Zeitschrift: Saiten : Ostschweizer Kulturmagazin
Herausgeber: Verein Saiten
Band: 16 (2009)
Heft: 178

Artikel: Ist die Zeit der Manager vorbei?
Autor: Bühler, Sina
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-884837

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Der Soziologe und Professor der Fachhochschule St.Gallen Peter Schallberger spricht über Macht, Legitimation und Selbstüberschätzung von Chefs – früher und heute.

IST DIE ZEIT DER MANAGER VORBEI?

VON SINA BÜHLER

Saiten: Seit wann gibt es Chefs, wie wir sie heute kennen?
Peter Schallberger: Das kommt aufs Berufsfeld an. Die Figur des Beamten, des Chefbeamten in der Verwaltung ist sicherlich älter als jene des Chefs in der Wirtschaft.

Die Beamten waren die ersten Chefs?
In Deutschland zum Beispiel gab es zwar lange keine demokratische Verfassung, aber es existierte trotzdem ein relativ starkes Staatswesen. Die Verwaltungsbeamtenschaft übte eine strenge Kontrolle von oben nach unten aus. Die Herrschaft musste sich organisieren und die Beamten übernahmen das.

Wie war das in der Schweiz?
Hier sind dezentrale Herrschaftsstrukturen historisch älter als in anderen europäischen Staaten. Dadurch entstand das Beamtentum erst später und blieb auch immer eine etwas fragile Struktur. Es bildete sich ein weniger elitärer Habitus als im zentralstaatlichen Frankreich oder dem traditionell herrschaftlichen Deutschland heraus.

Wie wirkte sich dieses unterschiedliche Verständnis des Beamtentums aus?
Auf der Ebene des Selbstverständnisses: Bei einem französischen Beamten ist die Vorstellung viel unmittelbarer, dass er eine ganz klare Legitimation hat, Herrschaft auszuüben, die Staatsgewalt zu vertreten. Die Legitimation seines Handelns wird nie wirklich in Frage gestellt.

Und in der Schweiz ist diese Macht nicht selbstverständlich?
In der Schweiz ist alles labiler. Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass die Schweiz viel föderalistischer, viel dezentraler ist. Die Macht wird eher in Frage gestellt, elitäres Verhalten wird einem vorgeworfen.

Aber an die Macht kommen ja doch die Gleichen.
Letztendlich schon, aber hier geschieht es viel versteckter. In Frankreich haben tatsächlich alle denselben Bildungshintergrund.

Und deshalb soll in der Schweiz weniger klar sein, wer Chef wird?
Wir reden jetzt nur von der Verwaltung. In Frankreich werden die Reproduktionsmechanismen der Eliten unmittelbar sichtbar. Dort ist die Wahrscheinlichkeit extrem klein, dass es jemand von ganz unten nach ganz oben schafft. In der Schweiz ist das weniger offenkundig, weil hier die Pfade, auf denen man zu solch einer Position kommt, viel differenzierter sind. Wenn man das statistisch anschaut, stammen aber auch hier jene, die oben ankommen, meistens aus den höheren Gesellschaftsschichten.

Seit wann gibt es den «heutigen» Chef in der Wirtschaft?
In den fünfziger Jahren gab es die sehr schöne Studie «Der deutsche Unternehmer» des Soziologen Heinz Hartmann, der zwei Typen von Autorität unterschied: die kreditive und die funktionale Autorität. Zu modernen Führungspositionen gehört die funktionale. Der heutige Chef ist dadurch anerkannt, dass er sagen kann: «Ich übernehme hier eine bestimmte Führungs- und Koordinationsfunktion. Und weil ich eine überlegene Ausbildung habe oder mich in der Vergangenheit bewährt habe, bin ich legitimiert, diese Funktion zu übernehmen.» Vorher gab es zusätzlich oder alternativ dazu die Überlegung: Chef kann nur sein, wer als Person ein besonderes Charisma und eine besondere Glaubwürdigkeit mitbringt. Dieses Charisma und diese Glaubwürdigkeit waren auch häufig aus dem Besitz hergeleitet, vom Unternehmer, der das Unternehmen gewissermassen als Person verkörperte. Diese Studie hat nun gezeigt, dass die funktionale Autorität sich in den USA viel früher durchgesetzt hat als in Europa.

Wie hat Hartmann das erklärt?
Es gibt verschiedene Erklärungsmöglichkeiten. Einerseits den konfessionellen Blick: Dort, wo eine katholische Tradition des Unternehmertums herrscht, gibt es den Patron vielleicht noch länger. In der Schweiz gilt das beispielsweise für Victorinox im Kanton Schwyz. Und dann ist natürlich die Grösse des Unternehmens grundlegend: Je grösser die Struktur, desto wahrscheinlicher ist es, dass man Funktionen zuteilt, dass es zusätzliche Hierarchiestufen gibt. Die Beziehungen innerhalb des Betriebes sind automatisch viel anonymer. Und dadurch wird der Chef auch nicht mehr als ganzer Mensch, sondern als Funktions- und Rollenträger wahrgenommen. Die amerikanischen Unternehmen sind schneller gross geworden.

Und irgendwann entstand das heutige Managersystem?
Gerade in der Schweiz muss man noch einen parallel verlaufenden Wandel bedenken: den vom Technikerunternehmer zum betriebswirtschaftlich geschulten Chef.

In den Dienstleistungsbranchen?
Nein, überall. All diese schönen Schweizer Industriekonglomerate, Sulzer oder Brown Boveri und so weiter, wurden von Technikern gegründet, die eine kleine Manufaktur zu einem grossen Wirtschaftsunternehmen ausbauten. Die Chefs hatten aber immer einen unmittelbaren Bezug zu dem, was hergestellt wurde, eine Liebe zur Sache.

Das waren Fachleute wie Maschineningenieure und Chemiker.
Genau, es ging damals nicht um eine möglichst hohe Eigenkapitalrendite oder darum, einen hohen Wert an der Börse zu realisieren. Es ging natürlich immer um möglichst viel Gewinn, aber eben auf dem Pfad eines bestmöglichen Produktes, von technischen Innovationen, der besten Problemlösung.

Wann änderte sich das?
Ungefähr in den siebziger Jahren tauchten plötzlich die Betriebswirte auf und verdrängten die alten Technikerunternehmer. Die Börsenkapitalisierung wurde zum Kriterium des Handelns, abgelöst von dem, was in den Betrieben genau entwickelt und hergestellt wurde. Innerhalb der Unternehmen standen sie sich dann mit Unverständnis gegenüber: die Betriebswirtschafter mit ihren Aktenköfferchen und die Techniker und Naturwissenschafter in den Entwicklungs- und Forschungsabteilungen. Und es gibt ähnliche Entwicklungen im Bankensektor.

Inwiefern?
Die Grossbanken sind ursprünglich mit dem Kreditgeschäft gross geworden, und das Bankengeschäft war stark abhängig von der Loyalität zwischen dem Kunden und dem Banker. Es war auch ein handfestes Metier – nicht im industriellen, aber im Dienstleistungsbereich. Und dann gingen neue Geschäftszweige auf mit Leuten, die keinen Bezug mehr hatten zum Ursprung dieses Handelns. Wie im Investment Banking und in den neuen Formen des Private Banking. Sie dealen mit irgendwelchen Werten, ohne zu wissen, dass dahinter Unternehmen stehen, in denen Menschen arbeiten, die innovativ sein müssen. Und dass es extrem darauf ankommt, was dort genau geleistet wird.

Ein Technikunternehmer ist ja auch eine Art Patron.
Tendenziell sieht er eher eine Verpflichtung für seine Angestellten, weil er haargenau weiss, was sie ihm bringen. Es ist auch wertvoll, wenn einer jahrelang an Entwicklungen mitgearbeitet hat. Ein solcher Chef weiss beispielsweise, dass eine wichtige Voraussetzung von technologischer Innovation das Wissen über die Vergangenheit ist.

Ein Fabrikbesitzer liess seine Söhne früher auch eher Maschinenbau studieren als Betriebswirtschaft.
Die Nachfolge funktionierte auf diesem Weg. Da hiess es eher mal: «Junger Mann, nur dieses kaufmännisch Administrative, das reicht hier nicht. Du lernst jetzt zuerst, wovon wir hier überhaupt reden, wenn du die Firma übernehmen willst».

Diese Art Patron wird heute aber auch furchtbar idealisiert. Als romantischer Gegensatz zum profitgeilen Manager.
Das ist richtig, man muss aufpassen, dass man heute nicht wieder nach den alten Patrons schreit. Das sind ja auch sehr autoritäre Figuren. Was zum Patron gehört ist, dass man wechselseitig abhängig voneinander ist. Das ist ein Herrschaftsverhältnis, mit dem auch eine partielle Entmündigung verbunden ist und das strukturell ein Ausbeutungsverhältnis bleibt.

Man muss aufpassen, dass man heute nicht wieder nach den alten Patrons schreit. Das ist ein Herrschaftsverhältnis, mit dem auch eine partielle Entmündigung verbunden ist und das strukturell ein Ausbeutungsverhältnis bleibt.

Was ist dann der Vorteil?
Der Grund für die heutige Idealisierung und Romantisierung der Patrons ist wahrscheinlich, dass Sicherheit, Loyalität und das ständige Bemühen um Legitimation höher gewertet werden als Ausbeutung.

Patrons haben sich auch keine Millionenlöhne ausbezahlt.
Das ist sicher auch ein Punkt. Der Patron machte zwar Gewinn, zahlte sich aber keinen jährlichen Bonus aus. Man nahm ihm noch ab, dass seine «Ausbeutung» letztlich darauf zielte, für alle zu sorgen, ein guter Vater unzähliger Familien zu sein. Dass er den Überschuss wieder in die Firma steckte, wurde kommuniziert als ein wunderbares System der Vergemeinschaftung und Solidarisierung.

Ist dieser Mythos mit dem CEO verschwunden?
Der Manager wird primär als einer wahrgenommen, der zuerst einmal selber tief in die Kasse greift. Er hat natürlich auch Legitimationsstrategien entwickelt: Beispielsweise, dass er im argen Konkurrenzverhältnis zu anderen Firmen steht und sich deshalb notwendigerweise genau gleich wie alle anderen gebärden muss. Die Legitimation ist aber schon schwieriger, weil man die Leistung des Managers gegenüber dem Kollektiv nicht mehr sieht.

Hat das Glaubwürdigkeitsmanko auch etwas mit den Besitzverhältnissen zu tun? Der CEO ist ja selten der Besitzer des Unternehmens.
Das macht ihn ein Stück weit unglaubwürdig, ja.

Es gibt ja noch eine dritte Form von Chefs, vor allem in kleinen Unternehmen: den modernen Teamleiter.
Das ist wahrscheinlich auch ein älteres Modell. Es lehnt sich stark an die Regeln an, die in der Wissenschaft gelten.

Wie das?
Idealtypisch gibt es in der Wissenschaft keinen Chef: Es zählt nur das bessere Argument. Der oder die mit der stringenteren Begründung gewinnt, egal, ob er oder sie Professorin oder Hilfsassistent ist. Das ist ein anderes Prinzip der Durchsetzung von Autorität.

Idealerweise.
Aber es funktioniert in vielen Bereichen tatsächlich so. Die Generierung von Wissen muss dennoch in irgendeiner Form organisiert werden. In Laborzusammenhängen, wissenschaftlichen Disputen zum Beispiel, entstehen dann Koordinationsfunktionen, die mittlerweile tatsächlich etwas gar viel Hierarchie in die Sache hineinbringen. Der Grundgedanke des «zwanglosen Zwangs des besseren Arguments» wird heute in Kleinunternehmen aufgegriffen, bei denen es um die Herstellung von Ideen geht, in denen es wichtig ist, dass man ausprobiert und sich austauscht – wie in wissenschaftlichen Labors.

Und das kommt vor allem im Dienstleistungssektor vor?
Wahrscheinlich. Der Chef muss schauen, dass es möglichst viele Verknüpfungen gibt, muss wie ein Netzwerkadministrator koordinieren. Das ist auch wieder idealisierend. Es steht die Vorstellung dahinter, dass die Problemlösungen automatisch besser werden, wenn mehr kommuniziert wird.

Und warum ist es nicht so?
Immer kommunizieren und die eigenen Ideen sofort offenlegen zu müssen, damit andere sie verwursten können, kann ja auch als extreme Kränkung erlebt werden. Und das Modell kann nicht in allen Bereichen funktionieren.

In der Industrie versucht man das auch?
Man will diese Teamstrukturen stärken, weil daraus die besten Problemlösungen hervorgehen könnten. Das mag zwar stimmen, es verlangt den Einzelnen aber ebenfalls ein Engagement ab, das an Ausbeutung grenzt. Man liefert sich wieder als ganzer Mensch und nicht mehr nur als Rollenträger dem Unternehmen aus und ist aufgefordert, permanent aktiv zu sein.

Oder wenigstens den Anschein zu geben ...
Oft scheitern jene, die fachlich ausgesprochen gut sind und sich mit einem klassisch hohen Arbeitsethos bemühen, gewissenhaft und seriös ihr Bestes zu geben – denen aber diese Selbstinszenierungskompetenz fehlt.

Vergessen die heutigen Chefs, wer wirklich am Erfolg mitgearbeitet hat?
Ja, sie denken manchmal, die Leistung hänge allein von ihnen selbst ab, von ihrer Führung. Und in ihrem realen Einfluss auf das, was geschieht, überschätzen sie sich masslos und schreiben sich jeden Erfolg selber zu. Das zeigt sich dann an den Löhnen, die sie sich ausbezahlen.

MGB-NV 9

Schweizer Fiedelmusik neu entdeckt

Andreas Gabriel, *Geige*
Fabian Müller, *Violoncello*
Andy Schaub, *Kontrabass*

Mit Förderung des
MIGROS
kulturprozent

www.musiques-suisses.ch

Metzgergass 26
9000 St.Galle

www.appenzelkulturell.ch

Jeder Mitarbeiter weiss, dass es idiotisch ist, zu denken, die Chefs hätten den Erfolg alleine zu verantworten. Warum wird das denn akzeptiert?
Das Leistungsprinzip, das die vorherrschende Ideologie ist, um Ungleichheiten zu legitimieren, besagt einfach: Denjenigen, die mehr leisten, stehen diese Gehälter auch zu.

Man definiert «mehr leisten» also einfach, wies grad gelegen kommt?
Der Begriff ist offenbar extrem strapazierfähig. Wenn die Ergebnisse gut sind, muss, so denkt man, mehr Leistung im Management dahinterstecken.

Und doch haben die Chefs heute ein Legitimationsproblem.
Im Moment ist es so. Es herrscht viel Wut und temporär die Einsicht: «Es hat nicht funktionieren können, weil dieses Gebaren völlig den Bezug zur Realität verloren hat.» Das sehen jetzt alle. Aber ändern wird sich nicht viel, am Schluss werden doch wieder die betriebswirtschaftlich ausgebildeten Jungspunde die Chefs sein.

Aber warum? Weil man keine Alternative sieht?
Ich glaube, es hat mehr damit zu tun, dass die Rekrutierungsmechanismen der Eliten immer noch funktionieren wie bisher. Dass jene, die von einem stärkeren Bezug zum realwirtschaftlichen Geschehen ausgehen, es weiterhin nicht schaffen werden, die Karriereleitern zur Macht zu erklettern.

Patron, Teamchef oder Manager, welches ist der Chef der Zukunft?
Der Teamchef hat sicher Zukunft, wenn auch nicht in allen Wirtschaftsbereichen. Und dem Patron würde der Weg geebnet, wenn diese riesigen Konzerne jetzt wieder in Einzelteile zerschlagen würden.

Ist die Zeit der Manager vorbei?
Nein, man darf da nicht allzu optimistisch sein. Dieses Führungsmodell ist gekoppelt an hochgradig konzentrierte und vernetzte Wirtschaftsstrukturen, an fatale Abhängigkeiten, wie sie beispielsweise zwischen Automobilkonzernen und ihren Zulieferern bestehen. In der Wirtschaft wird es nicht plötzlich wieder dezentralere und kompetitivere Strukturen geben.

Und wie sieht der ideale Chef aus?
Ich glaube, derjenige, der sich in erster Linie als Koordinator versteht und sich nicht der Illusion hingibt, dass alles von ihm abhängt. Das wäre ein Chef, der anerkennt, dass die Leistung letztlich von anderen erbracht wird.

Sina Bühler, 1976, ist Redaktorin der Gewerkschaftszeitung «Work» und lebt in Zürich.

DIE FRAUEN TRAGEN DREI ECKEN DER WELT

Noch immer gibt es nur wenige Frauen in Chefpositionen. Zur Hilfe geholt werden sie aber, wenn alles in Trümmern liegt.

VON DRAGICA RAJCIC

Aus meiner Kindheit im heutigen Kroatien stammt der Spruch «Die Frau hält drei Hausecken»: «Zena drzi tri kantuna kuce.» Es war klar, dass das Haus zusammenbrechen würde, wenn die Frau fehlte. Es war jedoch nie die Rede von der «Hausfrau», lediglich von der Macht und der Kraft der Frau. Meine Grossmutter, im 19. Jahrhundert geboren, hat das Wort Hausfrau – «domacica» – nicht gekannt. Nach 1945 wurden Frauen in sozialistischen Ländern «Genossinnen» genannt, «drugarica». Wobei «drug» wörtlich auch Freund oder Weggefährte heisst.

Da neunzig Prozent der Frauen ausserhalb des Hauses arbeiteten, habe ich als Kind erwerbstätige Frauen als «normal» empfunden. Inzwischen lebe ich seit dreissig Jahren in der Schweiz, wo damals die Arbeit der Frau ausserhalb der Wohnung als nötiges Übel zur Vergrösserung des Einkommens betrachtet wurde. In den Augen der Gesellschaft wurde das Kind in der Krippe von einer behüteten Kindheit getrennt, welche nur eine übliche Schweizer Familie mit Vater, Mutter und zwei Kindern (die selbstverständlich die Mutter ganztags betreut) bieten konnte. Frauen, die kein eigenes Geld verdienen und Haushaltsgeld bekommen, habe ich erst in der Schweiz kennengelernt. 1980 durften Frauen in der Schweiz gerade mal seit acht Jahren am politischen Leben teilnehmen.

Und jetzt bekomme ich den Auftrag, zu schreiben, was ich von der Tatsache halte, dass es nur wenige Frauen in Chefpositionen gibt. Ich halte von Frauen so viel, dass ich solche Tatsachen als Systemfehler sehe. Christa Wolf würde das «Störfall» nennen oder über Kassandra schreiben, die nicht gehört wird, wenn sie die Zukunft prophezeit, welche deswegen zum Verhängnis wird.
Jetzt wird man mir natürlich Statistiken und Fakten aus dem realen Leben vorhalten. Diese Statistiken sagen lediglich, dass in den Köpfen der Frauen und Männer die mythologischen Lügen existieren, dass Frauen biologisch die Voraussetzungen für Führung nicht besitzen. Aber was versteht man darunter? Die Biologie als Sexus und Gender als anerzogene Rolle werden in den Argumentationen ständig vermischt. Es geht um Macht – doch die Kraft der Frauen hat die Strategien der Macht und des Einflusses noch nicht ausgeschöpft. Jetzt, wo das Haus durch die Weltwirtschaftkrise einzustürzen droht, ruft man die Frauen zu Hilfe mit dem Argument, sie wären immer schon vernünftigere und bessere Führungs- und Wirtschaftsexpertinnen gewesen. Ich weiss, dass man mit der Macht nicht belohnt wird, auch wenn Frauen die Kraft dazu besitzen.

Hannah Arendt, die als einzige Frau langsam Anerkennung als politische Philosophin bekommt, hat zwei Grundsätze der Strategie vorgelebt, wie frau sich behaupten kann: Erstens hat sie sich nicht darum gekümmert, was die Umgebung von ihren Gedanken hält, sondern ihre Arbeit unverzüglich aufgenommen. Sie hat so getan, als sei es das Selbstverständlichste auf der Welt. Die bestehenden Umstände muss frau ignorieren und nach ihrer eigenen Vision handeln. Zweitens hat sie ihr Geschlecht nicht als ein Hindernis für ihre Etablierung erwähnt. Sie hat es schlicht verschwiegen.

Die Opferrolle ohne Vision ist selbstmörderisch. Und deswegen müsste diese «Saiten»-Ausgabe heissen: «Die Chefs sind an sich selber gescheitert – jetzt wollen sie die Frauen zu Hilfe rufen. » Aber die Frauen tragen seit Ewigkeiten die drei Ecken der Welt auf ihren Schultern. Sie geben gerne eine Ecke den Männern ab – falls das möglich ist –, statt auch die vierte Ecke aufgeladen zu bekommen. Vorübergehend nur, um die Trümmer aufzuräumen.

Dragica Rajcic, 1959, ist Schriftstellerin und lebt nach vielen Jahren in St.Gallen heute in Zürich.