

**Barbara Zwahlen**

## Von Macht im obersten Management

Eine qualitative Untersuchung der Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten bei Schweizer Führungskräften in Spitzenpositionen

**Lizentiatsarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2007 GRIN Verlag  
ISBN: 9783640386581

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/132940>

**Barbara Zwahlen**

## **Von Macht im obersten Management**

**Eine qualitative Untersuchung der Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten bei Schweizer Führungskräften in Spitzenpositionen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# VON MACHT IM OBERSTEN MANAGEMENT

Eine qualitative Untersuchung der  
Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten bei  
Schweizer Führungskräften in Spitzenpositionen

**Lizentiatsarbeit**

Departement Gesellschaftswissenschaften

Fachbereich Soziologie sozialer Probleme

Universität Freiburg (Schweiz)

Oktober 2007

---

Departement für Sozialarbeit und Sozialpolitik

---

Barbara Zwahlen

## **Abstract**

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, die Wahrnehmung von Topmanagern bezüglich Macht zu untersuchen. Es soll dabei über bis anhin empirisch wenig beachtete Angehörige der sozialen Elite in der Schweiz mehr Wissen generiert werden, wobei der Schwerpunkt der Untersuchung beim soziologischen Aspekt der Macht liegt. Die Topmanager wurden deshalb zu ihrem Zugang zu dieser Topposition, ihrer Wahrnehmung von Macht und dem Zusammenspiel von Handlungsmöglichkeiten und Einschränkungen befragt. Durch die qualitative Methodenwahl konnten in geführten Gesprächen komplexe Zusammenhänge zum Ausdruck gebracht werden. Bei den Befragten zeigte sich ein ambivalentes Machtverständnis, weil es stark wertend auf den Umgang mit Macht abzielt. Grundsätzlich gestehen sich die Befragten in ihrer Position trotz Einschränkungen jedoch viele Handlungsmöglichkeiten ein. Bei ethisch schwierigen Entscheidungen werden aber wirtschaftslogische Zwänge dem eigenen Willen übergeordnet. Verantwortung wird somit einem anonymen Markt übertragen.

# Inhaltsverzeichnis

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Einführung in die Problematik und die Fragestellung</b>                       | <b>1</b>  |
| 1.1       | Einleitung   | 1         |
| 1.2       | Einführung in die Problematik  | 1         |
| 1.3       | Fragestellung und Forschungsziel   | 3         |
| 1.3.1     | Fragestellung  | 3         |
| 1.3.2     | Forschungsziel   | 5         |
| 1.4       | Die Definition viel verwendeter, komplexer Begriffe                              | 5         |
| 1.4.1     | Macht  | 5         |
| 1.4.2     | Topmanager   | 6         |
| 1.4.3     | Kurzdefinitionen: Soziale Position, Einstellung und Dissonanz                    | 7         |
| 1.5       | Die Strukturierung der Lizentiatsarbeit  | 7         |
| <b>2.</b> | <b>Einführung in theoretische Konzepte zu Eliten und Macht</b>                   | <b>9</b>  |
| 2.1       | Die Analyse von Toppositionen und deren Inhabern:<br>Eliten- und Klassentheorien | 9         |
| 2.1.1     | Elitentheorien   | 10        |
| 2.1.2     | Klassentheorien  | 15        |
| 2.2       | Machttheorien  | 16        |
| 2.2.1     | Macht  | 17        |
| 2.2.2     | Einschränkungen der Macht  | 19        |
| 2.3       | Die Relevanz der theoretischen Konzepte für diese Arbeit                         | 23        |
| <b>3.</b> | <b>Diskussion von Studien zum Thema Wirtschaftseliten</b>                        | <b>25</b> |
| 3.1       | Studien aus der Schweiz  | 25        |
| 3.1.1     | Netzwerkanalysen   | 26        |
| 3.1.2     | Soziale Reproduktion   | 26        |
| 3.1.3     | Einstellungsforschung  | 28        |
| 3.1.4     | Wirtschaftsethik   | 29        |
| 3.1.5     | Studien aus dem Bereich Unternehmensberatung                                     | 31        |
| 3.2       | Studien aus Frankreich, Deutschland und Amerika                                  | 33        |
| 3.2.1     | Frankreich   | 33        |
| 3.2.2     | Deutschland  | 34        |
| 3.2.3     | Amerika  | 35        |
| 3.3       | Die Relevanz der Forschungserkenntnisse für diese Arbeit                         | 37        |
| <b>4.</b> | <b>Die Forschungsmethode und das methodische Vorgehen</b>                        | <b>39</b> |
| 4.1       | Methodenwahl   | 39        |
| 4.2       | Zielgruppe und Stichprobe  | 41        |
| 4.2.1     | Zielgruppe   | 41        |
| 4.2.2     | Stichprobe   | 42        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.3       | Methodisches Vorgehen   | 44         |
| 4.3.1     | Vorbereitungsphase  | 44         |
| 4.3.2     | Datenerhebung   | 46         |
| 4.3.3     | Datenauswertung   | 49         |
| 4.4       | Methodische Herausforderungen   | 51         |
| <b>5.</b> | <b>Die Ergebnisse der Untersuchung zum Thema Macht im Topmanagement</b> | <b>54</b>  |
| 5.1       | Der Zugang zu einer Topmanagerposition                                  | 55         |
| 5.1.1     | Subjektfremde Faktoren  | 55         |
| 5.1.2     | Subjektbezogene Faktoren  | 62         |
| 5.1.3     | Zusammenfassung: Der Zugang zu einer Topmanagerposition                 | 64         |
| 5.2       | Der Einfluss von Laufbahnerfahrungen auf die Wahrnehmung                | 66         |
| 5.2.1     | Laufbahnvergleiche bezüglich Handlungsmöglichkeiten und Macht           | 67         |
| 5.2.2     | Zusammenfassung: Der Einfluss der Laufbahn auf die Wahrnehmung          | 69         |
| 5.3       | Macht aus der Sicht von Topmanagern                                     | 70         |
| 5.3.1     | Machtdefinitionen   | 70         |
| 5.3.2     | Die erwartete Fremdeinschätzung   | 73         |
| 5.3.3     | Die Einschätzung anderer Topmanager                                     | 74         |
| 5.3.4     | Zusammenfassung: Das Machtverständnis                                   | 75         |
| 5.4       | Wahrgenommene Handlungsmöglichkeiten und mögliche Einschränkungen       | 76         |
| 5.4.1     | Handlungsmöglichkeiten  | 76         |
| 5.4.2     | Einschränkungen der Handlungsmöglichkeiten                              | 79         |
| 5.4.3     | Der Umgang mit Einschränkungen der Handlungsmöglichkeiten               | 86         |
| 5.4.4     | Zusammenfassung: Handlungsmöglichkeiten und Einschränkungen             | 89         |
| 5.5       | Soziale Verantwortung und der eigene Wille                              | 90         |
| 5.5.1     | Soziale Verantwortung   | 91         |
| 5.5.2     | Der eigene Wille  | 93         |
| 5.5.3     | Zusammenfassung: Soziale Verantwortung und der eigene Wille             | 95         |
| <b>6.</b> | <b>Diskussion der Ergebnisse und Ausblick</b>                           | <b>97</b>  |
| 6.1       | Diskussion der Ergebnisse   | 97         |
| 6.2       | Kritische Würdigung und Ausblick  | 102        |
| <b>7.</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>   | <b>105</b> |
| <b>8.</b> | <b>Anhangverzeichnis</b>  | <b>110</b> |

# Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Der Positionsansatz 6
- Abb. 2: Das Rekrutierungsmodell von Eliten 27
- Abb. 3: Die Typologie unternehmerischer Denkmuster 29
- Abb. 4: Das Schema des sozialen Raums nach Kapitalsorten 33
- Abb. 5: Die Ausbildungsverteilung der Stichprobe 43
- Abb. 6: Faktoren einer Topmanagerkarriere 64

## **Anmerkung bezüglich der geschlechtsspezifischen Schreibweise**

In der vorliegenden Arbeit wird der Einfachheit halber hauptsächlich die männliche Form verwendet, wobei in allgemeinen Fällen die weibliche jeweils mitgemeint ist.

# **1. Einführung in die Problematik und die Fragestellung**

## **1.1 Einleitung**

Seit einigen Jahren werden Topmanager durch die Medien in der Schweiz immer wieder ins Rampenlicht gerückt. Das Spektrum der Berichterstattung ist sehr breit und je nach aktueller Wirtschaftslage schmeichelhafter oder vernichtender. Wirtschaftsskandale wie das „Grounding“ der Swissair im Jahr 2001 haben die Kritikbereitschaft der Öffentlichkeit am Management verstärkt. In letzter Zeit ist es die Diskussion über die Höhe von Managerlöhnen, Boni und der finanziellen Entschädigung bei einer Entlassung, die für rote Köpfe sorgt. Interessant dabei ist nicht nur die Kritik an sich, sondern ihre Verknüpfung mit der sozialen Position, die eine Person in der Gesellschaft hat. Gewissen Positionen wird Macht, und ihren Positionsinhabern damit auch Verantwortung zugeschrieben.

Obwohl Topmanager seit einiger Zeit in den Medien gerne als prominente Persönlichkeiten interviewt und ihre Einstellung zu Einfluss in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen dabei breit diskutiert wird, so wurden sie in empirischen Studien bisher selten als soziale Gruppe wahrgenommen und als solche untersucht. In dieser Arbeit stehen sie als Zielgruppe jedoch im Zentrum der qualitativen Forschung. Inhaltlich geht es mir darum, die Einstellungen von Angehörigen einer sozialen Elite zum Thema Macht aufzuzeigen. Dazu werden sie – im Sinn der Machtdefinition von Weber (1981:89, vgl. Abschnitt 2.2.1) – nach den wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten befragt. Als Gegenpol werden aber ebenfalls ihre Aussagen bezüglich möglicher Einschränkungen ihres Handlungsspielraums analysiert, wodurch die Befragten in einem sozialen Zusammenhang positioniert werden und somit der relationale Aspekt von Macht zum Ausdruck kommt.

## **1.2 Einführung in die Problematik**

Die Problematik – oder das soziale Problem – ergibt sich also aus der Verknüpfung der Macht – und Verantwortungsdiskussion mit der sozialen Position eines Topmanagers, das heisst aus der Frage nach der Verantwortlichkeit von Eliten.

In der sozialpolitischen Debatte bezüglich Personen mit einem tiefen sozialen Status, im Speziellen Abhängigen von Sozialversicherungen, wird immer wieder auf die Eigenverantwortung der Betroffenen hingewiesen. Dabei wird auf den Einfluss von sozialen Strukturen wenig eingegangen. Es herrscht hier eine verbreitete Haltung vor, wonach jeder unabhängig von äusseren

Umständen „seines eigenen Glückes Schmied“ sein könne, und sich sonst wenigstens darum bemühen müsse, der Gesellschaft nicht zur Last zu fallen.

Auf gesellschaftliche Eliten bezogen würde dies bedeuten, deren Handeln auf Sozialverträglichkeit zu untersuchen. Denn in einer Machtposition wie jener des Topmanagements gefällte Entscheidungen haben Konsequenzen für grosse Teile einer Gesellschaft. Es stellt sich also die grundsätzliche Frage, ob jemand, der Macht hat, auch verantwortlich ist. Aus einer ethischen Perspektive wird diese Folgerung ganz klar vertreten (vgl. Ulrich und Thielemann 1992a). In einem Interview äussert sich der Soziologe Sennett besorgt darüber, dass heute vermehrt Macht ausgeübt wird, ohne an Verantwortung gekoppelt zu sein, was er „Kultur der Verantwortungslosigkeit“ nennt (Binswanger 2007:43). So würden in der Wirtschaft externe Berater angestellt, um später eventuell die Verantwortung auf deren Strategieentwicklung abschieben zu können. In diesem Sinn trägt auch ein angestellter Topmanager nicht dieselbe Verantwortung wie ein selbständiger Unternehmer. Wie der Swissairprozess gezeigt hat, beschränken sich für ihn die Konsequenzen seines Handelns auf die eigene Kündigung und einen eventuellen Verlust seiner Reputation. „In den Topetagen der Wirtschaft entwickelt sich ein System zu immer grösserer Perfektion, in dem am Ende niemand Verantwortung übernehmen muss – nicht der Shareholder, nicht das wechselnde Management, schon gar nicht der externe Berater. Macht ohne Verantwortung ist eine ungute Sache“ (Binswanger 2007:44).

Bereits zu früheren Zeitpunkten wurde die Verantwortungslosigkeit von Eliten angeprangert. Marx (1872) schilderte die Industrialisierung in den düstersten Farben. Die Haltung von amerikanischen Eliten, sich als ohnmächtig darzustellen, um sich nicht verantwortlich verhalten zu müssen wird von Mills kritisiert: „There is nothing in ‚the nature of history‘ *in our epoch* that rules out the pivotal function of small groups of decisionmakers“ (Mills 1971:27). Für ihn gibt es keine dem Lauf der Geschichte untergeordneten Eliten, die nicht zur Rechenschaft gezogen werden könnten. In diesem Sinn verweisen Ulrich und Thielemann auf die vom Management zu Legitimationszwecken bemühte „unsichtbare Hand“ (Ulrich und Thielemann 1992a:34), ein Verweis auf „natürlich“ existente Wirtschaftsphänomene ausserhalb der Beeinflussungsmöglichkeiten des Einzelnen. Aber auch der Musiker Sir Bob Geldof gestand der Wirtschaftselite Handlungsspielraum zu, als er die am Alpensymposium 2007 anwesenden Unternehmer und Manager aufforderte, sich ethisch verantwortlich zu engagieren: „Investieren Sie in Afrika, schreiben Sie Briefe an Ihre Abgeordneten – jeder kann etwas tun, Sie müssen nur Ihre demokratische Macht nutzen“ (Stoltze 2007:13). Mit dieser Aussage erweitert er den Verantwortungsbereich der Wirtschaftseliten sogar auf Bereiche ausserhalb der Unternehmung.

Diese angesprochene Diskussion über die Verantwortlichkeit von Eliten verdeutlicht die Problematik, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Was als normative Diskussion verstanden werden

könnte, soll hier von den Betroffenen selbst dargestellt werden. Die Forschung ist denn auch darauf ausgerichtet, die Wahrnehmung von Topmanagern zu ihrem Handlungsspielraum zu erfahren. Ein Topmanager wird seine Verantwortung nur anerkennen, wenn er sich in seiner Position auch Handlungsmöglichkeiten eingesteht. Indem ebenfalls personelle und strukturelle Widerstände berücksichtigt werden, können die Befragten in ihrem sozialen Umfeld positioniert werden und der Handlungsspielraum in seiner ganzen Komplexität diskutiert werden.

## **1.3 Fragestellung und Forschungsziel**

### **1.3.1 Fragestellung**

Der Darstellung der Fragestellung muss eine Grundannahme (oder auch Orientierungshypothese) vorangestellt werden. Sie ergibt sich aus meinem theoretischen Vorwissen, das ich in Kapitel 2 detailliert aufzeige. Wie in der Einleitung und der Problematik beschrieben, gehe ich davon aus, dass die soziale Position eines Topmanagers im sozialen Gefüge eine spezielle Funktion hat und somit durchaus untersuchenswert ist. Ich interessiere mich demnach für eine Gruppe im sozialen „Oben“, was in dieser Arbeit immer wieder zum Ausdruck kommen wird. Diese Arbeit lässt sich somit in die Tradition der Elitenforschung einordnen.

Um das grosse Feld an Forschungsfragen einzugrenzen, konzentriere ich mich in dieser Studie auf Aspekte von Macht. Ich gehe nämlich zudem davon aus, dass die soziale Position eines Topmanagers Handlungsmöglichkeiten erlaubt, die anderen Gesellschaftsmitgliedern vorenthalten sind. Inhaltlich leite ich deshalb die Fragestellung aus der Operationalisierung von Webers (1981:89) Machtdefinition ab. Es geht dabei darum, durch die Befragung von Topmanagern deren Einstellungen zu verschiedenen Aspekten von Macht (wie Handlungsmöglichkeiten, Widerstände oder der eigene Wille) in Erfahrung zu bringen.

Für diese Lizentiatsarbeit habe ich mich entschieden, mit Forschungsfragen zu arbeiten. Sie sind für das qualitativ explorative Forschen geeignet, weil sie in eine Richtung weisen und trotzdem mehrere Wege zur Lösungsfindung offen lassen (vgl. Kapitel 4). Man ist nicht wie bei Hypothesen gebunden, sie zu verifizieren oder zu widerlegen. Es sind die individuellen Antworten auf Fragen, die die Entstehung neuer Erkenntnisse ermöglichen und die während der Untersuchung weiter verfolgt werden können.

Trotzdem will ich für den Leser die den einzelnen Fragen zugrundeliegenden Annahmen nachvollziehbar machen. Die Darstellung der Forschungsfragen ist deshalb in ausführlicher Form aufgeführt, da ich zu jeder Unterfrage meine Gedanken genauer erläutere.

Die Hauptfrage leitet sich also vom Interesse an der sozialen Position von Topmanagern und vom Machtbegriff ab. Die Unterfragen verdeutlichen den Ansatz, mit dem versucht wird, die Beantwortung der Hauptfrage zu erreichen.