



# Wissenschaft-Praxis-Transfer: Verwaltungsmentalität im Management – Eine explorative Multifallstudie zu Entwicklungen, Ausprägungen, Ursachen und Wirkungen eines vielschichtigen Phänomens unter besonderer Betrachtung deutscher Unternehmen

Matthias Sure

Hochschule Fresenius Köln

## ZUSAMMENFASSUNG

In Zeiten radikaler Veränderungen und damit zusammenhängender Entwicklungen der Globalisierung und Digitalisierung wird vor dem Hintergrund in jüngster Zeit zu beobachtender Unternehmenskrisen wie Dieselgate u.ä. das Phänomen der Verwaltungsmentalität im Management und dessen Kompatibilität mit den zukünftigen Herausforderungen deutscher Unternehmen intensiv thematisiert. Im Rahmen einer detaillierteren Analyse dieses vielschichtigen Phänomens wurde eine explorative qualitative Forschungsstudie auf Basis von Fallstudieninterviews sowohl mit Geschäftsführern verschiedener Unternehmen und Branchen als auch mit Top-Management-Beratern und Coaches durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich eine überwiegend (selbst-) kritische Betrachtung des Phänomens der Verwaltungsmentalität im deutschen Management und eine mehrheitlich problematische Einschätzung sowohl der Geschäftsführer als auch der Berater hinsichtlich der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit deutscher verwaltungsmentalitäts-geprägter Unternehmen. Als wesentliche Kriterien und Kategorien, die sowohl Ausprägungen als auch Ursache- und Wirkungsmechanismen einer Verwaltungsmentalität abbilden, wurden mangelnde Risikobereitschaft, intransparentes Informations- und Kommunikationsverhalten, Förderung von Gleichartigkeit und Vasallentum, das Festhalten an alten bewährten Strukturen und Verfahren sowie stark ausgeprägtes Kontroll- und Absicherungsverhalten in Verbindung mit einer fehlenden Innovationskultur herausgearbeitet.

*Schlüsselbegriffe:* Verwaltungsmentalität, Managertypus, Mehrfachfallstudie, Risikoeinstellung, Informations- und Kommunikationsverhalten, Nivellierung, Kontroll- und Absicherungsverhalten, Innovationskultur

## 1 Einleitung

Schon der gute alte J.R. Ewing aus der amerikanischen Fernseh-Soap "Dallas" hatte eine Abneigung gegen Verwalter und bescheinigte seinem Halbbruder Ray Krebbs, dass er es wohl nie zu einem richtigen Manager und Unternehmensführer bringen würde, weil er eben nur ein Verwalter sei und demzufolge nur verwalten könne, was andere geschaffen hätten. Er lieferte damit einen eher unterhaltsamen Beitrag zu einer Diskussion, die seit Jahrzehnten immer wieder die Managementforschung beschäftigt, nämlich, ob Verwaltungsmentalität im Management dazu beiträgt, Leistungsfähigkeit und Entwicklung von Unternehmen nachhaltig negativ zu beeinflussen oder nicht.

Der vorliegende Beitrag möchte zu dieser Diskussion bzw. Fragestellung einen Beitrag leisten, wobei nicht nur das Phänomen der Verwaltungsmentalität an sich, sondern im Rahmen einer weiteren inhaltlichen Präzisierung, zusätzlich zum allgemeinen Verständnis des Begriffs, auch

typische Ausprägungen einer Verwaltungsmentalität herauskristallisiert sowie in ihren Ursachen und Wirkungen transparent werden sollen. Vor diesem Hintergrund wird zunächst im Zuge eines ausführlichen Literatur-Reviews der Stand der Forschung erarbeitet, bevor auf dieser Basis eine explorative qualitative Forschungsstudie unter Geschäftsführern und Top-Management-Beratern durchgeführt wird, welche die Einschätzungen dieser quasi direkt betroffenen Klientel zum Forschungsgegenstand erhebt.

## 2 Theoretische Grundlagen

Verwaltungsmentalität ist zwar ein relativ häufig verwendeter, auch immer wieder im Zusammenhang mit deutscher Mentalität benutzter Begriff. Gleichwohl wird dieser relativ selten exakt definiert oder abgegrenzt. Stattdessen werden im Zusammenhang mit Verwaltungsmentalität zumeist deren Folgewirkungen auf andere Phänomene thematisiert bzw. beschrieben. So verwendet Reitzle (2007) Risikobereitschaft als Gegenpol

zu Verwaltungsmentalität und fordert in diesem Kontext eine Innovationskultur anstelle von Bürokratie und hierarchischer Kommunikation, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen sicherzustellen. Verwaltungsmentalität gilt als einer der kulturschädlichsten Aspekte.

Rath (2017) nimmt exemplarisch Bezug auf die Dieseldieselkrise bei Audi und spricht dagegen von Verwaltern als Nicht-Entscheider, die Bestandswahrung als oberstes Führungsprinzip erkoren haben und versuchen, in einer berechenbaren und konstanten Hierarchie zu verweilen, weil sie wenig ändern wollen und deswegen auf Wandel und Innovation mit Verweigerung und operativer Blockade reagieren. Sattelberger (2016) bezeichnet als ehemaliger Vorstand mehrerer Kapitalmarktunternehmen viele börsennotierte Konzerne und patriarchen-geführte Mittelständler als Bollwerke gegen Neuerung, in denen Uniformierung, Hierarchisierung und Absicherung zu Managementdomänen innovationshemmender Unternehmenskulturen geworden ist, in denen Verwalter

den Status Quo zu bewahren versuchen, sich dabei selbst der Nächste sind und Verantwortungslosigkeit institutionalisieren. Er fordert eine Transformation der Führung hin zu einer innovationsfreundlichen Kultur, die seiner Meinung nach von Moral, Diversität und Disruption geprägt sein sollte und Kreativität statt Verwaltungsmentalität in den Vordergrund stellt.

Laukamm (1985) definiert und positioniert den Verwalter als einen von vier Managertypen strategisch entsprechend der Lebenszyklusphase und Wettbewerbsposition, in der sich ein Geschäftsfeld befindet. Er beschreibt in diesem Zusammenhang den Verwalter als optimalen Managertyp, wenn die Wettbewerbsposition eines Geschäftsfeldes stark bis dominierend ist und sich in der Reife- bzw. Rückgangsphase befindet. Da Führungskräfte in der Regel von ihrer Einstellung und Mentalität her nicht phasenspezifisch von einem zum nächsten Managertypus wechseln können, bietet sich seiner Meinung nach diesbezüglich eine Rotation von Managern zwischen den Geschäftsbereichen an (Schulte, 2012).

| Lebenszyklus-<br>Wettbe-<br>wertsposition | Entstehung        | Wachstum | Reife     | Rückgang |
|---|-------------------|----------|-----------|----------|
| dominierend                               | Verteidiger       |          | Verwalter |          |
| stark                                     |                   |          |           |          |
| günstig                                   | Entre-<br>preneur |          | Sanierer  |          |
| haltbar                                   |                   |          |           |          |
| schwach                                   |                   |          |           |          |

Abbildung 1: Die strategische Positionierung von Managertypen (Laukamm, 1985, S. 274).

Dagegen wird trotz dieser von Laukamm gewählten Typologisierung in herkömmlichen Persönlichkeitstypen-Modellen wie bspw. dem Typenindikator von Briggs (1995) oder dem 4-Farben-Modell kein expliziter Verwaltertypus kategorisiert. Stattdessen wird darin eher auf Indikatoren Bezug genommen wie etwa Aufgaben- und Menschenorientierung, Aufmerksamkeit, Motivation oder Entscheidungsverhalten, die sich aus bestimmten abgefragten Attributen bzw. Präferenzen ergeben.

**3 Stand der Forschung**

Eines der wohl bekanntesten und eindrucksvollsten Werke zum Themenbereich Verwaltung, insbesondere bezogen auf Eigenschaften und Mentalitäten von Verwaltungsmitarbeitern bzw. -beamten, stammt von

Parkinson (1986). Darin beschreibt er zunächst die Ergebnisse seiner statistischen empirischen Untersuchung zur Entwicklung des Verwaltungspersonalbestandes der britischen Kriegsmarine zwischen 1914, dem Beginn des ersten Weltkrieges, und 1967, also ein Jahr nach der verwaltungstechnischen Zusammenlegung der unterschiedlichen britischen Wehrmachtsteile, wonach sich trotz einer beträchtlichen Abnahme der im Bestand befindlichen Schiffe von 542 auf 114 der Bestand an Verwaltungsmitarbeitern und Beamten in der Admiralität im gleichen Zeitraum von ursprünglich 4.366 auf 33.574 erhöhte.

Ähnliche Phänomene konstatierte er darüber hinaus statistisch in anderen Armeeeinheiten und in britischen Ministerien. So wies er im Zeitraum zwischen 1935 und

1967 eine Steigerung der Gesamtzahl im britischen Staatsdienst befindlicher Verwaltungsmitarbeiter von 179 Prozent nach. Daraus leitete Parkinson das "Parkinsonsche Gesetz" ab, welches sich im Wesentlichen auf zwei axiomatische Symptome stützt. Diese besagen einerseits, dass Verwaltungsmitarbeiter oder Beamte stets bestrebt sind, die Anzahl ihrer Untergebenen – nicht jedoch ihrer Rivalen – zu maximieren und andererseits, dass Verwaltungsmitarbeiter oder Beamte sich gegenseitig mit Arbeit versorgen.

Eine bekannte unter dem Titel "Das Peter-Prinzip" von Peter und Hull (1969) veröffentlichte These besagt, dass jedes Mitglied einer in ausreichendem Maße komplexen Hierarchie immer weiter befördert wird, bis es das Maß seiner absoluten Unfähigkeit erreicht hat. Auf diese Weise wird nach Peter irgendwann jede Position in einem Unternehmen mit jemandem besetzt, der unfähig ist, seine Aufgaben zu erfüllen. Die produktive Arbeit wird nach Peter in einer Organisation demnach von denjenigen Mitarbeitern geleistet, die ihre finale Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben. Die Verteilung der Stufen der Inkompetenz stellt Peter mittels einer Gaußschen Normalverteilung dar. Peter sammelte seine Erfahrungen, die zur Aufstellung seiner These führten, hauptsächlich in der Verwaltung kanadischer Schulen. Obwohl weitläufig als valides Prinzip anerkannt, hat das Peter-Prinzip bis vor kurzem noch keine wissenschaftlich fundierte empirische Bestätigung erfahren.

Erst kürzlich konnte ein Forscherteam auf Basis von Daten zu 53.035 Vertriebsmitarbeitern aus 214 Unternehmen nachweisen, dass Unternehmen offenbar häufiger Mitarbeiter mit besonderen fachlichen Fähigkeiten bei der Beförderung gegenüber Mitarbeitern mit besonderen Management-Qualitäten bevorzugen (Benson, Li & Shue, 2018). In der Analyse ihres Datensatzes fanden die Forscher heraus, dass jede Beförderung eines Vertriebsmitarbeiters, der sich durch steigende Umsatzzahlen für eine Beförderung qualifiziert hatte, mit einer durchschnittlich 7,5-prozentigen Leistungsverschlechterung seiner neuen Untergebenen einherging. Fehlende Bewältigung des Wechsels vom Mitarbeiter in den Vorgesetztenstatus wird auch als Ursache in anderen Untersuchungen ausgemacht. Entsprechend einer repräsentativen Galup-Umfrage unter deutschen Arbeitnehmern empfinden ca. 80 Prozent der Befragten ihre Vorgesetzten eher als Bremser und Verwalter des Status Quo mit signifikanten Kommunikationsdefiziten, denn als Motivator (Michler, 2018).

Das Festhalten an bzw. die Verwaltung des gewohnten Status Quo und seinen Routinen definierten auch Probst und Raisch (2004) in ihrer Studie über die 100 größten Unternehmenskrisen in Europa und den USA im Zeitraum der vergangenen fünf Jahre als eine wesentliche Ursache für den Niedergang von Unternehmen. Eine weitere sehr bekannte Untersuchung zur deutschen Managerqualität, die häufig in diesem Zusammenhang erwähnt bzw. zitiert wird, sind die "Nieten in Nadelstreifen" von Ogger (1992),

der sich in seiner Analyse zwar immer wieder auf Studienergebnisse und journalistische Quellen beruft, dennoch in Bezug auf Validität und Reliabilität seiner Aussagen den Standards einer wissenschaftlich-empirischen Untersuchung nicht zu entsprechen vermag.

Darin werden als Gründe für die mangelnde Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen unzureichende Risikofreudigkeit und mangelndes strategisches Denken aufgrund einer weit verbreiteten Verwaltungsmentalität angeführt (Mohlsen, 1993). Ogger fordert daher eine Unternehmenskultur und Mentalität im Management, die wieder stärker auf Unternehmer- statt auf Beamtentum ausgerichtet ist. Hauptkritikpunkt an der Veröffentlichung Oggers war neben der bereits angesprochenen wissenschaftlichen Fundierung der zuweilen zu undifferenzierte und polemische Stil seiner Managerkritik, der jedoch die generelle Popularität seiner Thesen und die Zustimmung zu seinen Ausführungen insgesamt nur wenig beeinträchtigen konnte.

Vor diesem Hintergrund bleibt festzustellen, dass die vorstehend analysierten, zum Phänomen der Verwaltungsmentalität veröffentlichten einschlägigen Quellen diesem eine veritable Existenz in unternehmerischen Managementkreisen zuweisen, die als problematisch angesehen wird und in dieser Hinsicht eine gewisse Konkludenz hinsichtlich möglicher negativer Implikationen insbesondere auf Risikofreudigkeit, Motivation und Leistungsfähigkeit aufweisen, dass aber das Phänomen selbst nach wie vor in seinen einzelnen Facetten, darunter vor allem seinen Attributen, Ursachen und Wirkungen sowie zeitlichen Entwicklungen bisher vergleichsweise wenig konkretisiert und nicht umfassend beleuchtet worden ist. Darüber hinaus sind bisher nicht die Manager selbst nach ihren Einschätzungen dazu befragt worden. Zur Schließung dieser Forschungslücke möchte die folgende Untersuchung daher einen Beitrag leisten.

#### 4 Methodisches Vorgehen

Für die Auswahl eines adäquaten Forschungsdesigns sind primär die Art der gestellten Forschungsfragen, der Kontrollumfang des Forschers über die zu erforschenden Verhaltensfälle bzw. -muster sowie der Fokus auf aktuelle oder historische Phänomene in der Betrachtung maßgebend (Yin, 2009). Die in der vorliegenden Untersuchung zu beantwortenden Forschungsfragen nach Existenz, Stärke, zeitlicher Entwicklung sowie Attributen, Ursachen und Wirkungen des Phänomens Verwaltungsmentalität implizieren dabei gemäß Yin (2012) durch die Art der Fragestellung und die Notwendigkeit der Erhebung realer situationsbezogener anstelle derivativer Daten eine Ausrichtung auf eine grundsätzlich fallstudienbezogene Forschungsmethodik im Sinne einer explorativen Erforschung eines spezifischen aktuellen Phänomens mittels empirischer Investigation in seiner realen Umgebung auf Basis von multiplen Beweisquellen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Im vorliegenden Fall wurde eine Mehrfachfallstudie ausgewählt, zumal diese in ihre Analyse mehr als nur ein Untersuchungsobjekt integriert, um Vergleiche zwischen den einzelnen untersuchten Objekten herzustellen bzw. um die Ergebnisse der Untersuchungsobjekte vergleichen zu können und daraus potenziell Ergebnisse mit höherem Verallgemeinerungsgrad etwa in Gestalt von Generalisierungen ableiten zu können. Dabei ist etwa im Vergleich zu quantitativ-repräsentativ ausgelegten Analysen die Anzahl der untersuchten Fälle naturgemäß eher gering, um die notwendige Tiefe der Analyse gewährleisten zu können (Eisenhardt, 1989).

Als Datenerhebungsgrundlage wurden Experteninterviews auf Basis semi-strukturierter Interviewleitfäden selektiert, um eine personalisierte Diskussion der Forschungsthematik zu ermöglichen. Zu explorativen Forschungszwecken durchgeführte qualitative Studien wie die vorliegende basieren zumeist auf nicht-standardisierten Interviews, die im Gegensatz zu quantitativen Studien von deutlich weniger strukturierten Vorgehensweisen geprägt sind, zumal sie dem Forscher bessere Möglichkeiten zur Erforschung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen Variablen bzw. zur Ergreifung von Entscheidungen, Einstellungen oder Meinungen der interviewten Personen bieten (Bryman & Bell, 2015).

Die Datenerhebung erfolgte über einen Zeitraum zwischen Juli 2017 und April 2018, wobei der eigentlichen Erhebung zunächst ein Pre-Test mit zwei Experten vorgeschaltet wurde, der wiederum zu geringen inhaltlichen Anpassungen des Interviewleitfadens führte. Nachdem eine ursprüngliche Zahl von 25 Experten bezüglich einer Teilnahme an der Forschungsstudie angefragt wurde, ergab sich eine positive Teilnahme-Resonanz bei exakt 40 Prozent der Befragten, sodass sich schließlich zehn Experten für ein Interview zur Verfügung gestellt haben. Die Selektion der kontaktierten Experten erfolgte dabei nicht streng nach dem Zufallsprinzip, sondern anhand von Kriterien, die sich nach dem Standort, der Größenkategorie, der Branche, des Alters, der Qualität persönlicher Kontakte und der erwarteten Bereitschaft seitens der Unternehmen richteten, den Forschungsprozess zu unterstützen. So wurde insbesondere auf eine ausgewogene Struktur der Unternehmensbranchen und der Altersstrukturen der interviewten Geschäftsführer geachtet.

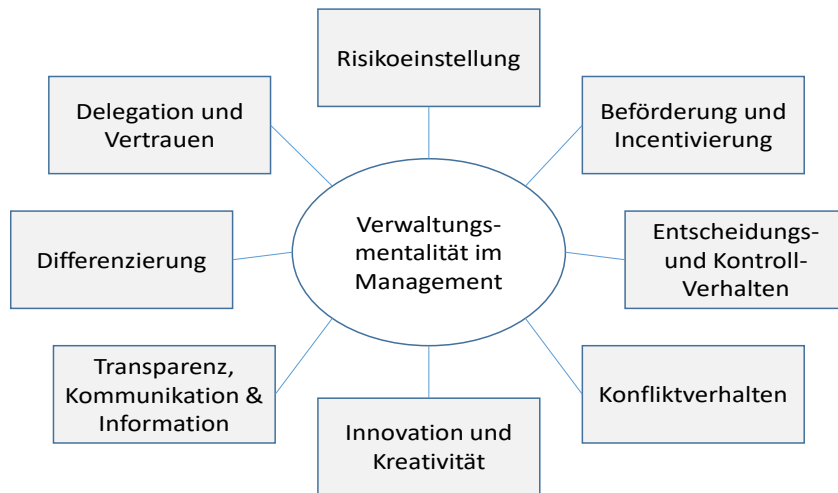
Insgesamt wurden in sieben Unternehmen Interviews mit der primären Zielgruppe der Untersuchung, also Geschäftsführern bzw. Topmanagern geführt, während die drei weiteren Interviews mit Experten geführt wurden, die

mit Geschäftsführern in berufsbedingt kontinuierlichem Kontakt als externe Berater oder Coaches stehen und somit eine zusätzliche externe Perspektive mit unmittelbarem engen Bezug zu den Unternehmensmanagern im Sinne einer Kontrollgruppe bilden. Die Zielgruppeninterviews hatten eine Länge von 45 bis 75 Minuten. Sie wurden entweder im persönlichen Gespräch oder telefonisch durchgeführt, aufgezeichnet und transkribiert oder aber im Anschluss an ein persönliches Gespräch von den Experten ausführlich in schriftlicher Form innerhalb weniger Tage nachgereicht. Im Anschluss daran wurde in Anlehnung an Mayring (2015) eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, die zur Auswertung der transkribierten Experten-Interviews eine Kombination aus induktiv und deduktiv abgeleiteten Kategorien verwendete.

Zur Erhöhung von Validität und Reliabilität der Forschungsergebnisse wurden neben dem Pre-Testing des Interviewleitfadens weitere Maßnahmen ergriffen. Um zum Zwecke einer triangulären Konversion erhobener Daten deren Substanz für das Forschungsvorhaben auf eine solidere und ausgewogenere Basis zurückführen zu können, wurden im Fall der sieben Unternehmen, deren Geschäftsführung interviewt wurde, zusätzlich interne und externe Dokumente wie etwa Journalartikel, Briefe, Berichte oder Richtlinien sowie Präsentationen und Computerdownloads analysiert, die von den Unternehmen entweder zur Verfügung gestellt wurden oder extern frei verfügbar waren. Darüber hinaus wurde die Kodierung der Texte ein weiteres Mal durch eine dritte mit der Thematik vertraute Person vorgenommen, sodass der Problematik der Intercoder-Reliabilität auf diese Weise begegnet werden konnte (Weide, 2009).

## 5 Ergebnisse der Fallstudieninterviews

Vor dem Hintergrund des Literatur-Reviews und der damit verbundenen Erhebung des Forschungsstandes sollen nachfolgend die Ergebnisse der Fallstudieninterviews analysiert und aufbereitet werden, um einen ergänzenden und konkretisierenden Forschungsbeitrag zum Phänomen der Verwaltungsmentalität sowie seinen Entwicklungen, Facetten, Ursachen und Wirkungen zu leisten. Die Auswertung erfolgt entsprechend der im methodischen Vorgehen beschriebenen induktiv und deduktiv gebildeten Kategorien, unterteilt in die generellen Rahmenkategorien des grundsätzlichen Phänomens, der zeitlichen Entwicklung, der Differenzierung zwischen angestellten und Gesellschafter-Managern und der Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der spezifischen Verhaltenskategorien wie sie in Abbildung 2 dargestellt sind.



**Abbildung 2: Spezifische verhaltensbezogene Kategorien zur Exploration des Phänomens Verwaltungsmentalität im Management.**

### 5.1 Grundsätzliches Phänomen

Einig sind sich sämtliche Interviewpartner, also sowohl die Topmanager bzw. Geschäftsführer als auch deren Berater bzw. Coaches, dass es sich bei dem Thema Verwaltungsmentalität um ein signifikantes Phänomen im deutschen Management handelt, welches an vielen Stellen zu Tage tritt. Bis auf einen der Geschäftsführer aus der jüngeren Altersgruppe, der zugleich Repräsentant einer modernen Dienstleistungsbranche ist, halten alle anderen Vertreter Verwaltungsmentalität für ein Phänomen, das Unternehmen nachhaltig negativ beeinflussen kann.

Etwas heterogener fällt naturgemäß die Beschreibung des Phänomens selbst aus. Hier werden von den Interviewten vor allen Dingen mangelndes Verantwortungsbewusstsein, übertriebene Absicherung, Hinauszögern von Entscheidungen, Fehlerintoleranz, Lethargie, Festhalten an bewährten Mechanismen sowie stures Befolgen von Regeln und Routinen genannt. Insgesamt ist man sich ebenfalls weitgehend einig, dass das Phänomen der Verwaltungsmentalität mit der Größe eines Unternehmens auch in der Geschäftsführung eher zunimmt und führt das vornehmlich auf das Problem der Arbeitsteilung zurück, die mit zunehmender Unternehmensgröße steigt und den Bedarf an administrativer Abstimmung und Koordination sowie damit zusammenhängender Dokumentations- und Berichtspflichten steigen lässt.

### 5.2 Entwicklung im zeitlichen Kontext

Wesentlich uneiniger sind sich die Interviewpartner bei der Fragestellung, ob das Phänomen der Verwaltungsmentalität im 21. Jahrhundert eine größere, gleichbleibende oder abnehmende Bedeutung hat. Einig sind sich die Teilnehmer an der Studie darin, dass Verwaltungsmentalität kein neues, sondern ein altbekanntes Phänomen darstellt. Während die

Geschäftsführer mittlerer und höherer Altersklassen und die Vertreter der externen Berater eher eine Zunahme des

Phänomens konstatieren, sehen dies diejenigen in der niedrigen Altersklasse dagegen nicht. Die ältere Generation definiert mehrere Gründe für eine Zunahme des Phänomens. Dazu gehört die Haftung von Geschäftsführern, Vorständen und Aufsichtsräten, die in der Folge gravierender Governance-Verstöße in Unternehmen insbesondere in den letzten beiden Dekaden im Zeitablauf vom Gesetzgeber deutlich verschärft worden ist.

Damit einhergehend konstatieren sie eine Zunahme von Verhaltensvorschriften und Dokumentationspflichten in Unternehmen, die vor allem Ausfluss staatlicher und behördlicher Regulatorik ist. In diesem Zuge scheinen die Manager in Deutschland sich zunehmend in einem Netz aus Haftung und Kontrolle gefangen zu fühlen, sodass Ihnen immer mehr administrative Tätigkeiten auferlegt werden und die eigentliche strategische Führung viel zu kurz kommt (Dechow, 2018). Schließlich sehen die Studienteilnehmer in der jüngeren Generation eher einen Trend zur Anpassung und zum Konformismus, der in jüngster Zeit auch von immer mehr Forschern und auch teilweise von den Geschäftsführern der niedrigen Altersklasse bestätigt wird (Heinzlmaier, 2018). Weiterhin sehen insbesondere die höheren Altersgruppen, aber durchaus auch die jüngeren einen Treiber der Verwaltungsmentalität in den mittlerweile flächendeckend in die Unternehmen eingezogenen IT-Programmen und IT-Tools wie insbesondere Excel und SAP, die die Formalisierung vorantreiben sowie die Zahlen-, Kosten- und Berichtskultur der Entscheidungsträger fördern und gelegentlich auch schon dann entscheidungsprägend sind, wenn Zahlenwerke nur vorläufig oder im ersten Entwurf ohne abschließende Validitätsprüfung vorliegen.

Ein weiterer Treiber, der nach Ansicht einiger Studienteilnehmer bei der Zunahme von Verwaltungsmentalität im Management insbesondere in den letzten beiden Dekaden eine Rolle gespielt hat, ist die gestiegene Anzahl von Unternehmenszusammenschlüssen, die häufig zu gesteigener Komplexität in den beteiligten Unternehmen geführt haben und so Entscheidungsprozesse verkompliziert haben.

### 5.3 Unterschiede zwischen angestellten und Gesellschafter-Managern

Hier sind die Meinungen sowohl auf Seiten der Manager als auch der Berater eher gemischt und folgen darüber hinaus auch keinem Branchen- oder Altersstrukturmuster. Einerseits wird argumentiert, Gesellschaftermanager seien tendenziell eher anfällig für Verwaltungsmentalität, weil sie langfristiger und bewahrender geprägt seien. Andererseits wird das genaue Gegenteil angenommen, weil Gesellschafter-Manager aus Sorge um das eigene Vermächtnis eher und notfalls unkonventioneller handeln würden als angestellte Manager.

Eine knappe Mehrheit der Befragten sieht diesbezüglich allerdings keine signifikanten Unterschiede. Obwohl in diesem Zusammenhang nicht explizit danach gefragt wurde, attestieren drei Top-Manager und ein externer Berater den Finanzchefs und CFOs besonders häufig eine Affinität zur Verwaltungsmentalität, offensichtlich auch aufgrund von deren hoher formaler und zahlengeprägter Arbeitsumgebung.

### 5.4 Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit

Eine Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit durch Verwaltungsmentalität im Management wird flächendeckend sowohl von den Geschäftsführern als auch von deren externen Beratern festgestellt. Der Zusammenhang zwischen beiden wird von allen Beteiligten als wesentlich angesehen, von den Beratern durchschnittlich sogar als noch stärker beschrieben als von den Managern, wobei bei ersteren diese Einschätzung potenziell als für die eigene Akquisition von Aufträgen förderlich anzusehen wäre und damit einem gewissen Verzerrungseffekt unterliegen dürfte. Insofern herrscht hier also uneingeschränkte Einigkeit unter den Befragten über alle Branchen und Altersstrukturen hinweg.

Verwaltungsmentalität beeinflusst nach einhelliger Meinung der Befragten nicht nur die bestehende Wettbewerbsfähigkeit, sondern sie führt zugleich zu einer Reduzierung der bestehenden Handlungsalternativen und der Umsetzungsfähigkeit von Strategien in Unternehmen. Diese Probleme werden als umso gravierender angesehen, je kürzer sich die Produktlebenszyklen einer Branche gestalten.

### 5.5 Risikoeinstellung, Entscheidungs- und Kontrollverhalten

Allgemein wird eine Korrelation von Verwaltungsmentalität mit Risikoaversion von den Studienteilnehmern attestiert. Risikoaversion verhindert ihrer Ansicht nach eine sachgerechte Abwägung von Entscheidungsalternativen. Stattdessen steht die Risikokontrolle im Vordergrund, die wiederum häufig mit einer Aufblähung des Berichtswesens einhergeht. Folgerichtig präferieren Verwalter zumeist diejenige Entscheidungsalternative mit dem (kurzfristig) geringsten Risiko, welche nicht selten auch die Variante der Nicht-Entscheidung darstellt, zumal diese zunächst einmal nicht angreifbar macht.

In diesem Zuge werden Entscheidungen häufig in die Länge gezogen, indem immer mehr interne und externe Berater hinzugezogen werden, um sich möglichst umfassend abzusichern. Dieses Phänomen nimmt nach Meinung der Mehrheit der Studienteilnehmer mit zunehmender Unternehmensgröße eher zu, ist aber auch in kleineren Unternehmen zu beobachten, gerade auch bei Managern, die zuvor in größeren Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben. In Studien mit interkulturell vergleichendem Fokus konnte für Deutschland beispielsweise im Vergleich zu angelsächsischen oder skandinavischen Ländern eine deutlich höhere Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung nachgewiesen werden (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

### 5.6 Delegation und Vertrauen

Hierbei handelt es sich um zwei Aspekte, die vor allem in der Gruppe der Geschäftsführer durchaus kontrovers diskutiert wurden. Insgesamt wurde von der Mehrheit der Befragten konstatiert, dass Verwaltungsmentalität mit beiden Aspekten negativ korreliert ist. Daraus folgt, dass mit zunehmender Verwaltungsmentalität im Management dessen Vertrauen in die Mitarbeiter und Untergebenen sowie das Ausmaß der Delegation abnimmt. Als Gründe dafür wurden genannt, dass Verwalter ihrer Umgebung eher misstrauen und auch aus diesem Grunde entweder nur sehr spärlich und zumeist eher unwichtige Aufgaben oder aber an Untergebene delegieren, von denen Sie wissen, dass diese ohnehin nicht beabsichtigen unabhängig zu agieren, ohne sich wieder bei der Leitung rückzuversichern (Rückdelegation nach oben). Häufiger wird dies in Verbindung mit besonders jungen Untergebenen oder Führungskräften exerziert, deren Führungserfahrung zumeist gering, dafür deren Loyalität aber nicht zuletzt deswegen im Vergleich zumeist ausgeprägter ausfallen dürfte, ganz abgesehen von der Tatsache, dass sie in der Regel weniger kosten, so dass manchen Unternehmen schon ein regelrechter Jugendwahn im Führungskräftebereich attestiert wird (Jensen & Schwarzer, 2018).

Dies befördert nicht selten eine Kultur des Vasallentums, in der sich der Verwalter sicher fühlt, weil er weiß, dass am Ende nichts im Unternehmen ohne seine ausdrückliche Absolution geschieht, die gleichwohl aber zu langen und

ineffizienten Prozessen führt, die das Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht unwesentlich lähmen können. Eine Minderheit der Befragten sieht dagegen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Delegation und Vertrauen auf der einen und Verwaltungsmentalität im Management auf der anderen Seite.

### 5.7 Beförderung, Incentivierung und Differenzierung

Verwaltungsmentalität im Management erzeugt nach Ansicht der Mehrzahl der Befragten eher Nivellierung, ein Aspekt, der gerade von den Beratern besonders stark und ausnahmslos akzentuiert wird. Diese Nivellierung beruht auf der häufig zu beobachtenden Tatsache, dass ähnliche Persönlichkeiten befördert bzw. (höher) incentiviert werden. So wird Gleichartigkeit im Denken und Handeln belohnt und Diversität beschränkt.

Loyale Mitarbeiter, die dem Management nicht widersprechen, werden tendenziell eher befördert und belohnt als andere. In der Folge dient dabei insbesondere die (monetäre) Incentivierung in ihrer Regelmäßigkeit als Disziplinierungsinstrument, um Abhängigkeit und Konformität zu verstärken. Demzufolge findet Differenzierung nach Meinung der meisten Befragten eher anhand von persönlichen Freund-Feind-Klassifizierungen und weniger anhand von objektiver Leistung oder Innovationspotenzial statt. In der Tendenz führt das nach Ansicht einiger Studienteilnehmer dazu, dass vermehrt potenziell überforderte Manager in Führungspositionen gelangen.

### 5.8 Transparenz, Kommunikations- und Informationsverhalten

Verwaltungsmentalität korrespondiert nach Ansicht der überwiegenden Mehrheit der Befragten nicht mit einer produktiven Informations- und Kommunikationskultur, wobei auch bei dieser Kategorie eine stärkere Akzentuierung bei den Beratern im Vergleich zu den Geschäftsführern festzustellen ist. Das äußert sich darin, dass Informationen von Verwaltern vielfach als Machtmittel eingesetzt werden und somit Transparenz so wenig wie möglich praktiziert wird. Eine solche Informationspolitik wird durch moderne Kommunikationstools (Outlook, Lotus Notes, etc.) nach Ansicht von Geschäftsführern höherer Altersklassen eher erleichtert und befördert, wogegen die Vertreter der jüngeren Altersklasse diesen Effekt als weniger relevant ansehen.

Transparenz wird hierbei häufig gleichgesetzt mit dem selektiven Absenden von Informationen, nicht jedoch mit deren Ankommen im Sinne von Verständnis und Klarheit innerhalb der gesamten Organisation. Verwaltungsmentalität wird von einer deutlichen Mehrheit der Befragten häufig auch durch eine mangelnde persönliche Zugänglichkeit der Managementvertreter reflektiert, indem Vertraute als Puffer vorgeschaltet werden, um direkte und möglicherweise unerfreuliche Kommunikation und Interaktion zu vermeiden. Die damit

verbundene persönliche Abschottung wird auch durch jüngste Studien reflektiert, die in Zeiten starker Veränderung eine Tendenz zur Begrenzung von deren Konsequenzen auf den eigenen Handlungsbereich konstatieren (Druyen, 2018).

### 5.9 Konfliktverhalten

Verwaltungsmentalität im Management geht nach Meinung nahezu sämtlicher Studienteilnehmer mehrheitlich nicht einher mit dessen ausgeprägter Konfliktbereitschaft. Es wird in diesem Zuge argumentiert, dass Konflikte von Verwaltern häufig persönlich genommen werden und die Suche nach dem Schuldigen zumeist Priorität gegenüber produktiver Problemlösung hat. Konflikte werden in diesem Zuge gerne unpersönlich über Emails ausgetragen, um einer direkten Konfrontation möglichst aus dem Wege zu gehen.

Damit verbundene Sanktionierungen ohne Problemlösungen widersprechen nach Ansicht der Beteiligten nicht nur einer Kultur der Fehlertoleranz, sondern führen darüber hinaus zu einer Bewahrung bzw. Zementierung des Status Quo im Unternehmen. Dieser Aspekt wird von den Geschäftsführern der jüngeren Altersgruppe besonders stark hervorgehoben, aber auch von den Beratern flächendeckend deutlich betont.

Statt deutlicher und offener Sprache und Konfrontation scheinen Geräuschlosigkeit und Nicht-Angreifbarkeit zunehmend im Fokus von Managern zu stehen, die nach Ansicht vieler Beobachter zu immer gleichförmigeren und angepassteren Verhaltensweisen führen, welche schwerpunktmäßig dem der Risikoabsicherung und dem eigenen Fortkommen dienen (Dams, Doll, Michler & Seibel, 2018).

### 5.10 Innovationsorientierung und Kreativität

Innovationen und Kreativität benötigen zur optimalen Entfaltung Raum und Flexibilität, die nach Meinung sämtlicher Studienteilnehmer schlecht mit einer Verwaltungsmentalität und deren Denk- und Verhaltensweisen kompatibel sind. Eine dafür notwendige Innovationskultur steht im Widerspruch zu stark ausgeprägten hierarchischen kontroll- und berichtsgeprägten Strukturen, die Verwalter im Management tendenziell präferieren. Innovationen erfordern Veränderungsbereitschaft und Diversität im Denken und Handeln.

Dafür sind Risikovermeidung und das Bewahren von ursprünglich bewährten Strukturen nach Ansicht aller Beteiligten keine guten Voraussetzungen. Verwaltungsmentalität und die damit verbundene Angst im Management, Fehler zu begehen und einzugestehen, verhindert dagegen die Entwicklung disruptiver Mechanismen, die Altbewährtes in Frage stellen. Auch die zur Förderung innovativer Entwicklungen gerade von angelsächsischen Konzernen vermehrt praktizierten Kooperationen mit anderen, zum Teil im direkten

Wettbewerb stehenden Unternehmen sind für Verwalter aus Sicht der meisten befragten Geschäftsführer und Berater problematisch, zumal sie das Risiko solcher Strukturen tendenziell gegenüber den Chancen übergewichten und am Ende zumeist das Misstrauen obsiegt.

## 6 Diskussion

Insgesamt zeigen die Studienergebnisse in einigen Punkten eine signifikante Affinität zu traditionellen Studien über Verwaltungsmentalität im Management. So konnten in den Ergebnissen Phänomene, die etwa in den Studien von Parkinson oder Peter beleuchtet wurden, bestätigt werden und somit letztlich auch die These, dass es sich hierbei um kein neues Managementphänomen handelt. Kein eindeutiges Bild ergibt die Analyse allerdings hinsichtlich der Frage, ob dieses Phänomen in den letzten beiden Dekaden eher zu- oder abgenommen hat. Die Ergebnisse offenbaren darüber hinaus eine erstaunlich selbstkritische Reflexion der Geschäftsführer hinsichtlich der Situation in der eigenen Peergroup. Somit sind auch die Unterschiede zur externen Kontrollgruppe der Berater und Coaches an vielen Stellen entgegen der ursprünglichen Vermutung eher von marginaler Natur.

Als besonders prägend für eine Verwaltungsmentalität im Management werden von den Studienteilnehmern mangelnde Risikobereitschaft, intransparentes Informations- und Kommunikationsverhalten, Förderung von Gleichartigkeit und Vasallentum, das Festhalten an alten bewährten Strukturen und Verfahren sowie stark ausgeprägtes Kontroll- und Absicherungsverhalten in Verbindung mit einer fehlenden Innovationskultur vorgebracht. In diesem Zuge konnte die vorliegende explorative Mehrfachfallstudie insbesondere Facetten, Ursachen und Wirkungen einer Verwaltungsmentalität im Management in detaillierterem Ausmaß beleuchten als dies in der bisherigen wissenschaftlichen Literatur der Fall gewesen ist.

Trotz der doch an vielen Stellen kritischen Betrachtung des Phänomens und der damit verbundenen Einschätzung der Mehrheit der Studienteilnehmer, dass Verwaltungsmentalität ein im deutschen Management verbreitetes Phänomen darstellt und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen tendenziell negativ beeinflusst, kann jedoch vor dem Hintergrund der (makro-)ökonomischen Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft und ihrer Unternehmen in den letzten zehn Jahren kein unmittelbar bestätigender quantifizierbarer Zusammenhang festgestellt werden, so dass möglicherweise dieser Effekt entweder bisher nur unterdurchschnittlich zum Tragen gekommen ist, dass er von anderen Effekten überlagert wurde oder aber dieses Phänomen vielleicht in anderen Volkswirtschaften noch ausgeprägter vorhanden ist.

Um dies näher zu ergründen bzw. zu verifizieren, müssten weitere differenzierte Analysen zu quantitativen Zusammenhängen angestellt werden. Für die Variante eines bisher eher unterdurchschnittlichen Effekts der

Verwaltungsmentalität auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen spräche beispielsweise die Einschätzung der Mehrheit der Studienteilnehmer, wonach durch die sich seit einiger Zeit rasant beschleunigenden Veränderungen des Wettbewerbsumfelds – insbesondere durch die Folgen der Digitalisierung hinsichtlich der Nachhaltigkeit von bewährten Geschäftsmodellen und Unternehmensstrukturen – in naher Zukunft diejenigen Unternehmen mit verwaltungsgeprägten Managern zunehmende und in der Unternehmensperformance deutlich sichtbarere negative Entwicklungen aufweisen werden als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Einschränkend muss in diesem Zusammenhang natürlich angemerkt werden, dass die hier dargestellten Forschungsergebnisse trotz ihrer in einigen Teilbereichen mit bisherigen Forschungsergebnissen durchaus kompatiblen bzw. ähnlichen Resultate vor dem Hintergrund der gewählten explorativ-qualitativen Forschungsmethodik als nicht repräsentativ zu bezeichnen sind und sicherlich insbesondere hinsichtlich ihrer zukünftigen Implikationen für die deutsche Unternehmenslandschaft noch breiten Raum für weitere Forschungsaktivitäten lassen.

## 7 Literatur

- Benson, A., Li, D. & Shue, K. (2018). *Promotions and the Peter Principle*. Working Paper. Carlson School of Management, University of Minnesota.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, (4. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Dams, J., Doll, N., Michler, I. & Seibel, K. (2018). Die blassen Chefs. *Welt am Sonntag* (30.9.2018), S. 33-34.
- Dechow, N. (2018). *Controlling 2020: Manager auf dem falschen Kurs*, Verfügbar unter: <https://finance-magazin.de/blogs/controlling-2020> (22.06.2018).
- Druyen, T. (2018). Das Digitale Biedermeier. *NRW Select 5/2018*, 12.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Heinzlmaier, B. (2018). *Noch nie so angepasst*, Verfügbar unter: [https://www.deutschlandfunk.de/jugendforscher-zurhaltung-junger-politiker-noch-nie-so.694.de.html?dram:article\\_id=409463](https://www.deutschlandfunk.de/jugendforscher-zurhaltung-junger-politiker-noch-nie-so.694.de.html?dram:article_id=409463) (29.01.2018).
- Hofstede, G., Hofstede, G. H. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations – Software of the Mind* (3. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Jensen, S. & Schwarzer, U. (2018). Die Fehlerkette. *Manager Magazin 2/2018*, 22-29.
- Laukamm, T. (1985). Strategisches Management von Human-Ressourcen. In H. Raffée & K.-P. Wiedmann



(Hrsg.), *Strategisches Marketing* (S. 243-282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Michler, I. (2018). Die falschen Chefs. *Welt am Sonntag* (25.03.2018), S. 34.

Mohlsen, C. (1993). Lust auf Leistung – Die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Manager auf dem Prüfstand In D. Schuppert & A. Lukas (Hrsg.), *Lust auf Leistung: Die neue Legitimation in der Führung* (S. 75-88). Wiesbaden: Gabler.

Myers, I. (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Mountain View: Davies-Black Publishing.

Ogger, G. (1992). *Nieten in Nadelstreifen - Deutschlands Manager im Zwielicht*. München: Droemer Knauer.

Parkinson, C.N. (1986). *Parkinson's Law – Or the Pursuit of Progress*. London: Penguin Books.

Peter, L.J. & Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. New York: William Morrow & Co Inc.

Probst, G. & Raisch, S. (2004). Die Logik des Niedergangs. *Havard Business Manager* 03/2004, 37-47.

Rath, C.K. (2017). Führungskultur. *Bei Audi herrscht die Diktatur der Nicht-Entscheider*, Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article166566774/Bei-Audi-herrscht-die-Diktatur-der-Nicht-Entscheider.html> (23.01.2019)

Reitzle, W. (2007). *Es ist eine neue Zeit*, Verfügbar unter: <https://www.welt.de/debatte/kommentare/article6070751/Es-ist-eine-neue-Zeit.html> (23.01.2019)

Sattelberger, T. (2016). *Wirtschaft im Umbruch – Im Spannungsfeld von Ethik und Innovation*. Vortrag, 21.11.2016, Hochschule Fresenius Köln.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. Aufl.). New Delhi: Pearson Education.

Schulte, C. (2012). *Personalcontrolling mit Kennzahlen*. München: Vahlen.

Weide, G. (2009). *Gestaltung und Erfolg des Management Reporting - Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens*. Hamburg: Dr. Kovac.

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3. Aufl.). Los Angeles: Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods* (4. Aufl.). Los Angeles: Sage.

## 8 Anhang

### Demographie des Fallstudien-Samples:

#### Interview 1

Position: Berater und Hochschulprofessor für Unternehmensführung  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 55-69  
Berufserfahrung in dieser Position: > 10 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 62 Minuten  
Juli 2017

#### Interview 2

Position: Berater und Hochschulprofessor für Medien- und Kommunikationsmanagement  
Geschlecht: Männlich  
Alterkategorie: 55-69  
Berufserfahrung in dieser Position: > 15 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 51 Minuten  
August 2017

#### Interview 3

Position: Geschäftsführender Gesellschafter  
Branche: Marktforschung/Research  
Mitarbeiterzahl-Kategorie: 5-100  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 25-39  
Berufserfahrung in dieser Position: 9 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 46 Minuten  
September 2017

#### Interview 4

Position: Geschäftsführer  
Branche: Automobil & Maschinenbau  
Mitarbeiterzahl-Kategorie: 101-500  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 40-54  
Berufserfahrung in dieser Position: 17 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 50 Minuten  
Oktober 2017

#### Interview 5

Position: Coach und Top-Management-Trainer  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 55-69  
Berufserfahrung in dieser Position: > 20 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 70 Minuten  
Oktober 2017

#### Interview 6

Position: Geschäftsführer  
Branche: Wirtschaftsprüfung  
Mitarbeiterzahlkategorie: 5.001-10.000  
Geschlecht: Männlich

Alterskategorie: 40-54  
Berufserfahrung in dieser Position: 11 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 75 Minuten  
November 2017

#### Interview 7

Position: Geschäftsführer  
Branche: IT  
Mitarbeiterzahl-Kategorie: 501-1.000  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 55-69  
Berufserfahrung in dieser Position: 6 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 64 Minuten  
Januar 2018

#### Interview 8

Position: kfm. Geschäftsführerin  
Branche: Chemie  
Mitarbeiterzahl-Kategorie: 101-500  
Geschlecht: Weiblich  
Alterskategorie: 40-54  
Berufserfahrung in dieser Position: 4 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 56 Minuten  
Februar 2018

#### Interview 9

Position: Geschäftsführender Gesellschafter  
Branche: Sport & Fitness  
Mitarbeiterzahl-Kategorie: 5-100  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 25-39  
Berufserfahrung in dieser Position: 4 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 55 Minuten  
März 2018

#### Interview 10

Position: Vorstand  
Branche: Versorgung  
Mitarbeiterzahl-Kategorie: 1.001-5.000  
Geschlecht: Männlich  
Alterskategorie: 55-69  
Berufserfahrung in dieser Position: > 15 Jahre  
Kontaktaufnahme: persönlicher Kontakt  
Interviewdauer: 69 Minuten  
April 2018

#### **Korrespondenzadresse:**

Prof. Dr. Matthias Sure  
Hochschule Fresenius für Wirtschaft & Medien GmbH  
Im MediaPark 4c  
50670 Köln  
DEUTSCHLAND  
matthias.sure@hs-fresenius.de