

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 67 (1975)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Menschen- und Gesellschaftsbild in der Managerliteratur  
**Autor:** Bosch, Manfred  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354731>

### **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:** 25.04.2026

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

# Menschen- und Gesellschaftsbild in der Managerliteratur

*Manfred Bosch*

«In der Tat sind es zumeist Lippendienste, wenn man vom hohen Wert des einfachen Menschen spricht. Unsere politischen und sozialen Wertbilder verlangen solche Phraseologien in der Öffentlichkeit», bekennt einer der bedeutendsten westlichen Managementtheoretiker, Douglas McGregor, in seinem bekannten Buch «Der Mensch im Unternehmen»; allerdings gilt diese Feststellung nur für den Bereich der öffentlichen Verlautbarungen. Schon in der Managerliteratur, jener unübersehbaren Fülle von Unternehmensberatern und Berufsleitfäden, herrschen andere Töne vor: da wird auf die angesprochenen Wertbilder nicht mehr abgehoben, sondern ein Bild von den Menschen (insbesondere von den arbeitenden Menschen) und der Gesellschaft entworfen, das nicht nur mitbestimmungs-, sondern auch gewerkschaftsfeindlich ist.

Verwunderlich an diesem Umstand scheint allenfalls, dass die Öffentlichkeit, Gewerkschaften eingeschlossen, bisher auf diese Art kapitalistischer Schind- und Schundliteratur kaum reagiert haben. Die zu kritisierenden Inhalte der Managerliteratur jedenfalls sind kein Zufallsprodukt, sondern Konsequenzen aus einem Denken, das «managen» so definiert: *to manage means getting things done through other people* – *Managen heisst, durch andere Ergebnisse erzielen, andere für sich arbeiten lassen*. Und wie man das anstellt – eben dies ist Thema der Managerliteratur. Zugegeben – inzwischen ist Managen selbst zu einer aufreibenden Tätigkeit geworden, weil seine Anforderungen und Techniken ständig weiterentwickelt werden, was freilich die Tätigkeit als solche nicht auch schon vernünftig, das heisst gesellschaftlich nützlich macht. Ganz in diesem Sinne schreibt der heute in leitender Stellung in einem Schweizer Konzern tätige Prof. Kowalski: «Allgemein wird angenommen, dass es zum Lebensunterhalt der Arbeit bedarf. Obwohl es bisweilen zutreffen kann, ist es heute unbestritten, dass man seinen Lebensunterhalt wesentlich besser verdienen kann...» (Management durch Fehlentscheidungen, Düsseldorf/Wien 1973). An Zynismen dieser Art gewöhnt sich sehr schnell, wer einmal einige Produkte dieser Art gelesen hat.

*Mit Human Relations gegen die Humanität*

Freilich hat Ideologie in der Managerliteratur ihren angestammten Platz, denn auch hier vertraut man noch auf die Wirkung der schö-

nen Worte. Der Schweizer Unternehmer und Managementtheoretiker Christian Gasser schreibt in seinem Buch «Unternehmensführung im Strukturwandel»: «Der mit der Einführung von Neuerungen Beauftragte kann seine Arbeit nur erfolgreich leisten, wenn er selbst erfüllt ist von einer tiefen persönlichen Achtung und Wertschätzung vor den in der Unternehmung Mitarbeitenden als Menschen, wenn er jedem die vorbehaltlose Achtung vor seiner Menschenwürde entgegenbringt.» Auf die öffentliche Wirkung solcher Worte verzichtet kaum einer aus der Zunft der Managerautoren. Aber es hat doch sehr den Anschein, als schlüge hier eher wieder ein Satzmuster aus jenen «politischen und sozialen Wertbildern» durch, von denen McGregor spricht; denn – um es am Beispiel Gassers weiter aufzuzeigen – für das Verhalten der Vorgesetzten und Weisungsbefugten zu den «Unternommenen» (Bert Brecht) sind nicht idealistische Wünsche und Sonntagsgedanken ausschlaggebend, sondern die Situation, in die ein Unternehmen hineingestellt ist.

Diese Situation ist geprägt vom erbarmungslosen Konkurrenzkampf der Unternehmen gegeneinander, und aus dieser Priorität heraus ergeben sich die charakteristischen Beziehungen zwischen Managern und einfachen Arbeitern. «Das Ziel ist, dass der fähige, gebildete Mensch in einer freiheitlichen und selbstverantwortlichen Atmosphäre, bewusst und willig sich ins Ganze einordnet. Wird diese positive Einordnung erreicht, strahlt sie wie von selbst ins ganze Unternehmen aus und hilft, eine Vielzahl von Widerständen herabzusetzen oder ganz zum Verschwinden zu bringen» (Gasser). Es zeigt sich also, dass die von Gasser beschworene «tiefe persönliche Achtung und Wertschätzung», die «vorbehaltlose Achtung vor der Menschenwürde» schon da an ihre Grenze kommt, wo mit der Einordnung des einzelnen in die betriebliche Hierarchie nicht mehr unbedingt zu rechnen ist; das heisst, die Würde des Menschen lässt es lediglich zu, sich in die betrieblichen Gefüge einzuordnen, wie es im Interesse der Produktionsmittelbesitzer ist – darüber hinausgehende kritische Haltungen scheinen mit dem Begriff der Menschenwürde demnach unvereinbar. Entsprechend kann Gasser auch im Anschluss an die beiden Zitate vom «unbotmässigen» Mitarbeiter sprechen, und dieser Ausdruck steht in der konsequenten Nachbarschaft all jener Managementkonzepte, deren erprobte Rezepte Zuckerbrot und Peitsche sind: «Der schöpferische und der initiative Mensch braucht eine freiheitliche Atmosphäre. Die Unternehmensführung steht damit vor der Aufgabe, unbotmässige Menschen den Zielsetzungen des Unternehmens unterzuordnen und zu einer integrierten Zusammenarbeit zu bringen.» Die Mittel, mit denen dies zu geschehen hat, sind hier noch ausgespart, aber man tut Gasser sicherlich kein Unrecht an, wenn man seine Ausführungen anhand anderer Zitate ergänzt. Es heisst da beispielsweise: «Einige Betriebspsychologen stellen in Frage, ob in den meisten Fällen eine

Berücksichtigung der psychologischen Aspekte dieses Verhaltens überhaupt notwendig oder erwünscht ist. Sie glauben, wenn die Leitung kompromisslos darauf besteht, dass die Leute tun, was man von ihnen verlangt, diese mit ihren psychologischen Problemen im allgemeinen allein fertig werden. Wenn Vernunftgründe nicht helfen, müssen wir anfangen, disziplinarisch vorzugehen...» (Cerami/Odiorne/Drucker: Der erfolgreiche Manager, München 1970). Dies Zitat ist keineswegs vereinzelt, es sei hier nur stellvertretend für eine Unzahl von gleichgearteten Aussagen genommen.

Freilich lässt sich betriebliche Herrschaft mittels solch rüder Klassenkampfmethoden nicht so gefahrlos aufrechterhalten wie mit der «Wertschätzung» der «Mitarbeiter», weshalb man sich ungleich lieber auf die Mittel der betrieblichen Sozialpolitik verlässt und sich auf die Ergebnisse der «Human Relations» stützt. Diese beiden Begriffe decken sämtliche Massnahmen, die aus einsichtigem Unternehmerinteresse die gerechte Behandlung der Arbeitenden suggerieren und die sozialistische Forderungen als unzeitgemäss, ja überholt erscheinen lassen sollen. Freilich ist die Einschätzung der betrieblichen Sozialleistungen ambivalent und es ist jenem Gerede entgegenzutreten, das diese Leistungen als den Preis für die Unterwerfung der Arbeiterklasse unter das Kapital bezeichnet – schliesslich sind die Sozialleistungen Erfolge der Arbeiterklasse und keine Zugeständnisse der Unternehmer; andererseits muss es auch erlaubt bleiben, die objektive Befriedigungsaktion vermeintlicher und wirklicher Sozialleistungen hervorzuheben. Nur Kritik ist jedoch angebracht, wo es, mit einem Managementautor gesprochen, darum geht, «innerhalb des Betriebes ein Netz zwischenmenschlicher Beziehungen aufzubauen, das es Wünsche befriedigt, welche sonst vernünftige Forderungen hervorrufen» (Zit. bei F. Vilmar: Zur Kritik betrieblicher Sozialpolitik, Arbeitshefte der IG Metall 12). Denn mit dieser «Verhinderung des Vernünftigen» ist das wichtigste Charakteristikum der «Human Relations» bereits angegeben, schliesslich hätte sich eine rechtverstandene humane Betriebsführung gerade um die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse und Wünsche zur Aufgabe zu machen. Aber nach diesen menschlichen Bedürfnissen fragt die kapitalistische Arbeitsorganisation nicht, weil sie in den Vordergrund den Profit gestellt hat. Das folgende Beispiel scheint bezeichnend für die Stellung der Betriebspsychologie und der Human Relations zu den Interessen der Arbeitenden: «Einige Frauen in einem Betrieb der Elektroindustrie beschwerten sich über das Gewicht der Kisten, die sie heben mussten. Diese Kisten waren schwarz angestrichen. Der Arbeitgeber wurde gebeten, leichtere Kisten zu beschaffen. Er liess aber die Kisten lediglich hell anstreichen, da helle Gegenstände leichter und freundlicher wirken» (Zit. bei F. Vilmar, ebenda).

## *Zur Rechtfertigung wirtschaftlicher Verfügungsmacht*

Führung bedeutet innerhalb der kapitalistischen Wirtschaftsorganisation Verfügung über Menschen und das von ihnen Erarbeitete. Was sich an diesem Sachverhalt nicht abstreiten lässt, wird von der Unternehmerideologie durch die «Verantwortlichkeit des Unternehmers», sein «unternehmerisches Ethos» gerechtfertigt. Eine weitere Vernebelung tatsächlicher Verhältnisse ist die Behauptung, Führung auch im wirtschaftlichen Bereich sei naturgegeben. Es ist aber nicht die Frage nach der Führung zu stellen, sondern wie diese sich rechtfertigen lässt, angesichts der kaum überschätzbaren Bedeutung für die gesamte Gesellschaft. Gerade die Führungskräfte eines dermassen bestimmenden Bereichs wie der Wirtschaft hätten sich in besonderem Masse der Frage nach der Berechtigung ihrer Funktion und Position zu stellen – stattdessen sind die wirtschaftlichen Führungskräfte weder demokratischem Denken verpflichtet noch sind sie abwählbar. Heinrich Deist, ehemaliger Wirtschaftsexperte der SPD, hat einmal darauf hingewiesen, dass das Management seine Verfügungsmacht nicht mehr aus dem Eigentum herleiten könne, weil es «nach heutigen Vorstellungen keine verfassungsmässige Grundlage für die Verfügungsmacht der Grosswirtschaft» mehr gebe. Entsprechend diesem Mangel an Rechtfertigungsmöglichkeiten drehen sich entsprechende Versuche im Kreis: «Ein Führer lenkt und leitet andere Menschen. Weil er Untergebene hat, die seinen Weisungen zu folgen haben, muss der Führer ihren Bemühungen Richtung und Zweck geben» (L. A. Allen: Management und Organisation, Gütersloh 1958). Andere Begründungen datieren einfach die Herkunft betrieblicher Verfügungsmacht auf einen Bereich zurück, für den die Frage nach dem Woher vermeintlich nicht mehr gestellt zu werden braucht, oder aber man geht mit scheinbar offenkundigen Unternehmensleistungen hausieren: «Das Unternehmertum hat Leistungen vollbracht. . . , die es gegenüber anderen Ständen und Klassen der Gesellschaft hervorheben sollten. Und doch, es sieht sich ständig in die Verteidigungsstellung gedrängt. Es glaubt, seine Existenz, seine Handlungs- und Verhaltensweise gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen zu müssen» (H. Pentzlin: Der Mann an der Spitze, Oldenburg).

## *Zum Selbstverständnis von Unternehmern und Managern*

Schon das vorhergehende Zitat ist für die Selbsteinschätzung und das Selbstbewusstsein von Unternehmern und Managern einigermaßen bezeichnend: es wird geleugnet, dass die Öffentlichkeit ein Recht darauf habe, Begründungen für Handlungs- und Verhaltensweisen zu fordern, die sie doch in so entscheidendem Masse be-

treffen. Unschwer ist dahinter ein Elitedenken erkennbar, das die Gesellschaft, das heisst die weitaus überwiegende Mehrzahl ihrer Menschen, ebenso als gestalt- und einsetzbares Material versteht wie die Rohstoffe der Natur. Der Unternehmer ist nach diesem Verständnis der schöpferische Initiator, der beide «Stoffe» zusammenbringt und dadurch gesellschaftlichen Reichtum verbürgt. Diese idealtypisch gehaltene Aussage lässt sich durch repräsentative Aussagen bedeutender Wirtschaftsführer erhärten; so etwa meint der ehemalige Präsident der Arbeitgeberverbände Westdeutschlands, Siegfried Balke, bei den Unternehmern liege «wirtschaftliches, politisches, geistiges Kapital brach, das der Gesellschaft vorzuenthalten durch nichts gerechtfertigt ist» (Balke: Vernunft in dieser Zeit, Düsseldorf). Eine solche Äusserung ist sehr geschickt und verweist zugleich auf einen zweiten Zug unternehmerischen Selbstverständnisses: Es soll damit unterstellt werden, als befinde sich die Unternehmerschaft im Dienst der Gesellschaft, als gehe ihr deren Wohl über alles. Bei McGregor heisst es wieder: «...ist die Industrie das ökonomische Organ, das für alle da ist. Ihr letzter Zweck ist es, der Allgemeinheit zu dienen.» Allerdings wird dann eine recht seltsame These konstruiert, um eventuellen Fragen nach den Privatprofilen und der öffentlichen Verfügbarkeit zuvorzukommen: dem Allgemeinwohl ist mit der maximalen Ausschöpfung privater Gewinnmöglichkeiten am besten gedient, weil dadurch «die Bedürfnisse von Kunden befriedigt werden, Arbeitslose Arbeit und damit die Gewähr für einen wachsenden Lebensstandard erhalten, Zulieferer Absatzmärkte finden und den Regierungen sich Steuerquellen erschliessen» (Newman/Summer/Warren: Managementprozesse, Stuttgart 1968). Und wo die Unternehmer mit ihrem Totalanspruch an die Steuerungsmechanismen unserer westlichen Gesellschaften (noch) nicht hinlangen, da verlangen sie zumindest von den Politikern, dass «der Gleichklang von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik nicht erst in der parlamentarischen Auseinandersetzung zu erbringen ist. Der Gleichklang im Grundsätzlichen muss bereits bestehen, ehe die Debatten im Parlament beginnen» (H. Gross, Unternehmer in die Parlamente?, in: Jahrbuch des deutschen Unternehmers 1964). Übersetzt bedeutet dieser Gleichklang: die Formierung der ganzen Gesellschaft nach dem Interessenplan der Grossindustrie, wie er in den ordnungspolitischen Modellen wie der westdeutschen Notstandsgesetzgebung beispielsweise vorgezeichnet ist. In einer Weise, die den Opfern der Arbeiterbewegung unter dem faschistischen Hitlerregime Hohn spricht, wird jede politische Verantwortung für das Zustandekommen eines Hitlerregimes abgetan und stattdessen auf die Aufbauleistungen im westlichen Nachkriegsdeutschland verwiesen; natürlich werden hier die Leistungen der Arbeiterklasse unterschlagen, wenn man schon ihrem bewussten Teil vorwarf, durch ihren «Extremismus» dem Nazismus den

Weg geebnet zu haben. Dennoch glauben sich die Unternehmer falsch eingeschätzt, sie sehen ihre Verdienste um die Gesellschaft zu wenig gewürdigt, um sie dann selbst ins rechte Licht zu rücken und sie argwöhnen, dass die Gewerkschaften mit ihren Mitbestimmungsforderungen jenem «krankhaften» Misstrauen gegenüber den Unternehmern aufsitzen, die nach dieser Lesart anscheinend nicht recht wüssten, was sie der Gesellschaft schuldig sind. Sie wännen, dass sie bereits zum «Freiwild dieser Gesellschaft» gehören und gegenüber einer seit längerem kritischer gewordenen Öffentlichkeit sind sie seit einiger Zeit dazu übergegangen, verstärkte Imagepflege zu betreiben, die wieder einmal den Dienst der Unternehmer an der Gesellschaft behaupten soll: «Die Verbesserung der Lebenslage breiter Schichten erfordert nun einmal die Ausbeutung der schöpferischen Minderheiten in Wirtschaft und Gesellschaft» (K.H. Vahlbrauk: Unternehmer – neu programmiert, Köln 1973). Und obwohl die Unternehmer Demokratie im eigenen Bereich bekämpfen, halten sie sich dennoch für die Schützer von Freiheit und Demokratie, die ihnen fraglos identisch erscheint mit der kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Auch dies ist eine, und nicht die bedeutungsloseste «Beweisführung» der Managerliteratur.