

Gastkolumne

Auch der Chef ist problemlos ersetzbar

Führungskraft könne man nur in Vollzeit sein, glauben viele. Sie überschätzen den Einfluss von Managern auf den Firmenerfolg.



Katja Rost

Als ich damals 22-jährig meinen ersten Job in der Wirtschaft antrat, meinte mein Chef zu mir, jeder Mitarbeiter sei ersetzbar. Ich empfand diese Aussage als herzlos. Heute verstehe ich, dass die Aussage nicht herzlos war, sondern eine nüchterne Analyse der Angebotsverhältnisse in Organisationen. Selbstverständlich sind auch die talentiertesten Mitarbeiter ersetzbar. Organisationen bestehen ohne diese fort. Diese nüchterne Erkenntnis lässt sich auf die Führung übertragen: Jede Führungskraft ist ersetzbar. Allerdings halten sich die meisten Führungskräfte für unersetzlich.

Jüngstes Beispiel dafür ist das Unverständnis, mit dem die Unternehmensleitungen der steigenden Nachfrage nach Teilzeit in den Chefetagen begegnen. Ob es darum geht, Führungsaufgaben mit Familienarbeit zu vereinbaren, oder darum, hochqualifizierte Experten mit einem reduzierten Pensum für Managementaufgaben zu motivieren – die Teilzeitführung fristet nach wie vor ein Nischendasein. Der Grund: In den Chefetagen herrscht die Auffassung, eine Führungsaufgabe im gehobenen Management sei in Teilzeit unmöglich ausführbar. Kurzfristige Entscheidungen, so wird argumentiert, umfangreiche Abstimmungsprozesse, Beschwerden oder überraschende

Organisationskrisen seien ein 24-Stunden-Job, der sich in Teilzeit nicht organisieren lasse. Mitarbeiter und Kunden benötigen einen ganzen und keinen halben Chef. Auch Doppelspitzen funktionierten nicht, heisst es. Koordinationsaufwand und Konfliktpotenzial seien zu hoch, und es könne nicht sein, dass sich Mitarbeiter nach der Agenda der Teilzeitchefts richten müssten, während diese es sich bequem machten. Und zu guter Letzt wird vorgebracht, dass auch die Teilzeitchefts und Teilzeitchefinnen leiden würden, weil sie die Quadratur des Kreises versuchten und vor lauter Stress selbst auf der Strecke blieben. Fazit: Topführungskräfte müssen sich ihrem Job ganz und gar verschreiben. Ein bisschen Führung geht nicht.

Allerdings: Führungskräfte haben möglicherweise weitaus weniger Einfluss auf das Organisationsgeschehen, als solche Statements glauben lassen. Wie etwa der Managementforscher Chengwei Liu von der Universität Warwick zeigt, wird über die Hälfte des Organisationserfolgs durch externe Ereignisse erklärt, auf welche die Führungskräfte gar keinen Einfluss haben. Auch die Nachfrage auf Märkten ist nur schwer vorhersehbar. Glückliche Umstände sind für den Erfolg oft viel wesentlicher als ein gutes Management. Schwache Organisationen können florieren, während leistungsstarke Organisationen, die auf die falschen Produkte gesetzt haben, stagnieren oder untergehen. Zudem haben Führungskräfte auf viele Faktoren, die für die Wettbewerbsvorteile von Organisationen entscheidend sind – etwa die Unternehmenskultur –, nur wenig Einfluss.

Mit anderen Worten: Was in der Führungsrealität in Organisationen geschieht, ist nicht zwingend das Ergebnis von Leistungen und Effizienzbemühungen, sondern kann ebenso



Erfolge werden den eigenen Leistungen zugeschrieben, während Misserfolge auf unglückliche Umstände zurückgeführt werden.

gut das Ergebnis von Zufall oder dem richtigen Kontext sein, also von Faktoren, auf welche die Managerinnen und Manager gar keinen Einfluss haben.

In der Wahrnehmung der meisten Chefs spielen glückliche Umstände allerdings kaum eine Rolle. Menschen neigen dazu, sich wichtige Ereignisse in der Erinnerung so zurechtzulegen, als seien selbst grösste Schwierigkeiten nur dank Intelligenz und überdurchschnittlichem Arbeitseinsatz bewältigt worden. Erfolge werden den eigenen Leistungen zugeschrieben, während Misserfolge auf unglückliche Umstände zurückgeführt werden. Insbesondere Führungskräfte begreifen sich als Gewinner eines harten Leistungsausschleifers. Insofern ist es nur verständlich, wenn viele der Meinung sind, das von ihnen gelebte Rollenmodell des Vollzeitchefts sei unersetzbar, und Teilzeitmodelle darum ablehnen.

Allerdings ist es eine wissenschaftliche Tatsache, dass das Spitzenmanagement weitaus weniger Einfluss auf den Organisationserfolg hat, als Strategielehrbücher oder Ausbildungsprogramme zuweilen glauben machen wollen. Die Organisationen, die punkto Leistung an der Spitze stehen, haben selten einfach alles richtig gemacht, sondern hatten stattdessen oft auch Glück.

Wenn dies aber so ist, kann man auch getrost Teilzeitmodelle in den Chefetagen einführen. Hinzu kommt, dass viele Vollzeitchefts bereits heute Teilzeit führen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Zusatzmandate in Gremien sind ein Zeitfresser – sie lassen sich ohne Koordinationsverlust auf mehrere Schultern verteilen.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.

Medienkritik

Zeit für Perestrojka bei SRF



Stephan Klapproth

Das Schönste am Kalten Krieg war Gilbert Bécauds Moskuschmelze «Nathalie». Auf dem im Winterfrost erstarren Roten Platz rattert die gleichnamige Fremdenführerin dem Studenten aus Paris linientreu die sowjetische Geschichte runter. Erst im Studentenheim beziehungsweise in der vorletzten Strophe schmilzt alle Orthodoxie dahin, und doktrinfröhlich träumen zwei Menschen von einer gemeinsamen Zukunft in Freiheit.

Diskret wie hinter Krellmauern übernahm am Freitag bei SRF Nathalie Wappeler die Macht von Direktor Ruedi Matter. Der Abtretende mit dem Charisma von Juri Andropow hinterlässt anders als die Sowjetgründen eine vitale Organisation, deren steigende Zuschauerzahl ihm schwarz auf weiss Erfolg bescheinigt. Als TV-Kreml-Insider, der die Machtwechsel innerhalb der SRF-Mauern 23 Jahre lang studiert hat, empfehle ich der neuen ChefIn dennoch, auf eine Bécaudsche Wende zu setzen. Rückblick:

Peter Schellenberg, dessen Tabakkonsum und scharfer Verstand an Jean-Paul Sartre erinnerten, forderte für seine Fernsehphilosophie unbedingten Gehorsam, trieb innerhalb dieser Planken aber quere Köpfe zum Draufgängertum an. Ingrid Deltenre, eine Meisterin des Marketings, pflegte den äusseren Schliff, leider aber auch Jürg Marquard («Traumjob») als helvetischen Trumpf. Mit dem redlichen Ruedi kam der stille Charme der Bürokratie: Neue Zwischenunternehmensbereiche leitete verkündeten algorithmisch abgesicherte Strategieentscheide eines fernen Politbüros.

Die strategischen Hausaufgaben bei SRF sind gemacht. Jetzt sollte Nathalie, le nouveau guide, Studentenheinstimmung anheizen, die Hierarchien zurückbinden und starke Köpfe an der Front wirbeln lassen. Individuen, nicht Bürokratien bringen den Fortschritt. Am Roten Platz hatten sie das zu lang nicht verstanden.

Stephan Klapproth ist Ex-Newsanchor, Uni-Dozent und Kongressmoderator.

NZZ am Sonntag

Terror in Neuseeland

Christchurch muss zum Fanal für Facebook & Co. werden

Das Flugzeug, das in den Südturm des World Trade Centers in New York einschlägt, unerträgliche Bilder von Hinrichtungen, das Zurschaustellen von Geiseln – und nun das Livevideo des Täters von Christchurch: Terrorismus erzeugt und braucht Bilder. Ja, Sichtbarkeit ist ein zentrales strategisches Element des Terrorismus. Deshalb haben Medien eine besondere Verantwortung im Umgang mit Bildern von Terrororten. Leider kann kaum eine Medienorganisation von sich behaupten, sie sei diesbezüglich ohne Makel. Besonders anfällig sind aber die sozialen Netzwerke im Internet. Ohne Aufwand und mit etwas Kenntnis ihrer Funktionsweisen kann heute jeder Terrorist innert Minuten ungefiltert ein globales Publikum erreichen. Christchurch ist keine Premiere. Aber Christchurch muss jetzt zum Fanal für Facebook & Co. werden. Denn diese Konzerne sind ungemein innovativ und effizient, wenn es um die Optimierung ihrer Geschäftsmodelle geht, aber sie sind unglaublich langsam und widerspenstig, wenn es um die Bekämpfung der Auswüchse geht. Warum ermöglichen sie etwa Livestream-Videos? Weil diese helfen, die Maschinerie am Laufen zu halten und ständig neue Aufmerksamkeit zu generieren. Diese Entwicklung ist beunruhigend. Die Tech-Konzerne, die Nutzer und Regulatoren müssen über die Bücher. Luzi Bernet

Fiskalpolitik

Lieber tiefere Steuern als höhere Abzüge

Und plötzlich gab es kein Halten mehr: zuerst höhere Steuerabzüge für die Krankenkassenprämien, dann für die Kinderbetreuung und zu guter Letzt gleich noch für alle Kinder. Was das Parlament dieser Tage angestossen hat, mutet für hiesige Verhältnisse geradezu spektakulär an: Ein Ehepaar, das mit zwei Löhnen 250 000 Franken verdient, müsste je nach Arbeitsteilung nur noch 6700 statt 9500 Franken Bundessteuer bezahlen, ein Unterschied von 2800 Franken. Keine schlechte Bilanz für eine Session – und doch nicht einfach gut. Es ist zwar löblich, dass die Politik in der gegenwärtigen Finanzlage die Weichen auf Entlastung stellt. Und es ist richtig, dass sie nach den Unternehmen auch wieder einmal an die Familien denkt. Der gewählte Weg ist indes fragwürdig. Von Abzügen bei der Bundessteuer profitiert nur die Hälfte der Familien, die überhaupt eine solche bezahlt. Zudem sind Steuerabzüge immer selektiv, meist unumkehrbar und stets ein Anreiz für alle Übergangenen, sofort den nächsten Rabatt zu verlangen. Für gerechte Entlastungen gäbe es andere Wege, etwa über die Mehrwertsteuer. Und wenn man unbedingt bei der Bundessteuer ansetzen will, bleibt der einfachste Dreh der beste: Man senkt den Steuersatz für alle. Daniel Friedli

Bonuszahlungen

Banken setzen falsche Anreize

Für die Grossbanken war 2018 ein miserables Jahr. Die Aktienkurse fielen so stark wie letztmals in der Finanzkrise. Die Angestellten müssen erneut mit Stellenabbau rechnen. Auch ihre Löhne stagnieren. Nur ganz oben hinterlässt die Dauerkrise keine Spuren: Die Boni fließen wie eh und je. UBS und Credit Suisse beschäftigen zusammen 1700 Top-Kader (sogenannte «Key Risk Takers»), die im Jahr 3 Milliarden Franken bezogen – im Schnitt ein fürstliches Salär von 1,7 Millionen pro Kopf. Trotz Spardruck leisten sich die Banken einen opulenten Hofstaat. Ob das den richtigen Anreiz für Spitzenleistungen setzt, ist zu bezweifeln. Wollen die Banken fit für die Zukunft werden, kommen sie nicht um eine Entschlackung bei den Boni herum. Albert Steck

Chappatte



Der externe Standpunkt

Liebe Klimajugend, gut informiert macht die Demo mehr Spass

Das Engagement der Klimajugend beeindruckt auch Umweltministerin Simonetta Sommaruga – das ist bedenklich. Naive Ideen machen den eklatanten Informationsmangel nicht wett, findet Hans Rentsch

Man kann vom früheren US-Präsidenten Barack Obama halten, was man will. Doch bei der Wahl seiner Minister achtete er auf fachliche Kompetenz. Sein Energieminister Steven Chu war Nobelpreisträger in Physik. Im März 2015 referierte Chu an der ETH in Zürich zum Klimawandel und brach dabei auch eine Lanze für die Kernkraft.

Und in der Schweiz? Bei der jüngsten Departementsverteilung schnappte sich die ausgebildete Pianistin Simonetta Sommaruga das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation und gebietet jetzt über die Klimapolitik. Im Interview mit der «NZZ am Sonntag» vom 3. März sagte Sommaruga, sie habe eine Delegation der Klimajugend empfangen und sei vom Engagement der jungen Leute für eine härtere Klimapolitik beeindruckt. Diese seien auch bestens informiert. Auf climatestrike.ch lese ich: «Wir fordern, dass die Schweiz bis 2030 im Inland Netto 0 Treibhausgasemissionen ohne Einplanung von Kompensationstechnologien hat.» Aus einer Pose höherer Moral den Verzicht auf «Kompensationstechnologien» zu fordern, ist unmoralisch, weil knappe Mittel für mehr Klimaschutz verschwendet werden.

Wie kann man von einer Jugend, die so etwas fordert, behaupten, sie sei bestens informiert? Klar, fordern kann man alles, das ist gratis, wissen und denken aber nicht, und da hapert es bei unserer Klimajugend offensichtlich noch gewaltig.

Das Problem beginnt in der Schule. Ich habe mir Lehrmaterial von Energie Schweiz, Myclimate und Swisscom angeschaut: ab Kindergarten Volksschule zum besseren Menschen. Werdet Klimapioniere! Man denkt spontan an die DDR. Moralgetränkte Videos zeigen, dass es den Machern nicht um wahr oder falsch geht, sondern um gut oder böse. Radio und Fernsehen helfen auch nicht, denn diese propagieren, gern auch mit dem erhobenen Zeigefinger, weitgehend die offizielle Politik. Und das Meinungsdruck-

einander in den sozialen Netzwerken macht einen auch nicht schlauer.

Liebe Klimajugend! Demonstrieren macht mehr Spass, wenn man weiss, worum es wirklich geht. Etwas habt ihr vielleicht schon gehört: Auch wenn die Schweiz bereits morgen CO₂-frei wäre, würde das weder am Weltklima noch am Schweizer Klima auch nur das Geringste ändern. Und würde die Schweiz morgen aufhören zu existieren, würden unsere Gletscher auch ohne uns weiter abschmelzen. Deshalb ist eure rabiate Forderung nach einem Ausstieg aus fossiler Energie bis 2030 richtigerweise an die ganze Welt zu richten. Es gibt aber keine Weltregierung, die das durchsetzen könnte. Also sind die einzelnen Länder angesprochen, doch werden viele für die wirtschaftliche Entwicklung nicht auf fossile Energie verzichten.

Liebe Klimajugend! Gut informiert seid ihr erst, wenn ihr das «Trittbrettfahrer-Problem» in der Klimapolitik verstanden habt und deshalb einseht, weshalb es naiv ist zu glau-

ben, alle Länder würden die Selbstverpflichtungen aus dem Abkommen von Paris von 2015 einhalten. Gut informiert seid ihr, wenn ihr versteht, warum CO₂-Reduktion in der Schweiz viel teurer ist und weniger bringt als im Ausland. Wenn ihr erfasst habt, weshalb der kostspielige Ausbau von Wind- und Solarenergie kein CO₂ einspart und Kernenergie nicht ersetzen kann. Wenn ihr wisst, was Opportunitätskosten und Mitnahmeeffekte in der Klimapolitik bedeuten. Wenn ihr euch mit dem CO₂-Emissionshandelsystem der EU beschäftigt habt und begreift, weshalb dieses für die Schweiz vielleicht die einzige Chance auf null CO₂ bis 2030 sein könnte.

Liebe Klimajugend! Gut informiert sei, bedeutet schliesslich, das einzelne Weltproblem Klimawandel, für das ihr streikt, im grossen Zusammenhang aller drängenden Weltprobleme zu betrachten. Da hilft es, sich in die Haut anderer Menschen zu versetzen. In der grossen weiten Welt haben die meisten Menschen andere Sorgen als wir in unserer Luxusgesellschaft. Aus über sieben Millionen Stimmen einer weltweit durchgeführten Online-Umfrage der Uno landeten Massnahmen gegen den Klimawandel auf dem 16. und letzten Platz. Ein Grossteil der Weltbevölkerung hat wenig Lust auf die Ausrüstung des sogenannten Klimanotstands. Deren Prioritäten sind mit den Ideen der privilegiertesten Jugend der Welt nicht kompatibel.

Oder noch etwas drastischer: Stellt euch vor, es gäbe in Venezuela ein «Sorgenbarometer» wie bei uns. Wo erschiene wohl der Klimawandel auf der Sorgenliste der venezolanischen Bevölkerung? Oder in anderen Ländern, wo die Bevölkerung mit sozialistischen Realexperimenten und anderen Formen des Staatsversagens drangeliert wird und leidet? Ihr wäret deshalb glaubwürdiger, wenn ihr an einem der nächsten Streiktage statt den «Klimanotstand» zur Abwechslung den «Maduro-Notstand» auf-rufen würdet.

Hans Rentsch



Hans Rentsch, 75, ist Ökonom, Wirtschaftspublizist und Autor des Buchs «Wie viel Markt verträgt die Schweiz?» (NZZ Libro, 2017). Rentsch ist ehemaliger Projektleiter «Agrarpolitik» der liberalen Denkfabrik Avenir Suisse und Autor beziehungsweise Co-Autor der Publikationen «Der befreite Bauer» und «Agrarpolitische Mythen».

49 Prozent

Es geht um eure Unterwäsche, Männer



Patrick Imhasly

Ich trage immer das, was meine Frau für mich kauft. Sie hat Stil und Klasse. Beides geht mir ab: Dieses Bekenntnis hat der Talkmaster Roger Schawinski kürzlich in einem Interview mit dem «Tagess Anzeiger» abgelegt. Ich kann nicht in Schawinskis Kopf steigen, aber ich bin mir ziemlich sicher, dass er diese Aussage als Kompliment an seine Frau verstanden haben will. In Tat und Wahrheit ist der an sich clevere Medienunternehmer damit in eine schreckliche Falle getappt – wie das vielen Männern vor ihm leider auch schon passiert ist.

Dass die Partnerin die Kleider für ihren Mann auswählt und er sogar noch stolz darauf ist, kommt einer ästhetischen Bankrotterklärung des männlichen Geschlechts

gleich. Ausserdem werden dadurch unschöne Rollenbilder zementiert: Die Frauen sind für die gepflegten Dinge im Leben zuständig, die Männer sind auf das Praktische fixiert und lassen sich in Stilfragen lenken wie dämliche Schafe.

Bei keinem anderen Kleidungsstück zeigt sich diese Selbstkasteiung der Männer deutlicher als bei der Unterwäsche. «Warum sollte ein Mann in seiner Unterwäsche wie ein Clown aussehen? Ein Mann sollte in seiner Unterwäsche mit ebenso viel Sorgfalt gekleidet sein wie eine Frau», erklärte der italienische Modedesigner Gaetano Savini-Brioni bereits im Jahre 1961. Heute, ein halbes Jahrhundert später, haben immer noch viele Männer zu ihrer Unterbekleidung ein gestörtes Verhältnis – was man leicht feststellen kann, wenn man sich in der Garderobe einer Sauna oder eines Sportvereins ein wenig umschaut.

Nach Angaben der Modebranche lässt sich rund die Hälfte der Schweizer ihre Unterwäsche von einer Frau besorgen, sei das die Mutter oder die Partnerin. Der deutsche Mann legt sich im Durchschnitt pro Jahr maximal 4 neue Unterhosen zu und bezahlt

dafür insgesamt nicht mehr als 28 Euro. In England haben noch vor wenigen Jahren 90 Prozent der Männer erwartet, Unterwäsche von ihren Frauen als Geschenk zu Weihnachten zu erhalten. Während 82 Prozent der Britinnen angaben, Unterwäsche als Luxusartikel zu kaufen, vertraten nur 7 Prozent der Briten diese Haltung. Britische Männer behielten ihre Unterhosen zwischen 5 und 12 Jahre. Und fast 80 Prozent der Amerikaner erklärten, dass ihre Unterwäsche verfarbt oder zerlumpt sei oder Flecken aufweise.

Mal ganz ehrlich: Wie viele Männer gönnen sich beim Kauf von Unterhosen einen zweiten Blick und erstanen prüfend die Feinheit des Gewebes? Bestimmt nicht jene, die am liebsten weisse Boxershorts darunter tragen. Und schon gar nicht jene, die ihre Bedürfnisse in Sachen Unterwäsche durch ein Unterhosenabo abdecken lassen: alle vier Monate eine Lieferung der stets gleichen Modelle frei Haus.

Frauen shoppen nicht, weil sie etwas brauchen, sondern weil sie Lust dazu haben. Für Männer ist Shoppen eine Qual. Das muss sich ändern – Männer sollten sich in ihrem



Für Männer ist Shoppen eine Qual. Das muss sich ändern.

Einkaufsverhalten endlich emanzipieren. Laut Marketingexperten bestimmen Frauen 70 bis 80 Prozent der Kaufentscheidungen in einer Familie, ob in einer beratenden oder bezahlenden Funktion. Da ist es nur schon aus ökonomischen Gründen angebracht, dass sich Männer beim Erwerb von Kleidern stärker einbringen. Vor allem aber führt es sich wirklich gut an, einen eigenen Geschmack zu entwickeln und auch in Unterhosen als Mann sich selbst zu bleiben.

Kaufen die Frauen für ihre Männer Unterwäsche, kommen die Männer oft schlecht weg. «Viele Frauen kaufen für sich selbst teure Wäsche, bringen ihn dann aber einfach schnell an ein Multipack Unterhosen im Vorbeigehen mit», hat der deutsche Wäscheunternehmer Matthias Mey jüngst bemerkt. Seien Sie deshalb vorsichtig, wenn Ihre Partnerin Sie das nächste Mal mit Unterwäsche versorgt: Prüfen Sie die Qualität des Geschenks, und weisen Sie es gegebenenfalls höflich, aber bestimmt zurück. Sie wird beeindruckt sein.

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».