

# **Derailment und Managerversagen - Turning a blind eye to disaster?**

Neue Wege innovativer Management-Diagnostik als Antworten auf Phänomene der Führungskrise

## ***Einführung***

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass der Begriff Derailment, der für das unerwartete Scheitern von Führungskräften steht, in den letzten Jahrzehnten erstaunliche Karriere gemacht hat. Renommiertere Autoren konstatieren mittlerweile eine Rate des Managerscheiterns von ca. 50 % (Gentry & Chappelow, 2009). Die destruktiven Folgewirkungen von Manager-Inkompetenz (sad management), ethischen Verwerfungen (bad management) und wahnwitzigen Verfehlungen (mad management) haben im letzten Jahrzehnt neue Dimensionen erreicht (Furnham, 2010). Sie können Unternehmen zerstören und ganze Weltwirtschaften erschüttern, wie die jüngste Geschichte zeigte. Die mitunter beängstigende Gegenwärtigkeit dieser Phänomene kann dazu führen, vor ihnen im Sinne der englischen Redewendung „turning a blind eye“ gezielt ein Auge zu verschließen. Das stellt Verfahren der Management-Diagnostik (und Führungskräfteentwicklung) vor besondere Herausforderungen. Es ist inzwischen möglich, Risikopotenziale von Managern präziser zu diagnostizieren. Auswahlentscheidungen können so besser fundiert und Fehlentwicklungen früher erkannt werden, um ihnen ggf. durch gezielte Interventionen entgegenzuwirken. Furnham misst der Derailment-Forschung eine zukunftsweisende Bedeutung zu. Er stellt sie auf gleiche Ebene mit historisch relevanten Forschungsrichtungen, die als prominente Wegbereiter von Managementwissen gelten können (Furnham, 2010).

Der Beitrag gibt zunächst einen Überblick über historische sowie aktuellere Ergebnisse der Derailment-Forschung. Er stellt dann das management-diagnostische Instrument des Entwicklungsquadrates in praktischer Anwendung und zur systematischen Aufarbeitung von Phänomenen des Managerversagens vor. Im Folgenden wird die Gliederung kurz dargestellt.

## **1. Historischer Abriss der Derailment-Forschung**

- 1.1 Historische Wurzeln der Derailment-Forschung
- 1.2 Typische Derailment-Phänomene
- 1.3 Managerfehlverhalten und dysfunktionale Kontrollsysteme
- 1.4 Derailment als Synonym für entgleistes („aus der Bahn geratenes“) Managerverhalten

## **2. Aktuellere Ergebnisse der Derailment-Forschung**

- 2.1 Derailed Leadership als Sonderform destruktiven Managerverhaltens (bad management)
- 2.2 Derailment Phänomene aufgrund dysfunktionaler psychischer Dispositionen (mad management)
- 2.3 Unternehmensniedergänge aufgrund von Führungsinkompetenz (sad management)
- 2.4 Interventionschancen (Zwischenbilanz)

## **3. Neue management-diagnostische Möglichkeiten durch professionelle Anwendung des Entwicklungsquadrates**

- 3.1 Funktionsweise des Entwicklungsquadrates
- 3.2 Entwicklungsquadratisches Führungsverständnis in der konkreten Anwendung
- 3.3 Erhöhte Gefährdungssituationen und –dispositionen (nach Westermann & Birkhan)

### 1.1 Historische Wurzeln der Derailment-Forschung

Der Derailment-Begriff, der sich der Metapher eines aus den Schienen gesprungenen Zuges bedient, wurde vor ca. 30 Jahren erstmals verwendet (McCall & Lombardo, 1983; Lombardo & McCauley, 1988). Überraschenderweise zeigte sich, dass in das obere Management aufgestiegene Führungskräfte, in die besondere Erwartungen gesetzt wurden, denen man oftmals durch diagnostische Verfahren hohes Potential attestiert hatte und die bis dahin durch starke Leistungen überzeugten, unfreiwillig ihr vorzeitiges Karriere-Ende erlebten. Sie wurden entlassen, ihrer Position enthoben (also versetzt bzw. in den vorzeitigen Ruhestand versetzt) oder erlangten bestenfalls ein Karriereniveau, welches deutlich unter den ursprünglichen Erwartungen lag (siehe Abbildung 1, Karriereverlauf bei Derailment).

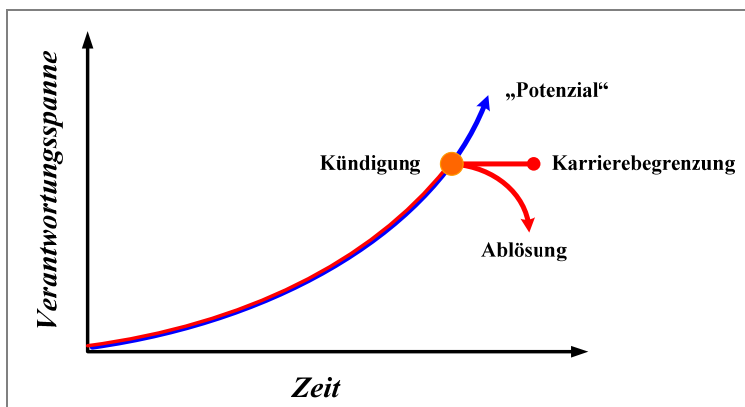


Abbildung 1  
Karriereverlauf bei Derailment

Typische Derailment-Kandidaten zeichneten sich durch folgende Karrieremuster aus: sie wurden beispielsweise 1) außerordentlich früh entdeckt und galten als High Potentials mit starkem Lebenslauf 2) zeigten ein gewinnendes Auftreten 3) waren technisch brilliant 4) bewiesen Hilfs-, Opferbereitschaft und 5) waren ehrgeizig 6) oft bei Reorganisationen oder Mergers aufgestiegen oder 6) wiesen sich als hervorragende Motivatoren aus. Aus der Perspektive der jeweiligen Organisation konnten sie aber keinesfalls ihr optimales Potenzial entfalten (McCall & Lombardo, 1983).

Nicht in allen Fällen hatte dies ein Karriere-Ende zur Folge. So konnten einige dieser Manager wiederum erfolgreiche Karrierewendungen herbeiführen beispielsweise als neue Unternehmer oder in anderen Organisationen (Leslie & Velsor, 1996). Kovac prägte den Begriff „Successful Derailment“ für Manager, die nach gelungener Reflexions- und Neuorientierungsphase wieder erfolgreich Fuß fassten (Kovac, 1989).

Da Phänomene des Scheiterns von Managern nun erstmalig gesondert untersucht wurden, markiert die Derailment-Forschung einen wichtigen blickfelderweiternden Wendepunkt der Führungsforschung. Zuvor konzentrierte man sich ausschließlich auf erfolgsbezogene Managereigenschaften (bright sides). Man musste allerdings zunehmend erkennen, dass ihr Erklärungswert für Karriereerfolg sowie Scheitern von Managern unzureichend war (Lombardo, Rudermann & McCauley, 1988) und ihr implizites Be-

---

zugsmodell zu kurz griff (Piccolo, College & Judge, 2012). Ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückten nun ungünstige Persönlichkeitsfaktoren, Schattenseiten (dark sides), Schwachstellen und häufig wirksame Schlüsseldynamiken aufgrund derer auch (oder gerade) hochtalentierete Manager scheitern können.

## ***1.2 Typische Derailment-Phänomene***

Angesichts vielfach beschworener dynamischer Anforderungs-Szenarien, denen sich Manager ausgesetzt sehen, kann es kaum verwundern, wenn die Häufigkeit und Dramatik von Derailment-Phänomenen zunimmt. Obere Führungskräfte, welche ihre vielfältigen Rollenfacetten kaum flexibel wahrnehmen können oder bewusst ignorieren, verfehlen die vor ihnen liegende „Spur“, versäumen sich aktiv anzupassen und werden aus der Bahn geworfen.

Als kritische Entwicklungsmuster lassen sich zunächst aufzeigen (McCall & Lombardo, 1983):

- 1) Gravierende bis dahin erfolgsentscheidende Stärken verwandeln sich unversehens in Schwächen, weil Umfeld-Dynamiken (und –Anforderungen) sich ändern, eigenes Kompetenzrepertoire nicht gezielt erweitert wurde und die jeweilige Person dies verkannte. Einseitig stärkeorientierte Ansätze (der Managemententwicklung) werden inzwischen scharf kritisiert und stattdessen die Bedeutung vielseitiger Flexibilität hervorgehoben (Kaiser & Kaplan 2009; McCall, 2009; Westermann, 2007a).
- 2) 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 Fremdüberschätzungen, die unfähig zu selbstkritischer Realitätsprüfung sind (Kets de Vries, 2004; Berglas, 2009 ).
- 3) Schwächen können unausweichlich in den Vordergrund treten, die latent immer schon vorhanden waren, aber in der Vergangenheit kaum auffielen. Es entstehen Druck-situationen, die kritische Engpässe schonungslos sichtbar machen und Abwärtsspiralen verursachen.
- 4) Aber auch unglückliche und kaum beeinflussbare Geschäftsereignisse können zur plötzlichen Wende und Entlassung führen. Hier liegen die Ursachen dann weniger in der Person und in einer mangelnden Einschätzung ihrer Kompetenz.

Zunächst ist festzuhalten: Manager mit hohem Derailment-Risiko neigen in der Regel dazu, sich zu überschätzen. Sie haben kein ausreichendes Gespür für ihre emotionale Balance, persönliche Grenzen und Wirkungen auf andere. Ihr Lernvermögen ist eingeschränkt. Sie können kaum konstruktiv mit eigenen Fehlern umgehen. Aber Vorsicht! Derailment-Phänomene auf einzelne kausale Faktoren zu reduzieren bedeutet immer eine unzulässige Vereinfachung komplexer Zusammenhänge und Verläufe. Überdies zeigten kritische Musteranalysen, dass sehr unterschiedliche Konstellationen und Faktoren eine Rolle spielen können mit je nach Organisationen verschiedensten Dynamiken (McCall & Lombardo, 1983; Lombardo & McCauley, 1988). Beispielsweise erleben interkulturell tätige Executives täglich, dass ursprünglich als positiv angesehenes Ma-

nagementverhalten in diversen Kulturkreisen völlig entgegengesetzt wahrgenommen und ggf. konterkariert wird (McCall & Hollenbeck, 2002). Derailment-Phänomene können also nur im konkreten Zusammenhang verstanden werden, wenn es gelingt, die situativen Konstellationen und das Interaktionsgeschehen der handelnden Personen im Führungskontext aufzuschlüsseln. Zumeist spielt die jeweilige Führungskonstellation eine weitere entscheidende Rolle oder eine unzureichende Passung der Person zu ihrer Funktion.

Forschungsergebnisse heben die folgenden zentralen Derailment-Faktoren immer wieder in besonderer Weise hervor (Benz, 1967; McCall & Lombardo, 1983; Lombardo, Rudermann & McCauley, 88; McCauley & Lombardo, 1990; Leslie & van Velsor, 1996; Lombardo & Eichinger, 2004; Gentry & Chappelow, 2009; Hogan, Hogan & Kaiser, 2009):

*1) Defizite interpersoneller Kompetenzen*

z.B. unsouveräner Umgang mit Fehlern, entwertendes arrogantes Auftreten, mangelnde Selbstkontrolle, unzureichende Selbst- und Fremdwahrnehmung, überehrgeiziges Verfolgen eigener Karrierevorteile, unzureichende Netzwerke und Vertrauensbeziehungen zu Schlüsselpersonen, ... .

*2) Schwierigkeiten, strategische Umsetzungsprozesse zu realisieren*

z.B. zu enge funktionale Orientierung (Mikromanagement), Defizite des strategischen Denkens und der Komplexitätsbewältigung (siehe hierzu auch Dörner in diesem Band „Wissen, Denken und Problemlösen“, sowie 2009), zu schmaler Erfahrungshintergrund, keine überzeugende Agenda (mangelnde Detailorientierung), ... .

*3) Unfähigkeit ein starkes Team aufzubauen*

z.B. mangelnde Sorgfalt und Fehler bei der Selektion, Unfähigkeit zu delegieren o. harte Entscheidungen zu treffen, unzureichende Konfliktlösungen, diktatorischer Führungsstil, ... .

*4) Mangelnde Nachhaltigkeit des Handelns*

z.B. leichtfertige (leere) Versprechen, Mangel an Integrität und Loyalität, unzureichendes politischem Fingerspitzengefühl, Defizite der Stressbewältigung (Burnout), ... .

### **1.3 Managerfehlverhalten und dysfunktionale Kontrollsysteme**

Ein wie auch immer gearteter „Karriereabbruch“ kristallisierte sich in der Anfangsphase der Derailment-Forschung als wesentliches definitorisches Merkmal des Begriffes heraus. Dies setzt allerdings voraus, dass Aufsichtsorgane existieren, die im Sinne eines funktionierenden Gesamtsystems korrigierend eingreifen (ungeachtet oft tragischer individueller Fehlentwicklungen). Bekanntlich und bedauerlicherweise ist dies oft nicht der Fall (Hamilton & Micklethwait, 2006; Mulvey & Padilla, 2010). Im Gegenteil: Kontrollgremien handeln gelegentlich dysfunktional. Es ist kaum übertrieben zu behaupten, dass die gefährlichsten Kandidaten in diesem Sinne „Non-Derailer“ sind, die zu spät oder gar nicht ihrer Position enthoben werden, obwohl dies längst hätte passieren müssen. Sie richten enormen Schaden an (Westermann, 2007b). Eine nächsthöhere Ebene des Derailment-Begriffes ist deshalb aufzuzeigen. Sie kennzeichnet ein tolerie-

---

rendes (oder sogar verstärkendes) System, dass sich im übergreifenden Sinn als dysfunktional erweist und Entgleisungsphänomene protegiert. Beispielsweise ist in diesem Zusammenhang auf die vieldiskutierte Führungskrise in den USA zu verweisen (Kothari, 2010). Ein Hauptkritikpunkt lautet: unangemessen hohe Bonusprämien auf Grundlage kurzfristiger Ergebnisbilanzen verleiten Manager zu unternehmensschädigendem Verhalten mit dem Ziel einseitiger Gewinnoptimierung unter Vernachlässigung von Langzeitperspektiven.

#### **1.4 Derailment als Synonym für entgleistes („aus der Bahn geratenes“) Managerverhalten**

Inzwischen ist der Derailment-Begriff vor dem Hintergrund des historischen Zeitgeschehens um einige Facetten erweitert worden. Betrügerische Managementpraktiken haben zu Anfang des zweiten Jahrtausends spektakuläre Firmenpleiten bewirkt (McLean & Elkind, 2004) und Managerfehler Unternehmensniedergänge in bisher unbekanntem Ausmaße verursacht (Finkelstein, 2003; Probst & Raisch, 2004; Hamilton & Micklethwait, 2006). Auswirkungen von Manager-Fehlverhalten nahmen sogar global übergreifende Dimensionen an. Der Ergebnisbericht der amerikanischen Untersuchungskommission zur Finanzkrise kam zu dem eindeutigen Ergebnis, dass „die Krise ein Ergebnis von menschlichem Handeln, Unterlassungen und Fehleinschätzungen war“ (FAZ, 28.1.2011). Die New York Times kommentiert dies drastischer als: „toxisches Gemisch aus Gier, Fehlern und Rücksichtslosigkeit“ (IHT, 27.01.2011).

Welche Antworten geben neuere Ansätze der Derailment-Forschung bzw. die zeitkritischer relevanter Wissenschaft angesichts dieser folgenschweren Ereignisse und Entwicklungen?

Zunächst ist festzuhalten: 1) Es handelt sich um ein vernachlässigtes und z.T. tabuisiertes Themenfeld (Furnham, 2010), 2) dessen seriöse diagnostische Bearbeitung i.d. Regel durch wirklichkeitsfremde (naive) Wissenschaftsparadigmen verhindert oder zumindest stark eingeschränkt werden (Brooks, 2010), 3) bei dem die Erklärungssuche innerhalb des Individuums an Grenzen stößt und reduktionistische Ansätze zu kurz greifen (Furnham, 2010).

Insofern ist zu konstatieren, dass die Derailment-Forschung ihre Möglichkeiten noch kaum ausgeschöpft hat. Dabei ermöglicht erst die erfolgreiche Exploration der sogenannten Schattenseiten von Führung (dark sides of leadership) ein umfassenderes Verständnis von Management (Burke, 2006; Judge, Piccolo & Kosalka 2009). Die im US-amerikanischen Leadership Begriff angelegte idealistische Überhöhung und Realitätsferne kann dies erschweren (Kellermann, 2004). Führer werden gerne durch idealisierende Wahrnehmungslinsen wahrgenommen, die den Bedürfnissen der Geführten entsprechen (Lipman-Blumen, 2005). Zudem handelt es sich immer um ein recht komplexes (interaktives) Geschehen zwischen Führern und Geführten im Rahmen situativer Gegebenheiten. Dabei können besondere (historische) Konstellationen destruktive Entgleisungsphänomene stark begünstigen (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).

Im Folgenden wird ein Überblick zu 1) Sonderformen destruktiven Managerverhaltens (bad management), 2) Derailment Phänomenen aufgrund dysfunktionaler psychischer Dispositionen (mad management) und Unternehmensniedergängen aufgrund von Führungsinkompetenz (sad management) gegeben.

## 2. Aktuellere Ergebnisse der Derailment-Forschung

### 2.1 Derailed Leadership als Sonderform destruktiven Managerverhaltens (bad management)

Einarsen (u.a.) definieren „Derailed Leadership“ als Sonderform destruktiven Managements, welche einerseits die Interessen des Unternehmens und andererseits der Mitarbeiter permanent und systematisch verletzt (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Einarsen, Skogstad, Aasland 2010). Destruktives Managerverhalten kann durch sehr unterschiedliche Verhaltensvarianten in Erscheinung treten. In einem 4-Felder-Modell werden deshalb drei weitere Verhaltenskategorien möglichen destruktiven Managements aufgezeigt:

- 1) Mitarbeiterinteressen verletzendes, aber Organisationsinteressen positiv berücksichtigendes Managerverhalten (Tyrannical Leadership)
- 2) Mitarbeiterinteressen berücksichtigendes, aber Organisationsinteressen verletzendes Managerverhalten (Supportive-disloyal Leadership) sowie
- 3) Mitarbeiter- und Organisationsinteressen berücksichtigendes Managerverhalten (Constructive Leadership), welches sich insbesondere durch Nichtwahrnehmen der Führungsrolle (z.B. laissez faire) destruktiv auswirken kann.

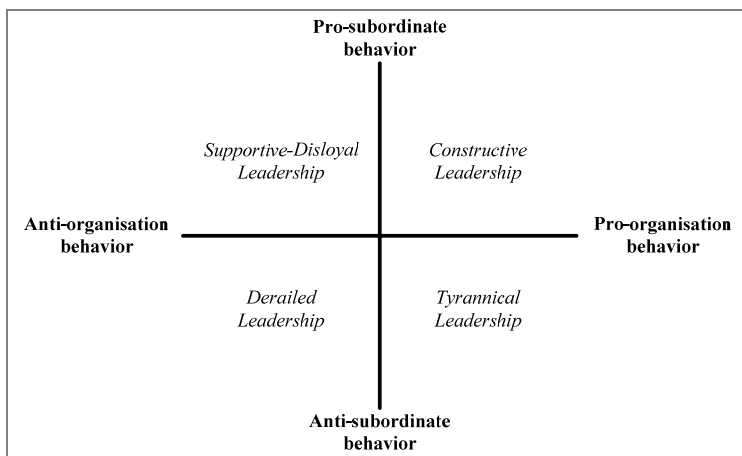


Abbildung 2

Constructive and destructive model of leadership behaviour (Einarsen, Aasland & Sklogstad, 2007)

Ergebnisse neuerer Studien verdeutlichen, dass es sich bei den Phänomenen destruktiven Managements um weitverbreitete, also sehr ernsthafte Problembereiche des gegenwärtigen Arbeitslebens handelt. Die Quote zu Derailed Leadership betrug bei einer neueren Erhebung immerhin 8,8 % (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010).

### 2.2 Derailment Phänomene aufgrund dysfunktionaler psychischer Dispositionen (mad management)

Die verschärfte Aufmerksamkeit für Derailment-Faktoren hat die Erforschung ungünstiger Persönlichkeitsfaktoren und Schattenseiten vorangetrieben, welche sich nachteilig

---

auf Leistung und Ruf von Managern auswirken können. In Anlehnung an Horney zeigt Hogan drei Grundrichtungen partiell destruktiver Einflussnahmen auf I. Distanzierungs-/Einschüchterungsformen (durch sprunghaftes, skeptisches, vorsichtiges, distanziertes oder eigensinniges Verhalten) durch II. Vereinnahmung-/Manipulationsformen (durch anmaßendes, mutwilliges, buntschillerndes oder phantasiereiches Verhalten) und III. besondere Anbiederungsformen (durch pedantisches oder dienst beflissenes Verhalten) (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005) .

Zu warnen ist allerdings vor simplifizierenden Deutungsmustern und unkritischen Übertragungen klinischer Diagnosesysteme auf die Managementpraxis ohne Kenntnis konkreter Managerrollen.

Ausschließlich auf eigenen Vorteil und Vorankommen bedachte sogenannte Aberrant-self-Promotor (ASP) bewegen sich zwar im legalen Rahmen, erweisen sich jedoch als allein eigennützig orientierte, Empathie unfähige Personen, die ohne jeden Skrupel andere zu ihrem Vorteil ausnutzen (Gustafson & Ritzer 1995). Nicht im engeren Sinne klinisch kranke Symptome, aber in einem Grenzbereich anzusiedelnde pathologische Musterphänomene können abgeleitet werden aus einer unter dem Begriff „Dark Triad“ zusammengestellten vergleichenden Betrachtung der Komplexe von: Narzissmus, Machiavellismus und psychopathischen Charakterphänomenen (Paulhus & Williams, 2002). In diesem Zusammenhang ist auch auf die Arbeiten von Kets de Vries hinzuweisen (Kets de Vries, 1991, 2006 & 2004).

### **2.3 Unternehmensniedergänge aufgrund von Führungsinkompetenz (sad management)**

Probst und Raisch weisen anhand einer umfangreichen Studie nach, dass gerade sehr erfolgreiche Unternehmen typische Muster hausgemachter Niedergänge aufweisen können (Probst & Raisch, 2004). Bei 70 % der untersuchten Fälle stellten sie ein unternehmensweit verbreitetes Burn-out-Syndrom fest, verursacht beispielsweise durch exzessives Wachstum, unkontrollierten Wandel (also aus dem Ruder gelaufene Veränderungsprozesse), mächtige autokratische Unternehmensführer und überzogene Erfolgskulturen (Aufstieg oder Ausstieg). Dagegen explorierten sie ein Premature-Aging-Syndrom bei 30 Prozent der gescheiterten Unternehmen aufgrund von stagnierendem Wachstum, zögerlichem Wandel, schwachen Unternehmensführern und einer fehlenden Erfolgskultur. Führungsinkompetenzen können also durch eine umfassende Bandbreite von Phänomenen in Erscheinung treten, wie die folgende Auswahl illustriert:

#### *Auswahl von Beispielen zu Führungsinkompetenz*

- Unterschätzen der Wettbewerber und Überschätzen des eigenen Unternehmens (Finkelstein, 2003)
- Impression Management: Konzentration auf Außendarstellung bei Missachtung interner Prozesse (Conger 1990)
- Glauben an Management-Mythen und -Moden (Vernachlässigen grundlegender Managementprinzipien) (Finkelstein, 2003)
- Eliminieren bzw. mundtot machen Andersdenkender (Entscheidungsautismus und Groupthink Phänomene) (Schulz-Hardt, 1997)
- Simplifizierung komplexer Sachverhalte, Verharmlosen ernster Problemlagen und Ausblenden bedeutsamer Informationen (Dixon, 1994).

## **2.4 Interventionschancen (Zwischenbilanz)**

Derailment-Phänomene sind zwar weit verbreitet, aber bis zu einem gewissen Grade durch besondere Achtsamkeit gegenüber Risikogefährdungen und eine entschlossene Erweiterung des diagnostischen Spektrums durchaus vermeidbar. Die Ergebnisse der Derailment-Forschung aus den 80er Jahren hatten zunächst starken Einfluss auf Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung insbesondere im Trainingsbereich. Sie brachte auch inzwischen klassisch gewordene Erhebungsinstrumente wie das lizenzierte Befragungstool Benchmark zur Derailment-Prophylaxe hervor (Lombardo & Eichinger, 2003 und 2006).

Dem Scheitern hochrangiger Führungskräfte geht oftmals ein längerer Prozess voraus. Deshalb ist es wichtig entsprechende Frühwarnsysteme zu nutzen und durch adäquate Unterstützungsmaßnahmen zu intervenieren, die über individuelles Coaching und 360 Feedback-Instrumente hinausgehen. Hierzu bieten sich neuere Methoden des Management Audits an (Westermann, 2007 b und Sarges & Westermann, 2012).

## **3. Neue management-diagnostische Möglichkeiten durch professionelle Anwendung des Entwicklungsquadrates**

Das Verständnis von Management-Diagnostik als „integrativem Prozess“ ist lange vernachlässigt worden. Dies bringt die Gefahr risikoreicher (reduktionistischer) Blickfeldverengungen mit sich. Westermann postuliert daher folgende integrative Qualitätsanforderungen für „management-diagnostisches Handwerkszeug“, welche die üblichen Methodenstandards ergänzen müssen:

- Management-Kompatibilität für die konkrete Vielfalt des Führungshandelns (also Anknüpfungsfähigkeit und Offenheit),
- Resonanzfähigkeit und Kontextsensibilität, um gegenwärtige und zukünftige Brennpunktszenarien fokaldiagnostisch zu erfassen (kein statisches sondern ein qualitativ-dynamisches Verlaufs- und Entwicklungsmodell),
- hohe Akzeptanz der Betroffenen durch Transparenz, individuelle Präzision und konkrete Nutzenorientierung (Westermann, 2007 a).

### **3.1 Funktionsweise des Entwicklungsquadrates**

Das Entwicklungsquadrat (EQ) kann als heuristisches Instrument zur Analyse konkreter Problemstellungen und zum Finden praktischer Problemlösestrategien wertvolle Dienste leisten (Westermann, 2007 a). Es bietet ein flexibles, für den praktischen Gebrauch nutzbares Handlungs(balance)modell. Ursprünglich vorgestellt zur Präzisierung von charakteristischen Werten und Begriffen (Helwig, 1948 und 1951), macht ein entwicklungsquadratisches Führungsverständnis die besonderen Spannungsfelder des Führungshandelns ebenso sichtbar wie individuelle Stilvorlieben und Handlungsneigungen zu ihrer Bewältigung.



Der Grundgedanke des Entwicklungsquadrates ist denkbar einfach: Verhalten und diesbezügliche Werte sind immer relativ (bezogen auf situative Handlungsverläufe). Jede Stärke (Qualität, Tugend, Kompetenz, positiver Wert, ...) kann je nach Situation zu einer Schwäche mutieren, wenn man des Guten zu viel tut und umgekehrt. Zum Beispiel dürfte die Fähigkeit, einen fordernden Führungsstil zu praktizieren, also anderen etwas abzuverlangen, Erwartungen unmissverständlich zu artikulieren und unnachgiebig auf Ergebnisse zu pochen einer klaren Leistungskultur sehr zuträglich sein. (Abb. 3). Allerdings besteht die Gefahr im Falle negativer (entwertender) Übertreibung darin, andere chronisch zu überfordern, illusorische Erwartungen zu hegen und die Messlatte permanent unrealistisch hoch zu legen. Auch gutwillige (leistungsbereite und -fähige) Mitarbeiter werden so durch überzogene Anforderungen chronisch frustriert, denen sie nie genügen können. Man spricht von Derailment -Faktoren (Entgleisungsfaktoren), die zum Scheitern auch hochtalentierter Führungskräfte beitragen.

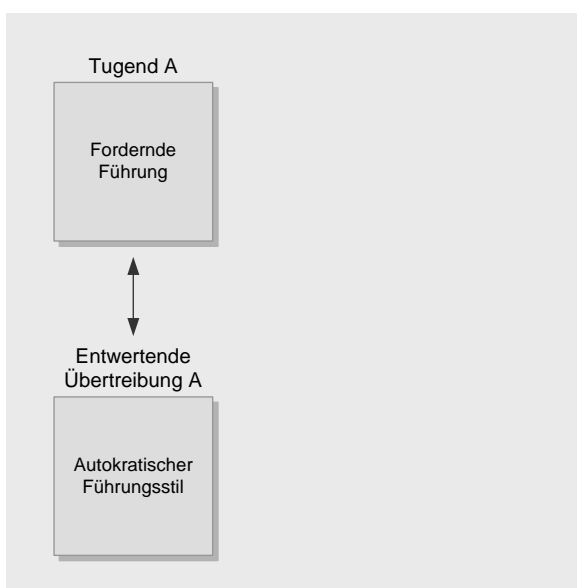


Abbildung 3: Tugend und deren entwertende Übertreibung (Beispiel Führungsstil)

Deshalb sind positive Kontrasttugenden erforderlich, die in einem polaren Spannungsfeld hierzu stehen: in diesem Falle fördernde Führungsqualitäten als sogenannte Geschwistertugend B (Abb. 4). Hier geht es darum, mit einem klaren Blick für menschliches Maß und realistische Möglichkeiten die Mitarbeitenden zu ermutigen, ihnen Chancen aufzuzeigen, Zutrauen zu vermitteln und Lust auf Leistung zu machen..

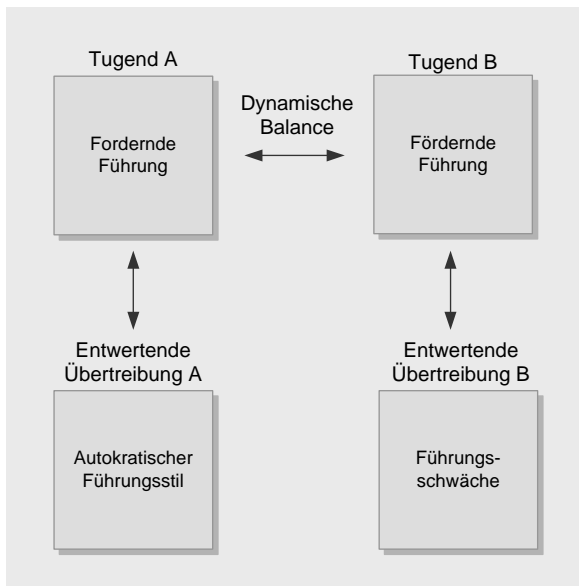


Abbildung 4: Tugend und deren Geschwistertugend B (fördernder Führungsstil)

Wird diese Tugend allerdings wiederum einseitig übertrieben, mutiert sie zu einem unterfordernden, ausweichend schonenden allzu nachgiebigen Führungsstil mit der Neigung andere regelrecht „in Watte zu packen“. Sie benötigt deshalb wiederum die positive Kontrasttugend A, also fordernde Führungsqualitäten.

Jeder Manager bewegt sich von Zeit zu Zeit auch in den unteren Bereichen einer Entwicklungsquadrat-Zone. Zuweilen haben wir aber nicht die Kraft, uns wieder nach oben zu arbeiten (Helwig, 1948). So kann es überraschenderweise geschehen, dass eine Person von einer verhaltensbezogenen Extremposition in die entgegengesetzte Überzeichnung springt (bzw. oszilliert). Dies nennt man Überkompensation (Schulz von Thun, 1989). Um auf unser Beispiel zurückzukommen: Dies würde bedeuten, dass eine Person von unangemessener Unterforderung plötzlich die Zügel allzu hart anzieht und unrealistisch überfordert. Das Grundprinzip entwicklungsquadratischen Denkens ist anhand dieser Denkfiguren charakterisiert (Abb. 5).

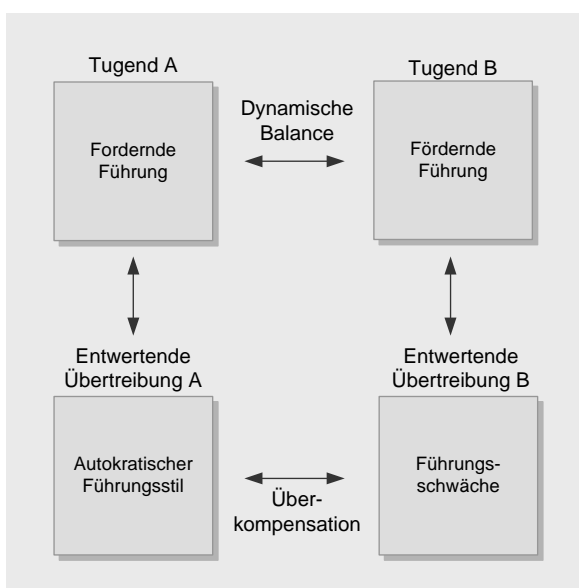


Abbildung 5: Tugenden und deren Balance, Übertreibungen und deren Überkompensation

Führung (also Managerhandeln in Echtzeit) kann also als „widersprüchliches Handeln“ begriffen werden: der „Führungsstil eines Vorgesetzten ist die Art und Weise, wie er die Dilemmata seiner Situation bewältigt“ (Neuberger, 1983). Der besondere aktive Führungsmodus zeichnet sich (im Gegensatz zum eher passiven Mitarbeitermodus) insbesondere dadurch aus, nicht nur „zwischen den Stühlen zu sitzen“, sondern den aufrechten Gang zu üben und „zwischen den Stühlen zu stehen“ (Becker, Lindemann & Westermann, 2002). Hierzu muss man allerdings auch über das entsprechende Verhaltens- und Kompetenzrepertoire verfügen.

Was kann ein entwicklungsquadratisches Führungs- oder Professionsverständnis leisten und wie kann es praktisch angewendet werden in management-diagnostischen Feedback-Prozessen? Im Folgenden wird eine Einschätzungs- und Feedbackmethode dargestellt, die sich beispielsweise im Kontext von Mitarbeitergesprächen, individuellen Feedbacks, Assessment Centern und Coachings, die der Autor in den letzten 15 Jahren durchgeführt hat, bewähren konnte.

### 3.2 Entwicklungsquadratisches Führungsverständnis in der konkreten Anwendung

Das EQ kann als Instrument zur Beurteilung und Rückmeldung von Verhalten über Selbst- und Fremdeinschätzungen eingesetzt werden. Verhaltensqualitäten (und diesbezügliche Spannungsfelder) werden anhand aufgeklappter Entwicklungsquadrate visualisiert (Abb. 6). Das Besondere an diesem Verfahren ist, dass Verhaltenseinschätzungen durch Bandbreiten deutlich gekennzeichnet werden können (Westermann, 2007 b). Gezeigte Verhaltensqualitäten können auf beiden Polaritätsfeldern markiert werden. Auf diese Weise gelingt es, den gesamten (bipolar angelegten) Verhaltensraum sichtbar zu machen. Voraussetzung ist natürlich, dass entsprechende Verhaltensqualitäten beobachtet werden. Es geht ja gerade darum, den gezeigten Verhaltensfacetten in ihrem Nuancenreichtum gerecht zu werden.

#### 1. Überblick

Oberflächlichkeit	Helicopter View	Detailorientierung	Erbsenzählerei
unscharf, abgehoben, oberflächlich, ungenau, windig, beliebig, unernst, detailblind, Kopf in der Wolke, unbedacht, Luftikus	großräumig denkend, mit Blick für das Große + Ganze, hierarchisch ordnend, Gesamtorientierung suchend, übergreifende Zusammenhänge berücksichtigend, vernetzt	präzise, trennscharf, genau, akribisch, Einzelheiten + Details betrachtend, gründlich + sorgfältig hinschauend, hohe Differenzierung aufzeigend	Details überbewertend, pedantisch, sich im Unwesentlichen verlierend, den Wald vor lauter Bäumen nicht sehend, überdetailliert, engmaschig denkend

#### 2. Zielorientierung

reglementieren/verengen	Richtung geben	offen sein	richtungslos
dogmatisch, überregulierend, zu sehr im Vorfeld einengend, zu geschlossene eigene Vorgaben machend, zu fertige Lösungen, starr	Ziel klar, orientierungsstark, klare Vorgabe + Stoßrichtung zeigend, wissend wohin er will, deutliche eigene Linie, „Leitplanken“ gebend	flexibel, erreichbar, aufgeschlossen, neue Aspekte + Unerwartetes mit einbeziehend, spielerisch, Mut zur Unsicherheit, lernoffen, Wachheit für schwache Signale, integrationsfähig	kein roter Faden, überoffen, vom eigentlichen Ziel sich entfernend, leicht verwirrbar, wegdelegierend, Hilfe nachsuchend, uferlos, verwässernd

#### 3. Teamfähigkeit

--	--	--	--

Gruppe als Schutz	Teamspieler	Einzelspieler	Eigenbrötler
mit dem Strom schwimmend, Fähnchen im Wind, konturenlos, orientierungslos mitlaufend, ohne eigene Meinung in den Gruppenkonsens flüchtend, Aufgabe aus dem Blick verlierend	integrierend, gemeinsame Interessen aufzeigend, anderen die „Bälle“ zuspielend, Teamgeist verbreitend, Widerstände mit einbeziehend, ausgleichend, in Lernschritten denkend, Teamspieler	kühl rechnend, auf Sachprobleme verweisen, nüchtern Fakten abwägend, abgrenzend, eigene Meinung markierend, Solist, Einzelspieler, Oppositionshaltung einnehmend	eigenbrötlerisch, rechthaberisch, rigide an kritischen Lösungen festhaltend, Widerstände ignorierend, innere Emigration bevorzugend, rivalisierend, Gruppe nur als Arbeitsmaschine betrachtend, Mannschaftsgefühl zerstörend

#### 4. Selbstbewusstsein

selbstunterschätzend	selbstkritisch	selbstvertrauend	selbstüberschätzend
entmutigt, unterentwickeltes Selbstvertrauen, sich tendenziell blockierend, zu übertriebene Selbstkritik, eigene Lernfortschritte vermeidend, verzagt	eigene Fehler erkennend + daran arbeitend, sich lernend auf Entwicklungsbereiche konzentrierend, Fähigkeit zur Selbstkritik	positiv denkend, um die eigenen Fähigkeiten wissend, Herausforderungen mutig begehend, Gefühl für die eigenen Stärken, gutes Selbstvertrauen	überhöhte Selbsteinschätzung, überheblich, Ego betont, überzeugt sein - immer alles schon zu können, eigene Defizitbereiche nicht kennend, „blinde“ Flecken

#### 5. Innovationsvermögen

Aussitzer	Bewahrer	Erneuerer	Feuerteufel
Neues abwertend, vergangenheitsorientiert, Innovationen ausbremsend, unbeweglich, defensiv reagierend, schwerfällig, starr, veränderungsresistent, neuer Verantwortung ängstlich ausweichend	gute Bedingungen + Zustände erhaltend, umsichtig, Grenzen des Machbaren erkennend, Kontinuität schaffend, bewahrend, an positive Traditionen anknüpfend, sicherheitsorientiert, vorsichtig, Situationen „reifen“ lassend	innovativ, „Neuland“ erschließend, risikobereit, neuartige Impulse setzend + Verantwortungen übernehmend, draufgängerisch, veränderungsorientiert, wagemutig	unrealistisch, waghalsig, „veränderungsbesessen“, unstet, nur nach vorne schauend, „Strohfeuer“ entfachend, sich selbst überschätzend, überzogen machtorientiert, Energie verschwendend, Grenzen missachtend, rambohaft

Abbildung 6: Auswahl Entwicklungsquadratisches Kompetenzmodell

Erläuterung: Außen stehen die entwertenden Übertreibungen, in der Mitte die beiden Geschwistertugenden einer Verhaltensweise. Die obere Zeile dient der Skalierung und Markierung auf der jeweiligen Dimension beobachteten Verhaltens.

Dabei gilt die Einschätzungsregel: je stärker eine Verhaltensqualität wahrgenommen wird, desto zentraler ist sie durch eine Strichmarkierung im Innenfeld eines Stärkebereiches aufzuzeichnen (Abb. 7). Dies kann auch für beide Verhaltensbereiche geschehen - etwa, wenn ein Kandidat im jeweiligen Kompetenzfeld beide „Verhaltensspielbeine“ flexibel zu nutzen weiß und situativ angemessen einzusetzen vermag (Beispiel a). Praktiziert eine Person einseitige positive Verhaltensqualitäten mit mittelstarker Ausprägung, wird dies anhand einer Bandbreitenmarkierung im mittleren einseitigen Tugendfeldes aufgezeigt (siehe Beispiel b). Zeigt ein Potentialträger kritische Verhaltenstendenzen, so wird je nach Überzeichnungsgrad ein Strich im äußeren Randbereich gezeichnet (siehe Beispiel c). Je inadäquater das Verhalten erlebt wird, desto weiter bewegt sich der Einschätzungsstrich nach außen also in den extremen Randbereich. Zum Beispiel, wenn Herr Potentialträger seinen Gesprächspartner nicht zu Wort kommen lässt und ihn einseitig dominiert.

nieder redend	redeaktiv	aktiv zuhörend	Untergehend
	————	————	

Beispiel a

nieder redend	redeaktiv	aktiv zuhörend	Untergehend
	————		

Beispiel b

nieder redend	redeaktiv	aktiv zuhörend	Untergehend

Beispiel c

Abbildung 7: Beispiele für Verhaltenseinschätzungen

Da aber wichtige Informationen durchaus „zwischen den Zeilen“ mitschwingen und sich durch „Zwischentöne“ mitteilen können, ist es auch erlaubt, sie durch entsprechende Verhaltensmarkierungen und Strichlängen festzuhalten. Allerdings empfiehlt es sich nicht, zu weite (und damit nichtssagende) Bandbreiten aufzuzeigen. Das Maximum beträgt die Hälfte des Untergliederungsbereiches eines Markierungsfeldes. Wird kritisches Verhalten im Grenzbereich wahrgenommen, so ist es ohne weiteres möglich, dies durch eine Strichlinie im Übergangsbereich festzuhalten.

Diese Darstellungsform einer qualitativen Einschätzung im Querformat vermittelt den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen anschaulich und macht ihn erlebbar. Konstruktives und verhaltenspräzises Feedback kann durch diese methodischen Hilfen entscheidend und systematisch unterstützt werden. "

Das Entwicklungsquadrat bietet vielfältige Möglichkeiten sich selbst und anderen den Spiegel vorzuhalten: Realitätstüchtigkeit auf individueller Verhaltensebene zu spiegeln, kritisch zu hinterfragen und neu zu justieren. Denn effektives Handeln von Managern wie von Professionellen sollte den „dialektisch strukturierten Daseinsforderungen“ der jeweils vorhandenen Entscheidungssituationen gerecht werden (Schulz von Thun, 1989). Professionelle Manager können so ohne die Gefahr destruktiver Vereinseitigung konstruktive Balance herstellen, um auf der erforderlichen Handlungsebene möglichst elastisch agieren zu können.

### 3.4 Erhöhte Gefährdungssituationen und –dispositionen (nach Westermann & Birkhan)

Westermann & Birkhan schaffen einen dynamisch interaktiven Überblick über typische (situative) Gefährdungsfelder. Sie differenzieren persönlich individuelle Gefährdispositionen nach der Methode des Entwicklungsquadrates.

#### a) Situative Gefährdungsfelder für Manager

Als Herausforderungen für erfolgreiches Mangerhandeln aber auch Katalysatoren (critical incidents) für Managerversagen können angesehen werden (Westermann & Birkhan, 2012):

#### 1. *Extremer Erfolgserwartungsdruck*

Managertypische Arbeitsbedingungen wie unklare Ziele, erkennbar drohender Fehlschlag, Termindruck, Ressourcenknappheit, unerfüllbare Ergebnisermwartung (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 26; Regnet, 2009)

#### 2. *Politisch hochsensible Umfeld*

Ein Managementumfeld, in dem unternehmensrelevante Entschlüsse nicht auf der Basis nachvollziehbarer rationaler Entscheidungsfindung, sondern nach persönlichen Interessen bzw. zum politischen Eigennutz getroffen werden (Neuberger,

2006).
<p><b>3. Machtsphären</b></p> <p>Ein Entscheidungsgefüge, in dem das Ausüben hierarchisch determinierter, formaler Macht vorherrscht (Pfeffer, 1994).</p>
<p><b>4. Informationsfilter</b></p> <p>Eine Berichtskultur, in der die Topentscheider in einer Firma nur einen – in der Regel um „schlechte Nachrichten“ bereinigten – Ausschnitt der Gesamtinformationen erhalten (Kets de Vries &amp; Engellau, 2010; Kanter, 1980).</p>
<p><b>5. Feindseligkeit</b></p> <p>Eine Arbeitsatmosphäre, die durch persönliche Angriffe und Verletzungen, Drohungen des Verlustes des Arbeitsplatzes, Mobbing und Machiavellismus - im Sinne des Vernichtens des Konkurrenten - geprägt ist (Heifetz &amp; Linsky, 2002).</p>
<p><b>6. Fehlende bzw. hoch volative Normensysteme</b></p> <p>Eine Führungskultur, in der delinquentes bzw. ethische Normen verletzendes Verhalten toleriert oder sogar eingefordert wird, um Geschäftserfolge zu erreichen (Hamilton &amp; Micklethwait, 2006).</p>

Tabelle 1 Situative Gefährdungsfelder (aus Westermann & Birkhan, 2012)

b) Individuelle Gefährungsdispositionen und kritische Entwicklungspfade

Anhand einer dynamischen Interaktionsmatrix werden typische Herausforderungen,

Erhöhte Gefährdungssituation	Gefährdungsd disposition	Fehlende Kompensatoren (Werte-/Entwicklungsquadrat)	Resultierende Handlungen oder Vermeidungen	Psychische Folgen
<b>Sehr hoher Erwartungsdruck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gering ausgeprägtes Leistungsmotiv</li> <li>Überzogenes Leistungsmotiv</li> <li>overachiever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intrinsische Motivation</li> <li>Gestaltungswille</li> <li>Wettbewerbstreben</li> <li>Gelassenheit</li> <li>Nicht-Leistungsbezogene Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missachtung von Wichtigkeit und Dringlichkeit</li> <li>Vermeiden notwendigen Handelns</li> <li>An-sich-ziehen von Aufgaben</li> <li>Mangelnde Delegation</li> <li>Weitergeben von Druck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlust der Handlungsmächtigkeit</li> <li>Überlastung</li> <li>Emotionale Überreaktion</li> <li>Burnout</li> </ul>
<b>Hochsensibles Politisches Umfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangelndes politisches Geschick</li> <li>Verachtung von Politik</li> <li>Neigung zu Hybris und Normenmissachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freude am politisch geschickten Agieren</li> <li>Demut</li> <li>Normenachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meiden politischer Entscheidungssituationen</li> <li>Keine Netzwerkbildung</li> <li>Taktieren</li> <li>Hintergehen</li> <li>Betrügen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zunehmender Verlust an politischer Handlungsfähigkeit</li> <li>Unfähigkeit Vertrauensbeziehungen zu etablieren</li> </ul>
<b>Machtzentrierte Führungskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ängstlichkeit</li> <li>Konfliktscheu</li> <li>konfliktsüchtig</li> <li>„machiavellistische“ Neigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchsetzungswille</li> <li>Dominanz</li> <li>Beharrlichkeit</li> <li>Wertschätzung und Respektieren des Gegenübers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nichtsausüben direkter Führung</li> <li>Missachtung der Würde des Gegenübers</li> <li>Skrupelloses Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zunehmendes Verlierersyndrom</li> <li>Soziale Isolation</li> </ul>
<b>Informationsfilterung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unzureichendes People-Management</li> <li>Unzureichende Adaptibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partizipatives Führen</li> <li>Kontakt zu allen Ebenen</li> <li>Realitätssinn</li> <li>Antizipieren und Erkennen von Wandel und Veränderungsnotwendigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verdrängung angstbesetzter Ereignisse</li> <li>Nichterkennen des permanenten Wandels und der Veränderungsnotwendigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realitätsferne</li> <li>Leben in einer Scheinwelt</li> <li>Perspektivenverengung und -verarmung</li> </ul>
<b>Feindseligkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktscheu</li> <li>Soziale Ängstlichkeit</li> <li>Überhöhter Narzissmus</li> <li>Überaggressives Auftreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mut zum Vertreten eigener Interessen</li> <li>Skills zum Bearbeiten von Konfl.</li> <li>Altruismus</li> <li>Vermittelndes Auftreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückzug</li> <li>Weitergabe des Drucks nach unten</li> <li>Mobbing</li> <li>Konfliktverschärfendes Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstdestruktive Einstellung</li> <li>Rückzug ins Zynische</li> </ul>
<b>Fehlende oder hoch volatile Normensysteme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konformität</li> <li>Mangelnde Konfliktfähigkeit</li> <li>Opportunismus</li> <li>Mangelnde Integrität</li> <li>Kriminelle Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charakterfestigkeit</li> <li>Selbstvertrauen</li> <li>Mut zum Nein-Sagen</li> <li>Achten und Einhalten von ethischen Maximen und Gesetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja-Sagen</li> <li>Mitlaufen</li> <li>Verleugnung von Verantwortung</li> <li>Betrügerisches oder kriminelles Verhalten zum eigenen Vorteil oder zum angeblichen Vorteil der Firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlust personaler Identität (Ich-Schwächung)</li> <li>Bagatellisierung oder idealisieren unethischen Verhaltens</li> </ul>

Tabelle 2 Interaktionen von Gefährdungsd dispositionen und -situationen (aus Westermann & Birkhan, 2012)

potenziell fehlende persönliche Kompensationsmechanismen und kritische Entwicklungspfade transparent gemacht. Diese kann als Orientierungsbasis für managementdiagnostische Analysen und individuelle Interventionen dienen.



- 
- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, B., Einarsen, S., (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, Vol. 21, 438-452, 444
- Becker, Westermann & Lindemann (2002). Leadership-Curriculum bei Vossloh. *PERSONAL*, 2002, Heft 06, (S. 32-35)
- Bentz, J. (1967). The Sears Experience in the investigation, description and prediction of executive behavior (S. 147-2006). In: Wickert, F. & McFarland, D., *Measuring Executive Effectiveness*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Berglas, S. (2009). Victims of their own success (S. 77-94). In: Kaiser, R.: *The Perils of accentuating the Positive*. Tulsa: Hogan Press
- Birkhan, G. (2012). Managerhandeln und Managerrollen. In: Sarges, W. (Hrg.), *Management-Diagnostik (neue vollständig überarbeitete Auflage)*. Göttingen: Hogrefe.
- Brooks, D. (2010), The failures of dismal science and the return of history. *IHT, International Herald Tribune* (27./28.03.2010)
- Burke, R. (2006). Why leaders fail. Exploring the darkside. *International journal of manpower*. Vol. 27 ,No.1, S. 91-100, 92
- Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55
- Civil Service College Singapore. *Research Study: Understanding Managerial Derailment*. January 2010
- Dixon, N. (1994). On the psychology of Military Incompetence. S. 152-153. London: Random House
- Dörner, D. (2009). *Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dörner, D. (2012). Wissen, Denken und Problemlösen. In Sarges, W. (Hrg.): *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management*. Frankfurt/M.: Campus.
- Eichinger / Lombardo, (2003) Knowledge summary series: 360 – degree assesement. *Human resource planning*, 26, 34 – 44
- Einarsen, S., Aasland, M., Skogstad, A. (2007). *The Leadership Quarterly* 18 (2007) 207 – 216
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M., (2010). The Nature, Prevalence, and Outcomes of destructive Leadership. A Behavioural and Conglomerate Approach. In: Schyns, B. & Hansbrough, T. . *When Leadership goes wrong: Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failure*. (S. 145-161) Charlotte / North Carolina: Information Age Publishing.

- FAZ, Frankfurter Allgemeine Zeitung (28.01.2011), Die Finanzkrise wäre vermeidbar gewesen.
- Finkelstein, S.M. (2003). Why smart executives fail: and what we can learn from their mistakes. S. 213-238. London: Penguin Books
- Furnham, A. (2003). The Incompetent Manager. The causes, consequences and cures of managerial derailment (S. 9) . London: Palgrave Macmillan
- Furnham, A. (2010). The Elephant In The Boardroom. The causes of Leadership Derailment (S. 6-8, 53) . London: Palgrave Macmillan.
- Gentry, W. and Chappelow, (2009). Managerial Derailment: Weaknesses that can be fixed. In: Kaiser, R. (Hrg.), The Perils of Accentuating the Positive (S. 97-113). Tulsa: Hogan Press.
- Gustafson, S. and Ritzer, D. (1995). The dark side of normal: a psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*; Vol. 9, 147-183 (1995)
- Hamilton, S. & Micklethwait, A. (2006). Greed and corporate failure – The Lessons from recent disasters (S. 6). New York: Palgrave.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review* (June), 5-12.
- Helwig, P. (1948). Das Wertequadrat. *Psyche*, 2 (1),(S. 121-127)
- Helwig, P. (1951). *Charakterologie* (2., veränd. Aufl.). Stuttgart: Klett.
- Hogan, J. & Hogan, R., (2001). Assessing Leadership: A View from the dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 9, Number ½, March/June 2001.
- Hogan, R. & Kaiser (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology* 2005, Vol. 9, No. 2, 169-180.
- Hogan, J., Hogan, R., and Kaiser, R. (2009). Management Derailment. In: Zedeck, S.: *APA Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Volume 3 (S. 557-575). Washington: American Psychological Association.
- IHT, International Herald Tribune (27.01.2011). Chan, S., A toxic mix of greed, mistakes and recklessness. U.S.inquiry into crisis exposes broad failures in government and business
- Judge, T., Piccolo, R. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the trait paradigm. In: *The Leadership Quarterly* 20, 2009, 855-875

- 
- Kanter, R. (1980). Power failure in management circuits. *The McKinsey Quarterly*(Summer), 80.
- Kaiser, R. & Kaplan, R.(2009). When strength run amok (S. 57-76). In: Kaiser, R.: The Perils of accentuating the Positive. Tulsa: Hogan Press
- Kellermann, B. (2004). Bad Leadership. S. 11-13. Boston: Harvard Business School Press
- Kets de Vries, M. (1991). Organizations on the Couch. S. 1-24, S. 120-140. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kets de Vries, M. (2006). The Leader on the Couch. New York: Joe-Bass.
- Kets de Vries, M. (2004). Führer, Narren und Hochstapler. S. 5, 23-39. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kets de Vries, M.& Engellau, E. (2010). A Clinical Approach to the Dynamics of Leadership and Executive Transformation. In N. Nohria&R. Khurana (Hrsg.), *Handbook of Leadership Theory and Praxis* (S. 198). Boston: Harvard Business Press.
- Knebel, H. & Westermann, F. (2011). Das Vostellungsgespräch – die beliebteste Art Mitarbeiter auszuwählen. Hamburg: Windmühle.
- Kothari, B. V., (2010) Executive Greed. Examining business failures that contribute to the economic crisis (S. 5-8). New York: Palgrave Maximilian.
- Kovac, B.E., 1989, Successful derailment: What fast-Trackers can learn while they're off the track. *Organizational Dynamics* 18 (2), 33-47
- Leslie, J. and Van Velsor, E. (1996). A look at derailment today: North America and Europe. CCL. No. 169. S. 1. Greensboro, NC: Centre of creative leadership.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of toxic Leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. (S. 29-49) Oxford: Oxford University Press.
- Lombardo, M. and McCauley, C. (1988). The Dynamics of Management Derailment. Technical Report 34, July 1988, S. 1, 3, 8. Greensboro, NC: Centre of creative leadership.
- Lombardo, M., Rudermann, McCauley (1988). Explanation of success and derailment in upper-level management position. S. 200. Report 43. Greensboro, NC: Centre of creative leadership.
- Lombardo, M. and R. Eichinger. 2004. Preventing Derailment. What to do before its too late. Center for Creative Leadership
- Lombardo, M. and Eichinger (2006). The Leadership Machine. Minneapolis: Lominger

- McCall, M., Lombardo, M. (1983). Off the Track: Why and how successful executives get derailed. Report 21, 1-3,3. Greensboro, NC: Centre of creative leadership.
- McCall, M. (2009). Every strength a weakness and other caveats (S. 43-56). In: Kaiser, R.: The Perils of accentuating the Positive. Tulsa: Hogan Press
- McCartney, W. and Campbell, C. (2004). Leadership, management and derailment: a Model of individual success and failure
- McClellan, B. & Elkind, P. (2004). The Smartest Guys in the Room. The Amazing Rise and Scandalous Fall of ENRON. London: Penguin Books
- Mulvey, P & Padilla, A. (2010). The Environment of destructive Leadership. In: Schyns, B. & Hansbrough, T. . When Leadership goes wrong: Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failure. (S. 51) Charlotte / North Carolina: Information Age Publishing.
- Neuberger, O. (1983). Führen als widersprüchliches Handeln. *Psychologie und Praxis – Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27 (N.F.1) (1), (S. 22-32)
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive Leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (2007), 176 - 194
- Paulhus, D. & Williams, K. (2002). The dark triad of personality. Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-63.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power, influence and politics in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piccolo, R., College, R. & Judge, T. (2012). The Bright and Dark Sides of Leader Traits. In: Sarges, W. (Hrg.) *Management-Diagnostik (vollständig überarbeitete Neuauflage)*
- Probst, G. und Raisch, S. (2004). Die Logik des Niedergangs. *Harvard Business Manager*. März, 2004, S. 37 -45
- Regnet, E. (2009). Erwartungen an Führungskräfte. In: von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (6. Aufl.; S. 36-51). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sarges, W. (2012). Passung von Person und Situation. In: Sarges, W., (Hrg.), *Management-Diagnostik (vollständig überarbeitete Neuauflage)*. Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Westermann, F. (2012). *Management-Audit* In: Sarges, W., (Hrg.), *Management-Diagnostik (vollständig überarbeitete Neuauflage)*. Göttingen: Hogrefe.

---

Schulz-Hardt, S. (1997). Realitätsflucht in Entscheidungsprozessen. (S. 95-120) Bern: Huber.

Schulz von Thun, L. (1989). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.

Westermann, F. (2007a). Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, braucht nicht durch die Wand zu gehen (S. 10). In: Westermann, F. (Hrg.), *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe.

Westermann, F. (2007b). *Management Audit - Praxisvergleich und Optimierungsmöglichkeiten*. München: Rainer Hampp Verlag-

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