteidigung. In diesem Modus dominiert Konkurrenz und Misstrauen gegenüber Kooperation, Vertrauen und Klärung. In dieser Kampfhaltung wird nicht mehr darüber nachgedacht, dass es vielleicht auch alternative Erklärungen für einen Sachverhalt geben könnte. Verhandlung bzw. das Mitteilen eigener Wahrnehmung und Befindlichkeiten gelten als Zeitverschwendung, außerdem dürfen keine Schwächen gezeigt werden. Weil beide Kontrahenten glauben, was ihnen der Intrigant berichtet, und sie die negativen Botschaften nicht direkt miteinander klären, sind sie bereit, den so angefachten Konflikt in aggressiver Weise in

der Realität auszutragen. Ein wichtiges Moment dabei ist das Meeting, das der Marketingleiter vorzeitig verlässt: In der Folge ist zu beobachten, dass der Konflikt nun in Form von schlechter Zusammenarbeit beider Bereiche an Tragweite gewinnt, was den Behauptungen des Marketingleiters im Nachhinein Berechtigung verleiht. Der Vorstand glaubt ohne weitere Überprüfung den negativen Kommentaren des Marketingleiters. Er versäumt es, sich selbst ein Bild von den beiden Akteuren zu verschaffen. Das ist die Basis, auf der er den Marketingleiter in seine Schlüsselposition bringt.

Fassen wir bis hierher zusammen:

- Ein Manager arbeitet mit „Halbwahrheiten“, um in eine, aus seiner Sicht legitime, für das Unternehmen notwendige Machtposition zu gelangen.
- Die beiden anderen Manager lassen sich „in den Ring schicken“ und stellen damit erst her, was zunächst lediglich als „Kassandra-Ruf“ prophezeit wurde.
- Der Vorstand überprüft die Informationen über die beiden Manager nicht und nimmt eine Beförderung vor, die zu einer teuren Fehlentscheidung führt.

Auch hier gilt es, das Vorgehen des Marketingleiters im Rahmen der Konkurrenz der Bereiche und den daraus folgenden Rollenanforderungen zu verstehen (Giernalczyk & Lazar, 2002). Vielleicht ist die Normalität der Konkurrenz untereinander ein weiterer Grund, warum kritische Informationen nicht überprüft wurden. Unternehmen fördern ausdrücklich den Wettbewerb zwischen ihren Subsystemen, weil sie darin einen motivierenden Faktor sehen. Subsysteme verwenden dann einen erheblichen Teil ihrer Ressourcen für den gegenseitigen Wettbewerb, um bei Veränderungsprozessen – die in diesem Falle auch eine Rolle spielen – ihr eigenes Überleben zu sichern. Als These lässt sich festhalten: Konkurrenz und Misstrauensorientierung erhöhen das Derailmentrisiko. Auf diese Weise werden klärende Rückkopplungen unterbunden. Eine direkte Nachfrage im Anschluss an die Unterstellungen hätte weiteren Schaden verhindern können, das offene Gespräch wird aber vermieden. Die Arbeitsgruppe zieht nicht mehr an einem Strang. Nicht offengelegte Motive überlagern die Zielorientierung und beeinträchtigen das Ergebnis. Im Idealfall wechseln sich beide Prinzipien – Konkurrenz und Kooperation – ab. Die Konkurrenz spornt an, die Kooperation stärkt das Miteinander. Zur Kooperation gehört, dem anderen einen Vertrauensvorschuss zu geben und ihm positiv zu unterstellen, dass er eine „win-win Situation“ mitanstrebt (vgl. Lohmer & Möller, 2014).

Der Fall wird aber noch etwas komplizierter, wenn wir berücksichtigen, dass jede beteiligte Person eine andere Perspektive, oder im systemischen Sinne eine eigene Wirklichkeitskonstruktion dieser Vorgänge hat, bei der bestimmte Ausschnitte für besonders wichtig und andere für vernachlässigbar gehalten werden. Die Version, wie wir sie bis

hierher gehört haben, stammt aus der Perspektive einer leitenden Mitarbeiterin des Marketingleiters. Einige der Situationen hat sie persönlich miterlebt, andere wurden ihr zugetragen. Alle zusammen hat sie dann zu „ihrer Version“ synthetisiert.

Im persönlichen Gespräch mit dem Marketingleiter (dem „Retter“) stellte sich die Situation etwas anders dar. Zunächst begann der Vorgang für ihn deutlich früher. Bevor er in die eine oder andere Richtung eine Bemerkung fallen ließ, hatte er den Eindruck, dass beide Leiter ihre Aufgaben nicht gut erledigen und dazu neigen, sich dafür gegenseitig die Schuld zuzuschreiben. Er fühlte den Unternehmenserfolg und seine Marketingarbeit in gewisser Hinsicht durch deren „Privatfehde“ gefährdet und fürchtete, in den Sog des drohenden „Scheiterns“ hineingezogen zu werden. Diese Sichtweise verdeutlicht einen zentralen Punkt bei einem „ethisch problematischen“ Verhalten: die subjektive Bedrohung. Wer intrigiert, hat oft den Eindruck, von anderen aggressiv und gefährdend behandelt zu werden. So handelte der Marketingleiter in einer gefühlten Notwehr. Oftmals ist diese Notwehr mit einer paranoiden Grundhaltung verbunden. Anders ausgedrückt liegt es an der Interpretation, die der Retter dem Sachverhalt zuweist, in welchem Maße er sich bedroht fühlt und wie stark dadurch Gegenwehr subjektiv erforderlich wird. Eine paranoide Haltung kann situativ bedingt unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Stress, dazu gehören Konkurrenz und Angst zu unterliegen, kann den Wechsel von einem reflexiven in einen Kampf-Flucht-Modus auslösen. Im Kampf-Flucht-Modus werden mehrdeutige Situationen als eindeutig positiv oder eindeutig negativ interpretiert, um somit eine vereinfachte, aber überschaubare Ordnung herzustellen, Komplexität wird reduziert. Der „Retter“ sieht sich einem gefährlichen Feind gegenüber und hat damit subjektiv das moralische Recht, Notwehr auszuüben. Was wir in der ersten Version als „kalte Intrige“ hätten verstehen können, wird hier als Strategie der Selbstverteidigung plausibilisiert.

Ein solch egozentrisches Vorgehen kann aus zwei Positionen erwachsen. In der *paranoid-schizoiden Position* herrscht die Grundangst, hintergangen und ausgenutzt zu werden. Informationen, die nicht in die eigene Weltsicht passen, werden ausgeklammert. Es besteht ein hohes Interesse daran, alle Vorgänge zu kontrollieren. In der *narzisstischen Position* herrscht die Überzeugung, dass die eigenen Ideen und Strategien grundsätzlich überlegen sind. Gegenentwürfe werden abgewertet. Risikoabwägungen und Detailplanung erscheinen als lährende Pedanterie.

Zusätzlich möchten wir auf die subjektive Logik des Marketingleiters verweisen, der sein Handeln aus weiter zurückliegenden Erfahrungen abgeleitet hat. Entwicklungen wie diese haben eine dynamische Vorgeschichte und der Blick zurück ist lohnend: Wer den ersten Stein wirft, reagiert aus seiner Sicht bereits auf frühere Steinwürfe. In der Systemtheorie wird dabei von Interpunktion gesprochen

und auf die schwer entwirrbare Abfolge von Ursache und Wirkung hingewiesen.

Der Marketingleiter verhielt sich nach dem Motto „der Zweck heiligt die Mittel“. Er räumte ein, sich vielleicht nicht korrekt verhalten zu haben, sah aber in seinem Vorgehen die einzige Möglichkeit, einen chronisch kritischen Zustand zu einem positiven Ausgang zu bringen und eine befreiende Wende herbeizuführen. Er empfand auch die Beförderung, die ihn über die Kontrahenten setzte, als Rechtfertigung seines Handelns. Er kommentierte ferner, dass der Vorstand die Sache ähnlich einschätzte und sah sich in seiner Strategie bestätigt. Den Misserfolg am Markt schrieb er jedoch nicht sich selbst zu, sondern der Umsetzung der Materialnormen durch den Entwicklungsleiter.

Neben dieser Intervention des Marketingleiters, die den Charakter eines Derailments hat, gibt es noch eine weitere entscheidende Dysfunktionalität (wenn man so will ein „zweites Entgleisen“): Der Vorstand nimmt in einer entscheidenden Phase der Unternehmensentwicklung seine Führungsverantwortung nicht wahr. Durch die fehlende Kommunikation und vorschnelles Vertrauen darauf, dass die geschilderte Information und Wirklichkeitsdefinition des Marketingleiters die „einzig wahre“ ist, hat er dessen Sicht positiv verstärkt und die wesentlichen Rahmenbedingungen für die weitere Entwicklung geschaffen.

Psychodynamisch lässt sich ein solches Verhalten als Regression interpretieren. *Regression* bedeutet in diesem Kontext, dass Menschen dümmer handeln als sie könnten. Oft führt situativer Stress dazu, dass auch erfahrene Führungskräfte nicht zur Anwendung bringen, was sie gewöhnlich fachlich und auf der Beziehungsebene zu leisten imstande sind. Ein probates Mittel wäre gemeinsame Kommunikation, in der das Vorgehen zum Gegenstand gemacht und gemeinsam reflektiert wird, ob sich das Management auf dem richtigen Weg befindet.

Containment als Schutzfaktor zur Abwendung von Derailmentprozessen

Wir wollen nun den beschriebenen Prozess anhand des Begriffs Containment einordnen. Das Konzept Containment beschreibt, wie unbewusste Erfahrungen und Zuschreibungen vom Gegenüber aufgenommen, gehalten und verarbeitet werden. Sie sollten möglichst so zurückgespiegelt werden, dass für beide Parteien etwas Neues aus diesem Prozess entsteht (Giernalczyk, Lazar & Albrecht, 2012).

Führungskräfte können Containmentfunktion übernehmen. Sie können in Gesprächen über Fragestellungen ihrer Kollegen oder Mitarbeiter einen gemeinsamen offenen Diskussionsprozess ermöglichen, in dem auch Abwegiges und zunächst nicht logisch Abgeleitetes ausgesprochen wird. Dadurch entstehen Situationen, in denen Nachdenken mit der emotionalen Ebene verbunden wird, sodass

neue, kreative Sichtweisen und Lösungen entstehen. In unserem Kontext heißt dies: Die Führungskraft nimmt ohne eigene Vorurteile die Gedanken und Empfindungen des Kollegen oder des Geführten auf und überlegt, welche neuen Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Sie teilt ihre Gedanken und Eindrücke wiederum dem Geführten mit. Im Laufe des Gesprächs werden damit neue Perspektiven entwickelt und bestehende Gedanken überprüft. Somit beschreibt Containment einen speziellen Interaktionsprozess.

Der Begriff Containment kann über die Personenebene hinaus auch auf Organisationen angewendet werden. Wählt man diese Perspektive, dann beschreibt Containment Kommunikationsstrukturen, die Voraussetzung für Reflexion schaffen. Die dafür wichtigste Kommunikationsstruktur sind wiederkehrende Besprechungen, in denen „emotionales Lernen“ (Bion, 1990) ermöglicht wird. Für diese Form von Containment wird der Begriff „Struktur-Containment“ verwendet. Um Struktur-Containment zu erzeugen, bedarf es einiger Voraussetzungen:

- Ein klares Setting, in dem die Zeiten, der Besprechungsort und die Aufgabe der Besprechung definiert sind (Time, Territory, Task)
- Ein sanktionsfreier Raum, in dem Ideen ohne Angst vor Nachteilen ausgesprochen werden können
- Die Bereitschaft der Teilnehmer, die Ansichten der Beteiligten auf sich wirken zu lassen und neu über das Thema nachzudenken

Das Derailment-Risiko kann durch Innehalten, gemeinsame Reflexion, das Zulassen unbequemer Positionen und das Abwägen des primären Risikos verringert werden. Containment ist ein Schutzfaktor vor Derailment, weil dadurch intensive Reflexionsprozesse ermöglicht werden. Umgekehrt erhöht mangelndes Containment die Gefahr für Derailment.

Eine paranoid-schizoide Position und narzisstische Selbstüberschätzung erschweren Containment, weil nicht Verbindung und Reflexion gesucht werden. Struktur-Containment ist hier am ehesten geeignet überheblichen und blind kämpfenden Positionen entgegenzusteuern.

Fazit und Psychodynamischer Derailment-Check

Psychodynamische Konzepte beschreiben unterschiedliche Modi, in denen Menschen gestimmt sind. Es wird ein eher durchsetzungsorientierter Handlungsmodus (Kampf-Flucht, paranoid-schizoid) von einem eher reflexiven Modus (nachdenken, abwägen, zuhören, andere mit einbeziehen) unterschieden. Der Leistungsdruck und die Output-Orientierung in Organisationen begünstigen vielfach den Durchsetzungsmodus. Dieser hat den Vorteil, dass Ziele konsequent verfolgt werden, aber den Nachteil, dass laterale Aspekte ausgeblendet werden. In Bezug auf Derailment ist unsere Beobach-

tung, dass die dauerhafte Positionierung im Durchsetzungsmodus eine Gefährdung darstellt. Erst der bewusste Übergang in den reflexiven Modus ermöglicht es, breiter über Situationen nachzudenken und Aspekte zu entdecken, die entscheidend sein könnten. Struktur-Containment gibt Halt und schafft Raum für den reflexiven Modus im Austausch mit anderen Menschen. Selbstverständlich reflektiert jeder Akteur für sich, bekommt aber durch das Feedback des Gegenübers im Containment weitere Perspektiven hinzu.

Ausgehend von den Thesen, die wir aus dem Fallmaterial abgeleitet haben, empfehlen wir die Auseinandersetzung mit den folgenden Fragen, um dem Risiko von Derailment vorzubeugen.

Schutzfaktor 1: Realistische Auseinandersetzung mit den Risiken (Hard- & Soft-Facts)

Die Auseinandersetzung mit den Risiken, welche strategische Entscheidungen begleiten, aktiviert Angst. Negative Emotionen wirken sich auf die Qualität von Entscheidungsprozessen aus (Starker & von der Weth, in diesem Heft). So besteht die Gefahr, sich nicht hinreichend mit den quantitativen und qualitativen Risiken auseinanderzusetzen und sich nicht gegen sie zu schützen. Die Fragen lauten:

- Gibt es im Entscheider-Gremium eine offene Diskussion über das Risiko strategischer Entscheidungen?
- Wird das Worst-Case-Szenario ernsthaft diskutiert?
- Werden Risiken von der Ebene der Entscheider/Geschäftsführer ferngehalten?
- Wird die Quantität der Entscheidung in Relation zur Tragweite des Geschäfts abgewogen?
- Werden nachträgliche Risikoanalysen hinreichend diskutiert?
- Wird das Erleben von Bedenken und Angst als wichtige zusätzliche Informationsquelle anerkannt und genutzt?

Schutzfaktor 2: Pendelbewegung zwischen Kooperation und Konkurrenz

Einseitiges Verharren in Konkurrenzorientierung, Wettbewerb und Misstrauen erhöhen das Derailment-Risiko. Nur wenn es eine Pendelbewegung zwischen den Polen Konkurrenz und Kooperation gibt, findet echte und risikobewusste Zusammenarbeit statt. Die Fragen lauten:

- Wechseln in der Zusammenarbeit wichtiger Stakeholder Vertrauen und Kompromissuche mit Wettbewerb und Konkurrenz ab?
- Dominieren einseitiges Misstrauen und Rivalität?
- Dominieren einseitiges Vertrauen und Harmoniestreben?

Schutzfaktor 3: Containment als Reflexion und Dialogstruktur

Containment (persönlich oder strukturell) ist ein Schutzfaktor vor Derailment, weil durch Containment intensive Reflexionsprozesse und Offenheit ermöglicht werden. Mangelndes oder fehlendes Containment erhöht dagegen das Risiko für Derailment. Die Fragen lauten:

- Sind Sie bereit sich mit den Ideen und Intuitionen der Anderen ernsthaft zu beschäftigen?
- Nutzen Sie Dialoge für kreative Entwicklungen?
- Gibt es regelmäßig reflexive Besprechungen relevanter Stakeholder?
- Finden entscheidende Besprechungen in einer strukturierten und wertschätzenden Form statt, in der ohne Angst Ungewöhnliches und Emotionen geäußert und reflektiert werden?

Aus psychodynamischer und systemischer Sicht bilden diese drei Schutzfaktoren eine gute Basis um Derailment-Prozessen vorzubeugen und sind gleichzeitig methodische Indikatoren einer gesunden Organisationsentwicklung.

Literatur

- Bion, W. (1990). *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Giernalczyk, T. & Lohmer, M. (2012). Psychodynamik und Unbewusstes in Unternehmen. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen* (S. 7-24). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Giernalczyk, T., & Lazar, R. A. (2002). Das System, der Berater und die Rolle. Systemisch-psychoanalytisches Handwerkszeug für Supervisoren und Berater. In Giernalczyk, T. (Hrsg.), *Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung* (S. 67-79). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Giernalczyk, T., Lazar, R. & Albrecht, C. (2012). Die Rolle der Führungskraft und des Beraters als Container. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen* (S. 25-38). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hirschhorn, L. (2004). Das primäre Risiko. In Lohmer, M. (Hrsg.), *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen* (S. 98-118). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (S. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1984). Neurotic Styles and Organizational Dysfunctioning. In Kets de Vries, M. & Miller, D. (Hrsg.), *The Neurotic Organization* (S. 15-46). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lohmer, M. & Möller, H. (2014). *Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Lombardo, M. M., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2 (3), 199-216.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Westermann, F. & Birkhan, G. (2012). Managerversagen und Derailment. In Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.



Prof. Dr. Thomas Giernalczyk

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung
Bauerstraße 19
D-80796 München
thomas.giernalczyk
@m19-organisationsberatung.de



Dipl.-Betriebsw. Markus Zimmermann

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung
Bauerstraße 19
D-80796 München
markus.zimmermann
@m19-organisationsberatung.de



Dipl.-Psych. Lena Schiestel, M.A.

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung
Bauerstraße 19
D-80796 München
lena.schiestel@m19-organisationsberatung.de



Beiträge zur Arbeitspsychologie, Band 9
Herausgegeben von Pierre Sachse und Eberhard Ulich

Verena Wagner

Hochwertigkeit von Geräuschen im Fahrzeuginnenraum

Geräusche im Fahrzeuginnenraum sind ein wichtiger Faktor der KundInnenzufriedenheit und haben einen entscheidenden Einfluss auf das „Produkt“ Automobil sowie den Qualitätseindruck. Die subjektive Wahrnehmung eines Produktes und dessen Geräusche lassen sich nicht einzig mithilfe technischer Parameter bestimmen; vielmehr ist es für die Produktentwicklung wichtig, technische Spezifikationen mit den Ansprüchen von KundInnen zu verknüpfen. Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dieser Herausforderung im Kontext der Automobilbranche auseinander.

Mithilfe von vier aufeinander aufbauenden Untersuchungen wird die Bedeutung von Geräuschen im Fahrzeug aus KundInnensicht analysiert und der Frage nachgegangen, welche Geräuschmerkmale die wahrgenommene Hochwertigkeit beeinflussen. Um Zusammenhänge aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen abzuleiten, werden im Rahmen eines mehrdimensionalen Ansatzes subjektive Bewertungen, akustische Parameter der Geräusche und psychophysiologische Reaktionen der UntersuchungsteilnehmerInnen miteinander in Verbindung gebracht. Die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Bewertungs- und Gestaltungskriterien können wesentlich zur Soundoptimierung des Produktes Automobil beitragen.

228 Seiten · ISBN 978-3-89967-967-0 · Preis: 25,- Euro
eBook: ISBN 978-3-89967-968-7 · Preis: 15,- Euro



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28 · D-49525 Lengerich

Tel. +49 (0)5484 308 · Fax +49 (0)5484 550

E-Mail: pabst.publishers@t-online.de

www.psychologie-aktuell.com · www.pabst-publishers.de

Managerversagen aus Mitarbeitersicht. Ergebnisse zweier Fallstudien zu Interimsmanagement

Irma Rybnikova

Technische Universität Chemnitz

Zusammenfassung

In dieser qualitativen Studie wird die Mitarbeitersicht auf das Managerscheitern beleuchtet. Als Basis dienen zwei Fallstudien zu Interimsmanagement, ausgewertet in Anlehnung an das Sinnstiftungskonzept nach Karl Weick. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Managerscheitern zugleich als Auslöser und als Ergebnis der Sinnkonstruktion durch Mitarbeiter betrachtet werden kann. Die von den Mitarbeitern zur Erklärung des Managerscheiterns herangezogenen Bezugsrahmen sind vielfältig und fallspezifisch, sie reichen vom „Ausbleiben des Nutzens“, über „Interimsmanager als Störenfried“ bis hin zu „Diskrepanz zwischen Oberfläche und Substanz im Agieren des Interimsmanagers“. Sich selbst schreiben Mitarbeiter keine passive Beobachterrolle zu, sondern konstruieren sich als aktive Beteiligte, die im Lichte ihrer Deutungskonstruktionen zugleich unterstützend und distanziert oder gar widerständig dem Interimsmanager gegenüber agieren.

Schlüsselwörter: Managerversagen, Sinnstiftung durch Mitarbeiter, Interimsmanagement

Management derailment from the employees' perspective. Two case studies of interim management

Abstract

Drawing on the Weick's concept of sensemaking and two case studies of failed interim managers the present study focuses on employees' perspective of management derailment. The results of the case studies show that management derailment can be considered as trigger as well as a result of sensemaking of employees. The frames of reference used by employees are different and case-specific, with "failed benefits", "interim manager as mischief" and "discrepancy between surface and substance" being the most relevant. Additionally, employees construct themselves not as passive observers of managerial failure, but as active participants balancing between the conformity to managerial instructions and distance or resistance to it in form of complains or cynicism.

Keywords: derailment of managers, sensemaking by employees, interim management

1 Managerversagen und Mitarbeiter

In der bisherigen Forschung wird Managerversagen allen voran als individuelles Scheitern von Managern verstanden und mit einem unerwarteten Karriereende aufgrund einer Entlassung oder Versetzung in eine niedrigere Position gleichgesetzt (Lombardo, Ruderman & McCauley, 1988). Forscher stimmen darin überein, dass Managerversagen im Wesentlichen auf „wiederholtes und systematisches Handeln oder Nichthandeln“ der Manager zurückzuführen ist (Westermann & Birkhan, 2013).

Mitarbeiter der scheiternden Manager werden entweder gänzlich ignoriert oder nur insofern be-

rücksichtigt, dass an ihnen Indizien für Managerversagen abgelesen werden können. So thematisieren Westermann und Birkhan (2013, S. 970) als eines der Kriterien für Managermisserfolg, neben dem Nichterreichen wichtiger Ziele oder dem Verursachen von finanziellen Schäden, das Untergraben der Mitarbeitermotivation. Die Feststellung, dass Managerscheitern auch auf Probleme im interpersonellen Bereich zurückzuführen ist, wie z.B. die Unfähigkeit der Manager, auf die Mitarbeiter einzugehen (Van Velsor & Leslie, 1995, S. 63), rückte Mitarbeiter etwas stärker in den Fokus der Forschung (vgl. Burke, 2006). So unterstreicht Gabarro (1988) in seiner Studie zu neubesetzten Führungspositionen die Relevanz der interpersonellen Beziehungen zwischen

neuen Führungskräften und ihren Mitarbeitern für den Managererfolg. Dem Autor zufolge unterscheiden sich gescheiterte Manager von den erfolgreichen auch darin, dass es ihnen nicht gelingt, gute Beziehungen zu Mitarbeitern aufzubauen. Hogan und Hogan (2002) führen in ihrer Studie das Scheitern von Führungskräften im Wesentlichen darauf zurück, dass sie nicht in der Lage sind, Sichtweisen anderer Personen, darunter auch der Mitarbeiter, zu verstehen, Beziehungen zu knüpfen und zu halten, Vertrauen aufzubauen oder Zusammenarbeit zu honorieren, – all jene Verhaltensweisen, die Hogan und Hogan (2002) als „niedrige sozialpolitische Intelligenz“ bezeichnen. Auch wenn sich die Autoren dieser Studien den Mitarbeitern zuwenden, attribuieren sie das Managerversagen ausschließlich auf die individuellen, vor allem sozialen Eigenschaften der Manager. Den Mitarbeitern kommt nach wie vor die Rolle der Statisten im Prozess des Managerscheiterns zu.

Während Management- und Führungsforscher übereinstimmend von einer hohen Interdependenz zwischen den Managern und ihren Mitarbeitern im Fall von Führungs-, Abteilungs- oder Unternehmenserfolg ausgehen (vgl. Schreyögg & Koch, 2010, S. 258; Rybnikova, 2011, S. 38 ff.), wurde die Reziprozität zwischen den Managern und ihren Mitarbeitern in der bisherigen Forschung zu Managerscheitern hingegen viel zu wenig berücksichtigt. Weder wurde hier die Rolle der Mitarbeiter als Mit-Akteure beim Scheitern eingehend thematisiert, noch erfuhr die subjektive Perspektive der Mitarbeiter in Bezug auf Scheitern ihrer Manager eine große Beachtung. Dieses Defizit adressiert die vorliegende Studie und stellt insbesondere auf die subjektiven Theorien der Mitarbeiter über das Zustandekommen des Managerscheiterns ab.

Im Folgenden werden zwei Fallstudien zu gescheiterten Einsätzen von Interimsmanagern in Bezug auf die subjektiven Erklärungen und Sinnkonstruktionen der Mitarbeiter über das Managerscheitern analysiert. Hintergrund bildet das Konzept der Sinnstiftung in Organisationen von Weick (1995). Als interpretativer Ansatz beruht dieses Konzept auf der Annahme, dass menschliches Handeln durch (inter)subjektive Bedeutungen gesteuert wird, die Menschen ihren Erfahrungen oder beobachteten Ereignissen zusprechen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Bedeutungen werden im Rahmen des interpretativen Paradigmas grundsätzlich als sozial-konstruierte Phänomene aufgefasst (Burrell & Morgan, 1979). Managerversagen kann in diesem Rahmen nicht mehr als objektiv gegebene oder eindeutig zu bestimmende Tatsache gesehen werden, wovon die auf diesem Gebiet dominierende positivistische Perspektive insgeheim ausgeht, sondern als eine soziale Konstruktion der beteiligten Akteure.

Angesichts der mangelnden mitarbeiterbezogenen Erkenntnisse über das Managerscheitern liegt die Aufgabe der vorliegenden Studie darin, die verwendeten *Bezugsrahmen* (*frame of reference*), die Mitarbeiter zur Erklärung des Managerscheiterns

heranziehen, in zwei betrachteten Einzelfallstudien herauszuarbeiten.

2 Methode: Kontext und Datenbasis der Fallstudien

Die Analyse beruht auf zwei Fallstudien aus dem Bereich Interimsmanagement, die im Rahmen eines Forschungsprojektes zu atypischen Beschäftigungsformen im Managementbereich (Rybnikova, 2011) erarbeitet wurden. Als Interimsmanager werden firmenexterne Führungskräfte bezeichnet, die für eine befristete Zeit, in der Regel bis zu einem Jahr, Managementpositionen in Unternehmen übernehmen. Meist geschieht der Einsatz auf Basis eines Dienstvertrages zwischen Interimsmanager und Unternehmen. Da Interimsmanager in der Regel nur ungenügend mit den Einsatzunternehmen vertraut sind, durch Unternehmen aber oftmals mit Durchführung diverser Veränderungen beauftragt werden, sind diese Einsätze in einem besonders hohen Maße vom Scheitern bedroht.

Von den Autoren als ein adäquates Verfahren für bisher wenig erforschte Gebiete angesehen (Yin, 1994; Miles & Huberman, 1984), bot die Methode der Fallstudien auch für die vorliegende Arbeit die Möglichkeit, die noch unterentwickelte Mitarbeiterperspektive auf Managerversagen zu betrachten.

In beiden Fällen geht es um die aus Sicht der befragten Akteure gescheiterten Einsätze. Der erste Fall stellt ein deutsches Kreditunternehmen mit 234 Mitarbeitern dar. Der Einsatz des Interimsmanagers als Leiter der Abteilung Organisation wurde durch das befragte Vorstandsmitglied darauf zurückgeführt, dass nach den erfolgten Umstrukturierungsmaßnahmen die Abteilungsmitarbeiter mit ihren Aufgaben überfordert waren und Zuarbeiten in defizitärer Qualität ablieferten. Nachdem ein Beratungsunternehmen die Situationsanalyse durchgeführt hatte, wurde einer der involvierten Berater als Interimsmanager engagiert, um die empfohlene Lösung umzusetzen. Es war ein Teilzeiteinsatz, bei dem der Interimsmanager drei bis vier Tage in der Woche vor Ort war. Seine Aufgabe bestand darin, die Abteilung mit 15 Mitarbeitern zu führen und die internen Abläufe der Abteilung sowie die Schnittstellen zu den anderen Abteilungen effektiver zu gestalten. Der Einsatz war für neun Monate vorgesehen. Im Rahmen dieser Fallstudie wurden ein Interview mit dem Vorstandsmitglied der Organisation und ein Gruppeninterview mit zwei Mitarbeiterinnen der Abteilung, in der der Interimsmanager eingesetzt wurde, durchgeführt. Das erste Interview dauerte etwa 100 Min, das zweite 115 Min.

Im zweiten Fall handelt es sich um ein deutsches Technologieunternehmen, welches Vakuumgeräte erzeugt und zur Zeit der Untersuchung ungefähr 800 Mitarbeiter zählte. Der Interimsmanager wurde für die vakante Stelle des Einkaufsleiters eingesetzt und hatte 20 Mitarbeiter. Es war eine Vakanzüberbrückung, da der Vorgänger vorzeitig gekündigt

Tabelle 1
Merkmale der
untersuchten Fälle

	Fall 1	Fall 2
Branche des Unternehmens	Finanzdienstleistung	Technologie
Größe des Unternehmens (Anzahl der Mitarbeiter)	234	800
Position des Interimsmanagers	Leiter Organisation	Leiter Einkauf
Größe der Abteilung	15	20
Dauer des Einsatzes von Interims- manager (geplant/umgesetzt)	9 Mon.	6 Mon./4 Mon.
Datenmaterial	1 Interview mit dem Vorstandsmitglied, 1 Interview mit zwei Mitarbeiterinnen der Abteilung	1 Interview mit dem Personaldirektor, 1 Interview mit drei Mitarbeitern der Abteilung, E-Mail-Dokumentation (Personaldirek- tor und einer der befragten Mitarbeiter im Vorfeld des Interviews)

hatte und das Unternehmen noch auf der Suche nach einer festangestellten Führungskraft war. Die Aufgabe des Interimsmanagers bestand im Wesentlichen darin, so der befragte Personaldirektor des Unternehmens, die Kostensenkung in der Einkaufsabteilung einzuleiten. Er hatte Lieferantenverträge neu zu verhandeln und die Mitarbeiteraufgaben zu analysieren, um ggf. Entlassungen von Mitarbeitern zu legitimieren. Der Einsatz des Interimsmanagers war für sechs Monate geplant, wurde jedoch nach vier Monaten vorzeitig beendet. Im Vorfeld wurde ein telefonisches Interview mit dem Personaldi-

rektor des Unternehmens durchgeführt, der den Einsatz des Interimsmanagers betreut hatte. Das Gespräch dauerte etwa 60 Min. Im Anschluss vermittelte der Gesprächspartner den Kontakt zu den betroffenen Abteilungsmitarbeitern. Der daraus generierte und zur Verfügung stehende Emailverkehr wurde als eine ergänzende Datenquelle für die Dokumentenanalyse herangezogen. Im anschließenden Gruppeninterview wurden drei Mitarbeiter befragt, die dem Interimsmanager unterstellt waren. Das Gespräch fand im Unternehmen statt und dauerte 110 Minuten. Zum Zeitpunkt des Gesprächs

Tabelle 2
Die in der Analyse
verwendeten
Auswertungskategorien

Kategorie	Erläuterung	Ankerbeispiel
Auslöser der Sinnstiftung (trigger)	Ereignisse und Vorfälle, die irritieren und nicht sofort nachvollziehbar erscheinen, z.B.: – Einsatz des Interimsmanagers als Auslöser	„Das war auch nicht vorher irgendwie bekannt oder irgendwie klar, warum, wieso, weshalb.“ (MA 2-1)
Indikatoren der Sinnstiftung (cues)	Die aus dem Erfahrungsfluss selektiv ausgewählten Bruchstücke, die als bemerkenswert, bezeichnend und bedeutend von den Akteuren angesehen werden, um die ursprünglich irritierenden Erfahrungen zu erklären, z.B. – Auftritt des Interimsmanagers den Mitarbeitern und Lieferanten gegenüber	„Das waren jetzt nicht nur seine direkten Mitarbeiter hier im Einkauf oder in der Materialwirtschaft, sondern auch wie er bei Lieferanten unterschiedlichster Nationalität, was man auch berücksichtigen muss, auftrat, wie er auch allgemein mit anderen Personen überhaupt auftrat.“ (MA 2-2)
Bezugsrahmen (frames of reference)	Semantischer Interpretations- und Referenzrahmen, in dessen Kontext der irritierenden Erfahrung ein Sinn zugeschrieben wird, z.B.: – Bezugsrahmen „ausgebliebener Nutzen des Interimsmanagers“ – Bezugsrahmen „Oberfläche statt Substanz“	„Aber das Fazit für uns oder die gesamte Abteilung ist, dass es hätte eigentlich billiger und genauso effizient jemand anders machen können.“ (MA 1-1) „Ich glaube, dass er sehr häufig, mit, wie so eine Axt im Walde, agierte, wobei dann sehr schnell die Luft ausging, weil es einfach nicht fundiert irgendwo war.“ (MA 2-1)
Identitätsbezogene Sinnstiftung (identity)	Die im Zuge der Deutung von irritierenden Erfahrungen hergestellte eigene Identität	„Wir haben eigentlich letztendlich zur Erfüllung seiner Aufgabe sehr stark beigetragen.“ (MA 1-1)
Handlungsfolgen (enactment)	Das im Zuge der Sinnstiftung hervorgerufene Verhalten der Akteure	„Wir haben dann auch schon untereinander gesagt, wenn wir aus solchen Besprechungen raus sind, das bringt nichts, wenn wir was sagen. Wir sind einfach still. Er wollte oder konnte uns nicht hören, keine Ahnung.“ (MA 1-2)

lag der Einsatz des Interimsmanagers ein Jahr zurück. Die Übersicht über die beiden betrachteten Fallstudien und das empirische Material bietet Tabelle 1.

Die durchgeführten Interviews wurden aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert. Da in dieser Studie die Mitarbeiterperspektive im Vordergrund steht, basieren die Ergebnisse im Wesentlichen auf den Interviews mit den Mitarbeitern, die Gespräche mit den Führungskräften und das anderweitige Material werden nur ergänzend herangezogen.

Das Fallstudienmaterial wurde inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring, 2010). Den Mittelpunkt der durchgeführten Analyse stellt die Strukturierung dar, die sich im Wesentlichen auf die Zuordnung der Textbestandteile zu den Kategorien stützt. Das Kategoriensystem wurde entwickelt, indem der deduktive und der induktive Ansatz zur Kategorienbildung auf iterative Weise miteinander verschränkt wurden (Flick, 1991, S. 165). Zunächst wurden formale Kategorien deduktiv aus den Strukturmerkmalen der Sinnstiftung nach Weick (1995) abgeleitet (s. Tabelle 2). Auf induktivem Wege wurden dann inhaltliche Unterkategorien gebildet. Da es sich bei den Datenquellen um zwei unterschiedliche Einzelfallstudien handelt, wurde der Empfehlung von Miles und Huberman (1984) gefolgt und die Ergebnisse untereinander mehrmals in Bezug auf die gebildeten Kategorien verglichen, um die gemeinsamen Tendenzen und Unterschiede herauszustellen.

Um die Kategorisierung durchzuführen, wurde ein sogenannter Kodierleitfaden entwickelt, welcher neben den Kategorien ihre Erklärung und die charakteristischen Ankerbeispiele umfasst (vgl. Lissmann, 1997, S. 110). Der Leitfaden diente als Entscheidungshilfe für die Auswahl und Zuordnung der Textpassagen aus den Interviewtranskripten zu den entsprechenden Kategorien. Tabelle 2 führt die Strukturmerkmale des Sinnstiftungskonzeptes nach Weick und die entsprechenden Auszüge aus dem Kodierleitfaden auf.

3 Ergebnisse der Fallstudien

Auch wenn die betrachteten Fallstudien einige Unterschiede hinsichtlich des Kontextes und der konkreten Sinnstiftungsprozesse zeigen, sind die wesentlichen Merkmale der beobachteten Sinnkonstruktion durchaus vergleichbar.

3.1 Auslöser der Sinnstiftungsprozesse

Nicht das Scheitern, sondern der Einsatz von Interimsmanagern löst Sinnstiftungsprozesse bei den Mitarbeitern aus. Die Entscheidung der Geschäftsführung, einen Interimsmanager zu beschäftigen, bedeutet eine erhebliche Verunsicherung für Mitarbeiter und provoziert solche Fragen wie „Warum?“, „Mit welchen Aufgaben und welchen Wei-

sungsrechten ausgestattet?“ oder „Für wie lange?“. Besonders irritierend und besorgniserregend ist es vor allem dann, wenn Mitarbeiter sich selbst als Kandidaten für den vakanten Posten erachten, wie im Fall 2:

„Und dann war natürlich für mich schon die Frage, unter Eindeutigkeit klar, ich möchte wissen, welche Aufgaben hat der genau, was soll er verändern, in welcher Zeit und warum das einem Interimsmanager zugetraut wird und uns nicht oder mir speziell“ (MA 2-1).

Neben dem Einsatz, fungiert auch das Verhalten der neuen Führungskraft als Auslöser der Sinnstiftung, sofern es Irritationspotenzial besitzt. So war im Fall 1 für Mitarbeiter nicht nachzuvollziehen, dass sie mit dem Interimsmanager über die gesetzlichen Vorschriften im Fall einer Outsourcing-Maßnahme diskutieren müssen, welche aus ihrer Sicht eindeutig geregelt sind. Im Fall 2 wiederum waren Mitarbeiter über die zahlreichen Veränderungen durch Interimsmanager verwundert, angefangen mit den Konditionen für Lieferanten bis hin zu den Formulierungen im lokalen Vertragswerk. Derartige Irritationen erfordern Erklärungsbemühungen, die den Beteiligten sowohl das Agieren des Interimsmanagers, die Entscheidungen der Geschäftsführung als auch das eigene Handeln in der gegebenen Situation plausibel machen. Die Struktur solcher Erklärungsbemühungen lässt sich dem Sinnstiftungskonzept nach Weick zufolge an den Indikatoren und den Bezugsrahmen ablesen.

3.2 Indikatoren für die Sinnstiftung

Die qualitativen Daten zeigen, dass insbesondere jene *Verhaltensepisoden* des Interimsmanagers, die Mitarbeiter persönlich erfuhren oder als bezeichnend angesehen haben, als Indikatoren der Sinnkonstruktion durch Mitarbeiter herangezogen werden. So berichten sie in den Interviews ausführlich, was Interimsmanager gesagt, getan oder in unterschiedlichen Situationen unterlassen haben, seien es verbale Übergriffe auf Mitarbeiter anderer Abteilungen (Fall 1) oder unangemessenes Benehmen auf einer Dienstreise im Ausland am Schalter für Mietwagen (Fall 2). Auch das erste persönliche Gespräch mit Interimsmanager gilt als wichtiger Indikator, welcher retrospektiv von Mitarbeitern als sinngebend erachtet wird:

„Da hat er [Interimsmanager] mich reingerufen zu sich und hat eine halbe Stunde mit mir verbracht und [...] da persönliche Daten [...], ganz kurz nur, da sind wir direkt sachlich geworden. Und es hat sich dann auch, leider muss man sagen, dieser erste Eindruck, der nicht gut war eben, der hat sich bestätigt“ (MA 2-2).

Zugleich dienen *besondere Ereignisse* als Indikatoren der Sinnstiftung, wie z.B. der Besuch einer Messe durch Interimsmanager oder der durch Interimsmanager einberufene Lieferantentag, „wo die Top siebzig, achtzig Lieferanten als Geschäftsführer

hierher kamen und jeder nachher nur kopfschüttelnd hier wegging“ (Fall 2, MA 2-1).

Insgesamt lässt sich hier eine selektive Reaktivierung von Indikatoren beobachten. Aus dem vielschichtigen Fluss von möglicherweise widersprüchlichen Erfahrungen und Erlebnissen werden von den Mitarbeitern nur jene Momente als Indikatoren für die Sinnkonstruktion herangezogen, die den allgemeinen ex-post konstruierten Deutungsrahmen, hier, Scheitern der Interimsmanager, unterstützen und bestätigen. Indikatoren hingegen, die diesem Bezugsrahmen widersprechen, werden stillschweigend ausgeblendet.

3.3 Verwendete Bezugsrahmen

Der allgemeine Bezugsrahmen, der die Erfahrungen der Mitarbeiter erklärbar und damit handhabbar machte, war das Managerscheitern. Für Mitarbeiter stand es in beiden Fällen fest, dass sie mit gescheiterten Interimsmanagern zu tun hatten, auch wenn der Einsatz des Interimsmanagers im ersten Unternehmen zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht abgeschlossen war. Das Managerscheitern galt daher als primäre Interpretationsfolie und als Ergebnis der sozialen Sinnkonstruktion durch Mitarbeiter, das auch in den Interviews durch gegenseitige Bezugnahme und kollektiven Deutungskonsens rekonstruiert und bestärkt wurde.

Unterhalb dieser allgemeinen Deutungsfolie lassen sich fallspezifische Bezugsrahmen ausmachen, die die plausiblen Mitarbeitererklärungen für das Scheitern der Interimsmanager zum Ausdruck bringen. Der dominierende Bezugsrahmen im Fall 1 lässt sich mit dem *ausgebliebenen Nutzen* betiteln. Der von einem Interimsmanager zu erwartende Nutzen aus Sicht der Mitarbeiter wäre vor allem die Fachkompetenz und hilfreiche Informationen:

„Wo wir eigentlich dachten, das ist ein zentrales Projekt, also wenn es jemand kennt, dann muss er es kennen, weil er halt Sparkassen erarbeitet. Aber das war absolut nicht so“ (MA 1-1).

Bietet ein Interimsmanager die erwartete fachliche Unterstützung nicht, weckt es massive Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Einsatzes und provoziert Deutung des Managementeinsatzes als gescheitert:

„[...] ich weiß nicht, ob wir die Frage mal laut stellen dürfen – was ist eigentlich der Sinn und Zweck, was ist eigentlich das Ergebnis, das in den neun Monaten gekommen ist, was wir nicht hätten auch alleine bringen können“ (MA 1-1).

Implizit nehmen Mitarbeiter hier eine Abwägung des Aufwandes und des Nutzens, den der Interimsmanager aus ihrer Sicht verursacht hat, vor. Der Aufwandsseite werden nicht nur finanzielle Kosten eines Interimsmanagers, sondern auch Informations- und Zeitkosten sowie Kosten psychologischer Art zugeschlagen, die für Mitarbeiter während des Einsatzes anfallen. Beispielsweise müssen Mitarbeiter unter erheblichen Anstrengungen intervenieren, um die inkompetenten Entscheidungen

des Interimsmanagers abzuwenden, so dass der entstandene Zusatzaufwand aus ihrer Sicht massiv ist:

„Wir haben schon einiges erreichen können, gerade bei diesen ganzen Auslagerungsfällen. Da wurde ja dann nach endlosen Diskussionen gesagt, wir halten die internen Weisungen, das Schriftgut, ein, weil halt Gesetze dahinter stehen. Das war dann schon so. Aber das hat halt viel Blut und viel Kraft und viele Diskussionen gekostet“ (MA 1-1).

Anstelle des erwarteten Nutzens verbuchen Mitarbeiter unerwartete Kosten, weil sie den Interimsmanager mit den wichtigen Informationen erst versorgen müssen, und das nicht nur in Bezug auf die lokalen Unternehmensgegebenheiten, sondern auch hinsichtlich seiner fachlichen Aufgabe:

„Wir waren dann eigentlich immer diejenigen, die ihm gesagt haben, das ist das“ (MA 1-1).

Diese Serie der Kostenpunkte wird durch die Einschätzung abgeschlossen, dass der Interimsmanager seine Aufgabe, die Arbeitsentlastung für die Abteilungsmitarbeiter, die seit geraumer Zeit mit Überstunden kämpften, herbeizuführen, nicht erreichte.

Auf der positiven Bilanzseite erscheint lediglich der gestärkte Status der eigenen Abteilung innerhalb des Unternehmens:

„Er hat uns schon – auch uns persönlich – gegenüber anderen Abteilungen gestärkt. Das kann man schon so sagen. Das ist auf jeden Fall so“ (MA 1-1).

Nur fällt dieser positive Effekt laut Mitarbeiter marginal aus, weil er nicht vordergründig durch Interimsmanager verursacht sei, sondern vielmehr durch klare Forderungen des Vorstands. Als zusammenfassendes Urteil gilt dann, dass es

„[...] eigentlich billiger und genauso effizient jemand anders vom Hause hätte machen können“ (MA 1-1).

Mit dem ausbleibenden Nutzen korrespondiert der Deutungsrahmen der ausbleibenden nachhaltigen Wirkung des Einsatzes. Nahezu theatralisch fragen sich Mitarbeiter, was denn von dieser Zeit, in der der Interimsmanager in ihrer Abteilung tätig war, übrig bleibt, woran sie sich später erinnern können. Die Erfahrung mit dem Interimsmanager wird kontrastiert mit dem positiv empfundenen Einsatz eines Beratungsunternehmens aus der Vergangenheit, bei dem „das vollkommen anders [war], als bevor die da waren. Da erinnert man sich jetzt noch dran“ (MA 1-2).

Der weitere interpretative Bezugsrahmen ist das Bild des *Interimsmanagers als Störenfried*. Den Mitarbeitern zufolge legte der Interimsmanager soziale Umgangsformen an den Tag, die den lokalen Gepflogenheiten des Unternehmens keinesfalls entsprachen und Misstrauen im Unternehmen zur Folge hatten. Anstatt die Kultur der friedlichen Zusammenarbeit zu unterstützen, machte der Interimsmanager die anderen Abteilungen des Unternehmens oftmals „schlecht“ und „versuchte so den Keil zwischen den Abteilungen zu schieben“ (MA 1-1). Dazu gehörten auch verbale Angriffe anderen Führungspersonen gegenüber:

„Die Abteilungsleiterin, das fand ich schon, die hat er immer sehr schlecht gemacht, um dann insgesamt uns zu zeigen, die sind so schlecht, wir müssen das alles alleine machen. Das war so eine persönliche Ebene. Das fand ich unter der Gürtellinie und keine Art und Weise“ (MA 1-1).

Im Unterschied zum Fall 1 ist im Unternehmen 2 der dominierende Bezugsrahmen keine Einschätzung des Nutzens durch den Interimsmanager, sondern eine *Diskrepanz zwischen Oberfläche und Substanz*, die der Interimsmanager an den Tag legte. Diese Diskrepanz erkennen Mitarbeiter bereits in seiner Weigerung, eindeutige Aussagen zu seiner Position im Unternehmen und seinen Aufgaben zu treffen. Weder für sie noch für Lieferanten sei es klar gewesen, wie lange sein Einsatz dauert, der Interimsmanager hätte so getan, als ob er festangestellt wäre. Seine Erzählungen wären immer bruchstückhaft gewesen, stets betonte er seine angeblich zahlreiche Erfahrung in diversen Bereichen, agierte aber äüßert dilettantisch. Als Beispiel berichtet ein Mitarbeiter von einem Kongressbesuch:

„Ich weiß auch noch, dass er [Interimsmanager] zum BME-Kongress nach Berlin gefahren ist, weil, da musste er unbedingt hin, da trifft man die Welt der Materialbeschaffung beim BME-Kongress in Berlin immer. Dann kamen dann wieder alle möglichen Zettelchen, den hat er getroffen, der kann das, der kann das. Und wenn man dann hinterfragte, dann war nichts, was übrig blieb“ (MA 2-1).

Statt hilfreicher Kontakte, die man sich aus solch einem Kongress von Rang verspricht, sehen Mitarbeiter lediglich „alle möglichen Zettelchen“, welche nicht nur von fachlichen Defiziten des Interimsmanagers zeugen, sondern für Mitarbeiter auch sinnlose Arbeit bereiten, weil die vermittelten Kontakte keinen Bezug zu Unternehmensbedarfen haben.

Die Kunst der Selbstdarstellung beherrschte der Interimsmanager laut Mitarbeitern hingegen virtuos, kannte sich gut aus mit dem Power Point und mit dem modischen Managersprech, welcher allerdings keine Substanz erfordere und ausschließlich ein Instrument des oberflächlichen Beeindrucks sei:

„Er [Interimsmanager] hat, was man in allen Management-Zeitungen nachlesen kann, alle Standardbegriffe draufgehabt, die gerade up to date waren, also alle Anglizismen, die man in dem Jahr brauchte, was ja oft überhaupt nichts anderes ist als die alte normale betriebswirtschaftliche Materialwirtschaft mit neuen Begriffen versehen und bisschen noch was rechts und bisschen links was dran und schon hat man wieder einen ganz neuen Trend, und diese Klaviatur kann man natürlich spielen, aber dann muss man natürlich auch irgendwann substanziell etwas dahinterher herkommen“ (MA 2-1).

Mitarbeiter lassen sich von der Selbstinszenierungskompetenz des Interimsmanagers allerdings nicht beeindrucken und erkennen dahinter pure fachliche Inkompetenz, die für sie eine plausible Erklärung für den ins Auge stechenden Widerspruch zwischen den Beteuerungen und dem dilettanti-

schen, gar schädlichem Verhalten des Interimsmanagers ist.

Ein weiterer Bezugsrahmen, den die Mitarbeiter für die Erklärung des Verhaltens von Interimsmanager anwenden, ist die *anspruchsvoll-manipulative Wesensart* der Person, eine ausschließlich persönlichkeitsbezogene Zuschreibung. Dieser Bezugsrahmen erlaubt es den Mitarbeitern, einen Bündel an durchaus irritierenden Erfahrungen als individuelles Anspruchsdenken des Interimsmanagers nachvollziehbar zu machen:

„[...] das Büro war zu klein, [...] das Hotel war auch nicht gut genug. Er wollte etwas im Grünen, was aber dennoch nahe genug ran lag, weil er morgens joggen wollte, durchs Grüne. [...] Der hat vollkommen unrealistische Ansprüche, wo es so um die Berechtigungen, die Zugriffe auf irgendwelche Programme oder Verzeichnisse ging. Er wollte den Zugriff auf alles haben, ja“ (MA 2-3).

Eine weitere Facette dieser Wesensart aus Sicht der Mitarbeiter ist die Ignoranz den lokalen Gepflogenheiten gegenüber. Anstatt sich damit vertraut zu machen, hätte der Interimsmanager immer versucht, diese für falsch zu erklären und abzuändern, sobald sie seinem Vorhaben im Wege standen. Beispielsweise nahm der Interimsmanager an den Arbeitszeiten in der Abteilung Anstoß, weil Mitarbeiter für ihn nicht jederzeit erreichbar waren:

„[...] ihn störte einfach, dass die Leute, wenn er abends um sechs auf einmal einen Einfall hatte oder so was, vielleicht schon nach Hause waren. Was natürlich normaler Standard ist, wenn einer morgens um sieben Uhr anfängt, dann ist er nachmittags um vier halt weg“ (MA 2-1).

Auch den Erfahrungen der Mitarbeiter gegenüber zeigte der Interimsmanager keine Wertschätzung. Dem Personaldirektor des Unternehmens zufolge war der Interimsmanager stets nach dem Prinzip vorgegangen: „Alles, was ihr 20 Jahre lang gemacht habt, ist ein Mist, jetzt müsst ihr es anders machen, und zwar, wie ich es sage. Bis morgen, tschüss.“

Das Bild verdichteten Schilderungen eines nahezu despotischen Führungsverhaltens: der Interimsmanager sei laut gewesen, lief ab und an „Amok“, vermittelte einer Mitarbeiterin den Eindruck, sie sei seine „persönliche Dienstmagd“, gar „Leibeigene“. Zudem stellen Mitarbeiter eine Inkonzsequenz seines Verhaltens fest: die Tendenz, dem Starken gegenüber, einschließlich der Geschäftsführung des Unternehmens, zu buckeln, den Schwachen zu treten. So hätte der Interimsmanager für seine Angriffe nur emotional schwächere Mitarbeiter ausgesucht, bot man ihm die Stirn, änderte sich sein Verhalten schlagartig zum Positiven hin.

Neben diesem persönlichkeitsorientierten Deutungsrahmen ziehen Mitarbeiter auch einen situativen Bezugsrahmen als Interpretationsfolie heran. Sie erklärten sich den irritierenden Wunsch des Interimsmanagers, „alles in der Abteilung zu verändern“, durch die *Bezahlungsmodalitäten*:

„Wir haben nachher immer gesagt, wahrscheinlich ist das Gehalt an Veränderungen oder so was ge-

koppelt, so dass er irgendwie nur aufzeigen muss und sagen muss, was er verändert hat und ich weiß nicht, wie Interimsmanager bezahlt werden grundsätzlich“ (MA 2-1).

Auch hier spielt die *Nachhaltigkeit* eine Rolle. Nur im Unterschied zu Fall 1, heben die Mitarbeiter die langanhaltenden negativen Folgen – „bleibende Narben“, sagte einer der Befragten – des interimistischen Einsatzes hervor. Gemeint sind sowohl die Konsequenzen für das gesamte Unternehmen als auch persönliche Folgen für Mitarbeiter. Zu den ersten gehört insbesondere die Verärgerung der langjährigen Lieferanten: Nicht nur verließen diese eine Besprechung „kopfschüttelnd“, sondern hätten sich auch bei der Geschäftsführung beschwert, da die neuen Preise, die der Interimsmanager ihnen aufzubürden versuchte, unzumutbar waren. Eine weitere bedenkliche Folge, den Abfluss des schützenswerten Unternehmenswissens in Form von technischen Zeichnungen, die der Interimsmanager „einfach nach China gestreut hätte, um von 100 Leuten ein Angebot zu bekommen“ (MA 2-1), konnten die Mitarbeiter noch rechtzeitig abwenden.

Die langfristigen Folgen für Mitarbeiter selbst, die das Agieren des Interimsmanagers hinterließ, reichen von Frustrationen, über zahlreiche Beschwerden beim Betriebsrat oder bei der Geschäftsführung bis hin zu freiwilligen Kündigungen der Mitarbeiter, die „es [Zusammenarbeit mit Interimsmanager] nicht mitmachen wollten“ (MA 2-2). Neben diesem mehr oder weniger offensichtlichen Widerstand entwickeln Mitarbeiter auch eine zynische Haltung dem Interimsmanager, aber auch ihrem Arbeitgeber gegenüber, die als eine subtile Widerstandsform in Organisationen anzusehen ist (Fleming & Spicer, 2007). Einerseits machen sich Mitarbeiter unverblümt über den Interimsmanager lustig: „[...] der Interimsmanager wusste zwar, wo der An- und Ausknopf [am Rechner] war, aber mehr auch nicht“ (MA 2-3). Andererseits hinterfragen sie im gleichen Zuge ihr eigenes Verhältnis zum Arbeitgeber, der zur Verwunderung der Mitarbeiter weder die offensichtliche Inkompetenz des Interimsmanagers bemerkt, noch trotz zahlreicher Beschwerden sofort einschreitet. Daraus schöpft sich der Verdacht, dass der Arbeitgeber, anstatt langjährige Beiträge eigener Mitarbeiter zu würdigen, vielmehr die vermeintliche Leistung des temporär verweilenden firmenexternen Managers honoriert. Das Scheitern des Interimsmanagers ist für Mitarbeiter in diesem Fall Scheitern des eigenen Arbeitgebers, weckt es doch massive Zweifel an der Fachkompetenz der eigenen Geschäftsführung und der Richtigkeit der Unternehmensentscheidungen. Als Folge des gescheiterten interimistischen Einsatzes müssen sich Mitarbeiter eingestehen, dass sie sich nicht mehr sicher darüber sind, inwiefern sie für ihren Arbeitgeber nur noch Manövriermasse für die Kostensenkungsstrategie sind, über die nahezu jeder beliebige Manager entscheiden kann. Innere Distanzierung zum Arbeitgeber ist eine der Folgen, die diese Art der Sinnkonstruktion nach sich zieht:

„Nein, ich habe da für mich auch die Konsequenz daraus gezogen, wenn man so eine, ja, inkompetente Person, glaubt, an diese Stelle zu setzen, die dann dieses Vorgehen an den Tag legt, dann kann ich nur sagen, dann ist das nicht mehr mein Job. [...] Aus dieser Zeit ist was zurückgeblieben, weil einfach man als Person sich gefühlt hat, als wenn man für die Firma hier, ja, überhaupt nicht gewertschätzt wurde“ (MA 2-1).

3.4 Sinnstiftung und Identität

Sinnstiftung, so Weick, ermöglicht nicht nur Deutung der Ereignisse. Sie enthält immer auch einen Bezug zur Identität. Der Zusammenhang zwischen Identität und Sinnkonstruktion ist Weick zufolge reziprok: Die Sinnstiftung beruht auf der Identität der sinnkonstruierenden Personen, so dass ihr Selbstverständnis sich auf die Interpretationen entscheidend abfärbt. Gleichzeitig geht die Sinnstiftung mit der Re- oder Neukonstitution der eigenen Identität einher. Die Elemente der Identitätsherstellung im Zuge der Deutung des Interimsmanagements werden auch in den beobachteten Fällen deutlich. Das Bezeichnende ist dabei, dass Mitarbeiter sich selbst keineswegs als passive Akteure sehen, die den Interimsmanagern oder ihrem Scheitern ausgesetzt sind. Im Gegenteil: die Mitarbeiter konstruieren sich als aktive, mit-, manchmal auch gegen-wirkende Akteure, die die Entscheidungen ihre Arbeit betreffend nicht nur den Managern überlassen, und schon gar nicht den unternehmensfremden und scheiternden Interimsmanagern. Im Fall 1 stellen sich Mitarbeiter unumwunden als jene dar, die den Erfolg des Interimsmanagers, sofern einer zu verzeichnen ist, herbeigeführt haben:

„Wir haben eigentlich letztendlich zur Erfüllung seiner Aufgabe sehr stark beigetragen“ (MA 1-2).

„Ohne uns wäre er eigentlich aufgeschmissen gewesen“ (MA 1-1).

Anstatt sich den Anordnungen des Interimsmanagers auszuliefern, greifen sie bei erkannten Risiken ein und versuchen mitzusprechen, auch wenn dies erhebliche Bemühungen verursacht. Auch trotzen Mitarbeiter manchen Anweisungen des Interimsmanagers, indem sie stillschweigend zu den alten Kommunikationsroutinen zurückkehren, weil sie es für wichtig halten:

„Wir schreiben die [Abteilung Betriebswirtschaft] einfach wieder mit drauf [als Empfänger des Schreibens] und es streicht keiner runter“ (MA 1-2).

Im Fall 2 hingegen konstruieren sich Mitarbeiter als kritische Personen, die – im Unterschied zur eigenen Geschäftsführung – in der Lage sind, die beeindruckende Oberfläche eines Interimsmanagers zu durchschauen und sich dadurch nicht blenden zu lassen. Sie schenken den puren Behauptungen keinen Glauben, sofern sie vom fachlich kompetenten Agieren nicht begleitet werden.

3.5 Sinnstiftung und Handeln

Um den Zusammenhang zwischen der Sinnkonstruktion und dem Handeln zu verdeutlichen, weisen Weick und Koautoren (2005, S. 412) darauf hin, dass auf die Frage, was hier passiert, die Frage folgt, was ich als nächstes mache: die Sinnkonstruktion und das Verhalten bilden eine reziproke Beziehung. Das Handeln der Mitarbeiter angesichts des wahrgenommenen Scheiterns von Interimsmanagern ist durchaus ambivalent und nicht ohne Widersprüche. Im Fall 1 wechselt sich aktive Unterstützung des Interimsmanagers durch Mitarbeiter mit einer vollständigen Zurückhaltung ab, je nachdem, wie deutlich der Bezugsrahmen „ausgebliebener Nutzen“ zum Tragen kommt. Einerseits arbeiten Mitarbeiter am Erfolg des Interimsmanagers mit, indem sie diesen bei Bedarf unterrichten, was eine Extra-Leistung erfordert. Sobald ihr Engagement als nicht sinnvoll gewürdigt oder als Teil der durch den interimistischen Einsatz entstehenden Kosten abgeschrieben wird, mindern Mitarbeiter ihre Leistung („Wir sind einfach still“ [MA 1-2]) oder missachten jene Anweisungen des Interimsmanagers, die sie als unangemessen erachten, und stellen ihre eigene Ordnung her, wie oben im Fall 1 geschildert.

Im Fall 2 hingegen hatte die Deutung der Situation im Referenzrahmen „Oberfläche statt Substanz“ und „anspruchsvoll-manipulative Wesensart“ entweder duldende Haltung oder eher revoltierende Handlungen zur Folge: Eine Mitarbeiterin hat gekündigt, andere haben sich beim Betriebsrat oder direkt bei der Geschäftsführung beschwert.

Im Zuge der Konstruktion des Managerscheiterns werden somit je nach verwendeten Bezugsrahmen unterschiedliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern hervorgerufen. Diese Verhaltensweisen und ihre Folgen sind durchaus ambivalent, weil die Mitarbeiter zum Teil am Managererfolg mitwirken, teilweise aber das Managerscheitern herbeiführen.

4 Diskussion der Ergebnisse

Managerversagen ist ein interpretationsbedürftiges Phänomen, da hochgradig komplex, unübersichtlich und ambivalent. Zugleich ist es auch ein Ergebnis der sozialen Konstruktion und Interpretation. Diese Konstruktion bietet eine Grundlage für das Mitarbeiterhandeln, welches das Scheitern erst recht hervorrufen kann. Das Ziel dieser Studie war es, Elemente der Sinnstiftung beim Managerscheitern aus Mitarbeitersicht herauszuarbeiten. Da soziale Konstruktionen stets subjektbezogen sind, ist zu erwarten, dass die Mitarbeitersicht auf das Managerscheitern anders ausfällt als die Manager- oder Forschersicht. Die Spezifität des betrachteten Kontextes des Interimsmanagements sollte jedoch nicht unterschätzt werden: Das Irritationspotenzial der Einsätze von Interimsmanagern ist möglicherweise höher als bei anderen Formen der Besetzung von Führungspositionen, handelt es sich dabei

doch um firmenfremde Personen, die oftmals Änderungsaufträge erhalten und dadurch erst recht Gefahr laufen, daran zu scheitern. Angesichts der immer häufiger praktizierten befristeten und projektbezogenen Managereinsätze kann den gewonnenen Ergebnissen jedoch bestimmte Gültigkeit auch jenseits des Interimsmanagements zugesprochen werden.

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass nicht das Scheitern, sondern das Interimsmanagement an sich vielfältige Irritationen für Mitarbeiter birgt und unterschiedliche Interpretationsprozesse auslöst. Warum *Interimsmanager*? Warum *dieser* Interimsmanager? Warum Interimsmanager in *unserer* Abteilung? Von Anfang an bemühen sich Mitarbeiter um eine Erklärung für diese Fragen. Dafür ziehen sie besonders bemerkenswerte, auffallende Vorkommnisse heran, die als Indikatoren der Sinnstiftung dienen und in die Bezugsrahmen einfließen, die das Handeln der Interimsmanager erklärbar und sinnvoll werden lassen.

Als ein relevantes sinnstiftendes Moment kristallisiert sich das Selbstbild der Mitarbeiter beim Managerscheitern heraus. Mitarbeiter sehen sich weniger als passive Opfer ihrer Vorgesetzten, sondern vielmehr als aktive Mittäter und Resistenzkämpfer zugleich. Einerseits arbeiten sie zu und erdulden Interimsmanager sowie deren möglicherweise unangenehmen Umgang, andererseits nutzen sie unterschiedliche Kanäle, um ihren Frust kundzutun, wie Geschäftsführung, Betriebsrat oder Zynismus, und führen damit das Scheitern von Interimsmanagern geradezu herbei. In jedem Fall ist das Scheitern der Manager für betroffene Mitarbeiter kein überraschendes Ereignis, sondern Ende einer absehbaren Entwicklung, die mit einem nicht nachvollziehbaren Verhalten der Interimsmanager einsetzt. Die gewählte Sinnstiftung ist mit einer selbsterfüllenden Prophezeiung zu vergleichen, ruft sie doch jenes Verhalten der Mitarbeiter hervor, das die Interpretationsfolie des Managerscheiterns bestätigt und wahr werden lässt. Eine frühe Deutung eines Managementeinsatzes als gescheitert strukturiert die Wirklichkeit in entsprechende Richtung vor.

Die betrachteten Fallstudien enthalten zudem Hinweise, dass die Bezugsrahmen, die Mitarbeiter für ihre Interpretationen des Managerscheiterns heranziehen, möglicherweise durch die Unternehmen geprägt sind. So dominieren in den Interviews mit den Mitarbeitern des *Kreditunternehmens* die Überlegungen zu *Kosten* und *Nutzen*, *Wert* und *Aufwand* als Referenzrahmen, wohingegen im zweiten, dem *Technologieunternehmen*, der implizite Kontrast zwischen der *Oberfläche* und der *Substanz* überwiegt mit einem deutlichen Misstrauen der Oberfläche gegenüber. Für die weitere Forschung scheint es lohnenswert zu sein, sich eingehender mit der Frage zu befassen, inwiefern die Geschäftsfelder der Unternehmen die semantischen Referenzrahmen der Mitarbeiter vorprägen.

Kritisch anzumerken ist, dass die Sinnstiftung in Bezug auf das Managerscheitern, wie jeder andere

Sinnstiftungsversuch, vor allem der Komplexitätsreduktion dient. Aus den untersuchten Fallstudien wird deutlich, dass Mitarbeiter ihre sinnstiftenden Bemühungen auf einige Kernaspekte fokussieren, wie Verhalten oder Persönlichkeit der Interimsmanager. Die weiteren Umstände, wie ambivalente Aufgabenstellung für Interimsmanager oder problematische, da ausschließlich auf Kostensenkung ausgerichtete Gesamtstrategie des Unternehmens, bleiben unberücksichtigt. Die Interpretationen der Mitarbeiter stellen somit einen Ausschnitt aus dem komplexen Bild des Managerscheiterns dar, der zwar eine Nahtsicht ermöglicht, das Gesamtbild aber kaum abzubilden vermag. Weick zufolge kann die Kenntnis darüber, was die beteiligten Akteure als sinnstiftend ansehen, allerdings mehr über ihre Handlungen aussagen als ein – ohnehin nur theoretisch denkbare – Gesamtbild.

Literatur

- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: exploring the dark side. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 91-100.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation. Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flick, U. (1991). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v. & Wolff, S. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 148-173). München: Psychologie Verlags Union.
- Gabarro, J. J. (1988). *Leitende in neuen Positionen. Die Dynamik des Übernahmeprozesses*. Wiesbaden: Gabler.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Hogan, J. & Hogan, R. (2002). Leadership and sociopolitical intelligence. In Riggio, R. E., Murphy, S. E. & Pirozzolo, F. J. (Hrsg.), *Multiple Intelligences and Leadership* (S. 76-88). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Lissmann, U. (1997). *Inhaltsanalyse von Texten*. Landau: VEP.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2 (3), 199-216.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. London, New Delhi: Sage.
- Rybnikova, I. (2011). *Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 62-72.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). Managerversagen und Derailment. In Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 969-978). Göttingen: Hogrefe.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2. Aufl.). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage.



Dr. rer. pol. Irma Rybnikova

Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft
Technische Universität Chemnitz
D-09126 Chemnitz
irma.rybnikova@wirtschaft.tu-chemnitz.de