

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 107 (1989)  
**Heft:** 50

**Artikel:** Das Managerbild der Zukunft  
**Autor:** Sieber, Marc  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-77223>

### **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:** 02.04.2025

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

## Das Managerbild der Zukunft

**Wer die jüngste Wirtschaftsgeschichte beobachtet, wird immer wieder feststellen, dass bekannte Wirtschaftsführer kläglich versagen, wenn ihr Unternehmen mit Problemen konfrontiert wird, die von allgemeiner öffentlicher Tragweite sind und den Firmenhorizont sprengen. Wie ist es möglich, fragt sich der verunsicherte Bürger, dass ein Unternehmer, dessen Name bisher Respekt erweckte, plötzlich in unverständlicher Hilflosigkeit dasteht, die auch durch beflissene Stabsstellen nicht getarnt werden kann? Dies wirkt auf den Beobachter um so erschütternder, als noch nie in der Geschichte die Abhängigkeit unserer Gesellschaft von wirtschaftlichen Organismen so gross war wie heute. Aus dieser Feststellung ergibt sich die logische Annahme, dass die Leiter solcher Unternehmen als eigentliche Wirtschaftsführer auf diese Verantwortung vorbereitet und ihr gewachsen sein sollten. Die Wirklichkeit aber zeigt ein anderes Bild.**

*Wir haben Herrn Prof. Sieber gebeten, hier einige markante Erkenntnisse aus seiner langjährigen Zusammenarbeit mit der Basler Chemie zu übermitteln. (Red.)*

Werfen wir einen Blick auf den üblichen Lebenslauf eines Managers. Nach Abschluss einer kaufmännischen oder technischen Ausbildung, meist aber eines Hochschulstudiums, treffen wir ihn schon früh in seiner Branche, ja oft schon in der Firma, in der er seinen Aufstieg vollziehen wird. Seine Weiterbildung folgt den fachspezifischen Anforderungen, seine Welterfahrung gründet vor allem auf seinen Aufenthalten in Tochtergesellschaften seines Unternehmens, kurz, er bewegt sich ein Leben lang in einem geschlossenen System, das allmählich auch seine Wahrnehmung der Umwelt zu beeinflussen droht. Diese bewusst etwas einseitig dargestellte Situation des Managers liesse sich grundsätzlich verbessern, wenn Anforderungsprofil und Aufgabenkatalog für den Manager völlig neu gefasst würden.

### Neues Anforderungsprofil für Manager

Entsprechend der viel grösseren Verantwortung eines heutigen Managers – Verantwortung im politischen, sozialen und kulturellen Sinn –, wäre im Anforderungsprofil für den Manager die Persönlichkeit an die erste Stelle zu setzen. Konkret hiesse dies, dass für oberste Führungspositionen nur Menschen

in Frage kommen, die dank ihrer Charakterwerte und ihrer breiten Bildung geistig unabhängig, umweltbezogen, dialogfähig und für die allgemeinen Probleme sensibilisiert sind. Diese Aufzählung tönt etwas idealtypisch, sie soll aber zeigen, wie die Schwerpunkte in der Managerauswahl gesetzt werden könnten. Nicht Managementkurse, die sich jeweils sehr wendig der neuesten modischen Führungsideologie anpassen, sind für die Ausbildung der Führungskräfte entscheidend, viel wichtiger ist das Vorhandensein und Gefördertwerden der menschlichen und kulturellen Werte, die erst eine Persönlichkeit ausmachen.

Dort, wo ein Unternehmensführer selbst diese Eigenschaften besitzt, werden seine engsten Mitarbeiter unabhängige, manchmal auch unbequeme Menschen mit Rückgrat sein. Dort, wo er diese Sicherheit nicht hat, wird Macht die geistige Freiheit ersetzen und werden die obersten Führungspositionen mit dienstbeflissenen, der eigenen Abhängigkeit bewussten, profillosen Managern besetzt.

### Arbeit für die Öffentlichkeit ist eine Management-Aufgabe

Wir sprachen nicht nur von einer Änderung des Anforderungsprofils, son-

dern auch von einer Neukonzeption der Management-Aufgaben. Zur Führungsfunktion müsste offiziell auch die Tätigkeit für die Öffentlichkeit gehören. Jeder Manager, der die oben geforderten Qualifikationen besitzt, müsste rund 20% seiner offiziellen Arbeitszeit für eine der Öffentlichkeit dienende Tätigkeit in Politik, Kultur, Wissenschaft, Kirche, Sport oder Sozialwesen einsetzen. Dieses Engagement nützt der Firma, die sich nun nicht mehr isoliert neben der Öffentlichkeit bewegt – diese Tätigkeit nützt aber auch dem einzelnen Manager, der hier mit Problemen konfrontiert wird, an denen er seine Fähigkeiten weiterentwickeln kann. Diese Verpflichtung ermöglicht schliesslich die Aufrechterhaltung des für unseren Staat so wichtigen Milizsystems, das nicht durch einen Beamtenapparat ersetzt werden sollte.

Die Integration eines Unternehmens in der Öffentlichkeit wird sich nicht nur auf die obersten Führungsspitzen beschränken, sondern auf das Verhalten aller Mitarbeiter ausstrahlen, denen ebenfalls die Übernahme öffentlicher Ämter erleichtert werden muss. Dank dieser aktiv erlebten Umwelt wird es in der obersten Führung nicht mehr zu isolierten und weltfremden Entscheidungen kommen, die jeweils die oft beklagte Kluft zwischen Wirtschaft und Öffentlichkeit noch vertiefen. Das vermeintliche Geschenk, das eine Firma mit der Freigabe von Arbeitszeit der Öffentlichkeit macht, wird durch die positiven Effekte, die sich für ein in seiner Umwelt gut integriertes Unternehmen ergeben, bei weitem aufgewogen. Man erinnere sich nur, wie teuer Pannen in den Öffentlichkeitsbeziehungen der Wirtschaft in den letzten Jahren zu stehen gekommen sind.

Wenn es nicht gelingt, diese neuen Wertmassstäbe durchzusetzen, werden sich die Wirtschaftsunternehmen immer mehr zu Staaten im Staate entwickeln, mit negativen Folgen für beide Partner, für Wirtschaft und Gemeinwesen.

*Prof. Dr. Marc Sieber,  
Basel*