

Die volkswirtschaftlichen Folgeschäden von Führungsfehlern

von Wolfgang Hinz

Führungsfehler sind ein Tabuthema in unserer Volkswirtschaft. Sie werden weitestgehend verschwiegen oder unter den Teppich gekehrt. Wir wollen unter dem Begriff ‚Führungsfehler‘ im weiteren Sinne jeden Verstoß gegen die Elemente im Führungsprozess verstehen. Diese Elemente geben das Soll vor. Führungsfehler im engeren Sinne sind alle Verstöße gegen das Element ‚Führen‘. Auf letztere werden wir uns konzentrieren.

Führungsfehler sind Manager-Kunstfehler oder auch Managerpfusch. Sie ähneln sehr den ärztlichen Kunstfehlern, die bis vor wenigen Jahren auch sakrosankt waren. Sie sind nicht immer einfach nachzuweisen, aber sie lassen sich nicht länger verdrängen und ignorieren.

Im Grundmuster der Ichbezogenen Manager sind typenabhängige Führungsfehler quasi vorprogrammiert und laufen automatisch ohne Defizitbewusstsein ab. Derzeit wichtigste Führungsfehler in unserem Kontext sind Überforderung, Unterforderung und unangemessene Kontrolle. Weiter Führungsfehler sind beispielsweise:

- Fehlende Wertschätzung
- Mitarbeiter vorziehen
- Mitarbeiter zurücksetzen
- Sündenböcke für eigene Fehler bestimmen
- Fremde Erfolge als eigene ausgeben
- Konflikte verdrängen
- Entscheidungsschwäche
- Entscheidungen aufschieben
- Ungebührlich warten lassen
- Von Mitarbeitern mehr verlangen, als man sich selbst zumutet
- Mitarbeiter öffentlich kritisieren
- Ungerechtfertigte Kritik
- Respektloses Verhalten
- Zusagen nicht einhalten
- Mangelnde Abstimmung
- Informationshamsterei
- Widersprüchliche Anweisungen
- Fehlende Prioritätensetzung
- Aktionismus
- Keine Zeit für Mitarbeiter haben
- Endlose Besprechungen ohne Ergebnis
- Mitarbeiter hinhalten

Bei der Quantifizierung der Schäden geht es uns um eine Abschätzung und Größenordnung, nicht um die Nachkommastellen. Beginnen wir mit den betriebswirtschaftlichen Schäden, welche die Unternehmen belasten und damit naturgemäß auch ein Teil der volkswirtschaftlichen Schäden durch Führungsfehler darstellen. Ganz vorn stehen die Produktivitätsminderungen durch innere Kündigungen und die Fluktuationskosten durch vollzogene Kündigungen. Die Gallup-Studie 2013 spricht hier davon, dass derzeit insgesamt 50 % der deutschen Arbeitnehmer betroffen sind: Jeweils 25 % bei innerer Kündigung und 25 % bei Fluktuation. Es wird mit weiter steigender Tendenz gerechnet. Aus der Gallup-Studie 2014 erfahren wir: „Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund innerer Kündigung belaufen

sich auf eine Summe zwischen 98,5 und 118,4 Milliarden Euro jährlichⁱ. Die Fluktuationskosten liegen in der gleichen Größenordnung.ⁱⁱ Beide Werte gelten als konservativ.

Eine weitere herausragende Position ist der Schaden, welcher durch nicht erfolgreich umgesetzte Projekte in den Unternehmen und den Organisationen entsteht. Manfred GRÖGER spricht hier in seiner Studie aus dem Jahr 2004 von mindestens 150 bis 200 Milliarden Euro in Deutschland pro Jahr.ⁱⁱⁱ

Nun haben wir bereits festgestellt, dass die Schäden durch Führungsfehler nicht an den Unternehmensgrenzen Halt machen. Wir müssen auch diejenigen Folgeschäden betrachten, die in den Sozialversicherungen, besonders im Krankenkassensystem, durch die enorme Zunahme der psychischen und psychosomatischen Erkrankungen von Arbeitnehmern am Arbeitsplatz entstehen.

Die Große Sozialstudie 2013 in Deutschland spricht von 49 Millionen Krankheitstagen in dieser Rubrik für das Jahr 2012 mit stark steigender Tendenz. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen hat im Jahr 2010 einen Schaden für die deutsche Volkswirtschaft von 6,5 Milliarden Euro in dieser Kategorie gemeldet.

ZEIT Online berichtet am 7. Juni 2012 darüber, dass sich die psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern seit dem Jahr 2000 fast verdoppelt hätten. Die volkswirtschaftlichen Kosten beliefen sich auf 26 Milliarden Euro pro Jahr.

Die Wiener Zeitung vom 11. Juli 2013 beziffert den volkswirtschaftlichen Schaden durch psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz mit 10 Milliarden Euro in Österreich im Jahre 2012 gegenüber 4,8 Milliarden Euro in 2007. Auch hier gibt es eine stark steigende Tendenz.

Wenn uns derzeit auch keine genauen Nachkommazahlen vorliegen, können wir doch davon ausgehen, dass die volkswirtschaftlichen Folgeschäden durch Führungsfehler in dieser Kategorie ‚Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz‘ im zweistelligen Milliarden Euro Bereich pro Jahr in Deutschland liegt. Nach den vorliegenden Zahlen müssen wir von einem Wert von rund 20 Milliarden Euro pro Jahr in Deutschland ausgehen. Die Tendenz ist stark steigend. ***Diese Position wird derzeit nicht verursachungsgerecht zugeordnet, sondern den Beitragszahlern der Sozialsysteme aufgebürdet.*** Sollte diese Tatsache bei den Beitragszahlern bekannt werden, wird man hier wohl mit erheblichen öffentlichen Diskussionen rechnen müssen.

Betrachten wir die gesamten volkswirtschaftlichen Schäden einschließlich der betriebswirtschaftlichen, welche durch Führungsfehler verursacht werden, dann sprechen wir über einen Betrag im dreistelligen Milliardenbereich (Euro) für Deutschland pro Jahr. Grob überschlägig müssen wir mit einem Wert oberhalb von 400 Milliarden Euro rechnen. Da erhebt sich die Frage: Wie lange können und wollen wir uns diese gigantische Verschwendung noch leisten? Bei der Bedeutung des Themas ist es an der Zeit, es nicht weiter zu ignorieren und zu verdrängen, sondern sich dieses Themas ‚Führungsfehler‘ und dessen Folgeschäden anzunehmen.

ⁱ Gallup-Studien der Jahre 2012 bis 2014

ⁱⁱ Gallup-Studien der Jahre 2012 bis 2014

ⁱⁱⁱ Manfred Gröger: Studie Projekte – Wertgewinner oder Wertvernichter?, München 2004.