

# Mythos Managementfehler

Läuft in einem Unternehmen etwas schief, heißt es schnell: Die Manager haben versagt. Klingt zumeist einleuchtend. Doch so banal ist die Realität in der Regel nicht

Thomas Ehrmann und Brinja Meiseberg

Managementfehler sind ein stehender Begriff in Politik und Medien. Jeder Nichtmanager glaubt, um sich herum Managementfehler zu entdecken. So meinen die deutschen Insolvenzverwalter, dass Managementfehler die Hauptursache für den Zusammenbruch eines Unternehmens seien. Ein Opel-Gewerkschafter verweist darauf, dass „zuhauf Managementfehler gemacht worden sind, die teilweise gegen den Widerstand des deutschen Managements durchgedrückt wurden“. Und die Bundeskanzlerin stellt infrage, ob Leute, die „auf ganzer Linie versagt haben“, noch Boni erhalten dürfen. Solche Aussagen sprechen das Herz an und schüren die Wut auf Leute, die etwas falsch gemacht haben sollen, aber dafür noch „abkassieren“. Worin diese Fehler bestehen, wird in den Managementfehler-Tiraden allerdings nicht gesagt.

Das implizite Modell hinter der Bezeichnung „Managementfehler“ ist die „Profession“. Am Beispiel des Ärzteberufs lässt sie sich kurz klären. Sie setzt voraus, dass durch formale Ausbildung und praktische Erfahrungen ein komplexes Wissen und praktische Fertigkeiten erworben wurden. Die organisierten Professionen werden von eigenen berufsständischen Organisationen zusammengehalten und überwacht. Dauernde Weiterbildung ist ihnen mehr oder weniger zwangsweise angeordnet. Nun lässt sich am Ärzteberuf (zur Not kann man den Beruf des Fußballspielers noch dazunehmen) Fehlverhalten relativ leicht definieren, gerade wenn es um Chirurgen oder Zahnärzte geht. Was immer bei einer Operation nach den vordefinierten Regeln des „State of the Art“ falsch gelaufen ist, das war nicht sehr professionell.

## Manager sind keine Chirurgen

Natürlich kann hier nicht beantwortet werden, wie denn die vielleicht fehlschlagenden Operationen zu bewerten sind, die den Wissensstand erweitern, für die es mithin noch gar keine qualifizierten Prozeduren gibt. Es ist aber ziemlich klar, dass Manager alles Mögliche machen, nur nicht operieren. Sie haben auch keinen Tagesablauf, der mit dem eines Chirurgen vergleichbar wäre.

Was machen Manager wirklich? In einem wunderbaren Artikel für die „Harvard Business Review“ hat John Kotter vor einigen Jahren Folgendes herausgefunden:

Manager verbringen die meiste Zeit mit anderen. Die Breite der angesprochenen Themen in ihren Diskussionen ist extrem groß. Sie stellen viele Fragen. Sie treffen auch während Unterhaltungen wenig „große“ Entscheidungen, sie geben im traditionellen Sinn wenig direkte Anweisungen, sie reagieren auf Initiativen anderer, wobei ihr Tagesablauf relativ ungeplant ist. Und sie verbringen die meiste Zeit mit anderen in kurzen Diskussionen, die relativ selten über ein Thema gehen, das länger als zehn Minuten behandelt wird.

Nimmt man diese „Innensicht“ und vergleicht sie mit der Außensicht „Profession“, dann wird klar, dass ein Normverhalten, an dem Managementfehler gemessen werden könnten, das Falsche ist. Weder ist beobachtbar, was Manager wirklich machen, noch kann deshalb eine Anforderung an richtiges oder falsches Managementverhalten von außerhalb des Unternehmens definiert werden, auf die sich dann die Bestimmung von fehlerhaftem oder richtigem Verhalten stützen könnte.

Wo setzt also der Managementfehlertopos an? Im Wesentlichen handelt es sich um die mediale Verarbeitung. Stimmen bei einem Manager die Zahlen nicht, dann wird verurteilt. Stimmen die Zahlen, ist aber der Manager medial nicht auf der Höhe der Zeit (wie etwa im Fall des früheren Bahn-Chefs Hartmut Mehdorn), dann wird die mediale Präsentation als fehlerhaft bezeichnet. Es gibt weder eine Vorabdefinition richtigen und falschen Verhaltens noch eine minimalen gedanklichen Ansprüchen genügende Ermittlung eines „Managementfehlers“. Im Nachhinein wird dem Manager einfach als Fehler attribuiert, was einem gerade nicht gefällt.

Gibt es also keine Managementfehler? Natürlich gibt es die. Allerdings muss man sich schon einige Gedanken machen, wie denn richtiges und falsches Verhalten getrennt werden kann und wie sich dann ein Fehler tatsächlich feststellen lässt. Es liegt auf der Hand, dass geplatze Fusionen, Umsatz- und Aktienkursrückgänge und sinkende Mitarbeiterzufriedenheit Probleme ergeben. Allerdings wird in Arbeitsverträgen klar festgelegt, wer wofür Verant-

wortung trägt. Selbst wenn es unmöglich ist, die dort gesteckten Ziele zu erreichen, ist das Management dafür rechenschaftspflichtig. Dies ist dann aber immer noch nicht automatisch ein „Managementfehler“. Dem Torwart, der in der 90. Minute den gut geschossenen Elfmeter nicht hält, wird auch kaum schuldhaftes Versagen vorgeworfen werden (wie sieht es mit dem Schützen aus?).

## Von außen kaum zu beobachten

Daneben gibt es die Handlungs- und die Führungsverantwortung. Will man fehlerhaftes Verhalten nachvollziehen, setzt dies immer eine Insiderkenntnis voraus: Insider (dazu gehören zum Teil auch externe Kapitalgeber) setzen Ziele, die vom informierten Management auch bestätigt werden müssen. Wird dann in den verschiedenen Ebenen fehlerhaft vorgegangen, dann kann dies aus der Nähe beobachtet und sanktioniert werden. Auch damit wird klar: Es geht bei der schon erwähnten tatsächlichen Arbeitsweise von Managern weniger um die eine Entscheidung auf dem Feldherrnhügel, sondern mehr darum, dass Manager sich mit guten Mitarbeitern umgeben, in einem guten Managementteam arbeiten und die Prozesse, die für gute Unternehmensführung benötigt werden, entsprechend eingerichtet haben.

Gibt es also Managementfehler? Ja, es gibt sie. Allerdings können sie von außen nicht wirklich beobachtet werden. Medien oder von außen ernannte Experten werden sie nicht oder nur in den alleroffensichtlichsten Ausnahmefällen aufspüren können. Managementfehler von außen und ex post zu definieren ist Unsinn.



**Thomas Ehrmann** ist Professor am Institut für Strategisches Management der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.



**Brinja Meiseberg** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Strategisches Management der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.