

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

**Artikel:** Unter der eigenen Knute  
**Autor:** Landolt, Noëmi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-884841>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 23.01.2025

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

# UNTER DER EIGENEN KNUTE

Kein Chef, gleicher Lohn für alle und Mitspracherecht auf allen Ebenen. Und doch gibt es Leute, die den Kollektivbetrieb verlassen und sich sehnlichst einen Vorgesetzten wünschen. Ein Gespräch mit der «Woz»-Redaktionsleiterin Susan Boos über Machtkämpfe, Selbstausbeutung und die Dampfmaschinen-Gesellschaft.

VON NOËMI LANDOLT



**Saiten:** Die «Woz» wird seit ihrer Gründung 1981 als Kollektivbetrieb geführt. Seit vier Jahren bist du Redaktionsleiterin. Was hat euch dazu bewogen, in einem Kollektiv eine Leitung einzusetzen?

Susan Boos\*: Es gab ja bereits vorher Strukturen: zum Beispiel die Geschäftsleitung und den Redaktionsausschuss, der sich mit Personalfragen rumschlagen musste. Doch 2004 zeichnete sich eine grössere Krise in unserem Betrieb ab. Wir machten eine Analyse, was falsch läuft. Alle hatten Erwartungen, wie man Probleme innerhalb der Redaktion lösen könnte, doch niemand war legitimiert, diese wirklich anzugehen. Also erarbeitete eine Arbeitsgruppe das Modell der Redaktionsleitung, die gewählt werden sollte. Man hatte sich aber nicht überlegt, was das für Konsequenzen haben kann.

**Was für Konsequenzen?**

Wir hielten Wahlen ab, quasi wie auf Gemeindeebene. Alle sind legitimiert, sich aufstellen zu lassen. Und es passierte das, was auch bei normalen politischen Wahlen üblich ist: Es gab einen Wahlkampf und man fing an, andere schlecht zu machen. Was bei einer politischen Ausmarchung normal ist, hatte bei uns einen sehr schwierigen Effekt: In politischen Ämtern arbeitest du nachher mit den Gewählten und nicht mit den Nicht-Gewählten zusammen. Bei

uns sollten nach der Kampfwahl die Gewählten mit den Nicht-Gewählten aber gemeinsam Probleme lösen. Auch wollten wir niemanden verlieren. Das war eine ziemliche Zerreisprobe für den Betrieb.

**Worin besteht nun deine Funktion?**

Ich bin sozusagen die Drehstelle. Wenn die Leute vom Verlag ein Problem haben, das mit der Redaktion zusammenhängt, kommen sie zu mir und ich schaue, wer zuständig ist. Es ist nicht so, dass ich befehle und den Tarif durchgebe. Mein Job ist es eher, Zuständigkeiten und Funktionen zu klären, aber auch, Entscheidungsprozesse voranzutreiben.

**Hat das den Ablauf tatsächlich vereinfacht?**

Es geht um viel existenziellere Sachen als Abläufe. In einer Gruppe wie der unseren gibt es keine offen definierten Hierarchien, sehr wohl aber informelle. Ein grosses Problem ist dabei die Selbstermächtigung. Entweder eignen sich die Leute zu viel Macht an und bekommen den Widerstand der anderen zu spüren, wenn es denen nicht passt. Oder es wird zu viel Verantwortung auf eine Person abgeladen, ohne dass diese die Befugnis hat, zu entscheiden, zu handeln. Ohne klare Strukturen werden diejenigen, die tendenziell sowieso nicht die Stärksten sind,

noch mehr geschwächt. Und das ist ja nicht die Idee eines Betriebs, der ein demokratisches Selbstverständnis hat.

**Denkst du, dass in einem Kollektiv im klassischen Sinn, ohne Leitung, die Schwachen eher untergehen?**

Es geht nicht um die Leitung – aber um klare Strukturen, offengelegte Spielregeln. In einem unterstrukturierten Kollektiv gehen die Schwachen definitiv unter. Die ohnehin Mächtigen erhalten ohne klare Strukturen noch mehr Macht und tun gleichzeitig so, als gäbe es keine Hierarchien. Und genau das macht die Leute schliesslich kaputt, so dass sie das Kollektiv verlassen und Kollektive das Letzte finden. Der Begriff Struktur ist nicht identisch mit dem Begriff Hierarchie.

**Hat sich diesbezüglich etwas geändert, seit es eine Redaktionsleitung gibt?**

Die Atmosphäre scheint mir viel entspannter zu sein. Meiner Ansicht nach muss man Regeln aushandeln, wenn man miteinander produktiv arbeiten möchte. Es braucht aber auch Leute, die diese Regeln hüten. Und dann können sich plötzlich diejenigen entfalten, die das vorher nicht konnten. Du musst dich nicht mehr einem Machtkampf hingeben, von dem alle so tun, als gäbe es ihn nicht. In einer Zeitung zeigen sich

Machtkämpfe und Hierarchien zum Beispiel bei der Frage, wer auf den prominenten Seiten schreiben darf. Oder wessen Text gekürzt wird. Diese Machtkämpfe muss man herunterfahren, damit – um eine wirklich gute Zeitung zu machen – die Texte aller Autoren und Autorinnen verhandelbar werden. Das heisst aber nicht, dass sich alles in Minne auflöst.

**Man hört von Leuten, die ein Kollektiv verlassen, um in einem regulären Betrieb zu arbeiten, und dann sagen: «Endlich ein Chef!» Woher kommt dieser Wunsch nach einem Vorgesetzten?**

Diese Frage treibt mich seit Jahren um, lange bevor ich zur «Woz» ging. Wie organisieren sich Gruppen? Wie kommt es zu Hierarchien und letztlich zu Machtteilung? Ich bin der Überzeugung, dass dies ein völlig verkannter und dennoch extrem wichtiger Teil unserer Kultur ist. Aus diesem Grund habe ich letztlich auch Ethnologie studiert. Archaische Kulturen, die man früher primitiv nannte, haben sich über Jahrtausende erfolgreich organisiert und in Regionen überlebt, wo wir heute ohne fossile Energien und technische Hilfsmittel nicht überleben könnten. Diese Gruppen lebten unhierarchisch, waren aber sozial gut organisiert und flexibel. Claude Lévi-Strauss hat einen sehr schönen Vergleich gezogen zwischen den heissen und den kalten Kulturen und benutzte dafür die Analogie der Dampfmaschine. Er sagte, dass unsere Kultur, die sich als Zivilisation bezeichnet, darauf angewiesen ist, dass Ordnung produziert wird. Unsere heisse Kultur leistet viel mehr als alle andern zuvor, aber nur, indem sie ihre Energien verbraucht und langsam zerstört. Je mehr Ordnung, desto mehr Entropie, desto mehr Hitze, und desto mehr Leute werden darin verbrannt. Sogenannt primitive Kulturen versuchten, genau dies zu vermeiden.

**Woher kommt unsere Veranlagung zu hierarchischen Organisationsformen?**

Wenn man betrachtet, wie wir aufwachsen, ist unsere Schulzeit einer der prägendsten Momente. Lesen, schreiben und rechnen lernt man in zwei bis drei Jahren, danach kann man sich die Welt aneignen. Aber du lernst neun Jahre lang, dich in Hierarchien zu verhalten und dich in ein absurdes System einzugliedern. Du lernst, das zu erfüllen, was der Lehrer will. Was wahr ist, steht gar nie zur Disposition. Du trainierst nie, mit Konflikten umzugehen. Uneinigkeit in einer Gruppe hat deshalb etwas Bedrohliches. Man hat bisher immer gelernt, dass etwas richtig und etwas falsch ist. Und wer Recht hat, ist besser und kommt nach oben. Der bekommt mehr Lohn und wird irgendwann Chef und bekommt noch mehr Lohn. Das ist absurd. Der Vorteil einer Hierarchie ist, dass du eher in Ruhe gelassen wirst.

**Weil die Aufgaben klar verteilt sind?**

Sind sie das wirklich? Man hört doch oft Leute über ihren Chef schimpfen. Du hast immerhin

einen klar definierten Feind. Du kannst alles, was falsch läuft, nach aussen delegieren. Das ist in einer gleichberechtigten Gruppe nicht möglich. Wir haben nirgends gelernt, Diskussionen so zu organisieren, dass sie zu mehrheitsfähigen, brauchbaren Resultaten führen – es ist, als setzen wir uns nur mit dem Sprit und nie mit der Maschine auseinander. Dabei entsteht genau diese Hitze, die Lévi-Strauss anspricht – alles ist auf Gefälle und Differenz angelegt.

**Und dennoch sind manche Leute froh, einen Chef zu haben.**

Wenn du ein Kollektiv verlässt, das dich nur überfordert hat, weil du nicht mit dem nötigen Instrumentarium ausgerüstet wurdest, ist es sehr entlastend, dich der Hierarchie hinzugeben. Die Aufgabe von «dem oben» ist es, wenn er seinen Job gut macht, sich um dich zu kümmern. Es gibt ja dieses Bild vom guten Chef, der einen fördert, damit man auch mal Chef wird und viel Geld verdient. Es ist ein schönes Gefühl, wenn der Chef kommt und sagt: «Sie haben gut gearbeitet, jetzt bekommen Sie 200 Franken mehr Lohn.»

**Sind sich die Kollektiv-Mitglieder denn überhaupt bewusst, dass der Betrieb ihnen gehört, dass man Entscheidungen fällen kann und somit auch unter seiner eigenen Knute steht?**

Manche ziehen sich quasi auf eine Angestellten-Position zurück. Doch du musst in gewissem Sinne eine Kleingewerbler-Seele haben und dir stets überlegen, was du mit deinem Betrieb machen willst. Wir haben solche Diskussionen oft, wenn es um den Lohn geht. Die Leute, die sich überlastet fühlen und für mehr Mitarbeiter

**Wenn du in einem Kollektivbetrieb arbeitest, bist du gefordert, mitzudenken. Aber wenn du das nicht willst, musst du das auch nicht. Wir sind keine Sekte.**

plädieren, sind die gleichen, die finden, wir hätten zu wenig Lohn. Diese zwei Positionen sind durchaus nachvollziehbar, doch mit unseren beengten Verhältnissen geht nicht beides. Es ist unser Geld, unser Kässeli, aber auch wir können den Franken nur einmal ausgeben.

**Es ist ein grosser Anspruch, stets an alles zu denken.**

Es kann unangenehm sein, manchmal ist man auch überfordert. Wenn du in einem solchen Betrieb arbeitest, bist du gefordert, mitzudenken, mitzugestalten. Aber wenn du das nicht willst, musst du das auch nicht. Wir sind keine

Sekte. Doch dann musst du auch ruhig sein und darfst nicht als Heckenschütze die Dinge torpedieren, sonst blockierst du sämtliche Prozesse. Das ist für mich auch Teil der einzuhaltenen Regeln.

**Du hast vorhin die Überlastung angesprochen, die in Kollektiv-Betrieben ein häufiges Problem zu sein scheint. Wie kann man die Balance halten?**

Das ist tatsächlich nicht einfach, vor allem im Journalismus hat man ja nie fertig gearbeitet. Man muss unbedingt das Aufkommen einer Wettbewerbskultur verhindern, die besagt: Wer am meisten arbeitet, ist der Beste. Man muss offen über den Umgang mit den eigenen Kräften reden und darf nicht einem Allzeitbereit-Mythos verfallen. Aber das ist kein spezifisches Kollektiv-Ding, sondern hängt vielmehr mit unserer hoctourig laufenden Gesellschaft zusammen.

**Hat das Gefühl der Ausbeutung auch mit den verhältnismässig niedrigen Kollektivlöhnen zu tun?**

Die Frage ist: Wieviel braucht der Mensch zum Leben? Und die kann ich nicht beantworten. Aber wenn man das Gefühl hat, man beute sich selbst zu sehr aus, dann sollte man gehen.

**Das hängt bestimmt mit dem eigenen Verhältnis zum Betrieb zusammen.**

Es gibt auch viele selbständig Erwerbende, die Selbstaubeutung betreiben. Das geht nur gut, solange du das Gefühl hast, dass du dafür genug Freiheit bekommst. Und am Ende des Monats muss man alle Rechnungen bezahlen können, sonst geht gar nichts.

**Warum gibt es so wenige Kollektivbetriebe?**

Das Komische ist ja, dass allgemein der Konsens herrscht, es brauche in der Politik Demokratie. Ohne Demokratie kein Rechtsstaat. Aber was haben Staaten heute zu sagen? Nicht viel. Schauen wir uns die reale Situation an: Die Schweiz hat Banken, die private Vermögen von 3000 Milliarden Franken verwalten. Der Bund hat ein Budget von fünfzig Milliarden, das UBS-Rettungspaket kostet sechzig Milliarden, das ganze Land hat ein Bruttoinlandprodukt von 500 Milliarden. Wenn man nur schon diese Zahlen anschaut, wird klar: Irgendwo in einer Ecke spielen wir noch ein bisschen Demokratie. Die Demokratie ist in der Geiselhaft der Wirtschaft, die total hierarchisch durchorganisiert ist und durchgibt: Die besten Leute verdienen viel Geld, und sie sind die besten, weil sie so viel Geld verdienen. Bewiesen haben sie es ja nicht. Sie sind Nutzniesser eines modernen Feudalsystems. Wieso stehen die Verlierer nicht auf und sagen: «Wir wollen kein solches Feudalsystem – bringen wir Demokratie in die Wirtschaft.» Das lässt sich machen, nur denken muss man es wollen.

\*Susan Boos ist auch Vorstandsmitglied des Vereins Saiten.

Noëmi Landolt, 1982, ist Redaktorin bei «Saiten».



# SPURENSUCHE IM ASCHENBECHER

Zu den Insignien der Patrons, Bosse und Kapitalisten gehört in der öffentlichen Wahrnehmung die Zigarre. Stellt sich die Frage: Sind die Chefs von heute wirklich Genussraucher? Heinrich Villiger und Co. geben Auskunft.

VON HARRY ROSENBAUM

Sie sollte Macht symbolisieren. Jahrzehntlang hat sich die politische Karikatur darauf kapriziert: Der wanstige Patron sitzt auf einem Sack voller Dollars, schmaucht die Zigarre in Form einer H-Bombe und beherrscht die Welt. Wo ist dieses Bild abgeblieben? Anette Gehrig, Konservatorin des Karikatur- und Cartoon-Museums Basel, meint, dass es wahrscheinlich in den Achtzigern klammheimlich verschwunden sei. «Den klassischen Patron gibt es schon lange nicht mehr. An seiner Stelle wird in der Karikatur der Topmanager persifliert. Und der ist vor allem ein einsamer Nichtraucher.» Heinrich Villiger, einer der letzten Zigarrenfabrikanten der Schweiz und ebenso auch einer der letzten Patrons, sagt: «Der dicke Mann mit der Uhrenkette und der grossen Zigarre im Mund war immer ein Klischee.»

Das kann doch nicht wahr sein. Der Eisenbahnfabrikant, SVP-Wirtschaftsstrategie und umtriebige Nationalrat Peter Spuhler raucht Zigarre. Auch Oswald Grübel, aus dem Rentnerdasein wieder ins aktive Leben berufener CEO der UBS, tut es, und Peter Sauber, Formel-1-Pate unter BMW-Flagge, sagt gar: «Nach jedem Rennen rauche ich eine Zigarre.» Herr Villiger, wie erklären Sie das? Na ja, es sei halt so, die Zigarre liesse sich nicht einer bestimmten Gesellschaftsgruppe zuordnen, sagt Villiger. Heute würden auch Kulturschaffende, Wissenschaftler und Leute aus dem Showbiz Zigarre rauchen. Überhaupt, die Zigarre sei wieder im Kommen, trotz Rauchverbots und Anti-Raucherkampagnen. Die Zürcher Banker rauchten beispielsweise vermehrt Zigarre. Zigarettens sind total out, sie hätten das Stigma des Losers.

Hochinteressant, was Herr Villiger sagt. Momentan sind doch die Banker die Verlierer und man ist geneigt, sich den einen oder anderen schon als Sammler von Zigarettenskippen auf der Strasse vorzustellen. Aber vielleicht

bringt ja das antizyklische Verhalten bei den Lebensgenüssen die Wende. Das muss so sein, weil im November 2008 – als der Bankencrash bereits absehbar war – im Lichthof am Zürcher Paradeplatz (ehemalige Schalterhalle der Credit Suisse) Zigarrenraucher und Yello-Musiker Dieter Meier die Davidoff-Lounge eröffnete. «Wir haben ein gemischtes Publikum, das sich am besten als Genussmenschen definieren lässt», sagt Geschäftsführer und Meier-Kompagnon Nicolas Maeder. «Natürlich sind darunter auch Banker und Unternehmer.»

### Zwischen den Akten rauchen

Den Boss mit der Zigarre, den würde es schon noch geben, sagt G.J. Brunold, der an der Zürcher Goldküste in Zollikon einen Humidor betreibt. Ein voll klimatisiertes, mit neuester Befeuchtungstechnik und professionellem Frischluftzufuhr- und Reinigungssystem ausgerüsteter Laden für hochwertige Rauchwaren. Auch Brunold spricht vorzugsweise von Genussmenschen, wenn er seine Klientel umschreibt. Darunter seien Transportunternehmer, höhere Kader aus dem Finanzsektor, Anwälte, Architekten, aber auch Gewerbetreibende. Der typische Zigarrenraucher sei heute nicht der ältere, reiche Geschäftsmann, sondern der durchschnittliche Mann um die vierzig. Wegen der Rauchgesetze würde dem Zigarrenraucher zunehmend zuhause, im Golfclub oder in der Jagdhütte gebräut.

Börsenkurse purzeln heute innert Minuten runter und rauf, unternehmenswichtige Entschiede müssen zunehmend ad hoc getroffen werden, der Zeitfaktor wird im Business immer wichtiger. Die Abbrenndauer einer guten klassischen Zigarre aber dauert zwischen 45 Minuten und zwei Stunden. Der Genussmensch muss also gehörig aufpassen, dass er sich nicht aus dem Geschäft pafft. Die Zigarre wird für den Boss zur Hypothek. – «Überhaupt nicht», meint Paloma Szathmary.

Sie muss es wissen, ist sie doch Marketingleiterin im edelsten Sektor des Zigarrengeschäfts, bei der Oettinger Davidoff Group in Basel. «Die Menschen, auch die geniesserischen, haben weniger Zeit und der Markt hat ent-

### Zürcher Banker rauchen vermehrt Zigarre. Zigarettens sind total out, sie haben das Stigma des Losers.

sprechend reagiert. Die vollwertige Zigarre, handgedreht und mit all den anderen Qualitäten, die den Rauchgenuss ausmachen, gibt es darum auch in der Kurzform. Sie liegt total im Trend, weil ihre Abbrenndauer nur knappe fünfzehn Minuten in Anspruch nimmt.» Bei Davidoff heisst dieses Format sinnigerweise «Entre acto» – zwischen den Akten.

### Paffende Politik-Patrons

In der Vergangenheit sassen die typischen Zigarrengeniesser stets oben. Vielfach auch als Patrons der Politik. Der britische Kriegspremier Winston Churchill hatte immer eine Zigarre im Gesicht stecken. Obwohl er den Sport hasste, steht er immer noch weit oben auf der Beliebtheitskala. Fidel Castro rauchte Zigarre, gab es vor Jahren aber auf und ist heute der Wunschnachpatient jedes Pflegeheims. Che Guevara paffte dicke Havannas, ist als illusionistischer Revolutionär zugrunde gegangen, lebt aber als Ikone weiter. Wirtschaftswunder-Kanzler Ludwig Erhard war ein richtiger Zigarren-Frosch und ist 1966 im Zuge einer Finanzkrise abgewählt worden. Viele wünschen sich ihn als Vater der sozialen Marktwirtschaft zurück. Stalin hingegen rauchte Pfeife und starb im Bett, und Hitler war erklärter Nichtraucher und machte Selbstmord.

Harry Rosenbaum, 1951, arbeitet für die Nachrichtenagentur AP.