»Arbeit ist das halbe Leben«: Sie bestimmt unseren Alltag, prägt unsere biografische Laufbahn und schafft gesellschaftliche Identität. Doch die Arbeitswelt ist im Umbruch. Unter den Vorzeichen eines »neuen Geistes des Kapitalismus« geraten immer mehr Gewissheiten ins Wanken: Manche Arbeitswelten scheinen sich zu Orten permanenten und rapiden Wandels zu entwickeln, in anderen zeigt sich eine erstaunliche Beharrungskraft und Widerständigkeit.

Im vorliegenden Band kommen diejenigen zu Wort, die im medialen und wissenschaftlichen Diskurs über Arbeit oft kaum Beachtung finden: die Beschäftigten selbst. Berufstätige aus unterschiedlichsten Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz legen in ausführlichen Interviews Zeugnis ab von ihren Erfahrungen mit der Entwicklung der Arbeitswelt. Rund 40 Sozialwissenschaftler machen diese Erfahrungen mittels einer verstehenden Forschungsmethode nachvollziehbar und zeigen ihre gesellschaftliche Relevanz auf. Dieses Kaleidoskop an soziologischen Porträts aus der Arbeitswelt schärft unseren Blick ebenso für paradox anmutende Veränderungen wie für umfassende Dynamiken sozialer und beruflicher Entwicklung.

ISBN 978-3-86764-244-6
9 783867 642446
www.uvk.de
UVK Verlagsgesellschaft mbH

Fondation Bourdieu

Franz Schultheis, Berthold Vogel, Michael Gemperle (Hg.)

Ein halbes Leben

Ein halbes Leben
Franz Schultheis / Berthold Vogel / Michael Gemperle (Hg.)

Ein halbes Leben

Biografische Zeugnisse
aus einer Arbeitswelt im Umbruch

UVK

Franz Schultheis, Berthold Vogel, Michael Gemperle (Hg.)

Ein halbes Leben

Biografische Zeugnisse aus einer Arbeitswelt im Umbruch

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Mit freundlicher Unterstützung durch den Dr. Albert Bühler-Reindl-Fonds der Universität St. Gallen (Schweiz) und das Hamburger Institut für Sozialforschung.

Entstanden in Zusammenarbeit mit der Stiftung Pierre Bourdieu, St. Gallen (Schweiz).

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-244-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2010
Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Lektorat: Marit Borcherding, Göttingen
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, Freiburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · D-78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort, von Franz Schultheis, Berthold Vogel und Michael Gemperle 9

Einleitung, von Franz Schultheis, Berthold Vogel und Michael Gemperle 11

1. Lagerarbeiterin: »Jetzt zählt nur mehr das Stück, der Mensch nicht mehr«, von Gilles Reckinger und Diana Reiners 21
2. Buchhändlerin: »Zu einem Konzern zu gehören, spricht gegen die Buchhändler-Seele«, von Michael Gemperle 37
3. Zimmermann: »Es gibt keine andere Wahl. Sonst müsst' ich hier abschließen«, von Constantin Wagner 55
4. Biobäuerin: »Für mich war und ist das die normale und konventionelle Landwirtschaft«, von Ove Sutter 71
5. Bergarbeiter: »Bis zum bitteren Ende«, von Philipp Ramos Lobato 83
6. »Man kann nicht mehr in Ruhe arbeiten« – der Wandel der Arbeitswelt in einem ostdeutschen Industriebetrieb, von Michael Hofmann und Silke Röbenack 95
7. Kfz-Mechaniker: »Wir Älteren haben bessere Zeiten erlebt«, von Natalie Grimm 139
8. Arbeiterin: »Die machen uns systematisch kaputt«, von Peter Streckeisen 157
9. Konkurrenz und Solidarität auf der Baustelle, von Alessandro Pelizzari 171
10. Sexarbeiterin: »Preise sollen Preise sein«, von Kathrin Englert und Kathrin Schrader . . . 195
11. Software-Entwickler: »Das ist sehr deprimierend für die Leute, die haben nichts zu tun«, von Jörg Flecker 211
12. Apothekerin: »Diese Wertschätzung, die ist einfach nicht mehr da«, von Anne Mühlhäußer und Franz Schultheis 225
13. LKW-Fahrer: »Alles was sich irgendwie nicht ausgeht, das lastet auf den Schultern des Fahrers«, von Gilles Reckinger 239
14. Reinigungskraft: »Im Vergleich zu dem, was ich unten alles gemacht habe, ist das wirklich nicht schwer hier«, von Diana Reiners 253
15. Postbeamter: »Fast ein jeder bei uns sagt vor der Nachtschicht: ›Halb fünf muss es werden in der Frühe‹«, von Ove Sutter 265
16. Beamter: »Man hat schon das Gefühl, dass es eine komische Zeit ist«, von Kristina Schulz 277

17. Neue Kräfteverhältnisse: Erziehung zwischen Bildungsauftrag, ökonomischem Druck und bürokratischer Reglementierung, von Elisabeth Timm, Andrea Lange-Vester und Christel Teiwes-Kügler 293

18. Musikerin: »Ich habe zwei Jahre nur von der Band gelebt«, von Pascal Jurt 397

19. Saisonarbeiter in der Weinlese: »… erstens ist es Beschäftigung und zweitens soll auch was rüber kommen dabei«, von Philipp Staab 413

20. Lokführer: »Sonst hätte man seine Arbeit verloren«, von Annett Gröschner 425

21. Bäckereiunternehmer: »Der Nischenplayer wird überleben«, von Thomas Eberle 439

22. Betriebsrätin: »Als ich angefangen habe, haben wir nicht von Dienstleistungen oder Service gesprochen. Und jetzt müssen wir mit wenig Leuten Dienstleister sein und Service bieten«, von Peer Rosenthal und Margareta Steinrücke 453

23. Fachanwalt: »Früher gab es zumindest die gemeinsame Überzeugung, dass die Rechtsnorm für alle, wenn auch nicht in gleicher, so doch in ähnlicher Art und Weise gilt und dass man sich daran auch hält«, von Erwin Single 467

24. Friseurin: »Ich muss immer schauen, dass die nicht zu viel arbeiten …«, von Ueli Mäder 483

25. Grafikerin: »Weil ich überhaupt keinen Halt hatte, habe ich mir selbst einen gemacht«, von Johannes Gruber 491

26. Künstlerin: »Ich kann sagen: Nächstes Jahr ist okay! Mehr kann ich nicht sagen«, von Ulf Wuggenig 507

27. Verwaltungsangestellte: »Krank und behindert zu sein in dieser Gesellschaft ist schlecht«, von Constantin Wagner 523

28. Produktionshelfer: »An so einen Punkt bin ich gekommen. Ja, ein Mensch wie ich!«, von Carsten Keller und Olaf Groh-Samberg 539

29. Fotolithograf: »Ich bin zuständig für die Bildbearbeitung von drei Tageszeitungen, wie ein Zigeuner«, von George Waardenburg 549

30. Betriebsärztin: »Diejenigen, die Arbeit haben, sind überlastet und gehen daran zugrunde und die andere Hälfte steht auf der Straße und hat keine«, von Margareta Steinrücke und Peer Rosenthal 567

31. Arbeitsmarkt-Service-Berater: »Jetzt sind wir Dienstleister. Jetzt brauchen wir natürlich Ziele«, von Diana Reiners und Gilles Reckinger 581

32. Sozialarbeiterin: »Ich habe große Bauchschmerzen, weil ich den großen Hilfebedarf sehe«, von Rolf-Dieter Hepp und Sabine Kergel 597

33. Forschungslaborant: »Das ist wirklich reiner Fabrikbetrieb«, von Peter Streckeisen 609

34. Mediengestalter: »… da war noch richtig Produktion, da konnte man noch richtig was sehen…«, von Tatjana Freytag 623

35. Vermessungsingenieur: »Da habe ich schlaflose Nächte …« , von Wolfgang Pauls 637

36. MitarbeiterInnenvertreterin: »… die Bodenhaftung verloren …«, von Franz Schultheis 647

37. »Ja das kostet aber Geld. Der Umbau und die Neuordnung des Gesundheitssektors«, von Ullrich Bauer und Uwe Bittlingmayer 665

Rückblicke – Zwischenbilanzen – Ausblicke, von Franz Schultheis, Berthold Vogel und Michael Gemperle 731

Das Forschungsteam 753

Nach mehreren Zeugnissen aus Arbeitswelten, die durch Einführung der elektronischen Datenverarbeitung reorganisiert wurden, wenden wir uns nun einer MitarbeiterInnen-Sprecherin in einer Grossbank zu, welche die Entwicklung der Arbeitsbedingungen und -verhältnisse sowohl aus eigener Erfahrung als auch aus der Position der MitarbeiterInnen-Vertretung kennt. Die Aussagen von Frau C. weisen eine besondere Brisanz auf, bieten sie doch Einblick in eine Arbeitswelt, in die im Zuge der Ausrichtung auf das Investment Banking Praktiken Eingang gefunden haben, die seit der jüngsten Finanzkrise öffentlich und auch betriebsintern wieder verstärkt in Frage gestellt werden. In Frau C.s Schilderungen besonders gut zum Ausdruck kommt, wie die Leitungsetage der Grossbank sich während dieser Zeit zunehmend zu einer von der Belegschaft abgekoppelten »Gegenwelt« mit eigenen Regeln und eigener Sprache entwickelt hat.

»… die Bodenhaftung verloren …«

Von Franz Schultheis

Mitte der 1990er-Jahre trat Frau C. als frisch diplomierte Juristin in eine Schweizer Traditionsbank ein. Zu dem Zeitpunkt hatte sie die hohe Kunst des modernen Managements – d. h. Kompetenzen in Sachen Flexibilität und Mobilität, Polyvalenz und pluri-funktionalem Einsatz, Zeitmanagement und Koordination, Menschenführung und Coaching – schon in der hierfür geradezu prädestinierten Rolle als alleinerziehende Mutter von vier Kindern erlernt. Sie übernahm in den ersten Jahren bei der Bank verschiedene Positionen und Aufgaben, diese reichten von der Lehrlingsausbildung bis zu Stabsfunktionen.

In ihrem biografischen Rückblick erscheint Frau C. die Bank von damals wie eine verlorene Welt, die sich innerhalb weniger Jahre durch eine nicht abbrechende Kette von Umstrukturierungen und Modernisierungen, Fusionen und Umorientierungen zu einem kaum noch wieder erkennbaren Unternehmen mit grundlegend gewandelter Unternehmenskultur entwickelt hat.

Frau C. trat durch eine kleine Tür in das damals alteingesessene Traditionsunternehmen ein, welches just zu dieser Zeit damit begann, sich von einer paternalistisch geprägten, dem Gemeinwohl verpflichteten Schweizer Institution zum Global Player der internationalen Finanzmärkte zu wandeln. Der erste Schritt hierzu war die Fusion mit einer anderen Schweizer Bank. Frau C. erlebte diesen Unternehmenswandel zunächst als eine von vielen Angestellten, dann jedoch engagiert sie sich in der in der MitarbeiterInnenvertretung und lässt sich schließlich, zu deren Präsidentin wählen – eine Teilzeitstelle. Von nun an ist sie Beobachterin der ersten Reihe, bekommt einen privilegierten Zugang zu den für die einfachen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so fernen und so fremden Menschen der »Teppichetage« und wird schließlich in den jüngsten Zeiten der Bankenkrise zu einem wichtigen, wenn auch nicht immer bequemen Sprachrohr der Mitarbeiterschaft der Schweizer Investbank. Man merkt im Gespräch an ihrem engagierten Ton, wie sehr sie in dieser Rolle aufgeht und mit Leib und Seele dieses schwierige Geschäft in besonders schwierigen Zeiten betreibt. Dieses Engagement gilt vor allem den einfachen Angestellten des Unternehmens, deren Berufsalltag alles andere als ein langer, ruhiger Fluss ist. Schon in Zeiten der Fusion der 1990er-Jahre kam das Gefühl auf, mit der Traditionsbank auch ein Stück Heimat und Identifikation verloren zu haben, dazu gesellte sich bald die bis heute nicht mehr abbrechende Angst vor Arbeitsplatzverlust. Die Fusion brachte erste Welle an Massenentlassungen mit sich und im Zuge der Bankenkrise der letzten Jahre begannen sich viele Angestellte mit einiger Berechtigung davor zu fürchten, selbst bei der nächsten Welle geopfert zu werden – eine Angst, die sich als dauerhaft herausstellt. Nicht nur die »Freige-

stellten«, ein Schweizer Euphemismus für »Entlassene«, sind Opfer dieser Umstrukturierungen, Flurbereinigungen, Modernisierungen und Kurswechsel, sondern auch die (vorläufig) Verschonten, die *stayer*, die Symptome von *survivor sickness*, dem Leiden der Überlebenden, in diversen Formen und Ausprägungen zu bewältigen haben. Die heute offensichtlich werdende Vertrauenskrise in der Arbeitswelt Bank, die nicht zuletzt darin ihren Ausdruck findet, dass »Vertrauen« gebetsformelhaft beschworen wird, ist dabei keineswegs eine Art Kollateralschaden der jüngsten Krise, sondern wurde nicht zuletzt durch eine langfristige Unternehmenspolitik und Profilbildung sozusagen »hausgemacht«. Der neue Geist des Kapitalismus der Jahrtausendwende kommt in der Bankenwelt besonders scharf konturiert zum Ausdruck und die Vorstellung, dass qualifizierte Arbeitnehmer ständig ihren Marktwert unter Beweis zu stellen haben, sich mit befristeten Projekten und Anstellungsverhältnissen und damit zusammenhängend mit dauerhafter Mobilität und der Verpflichtung zu lebenslangem Lernen und maximaler Flexibilität arrangieren können sollten, gehört hier mittlerweile zum Anforderungskatalog an die Beschäftigten. Diese unverblümte Marktorientierung, im heutigen Management-Leitmotiv der *employability* gipfelnd, lässt sich nur schwer mit der Idee langfristiger wechselseitiger Verpflichtungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbaren, und das Verfallsdatum auf Arbeitsverträgen wird immer kurzfristiger. Nun mag dies bei hoch qualifizierten Führungskräften noch angehen, die einen entsprechend generös ausfallenden »Lohn der Angst« beziehen. Für die »einfachen« Angestellten der Bank jedoch ist diese neue Unternehmensphilosophie eine Quelle dauerhafter Beunruhigung und Sorge. Wie kam es in solch einem kurzen Zeitraum zu einem derart einschneidenden Wandel?

Die Unternehmensführung hat seit Mitte der 1990er-Jahre nach Frau C.s Sicht der Dinge dem einfachen Fußvolk mehr und mehr den Rücken gekehrt. Stattdessen orientiere man sich, so Frau C., an Amerika, von wo man sich die Inspirationen, wenn nicht gar Modelle für die sukzessiven »Modernisierungen« der Schweizer Traditionsbank holt. Angesagt ist seitdem eine Politik der großen Zahlen und Bilanzen, bei denen die Befindlichkeiten der kleinen Mitarbeiter der Bank zur quantité négligeable verblassen.

Der von Frau C. geschilderte Unternehmenswandel lässt sich vor diesem Hintergrund durchaus treffend als »Amerikanisierung« der Unternehmenskultur auf allen Ebenen etikettieren und beschreiben. Man spricht Amerikanisch, man orientiert sich am dortigen Finanzmarkt, führt die in den USA praktizierte Politik der Boni ein, konkurriert international bei der Rekrutierung von Finanzexperten, übernimmt wie selbstverständlich in kürzester Zeit das neoliberale Newspeak des amerikanischen Managements, Vorreiter eines neuen Geistes kapitalistischen Wirtschaftens, ersetzt das Lokalkolorit des ehemaligen Traditionsunternehmens mit seinem betont bodenständigen Selbstverständnis und öffentlichen Bild der Vertrauenswürdigkeit, Kundennähe, paternalistischen Verantwortung für die Mitarbeiter etc. durch das Image der Weltläufigkeit eines am Puls der internationalen Finanzmärkte orientierten Global Players, dessen gehobenes Management international rekrutiert wird – nach US-amerikanischen Standards, die zuvor gewiss als anstößig und geradezu unmoralisch erschienen wären. Im Laufe der letzten 15 Jahre hat sich zudem ein Typus von Führungskräften bzw. eine ökonomische Elite auf den Chefetagen des Unternehmens etabliert, welche vom vorherrschenden Habitus her wie ein karikiertes Kontrastbild der alten paternalistischen Unternehmensführung erscheinen.

Die jüngste Krise, die der Schweizer Investbank massiv zugesetzt hat und bei Weitem noch nicht ausgestanden ist, erscheint in dieser Sicht wie eine direkte Konsequenz verlorener Boden-

haftung und zunehmender Betriebsblindheit, die von Frau C. als Symptome einer korrumpierenden Macht des Geldes diagnostiziert werden. Das Milieu des hohen Managements der Schweizer Investbank, zu dem sie aufgrund ihrer geradezu archaisch anmutenden Rolle als Sprecherin der schweigenden Mehrheit der Unternehmensmitarbeiter Zugang hat, ohne dazuzugehören, erscheint ihr wie eine Gegenwelt mit eigenen Regeln und eigener Sprache, im eigenen System gefangen und ohne Sensorium für die Befindlichkeit der Angestellten. Das Bild, das sie entwirft, ist von einem derart ungeschönten Realismus, dass man sich erstaunt fragen muss, woher sie überhaupt noch die Überzeugung und Energie nimmt, sich so engagiert für ihr Unternehmen einzusetzen, wie sie es offenkundig tut.

Wie eine Anthropologin bei der Beobachtung archaischer Stammesrituale, bewegt sich Frau C. seit Jahren in den Grenz- und Grauzonen einer »Gegenwelt« mit einem hohen Grad an Abschottung und Selbstreferenz. Es ist eine Männerwelt, in die Frauen selten Zugang haben. In ihrem Falle handelt es sich um das ambivalente Privileg, in einer an reiner Gewinnmaximierung orientierten Lebenswelt wie eine Ruferin in der Wüste an jene Werte und Prinzipien wie soziale Verantwortung zu erinnern, die bis vor gar nicht so langer Zeit in ihrer Bank eine Selbstverständlichkeit zu sein schienen.

Zu einer ersten Bekanntschaft mit Frau C. kam es 2009 während einer Autofahrt. Im Schweizer Radio war ein Gespräch mit der Sprecherin für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Schweizer Großbank zu hören. Anlass war, wie unschwer zu erwarten sein dürfte, die Bankenkrise, zu dieser Zeit an ihrem Höhenpunkt angekommen. Frau C., Sprecherin von rund 25.000 Mitarbeitenden dieser von der Krise ganz besonders geschüttelten Bank, führte dieses Gespräch auf bewundernswert souveräne Weise, völlig unaufgeregt, sachlich und doch engagiert argumentierend, nicht mit harter Kritik an ihrem Arbeitgeber sparend und dennoch loyal zu ihm stehend und die Interessen ihrer Klientel verteidigend. Als langjährige Mitarbeiterin dieser Bank schien sie geradezu prädestiniert für ein Gespräch über den Wandel ihrer Arbeitswelt, und dies in zweifacher Hinsicht: nämlich zum einen in ihrem eigenen Namen und auf der Basis ihrer subjektiven Erfahrungen mit einer Arbeitswelt, die sich bereits seit Mitte der 1990er-Jahre in einem permanenten Prozess an tiefgreifenden Reformen und Umstrukturierung befand.

Zum anderen aber auch als Interessensvertreterin von Tausenden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Sprachrohr für deren Nöte und Ängste. Nach einer recht unkomplizierten Kontaktaufnahme per Mail kam es zu einem ersten ausführlichen Gespräch über die allgemeine Situation des Bankenwesens, danach dann zu dem hier präsentierten Interview, welches unter etwas widrigen Umständen in einem Restaurant des Züricher Hauptbahnhofs stattfand.

Frau C., eine sehr selbstbewusst und vital wirkende Endfünfzigerin stieg völlig unbefangen und engagiert in das Gespräch ein, legte ihre familiale wie berufliche Biografie und Situation ohne Zögern dar, erzählte von privaten Krisen (Scheidung nach der Geburt eines vierten Kindes und Karriere als alleinerziehende kinderreiche Mutter) wie auch einer Berufswelt in Dauerkrise und erwies sich als eine hoch reflektierte kritische Beobachterin ihrer Arbeitswelt.

Zu ihrem nicht ganz alltäglichen Profil kommt noch eine beeindruckende Verhaltens- und Stilsicherheit hinzu, die Frau C. als ein selbstbewusstes Mitglied besserer Gesellschaftskreise auszeichnet, ohne jedoch dünkelhaft zu wirken. Die »Klasse«, die sie mit ihrer ganzen Person an den Tag legt, dürfte ihr eine Kommunikation auf Augenhöhe mit den Bewohnern der Teppich-Etagen erleichtert haben und stellt ein Kapital dar, welches ihre riskanten Gratwanderungen zwi-

schen Engagement für und kritischer Distanzierung von ihrem Arbeitgeber gerade noch tolerierbar machten.

Eine MitarbeiterInnensprecherin in einer Schweizer Großbank im Gespräch mit Franz Schultheis

»Aber als die Krise kam, war niemand da. Niemand, niemand!«

– Vielleicht fangen wir gleich bei Ihnen an. Was machen Sie beruflich?

Frau C. – Also ich mache die Personalinteressenvertretung einer Schweizer Großbank und dies nun schon seit neun Jahren. Dann weiß man, was man macht. Das kann man nämlich von vielen Leuten im Banking deshalb nicht mehr sagen, weil die Halbwertszeiten von Organigrammen, von Leuten in Funktionen und Organisationseinheiten so kurz sind, dass niemand mehr genau weiß, was er wirklich tut und warum.

– Also wären neun Jahre schon ein hochstabiles Element in einer solchen Bank?

Frau C. – Ja, das denke ich. Und in meiner Funktion ist auch ein historisches Verständnis besonders wichtig.

»… eine typische Frauen-Biografie«

– Und wie sind Sie da hinein gekommen? Mit welchem Ausbildungsweg und was haben Sie vorher gemacht?

Frau C. – Mein Werdegang ist eine typische Frauen-Biografie: Ich habe jung geheiratet und vier Kinder bekommen. Nach 12 Jahren hat mein Mann die Familie verlassen. Ich habe dann – neben meinen Kindern – Jura studiert und bin schließlich erst mit 43 Jahren ins Erwerbsleben eingestiegen. Dort habe ich geschaut, was so auf mich zukommt. Und habe genommen, was kam. Ich arbeitete im Personalwesen, dann war ich Assistentin, anschließend Stabschefin von einem Regionenleiter. 2001_hab ich mich zu den Wahlen in die Arbeitnehmervertretung aufstellen lassen. Erst viel später habe ich begriffen, wie spannend das ist: In einer total hierarchischen, von Geld geprägten Welt einen kleinen Verein zu haben, in den die Leute demokratisch gewählt werden und die sozusagen non-profit-Ziele verfolgen. 2007, nach sechs Jahren als Vizepräsidentin, habe ich mich – in einer Kampfwahl – zur Präsidentin wählen lassen.

– Wie viele Mitarbeiter insgesamt hat die Bank?

Frau C. – Heute im Arbeitsmarkt Schweiz sind es ca. 20.000. Das ist das Personal unter Gesamtarbeitsvertrag – mit dem Direktionskader sind es noch 30 Prozent mehr, aber die sind nicht vertreten. In Deutschland wäre man in dieser Funktion eine ganz große Nummer – da säße man im Verwaltungsrat. In der Schweiz ist das natürlich anders. Hier ist man keine Gewerkschafterin und auch nicht entsprechend organisiert. Hier wird die Sozialpartnerschaft

sehr moderat gehandhabt – eben so, wie die Schweizer das angehen.

– Und was hat sie an der Tätigkeit gereizt?

Frau C. – Als ich mich zur Wahl gestellt habe, wusste ich eigentlich gar nicht so richtig, auf was ich mich da einlasse. Inzwischen kann ich dafür mehrere Gründe benennen. Zum einen bin ich sicherlich nicht für den Dienst in und an der Hierarchie geeignet, zweitens habe ich einen genetischen Beschützerinstinkt, der wohl mit frühkindlichen Erfahrungen zusammenhängt, drittens ist es mir ein Bedürfnis, in Freiräumen zu arbeiten und Wirkung zu erzielen. Und einer dieser Freiräume tat sich mit diesem Mandat auf. Dazu passte, dass ich furchtlos bin. Deshalb und mit Ausbruch der Krise konnte ich auch Wirkung erzielen. So wurde dieses Mandat dann sehr erfolgreich. Inzwischen habe ich drei Amtsperioden von je drei Jahren absolviert und trete bei den nächsten Wahlen nicht mehr an.

– Warum nicht?

Frau C. – Man muss wissen, wann Schluss ist. Und meine Zeit ist um. Nach neun Jahren ist man eigentlich ein Fossil, das die Jüngeren ständig auf früher verweist und das nervt. Zweitens muss ich mich nun endlich ums Geld verdienen kümmern, denn es ist heute immer noch so, dass einem ein solches Mandat die Karrieremöglichkeiten verbaut. Und damit natürlich auch die Möglichkeiten das Geld zu verdienen, was ich innerhalb einer normalen Karriere hätte verdienen können. Und dann ist die Aussicht, in meinem Alter eine dritte Karriere zu starten, durchaus reizvoll. Meine Bank ist so groß, es gibt so viele Menschen und so viele tolle Menschen dort. Mich für diese Leute einzusetzen, war für mich immer sinnvoll gewesen, indem ich jahrelang das System bekämpft habe. Nie die Leute. Mir ist es wichtig, das zu sagen. Aber kämpfen macht natürlich auch müde. Deshalb glaube ich, es ist jetzt der richtige Moment, um von Bord zu gehen.

– Als Sie vor 16 Jahren in die Bank eintraten, wie haben Sie damals das Unternehmen wahrgenommen, wie haben Sie sich da gefühlt?

Frau C. – Ich kam als völlig unerfahrene – immerhin damals schon reifere Frau – als Hausfrau und Mutter in die damalige Bank, die nicht mehr die Bank von heute ist. Durch die Beziehung zu einem Geschäftsleitungsmitglied durfte ich als juristische »Volonteuse« im Personalwesen unterschlüpfen. Zu diesem Mann bin ich übrigens damals immer hingerannt und habe ihm gesagt, dass dies oder jenes doch so nicht funktionieren könne, und dass man dies oder jenes doch so gar nicht machen dürfe. Wenn ich meine Familie so geführt hätte, wäre das nie gut gegangen. Völlig naiv hab' ich diese Arbeitswelt und dieses Bankenumfeld wahrgenommen, als etwas hochgradig Unvernünftiges. Schon damals dachte ich immer wieder: »Wie geht ihr hier denn mit den Menschen um? Wenn ihr wollt, dass ihr verstanden werdet, dann müsst ihr denen das doch ganz anders erzählen.« Ich kam ja aus meiner kleinen Familienunternehmung mit vier Kindern und habe gedacht: So kann das doch gar nicht funktionieren. Erst nachträglich habe ich realisiert, dass mein Verhalten für das Umfeld, in dem ich mich befand, ziemlich unmöglich war.

»Heh, wir von der Basler Bank …«

– Und welches Bild hatten Sie von der Schweizer Investbank von damals?

Frau C. – Die Bank in die ich damals eingetreten bin, war noch nicht die heutige Schweizer Investbank. Das war vor Fusion. Diese Fusion habe ich dann mitgemacht. Wir pflegten weiterhin den Stil des früheren Traditionsunternehmens. Ich war für einen Teil der Lehrlingsausbildung zuständig. Die Ausstattung, die Art und Weise, wie die Schulungsräume ausgestattet waren, wie man lernte zu präsentieren, mit

Power-Point, das hat mich damals sehr beeindruckt. Ich habe in einer Abteilung angefangen, die produzierte sogenannte WBTs, Web Based Trainings. Unsere Bank war führend auf dem Gebiet und gewann renommierte Preise in der Branche, die mit Banking eigentlich gar nichts zu tun hatte.

– Wenn man die aktuelle Bankenkrise anschaut, wie nimmt sich da das Bild von damals aus?

Frau C. – Damals hatte die Bank eine Größe, die zwar schon groß, aber noch von einer gewissen Überschaubarkeit war. Sie war schweizerischer. Und die Lokalen identifizierten sich mit ihrer Bank. Es gab da ein Ereignis, dass besonders identitätsstiftend war und während der Fusion immer wieder als Beispiel für unseren Corpsgeist und unsere Unternehmenskultur zitiert wurde: der Brand im Dezember 1978. Eines freitagnachts brannte der Hauptsitz fast total aus. Die Stadtfeuerwehr und die Werksfeuerwehren lokaler Industriekonzerne haben gelöscht, die Bankangestellten räumten auf und packten über das ganze Wochenende an, sodass die Schalter am Montagmorgen aufmachen konnten, als wenn nichts gewesen wäre. Katastrophen verbinden, heißt es. So etwas gestemmt zu haben, machte stolz: »He, wir von der Basler Bank! Unsere Kollegen aus der anderen Bank hatten auch so eine Geschichte. Die hatten anlässlich einer Generalversammlung mit den Aktienstimmen der Mitarbeiter einen *unfriendly take-over* vereitelt.

»Bankbeamte, die waren genauso unbestechlich …«

– In einem Gespräch mit einem Bänker aus Zürich fiel einmal der Begriff Bankbeamter, als er von der Zeit vor den 1990er-Jahren sprach.

Frau C. – Ja, so hießen Bankanstellte damals noch. Sie hatten eidgenössische Diplome und waren irgendwie der verlängerte Arm einer Beamtenschaft, die den Staat repräsentiert. Wenn man sich die Geschichte des Bankwesens anschaut, dann waren das zunächst Kreditinstitute. Die Gründungen veranlassten Leute, die Handel trieben und die irgendwie ihre Geldflüsse und Kredite organisieren mussten. Die, die Geld haben, sollen es bringen, damit die, die Geld brauchen, es bekommen. Das Ganze wurde schließlich vom Staat reguliert, sicherlich auch immer aus Erfahrungen, die man mit Krisen und Missbrauch gemacht hatte. So sollte Sicherheit gewährleistet werden. Eine Bank war eigentlich kein richtiges, normales Unternehmen und eigentlich auch nicht privatwirtschaftlich unterwegs. Eine Bank hatte eine Mittlerstellung zwischen Staat und Individuum und regelte die Geldflüsse innerhalb und für die Wirtschaft.

– Würden Sie sagen, dass eine Bank direkt mit dem Interesse am Gemeinwohl verbunden war?

Frau C. – Ich denke schon. Bankbeamte, die waren genauso unbestechlich und genauso kompetent, aber eben auch genauso stur wie die Beamten in Bern. Daneben gab es Bankiers in den Privatbanken. Die machten das immer schon ein bisschen anders. Privatbankiers waren reiche Leute, die anderen reichen Leuten dazu verhalfen, dass ihr Geld sicher angelegt war, während die Kreditinstitute die Wirtschaft in Schwung zu halten hatten und die Geldflüsse steuerten.

– Aber da scheinen Welten zwischen dem damaligen Zustand und dem, was in Ihrer Schweizer Investbank kürzlich geschah, zu liegen.

Frau C. – Ja, denn die Banken entwickelten sich zu Teilen der Privatwirtschaft, die sich möglichst wenig reinreden lassen will und für sich unternehmerische Freiheit beanspruchte. Dazu kam, dass eine Generation ans Ruder gelangt ist, die keine Kriegs- und auch keine Nachkriegserfahrung mehr hatten.

– Also die Schweizer Armee nicht mehr als Rekrutierungsinstitution funktionierte wie früher.

Frau C. – Richtig. In der Schweizer Armee hatte jahrzehntelang die Führungsausbildung für die Schweizer Wirtschaft stattgefunden, weil die Wirtschaft in der Schweiz gar keine andere oder eigene Führungsausbildung hatte. Wer in der Schweizer Wirtschaft führte, kam aus der Armee. Als dann der Krieg und auch das Konfrontative zwischen Ost und West in immer weitere Ferne rückte, geriet die Armee unter Druck und wurde deshalb auch nicht mehr für sehr sinnvoll erachtet. Speziell im Banking ließ sich inzwischen gutes Geld verdienen, da wollte man das alles ein bisschen anders, jünger, schneller und amerikanischer haben.

– Vielleicht sagen Sie noch etwas zu Amerika. Sie kennen ja Nordamerika und kennen wahrscheinlich auch die dortige Bankenkultur. Würden Sie sagen, dass die Bank, die sie gerade beschrieben haben, vom amerikanischen Modell noch weit entfernt war?

Frau C. – International gewirtschaftet wurde ja schon immer. Ich kenne das amerikanische Bankensystem weniger, aber ich kenne Amerika und seine Kultur. Diese unterscheidet sich von der Schweiz diametral. Mit welchen Auswirkungen, das wird erst jetzt richtig klar. Als die Europäer und auch die Schweizer von den Amerikanern lernten, da war das ausschließlich spannender, »sexier«, die Sprache war klassenlos, es war einfach alles besser. Trotzdem hat man sich damals doch noch mehr voneinander abgegrenzt: Das waren die Amerikaner, und das waren wir. So völlig fraglos wie in den letzten zehn Jahren wurde nicht alles übernommen. Aber unser Corporate Center, wie das damals dann schon hieß – also eine zentrale Einheit – wurde von einem jungen Mann übernommen, der seinem ganzen Stab von Altgedienten erst einmal sagte, dass sie sich alle neu zu bewerben hätten. Wer kein Englisch könne, bräuchte gar nicht erst anzutreten. Er hat diese Leute damals ziemlich vor den Kopf gestoßen, wenn er sagte: »Ich will das jetzt alles neu und modern und jung und dieses Das-haben-wir-früher-anders-gemacht, das will ich schon gar nicht mehr hören.«

– Diese Praxis, sich neu bewerben müssen: Wer war dann überhaupt überlebensfähig und wer wurde ausgesondert?

Frau C. – Das entzieht sich meiner Kenntnis. Allerdings ist meine Erfahrung die, dass solche Initiativen oder Bemühungen nicht so konsequent durchgezogen werden, wie man sie aufsetzt. Innerhalb von Banken, wie in anderen Unternehmen auch, gibt es ein enges Beziehungsnetz. Die Betroffenen waren ja keine unrechten Leute, die konnten ja irgendetwas und die kannten auch irgendwen. Da wird sehr aufeinander aufgepasst und man findet dann schon wieder irgendwo einen Job.

– Ja, aber wenn der Chef quasi einen neuen Typus darstellt und sich dann mit Leuten, die diesem Typus entsprechen, umgibt, dann markiert das schon einen ganz schönen Einschnitt, nicht wahr?

Frau C. – Ja, das ist richtig. Wie der Herr, so schließlich das Gescherr.

»Die Leute hat man damals gewissermaßen vergewaltigt«

– Und Sie haben die Bank in dieser Übergangsphase kennengelernt?

Frau C. – Ja. Ich bin 1994 eingetreten; 1998 wurde fusioniert und das war natürlich ein enormer Schock. Weniger für mich, die ich ja relativ neu dabei war, aber für die älteren Mitarbeiter brach eine Welt zusammen. Immerhin waren die anderen ja unsere Erzfeinde – diese beiden Banken nun zusammen? Der Gedanke war doch sehr gewöhnungsbedürftig: Die anderen, das waren die strukturierten Militärköpfe, wir hatten Geist, waren innovativ und unkonventioneller unterwegs. Wir waren auch untereinander sehr viel offener … fanden wir.

– Kultur trifft auf Zivilisation?

Frau C. – Geist und Witz gegen Geld und Macht, würde ich sagen. Und dann nahm die Sache ihren Lauf: Nach anderthalb, zwei Jahren sagte die Führung: »Das Wort Fusion ist ein Unwort. Darüber reden wir jetzt nicht mehr. Die Analysten wollen das nicht mehr hören. Wir haben es geschafft.« Und das muss man sagen: Wir haben die Fusion geschafft. Wenn man weiß, wie viele Fusionen nicht geschafft werden, denken Sie z. B. an Daimler-Chrysler, dann muss ich sagen: Unsere Fusion war ein Erfolg. Aber das hat natürlich seinen Preis gekostet. Die Leute hat man damals gewissermaßen vergewaltigt. Die, die Zweifel hatten, durften das nicht mehr outen. Trauerarbeit oder so etwas ist in so einer Männerwelt natürlich sowieso völlig undenkbar. Das hat alles nicht stattgefunden. Aber ich kann Ihnen heute noch sagen, wer aus welchem Stall kommt, wenn ich irgendwohin komme. Ich kann das förmlich riechen, ob man hier in meinem alten Umfeld ist oder ob im Umfeld der anderen früheren Bank. Und dann gibt es inzwischen natürlich auch Abteilungen, in denen ist die Vergangenheit wirklich kein Thema mehr, und die Fusion oder wer woher stammt, spielt keine Rolle mehr.

»… wie Soldaten im Krieg …«

– Gibt es Zeichen, dass die Leute doch daran sehr litten, an diesem Übergang?

Frau C. – Ich war damals noch nicht Arbeitnehmervertreterin, aber ich war ja mittendrin. Ich meine alle, besonders natürlich die alten »Hasen«, haben ganz enorm gelitten. Doch Leute unten in einer Hierarchie, die lassen Leid nur zu einem bestimmten Grad zu. Das ist wie bei Soldaten im Krieg. Die leiden auch. Aber da sagt kaum einer, ich gehe jetzt nach Hause oder das mache ich nicht mehr mit. Man hat einen Job und den macht man eben. Natürlich sind auch Leute gegangen, aber ich rede von der Mehrheit der Leute und von denen im unteren Drittel der Hierarchie.

– Wenn man an die Praxis der Boni denkt, gab's das alles vorher in dieser Weise schon? Oder ist das in dieser Umbruchphase hin zur heutigem Bankenkultur entstanden?

Frau C. – Ich denke, die sogenannte *compensation*-Philosophie wurde erst mit der Fusion aufgebaut. Ich erinnere mich nicht daran, dass ich vorher von Gratifikationen oder leistungsabhängigen Salärbestandteilen gehört hätte. Damals gab es noch den 13. Monatslohn. Mit den neuen Verträgen, die wir bekamen, wurden 13 Saläre durch 12 geteilt und waren das neue Salär – das hörte sich im ersten Moment natürlich gut an. Aber dann fing die Verwirrung an. Das merkt man schon an der Sprache bzw. den Begriffen – am *wording*, wie das heute heißt: Die meisten können gar nicht zwischen Gratifikation, Bonus, Salärbestandteilen und variablen Salärbestandteilen unterscheiden. Dann wird das alles ins Englische übersetzt und wieder zurückübersetzt. Nur die Juristen, die haben die Begriffe immer ganz genau definiert; und wussten, was gemeint und vor allem, was geschuldet ist. Damit ergab sich ein weiteres Problem: Die Amerikaner haben ein völlig anderes Rechtssystem als wir – andere Ansprüche und ein anderes Anspruchsdenken. Außerdem ist die Frage der Haftung, der *liability*, ganz wichtig: Hauptsache, du bist nicht verantwortlich bzw. verantwortlich zu machen. Damit das nicht passieren konnte, wurde ein übermäßiges Controlling mit dem dazugehörigen Sicherheitswahn ausgelöst. Inzwischen zeigen die Zustände um den Klau von Daten, dass man sich gegen solche Dinge gar nicht schützen kann, wenn man nicht die soften Faktoren im Griff hat. Und diese soften Faktoren sind bei uns in der Folge völlig untergegangen. Schweizerische Werte waren out, und weil man finanziell so erfolgreich war, konnte sich niemand vorstellen, dass hier etwas ganz grundsätzlich schief läuft.

Man hatte einfach keine Argumente, die verfangen hätten, wenn Geld der ultimative Gradmesser ist.

– Und diese Reformen, die dann stattfanden, wie haben Sie die in Ihrer neuen Funktion, denn da sind Sie ja kurz nach dem Umbau gerade reingekommen, wahrgenommen?

Frau C. – Ja, 2001. Nach der Fusion, da wurde eigentlich immer irgendwo umgebaut und immer irgendwo restrukturiert.

– Eine Dauerbaustelle?

Frau C. – Dauerbaustelle. Das kann man so sagen, das ist natürlich auch Teil des Zeitgeistes. Das ist überall so und schafft Instabilitäten.

»Führung gab es nicht mehr …«

– Würden Sie meinen, dass diese Instabilität durchaus System hat, dass das zur Dauer-Mobilisierung der Mitarbeiter gehörte oder war es eher ein störendes Element?

Frau C. – Das ist vielleicht die Frage danach, ob das Huhn oder das Ei zuerst war. Ich denke, der Zeitgeist ist Mobilität. Man reist, man zieht um oder man lässt sich scheiden. Man ist auch schlauer, informierter, man spricht Fremdsprachen, man reist in der Welt herum und steigt in ein Flugzeug wie früher in die Straßenbahn. Und da gibt es diesen Widerspruch auch im Zusammenhang mit den Mitarbeitern. Die fordern Stabilitäten ein oder wollen sie wieder haben, aber sie selbst bieten gewisse Stabilitäten auch nicht mehr an. Es ist wohl eine Generationensache und es ist eine sehr persönliche Sache. Transportmittel und die Informationstechnologie haben unser Leben enorm beschleunigt. Das ist, wie gesagt, Zeitgeist, den kann man gar niemandem zuschreiben oder jemandem die Schuld dafür zuschieben. Das passiert einfach. Die Frage ist, wie geht man damit um. Und wie geht man damit um, wenn man Verantwortung trägt und wie geht man damit um, wenn man zu führen hat. Und Führung ist unter diesen Voraussetzungen oder auch Möglichkeiten total eingebrochen. Führung gab es – jedenfalls habe ich das so wahrgenommen – nicht mehr. Wir haben über nichts so viel geredet wie über Führung in diesen ersten zehn Jahren nach der Fusion. Leadership-Seminare – immer noch einmal und schließlich: *»Lead yourself.* Führe dich selbst.« »Es muss für Dich stimmen.« Und als die Krise kam, war niemand da. Niemand, gar niemand! Wir haben ein Führungsvakuum vorgefunden, mit allen Konsequenzen.

– Man spricht ja heute vermehrt von flachen Hierarchien. Man soll coachen und nicht mehr führen im klassischen Sinne.

Frau C. – Wenn alles glatt läuft, braucht es eigentlich keine oder kaum Führung – ob flach oder nicht so flach. Aber in einer Krise? Und Führungskräfte in einer Bank sind in der Regel Männer: Die können nun das eine – nämlich führen – nicht mehr und das andere – coachen – noch nicht.

– Wenn die heutige Führungsriege, die neue Elite, nicht mehr führungsfähig ist, wenn sie das nicht mehr kann, dann muss ja in diesem Bruch in den 1990er-Jahren irgendetwas statt gefunden haben, sowohl in der Unternehmenskultur, wie vielleicht auch in der Generationszusammensetzung. Wie war die alte Bank, bevor dieser Bruch kam? Waren da eher ältere Semester in Führungspositionen? Also Männer zwischen 60 oder 70? Und kam dann ein Schub Youngsters, die da reinströmten?

Frau C. – Früher musste man erstens irgendeine Form von Kompetenz haben – Facherfahrung. Dazu sammelte man Erfahrungen in Führungsfunktionen. Das alles hatte man dann erst in einem gewissen Alter beieinander und so waren dann auch die Nachfolge- und Beförderungspläne in Unternehmen ausgestaltet. Ein Junger musste warten und bekam den Posten erst, wenn sein Vorgänger pensioniert wurde. Sagen wir das einmal so verallgemeinernd. Das war alles sehr berechenbar und verlässlich und

deshalb stabil. Wenn jetzt natürlich ein Herr Sowieso kommt und sagt: »Das ist mir hier alles ein bisschen zu träge. Ich will hier jetzt mehr Elan und Dynamik«, dann sind damit natürlich erst einmal junge Leute gemeint. In Amerika ist Seniorität deshalb nicht grundsätzlich privilegiert. Es kann ja auch sehr lästig sein, einen alten Chef vor sich oder in seiner Führungsriege zu haben, der sich nicht mehr bewegt, weil er eben »angekommen« ist. Jetzt kommen diese jungen Leute, die vieles noch nicht so können und wissen, geschweige denn, dass sie das Format haben, ältere Leute zu führen. Aber alte Chefs wissen zum Teil auch nicht, wie sie junge Leute führen müssen: Ich habe damals zu einem meiner ersten Chefs gesagt: »Ich bin intelligent, ich kann lesen und schreiben und ich beherrsche die Systeme besser als du. Du darfst mich doch nicht für blöd verkaufen und meinen, du könntest mir Informationen vorenthalten. Wenn du mich führen und motivieren willst, musst du das völlig anders machen.« Und es gibt heute natürlich auch Leute, die zwar jung sind, aber sehr viel besser ausgebildet, die viel wissen. Dazu kommt, dass die zum großen Teil schon als Schulkinder beim Psychologen waren und auch hier Erfahrungen und Wissen mitbringen, die die alte Generation nicht hat. Die wissen dann etwas besser als die Leute, von denen sie geführt werden, die diese Erfahrung nicht haben. Diese jungen Leute sind nicht dumm, aber ich glaube, dass sie verantwortungsloser sind. Und so wie es heute läuft, müssen sie auch gar nicht wirklich Verantwortung übernehmen.

»Weil Geld ne andere Form von Machtausübung ist …«

– Kam ein neuer Kader-Typus, der in der Bank eine besondere Rolle gekriegt hat?

Frau C. – Natürlich deshalb, weil es mit Geld verbunden ist. Und diese Geldgeschichte macht die ganze Sache zusätzlich sehr speziell. Wir lesen jetzt alle diese Bücher über das Geld und seine Mysterien: Wie und was und warum gab es das überhaupt, in welchen Regionen, in welcher Form, wo hat man die Zinsen verboten und warum. Geld wird plötzlich sehr, sehr interessant. Ich denke, Geld ist eine andere Form von Machtausübung, und dann sind wir auch gleich beim Männer-Frauen-Thema. Wer hat die Macht, wer ist oder wähnt sich abhängig? In einem Arbeitsverhältnis ist der Vorgesetzte der Herr über diese Zuteilungen. Die Zuteilung von Geld und damit Macht oder auch nur von Möglichkeiten, Opportunitäten.

– Sie sagen gerade Herr über Zuteilungen. Vielleicht noch mal kurz zum Bonussystem. Es scheint ja so zu sein: Das Geld fließt wie in einer Fontäne von oben nach unten und auf jeder Hierarchiestufe gibt es Leute, die dann ein Portefeuille kriegen und damit quasi frei schalten und walten können. Das ist natürlich ein interessantes Herrschaftsinstrument. Wie nehmen die Herren das wahr als Machtmittel, wie nehmen die Mitarbeiter das wahr?

Frau C. – Ich bin mir gar nicht sicher, dass diese Herren oder Vorgesetzten sich darüber wirklich im Klaren sind. Viele Dinge, die da abgehen, geschehen ohne jedes Bewusstsein, ein Unrechtsbewusstsein besteht schon gar nicht. Was das Verhältnis zu Geld betrifft, funktionieren wir inzwischen mit zweierlei kulturellen oder historischen Vorbildern. In Amerika ist man erstens viel weniger diskret, was Geld betrifft, Dass man mit Geld auch Leute kaufen kann, ist nicht anrüchig. Wenn man also Bonus zuteilt, erkauft man sich damit Loyalität und im spannenden Moment kann man seinem Chef mit der Kündigung drohen und man kann davon ausgehen, dass die ganze Truppe mitkommt. So drohen z. B. die Investmentbanker unserem CEO. So etwas hat es in Europa erst einmal viel weniger gegeben. Wir sind nicht so mobil gewesen, wie die Amerikaner das immer schon waren. Wir können aber auch vor unseren Schandtaten nicht weglaufen in unserem kleinen Land. Ich pflege zu sagen: »In der Schweiz wäre ein Zeugenschutzprogramm nicht machbar.« Deshalb haben wir es innerhalb von Großkonzernen auch nicht mit Klassenkampf, sondern mit einem Kulturkampf zu tun. Europa versus Amerika oder eben die Schweiz versus Amerika, gleichzeitig aber auch die Schweiz versus Europa.

– Aber es hat doch seit den neunziger Jahren eine Art Amerikanisierung der Bankenkultur gegeben, oder?

Frau C. – In Amerika war immer schon das Geld der Treiber für alles. Leute, besonders reiche Leute, schämen sich nicht für ihren Reichtum. Auch ganz kleine Leute sind Aktionäre, auch kleine Leute haben gegen Gewinnmaximierung nichts einzuwenden. In Amerika kann man ein Vermögen machen und dabei gesellschaftlichen oder ökologischen Schaden anrichten. Und wenn man es dann geschafft hat, macht man es mit Charity-Milliarden wieder gut – siehe Gates und Buffet. Bei uns haben wir immer noch ein christlich soziales Umfeld, wo man das Gemeinwohl mit im Auge hatte ….

– Wieso?

Frau C. – Historisch hatten der Souverän, Könige, Feudalherren zwar enorme Privilegien, aber sie mussten auch für ihre Untertanen, ihre Schutzbefohlenen sorgen. Dazu verpflichtete sie das Christentum, von dessen Gnaden sie eingesetzt waren. Das hat sich bei uns bis ins Arbeitsgesetz gehalten, wo der Chef eine Fürsorgepflicht seinem Angestellten gegenüber hat – weil dieser ja von ihm abhängt. Es gibt noch viele Unternehmen in diesem Land – ich würde sagen, es ist sogar die Mehrheit – wo diese Form von Verantwortung sehr wohl gelebt wird. Diese zu übernehmen, ist in kleineren, überschaubareren Verhältnissen auch einfacher, weil man sich kennt. Wenn man etwas anrichtet, sind die Folgen näher an einem dran. Hier kann oder konnte man vor seinen Sünden schwieriger weglaufen. In Amerika kann man das.

»Keinerlei Großzügigkeit, Entgegenkommen …«

– Nur die Schweiz ist ja heute immer noch so klein. Und die Menschen kennen sich zum guten Teil. Wenn man zu einer Bank gehört, weiß man auch, der ist jetzt in Zürich und so weiter. Wie kommt es, dass dieser Paternalismus, wenn man es mal so nennen will, der unternehmerische, das der dann plötzlich so abgebaut wird?

Frau C. – Zum einen hat sich die Welt demokratisiert. Die unten lassen sich nicht mehr alles gefallen. Dafür müssen sie keine Revolution mehr anzetteln. Junge Professionelle gehen, junge Frauen lassen sich scheiden, junge Erwachsene widersprechen. Und die alten Autoritäten haben wenig Schlüssiges zu sagen, wenn man sie nach der Rechtfertigung für ihre Ansprüche fragt, haben also ihre Autorität buchstäblich verloren. Andererseits regiert jetzt das Geld alles. Entgegenkommen, Großzügigkeit in institutionalisiertem Rahmen, also innerhalb eines Großunternehmens gibt es nicht mehr. Da muss sich alles rechnen.

Früher hatten Unternehmer oder Feudalherren überall immer noch jemanden, für den sie noch sorgen mussten, den sie auch mitgeschleppt haben, wenn es sein musste.

– Großzügigkeit? Ehre?

Frau C. – Man redet zwar von Werten, Ehre – wir haben sogar einen Kodex, aber eigentlich ist das Geld der Treiber. Ich erinnere mich daran, dass der Arbeitnehmervertretung vorgeworfen wurde, uns ginge es ja immer nur ums Geld. Heute muss man sich das gar nicht mehr sagen lassen. Die Masse der abhängigen Normalo-Mitarbeiter halte ich für redlich, wohlwollend und loyal; der Angestellte will das

Beste für das Unternehmen, auch für den Chef, ganz egal, was der für eine Persönlichkeit haben mag. Er will den auch nicht betrügen oder hintergehen, von dem einen oder anderen schwarzen Schaf einmal abgesehen. Der moralische Einbruch, der hat *top down* stattgefunden und nicht *bottom up*. Das hat damit zu tun, dass man sich seiner Verantwortung nicht mehr bewusst ist. Man will nur noch die Vorteile, die Privilegien von Macht und Geld, man weiß überhaupt nicht mehr, dass das eigentlich auch mit Verpflichtungen verbunden ist.

– Ja, das klingt ein bisschen wie die Bank als Klassengesellschaft. Es gibt eine Elite, deren Mentalität hat sich radikal gewandelt in den letzten 20 Jahren. Und da hat's diese Amerikanisierung gegeben: An die Stelle der alten ständischen Würde und Ehre als Bänker, als Träger öffentlichen Wohls tritt nur noch das Geld, ja? Und das Geldvermehren? Und anscheinend sind dann die mittleren Chargen, die kleineren Angestellten, doch konservativer, eher noch vom alten Typ. Und Sie sind das Sprachrohr für die?

Frau C. – Ja, so würde ich das sehen. Und ich als Sprecherin der Mitarbeiter sehe natürlich auch, wie das Management so unterwegs ist. Die haben gar keine Zeit, über diese Vorgänge vertieft nachzudenken. Was den Mitarbeitern zu schaffen macht, sind weniger diese Verhältnisse, als vielmehr die damit verbundenen Widersprüche. Auf der einen Seite dieses Hochglanz-Gerede von »die Mitarbeiter sind ja so wichtig«, von Talentmanagement, Individual Development, Corporate Culture und neuerdings wieder Ethik und Verhalten. Und auf der anderen Seite der Druck, nur noch Anweisungen, keine Freiräume mehr, Kontrollen über Kontrollen, eine Bürokratie, die uns erstickt. Ja, dieser Ethikkodex ist besonders peinlich. Der sagt nun den Leuten, die sich immer schon so benommen haben und die sich jahrelang nichts zu Schulden haben kommen lassen, wie man ethisch zu handeln hat. Und das wird von denen verordnet, deren Verhalten nun wirklich nicht über jeden Zweifel erhaben sein kann, weil sie doch dabei waren, als der Grundstein zur jetzigen Katastrophe gelegt wurde.

»Dieser Ethikkodex ist besonders peinlich«

– Wenn man das groß betonen muss, dann sind diese Werte wohl schon in Gefahr. Wir haben gerade gesagt, diese Bank kennt gewissermaßen zwei Schichten und die Kommunikation zwischen beiden dürfte auch nicht mehr gut funktionieren, oder?

Frau C. – Das trifft besonders für den Schweizer Teil der Bank zu. Uns hat man praktisch jahrelang vergessen. Der Schweizer Teil der Bank war der Region »Europe, Middle East and Africa« einverleibt. Die Mitarbeitervertretung hatte gar keine Ansprechpartner mehr, die sich für die Belange des Schweizer Personals zuständig erklärt hätten. Auch unser HR – also die Personalabteilung – sprach nur Englisch. Deshalb haben wir ja diese Vertrauenskrise nicht in den Griff bekommen, weil man das rein mit Zahlen machte und nicht realisiert hat, dass wir als Schweizer Bank zu erst einmal die Schweiz für uns zurückgewinnen müssen. Unser Management hat praktisch die Bodenhaftung verloren. Wir reden intern auch oft eine Sprache, selbst wenn wir Deutsch reden, die versteht man außerhalb des Unternehmens gar nicht. Man benutzt Abkürzungen mit einer Selbstverständlichkeit, d. h. mit dem Anspruch, dass sie jeder versteht. Das ist schlichtweg arrogant. Kürzlich habe ich in einer Sitzung gesessen, ich war grade aus den Ferien zurück, und nach einer Weile zuhören habe ich gesagt: »Man kann euch so wie ihr seid, auf eine Kabarettbühne setzen und die Leute würden sich auf die Schenkel schlagen und grölen vor Lachen. So grotesk ist es, wie wir hier reden.«

Und wenn ich dann wieder ein bisschen länger dabei bin, rede ich auch wieder so. Wenn man es nicht tut, kann man sich gar nicht verständlich machen. Man redet schon eine ganz eigenartige Sprache.

– Also wir haben jetzt diesen Wandel des Unternehmens geschildert. Und das ist schon sehr beeindruckend, da ist ja eine besondere Welt …

Frau C. – Ja, da hat sich eine Parallelwelt entwickelt. Diese Welt ist nicht das Abbild der Schweiz. Für die Leute, die ich vertrete, ist es schwierig, dass sie täglich in dieser Realität leben müssen, in dieser Parallelwelt, und sie müssen versuchen, das irgendwie bündig zu kriegen mit ihrer Schweizer Welt. Solange man gute Resultate vorweisen konnte, hat man darüber hinweggesehen. Jetzt, wo es eng wird, wird das immer schwieriger.

– Und Ihr Alltag, wie sieht der jetzt aus? Sie haben ein Büro und sonst?

Frau C. – Als ich Präsidentin wurde, habe ich in einem Großraumbüro mit 30 Leuten gesessen. Man ist dann zwar sehr nah an den Leuten dran, aber für eine Funktion wie meine braucht es dann doch ein bisschen mehr Diskretion. Inzwischen habe ich mir das organisiert, aber dafür war niemand zuständig. Früher hat man seine Arbeitnehmervertretung sehr anständig aufgesetzt. Als ich 2001 in die Personalvertretung kam, da gab es eine tolle Sekretärin des Präsidenten, die im Übrigen auch dafür sorgte, dass die Kluft zwischen dem, was das Management erwartet und das, was demokratisch gewählte Angestellte aus den untersten Rängen auch rein sprachlich oder formell zu Wege bringen können, überbrückte. Sie schrieb hinreißende Protokolle und wusste genau, worauf es ankam. Außerdem gab es einen HR-Mann, der den Link zum *senior management* gewährleistete und uns, die Delegierten, begleitete und coachte. Das war ein heikles Gleichgewicht, weil wir nicht zu stark sein durften, aber auch nicht zu schwach. Dann kam der Generationenwechsel und wir verschwanden vom Radar des Managements. Ich hab mich damals sehr in unsere Mitarbeiterzeitung hineingekniet, habe Artikel geschrieben und probiert, auf diese Weise, den Mitarbeitern eine Stimme zu geben, aber auch zu erklären, warum Managemententscheide so und nicht anders fallen. Und ich habe probiert, diese Arbeitnehmervertretung zu organisieren. Das waren damals über 40 Leute. Ich habe mich ziemlich abgezappelt bei dem Versuch, zu organisieren, zu strukturieren, professionalisieren etc. Aber eigentlich wollte das gar niemand wissen. Und als ich dann vor drei Jahren zur Präsidentin gewählt wurde, ist der Arbeitgeber ein bisschen erschrocken. Man hatte sich um die Sache nicht gekümmert und da passierten Dinge, von denen man nicht wusste, wohin das führen würde. Dann kam die Krise. Ziemlich gleich.

Als ich auf der einer außerordentlichen GV im Sinne der Leute, aber auch im Sinne des Managements eine Erklärung abgab, ist das auf ein großes positives Echo gestoßen. Aus diesem Auftritt heraus habe ich mir Zugang zum Topmanagement verschafft und habe immer wieder versucht, klarzumachen, dass wir uns um die Vertrauensbildung in der Schweiz kümmern müssten. In der Folge haben wir die Open-Space-Methode als Form des Einbezugs der Mitarbeiter auf breiter Front in die Bank eingebracht und sie jetzt auch als neue Mitwirkungsform in unseren neuen Reglementen verankert. Daneben haben wir einen Sozialplan ausgehandelt, Konsultationsverfahren durchgeführt, Neuwahlen auf der Grundlage von neuen Mitwirkungsreglementen organisiert und die laufende Mitwirkung bewältigt. Das mache ich mit einer Organisation aus Laien und Teilzeitern, die über die ganze Schweiz verteilt sind.

– Alle sind Teilzeiter?

Frau C. – Ja. Wir sind für unsere Mandatstätigkeit freigestellt. Das Führungsgremium zu

je 50 Prozent, die normalen Delegierten zu je 20 Prozent.

»Im Moment ist die Sozialpartnerschaft natürlich sehr gefragt«

– Und haben Sie auch Sprechstunden oder wie kommen Sie an die Leute ran?

Frau C. – Die Leute in einer Bank haben eigentlich generell kein großes Interesse an einer Arbeitnehmervertretung. Wir waren wie ein Arzt für eine Krankheit, die keiner hat. In einer Krise ruft man dann plötzlich nach diesem Arzt. Erst mit den Stellenabbau-Maßnahmen und der Verhandlung eines Sozialplans wurden wir auch vermehrt wahrgenommen. Die Mitarbeiter wenden sich direkt an die Delegierten oder über unsere Webpage oder eine Shared Mailbox an ihre Vertretung. Im Moment ist die Sozialpartnerschaft natürlich sehr gefragt. Das bringt die Krise mit sich. Sobald die vorbei ist, kippt das wieder weg. So eine Krise muss man dazu nutzen, Dinge durchzubringen, die nur in solchen Konstellationen durchzubringen sind. Und das machen wir sehr intensiv und wie ich finde inzwischen sehr erfolgreich und auch auf sehr hohem Niveau.

– Wie ist denn heute die Befindlichkeit des durchschnittlichen Bankangestellten? Wenn Sie den Puls der Leute fühlen müssten, wie stehen die jetzt da?

Frau C. – Eine Großunternehmung wie wir ist das Abbild der Gesellschaft. Da gibt es jede Befindlichkeit. Ich glaube auch, dass es heute keine Mehrheiten mehr gibt. Alles ist 50 zu 50 oder 51 zu 49 oder 49 zu 51. Da gibt es den Teil der Bank, der geht vom mündigen Mitarbeiter aus, der sich selbst wehrt, und der alles weiß, weil er eben informiert ist. Wir rekrutieren nur die tollsten Leute, die bereits mit unserer Vision und Strategie eins sind, bevor sie bei uns anfangen. Und dann gibt es die Leute, die sind schon lange dabei. Die haben schon so manche Krise mitgemacht und wissen, dass das alles auch wieder vorbei geht. Die nehmen das alles irgendwie nicht mehr so ernst.

»Erstaunlich, was kleine Leute aushalten …«

– Ja, wie würden Sie nun die aktuelle Lage in der Bank beurteilen? Die allgemeine Stimmung?

Frau C. – Ich bin immer wieder erstaunt, was kleine Leute aushalten. Und was kleine Leute sich gefallen lassen. Das ist unbeschreiblich. Da gibt es diese Kombination aus Angst und Verunsicherung, die Frustration darüber, dass man nicht wirklich so informiert ist, wie man das erwartet, aber alles in allem ist es erstaunlich ruhig. Uns hat die Krise ja besonders hart getroffen, unsere Fehler sind besonders peinlich.

– Schlimmer noch als bei der anderen Schweizer Grossbank?

Frau C. – Ich denke ja. […] Wir haben ja nicht erst bei der jetzigen Krise den Wind von vorne gespürt. Die Fusion war schon schlimm und seit 2002 schleppen wir diese Managerlohndebatte mit uns herum, die auch im Wesentlichen bei uns festgemacht wurde. Das unterschätzt man total. Die Masse der Mitarbeiter steht nach meinem Dafürhalten seit zehn Jahre unter Sperrfeuer. Gut bezahlt zwar. Das muss man zugeben. Aber unter ständigem Beschuss.

– Wenn Sie jetzt sagen gut bezahlt, ist das natürlich nicht auf allen Rängen so, oder?

Frau C. – Im Vergleich hat auch unser Bodenpersonal gute Löhne. In den achtziger Jahren sind für die verarbeitenden Bereiche, dort wo z. B. der Zahlungsverkehr und Börsenaufträge abgewickelt werden, Friseurinnen, Köche und Taxichauffeure eingestellt worden. Die sind vielleicht nicht gut bezahlt, aber immer noch viel besser, als wenn sie in ihrem angestammten Beruf arbeiten würden.

– Na ja, hat man da nicht abgebaut in der Zwischenzeit, bei diesen wenig Qualifizierten?

Frau C. – Das hat man immer wieder probiert und ich habe auch immer geglaubt, dass wir von diesen Leuten kaum mehr jemanden haben. Aber das stimmt nicht. Beim letzten Stellenabbau, da waren die härtesten Fälle eigentlich Frauen, besonders auch Teilzeit-Frauen, die ihren Job bei uns 20, 25 Jahre gemacht haben, die sind jetzt in den Fünfzigern. Die fragen sich, wo sollen wir hin? Für die ist die Schweizer Investbank ihr Leben.

»… und zieh den Kopf ein …«

– Ja genau. Ne Welt für sich. Aber wenn man sich die kleineren Fische in diesem Aquarium anschaut, von denen wir ja grade sprachen? Wenn jetzt von außen solch enormer Druck kommt, seit zwei Jahren ein sehr negatives Fremdbild. Würden Sie eher meinen, wenn dieser Fremddruck so groß ist, dass sich die Kleinen trotzdem noch mit der Bank identifizieren und oder eher auch sagen, unsere Führung, die hat uns da reingeritten.

Frau C. – Ich denke, dass sich das Personal mehrheitlich nach wie vor mit der Bank identifiziert. Mit dieser Krise, Ende 2007, hat das angefangen, und es war an mir, diesem Personal eine Stimme zu geben. Und ich habe ganz bewusst und explizit eine Loyalitätsstrategie gefahren. Erstens hat man gar keine andere Wahl, sonst muss man eben gehen. Und zweitens denke ich, hat das dem, was die Menschen im Unternehmen wollten, entsprochen. Die wollten auch loyal sein. Die haben gesagt *shit happens* und jetzt müssen wir erst recht zusammenhalten. Das ist auch unserem neuen Chef als erstes positiv aufgefallen, als er gekommen ist. Und auch ich bewundere nach wie vor diese Art von Energie und auch den Durchhaltewillen und die Belastbarkeit des Personals, das eine Fusion durchgestanden hat, das alle diese Dinge erlebt hat, die wir erlebt haben. Wir sind eine gestählte *work force*. Das ist nicht unsere erste Krise, wir wissen, wie's geht. Aber jetzt, nach über zwei Jahren, jetzt denke ich, kommen wir an so einen Punkt, an dem die Leute langsam der Schnauf ausgeht. Da gibt es Leute, die gehen wollen, aber die nicht gehen können, weil sie keinen Arbeitsmarkt haben, denn da draußen sieht es ja auch nicht gut aus. Die resignieren so ein bisschen und sagen, ich mache hier meinen Job und zieh den Kopf ein und hoffe, dass ich bei der nächsten Abbauwelle nicht selbst dabei bin. Viele Mitarbeiter, die ich frage: »Wie geht's denn so?«, antworten: »Ich hab noch nen Job, mehr will ich gar nicht.« Also die sind sehr realistisch, wissen auch, dass es ihnen innerhalb der Krise immer noch gut geht, solange sie noch einen Job haben. Meine Sorge ist die, dass die Leute, die gehen können, auch wirklich gehen. Das würde zu einem personellen Aderlass führen, der uns verbluten lassen könnte. Wir würden dann einen Aufschwung nicht mehr mitmachen können, das ist meine persönliche Befürchtung.

– Sie sind ja jetzt schon ne ganze Weile dabei. Wie viele Opfer, also wie viele Entlassungen hat's bereits gegeben, so in etwa?

Frau C. – Über diese letzten zwei Jahre sind das mehr als 3.000 Stellen gewesen. Das ist für Schweizer Verhältnisse viel, und ich rede nur von der Schweiz. Aber wir haben ja auch unterwegs immer wieder Restrukturierungen oder Outsourcings gehabt, und das wird auch so weitergehen, denke ich.

– Bei Ihrer Klientel, die Sie vertreten, gibt es einerseits diese bewunderungswerte Widerständigkeit. Die halten durch, ja, die sind leidensfähig. Wenn ich Sie eben richtig verstanden habe, haben die Mitarbeiter in den letzten zehn Jahren sehr viel Überlebenswillen gezeigt, aber doch auf eine etwas opportunistische Art. Sie haben den materiellen Wohlstand, den man ihnen garantiert hat, quasi damit bezahlt, dass sie den Rücken etwas gekrümmt haben, ja?

Frau C. – Ja schon, aber ich denke, dass ihnen das genauso wenig bewusst gewesen ist, wie sich unsere Bankführung nicht bewusst war, dass sie kriminell geworden ist. Man hat das irgendwie nicht gemerkt. Und speziell im Zusammenhang mit Geld und wenn der Rubel richtig rollt, da werden Gewissensbisse oder Zweifel schnell zugekippt. Ich denke, das ist menschlich.

– Lässt man sich korrumpieren, im moralischen Sinn?

Frau C. – Wahrscheinlich schon. Im Geldumfeld ist diese Gefahr sicherlich besonders groß. Alles ist so virtuell. Und *power corrupts*. Geld geht mit einer ganz besonderen Form von *power* einher. Aber Vorsätzlichkeit ist nicht gegeben, weil es nicht bewusst geschieht. Unsere Leute haben nicht gesehen, meine Führung hat nicht gesehen, dass wir in der Schweiz Schweizer sind, dass wir eine Schweizer Bank sind. Dieser Größenwahn und all die Dingen, die damit einhergehen, da gibt eins das andere. Im Übrigen sollte auch einmal gesagt sein, dass das ja viele andere Großunternehmen auch betrifft.

»... diese beiden Menschenbilder ...«

– Die These ist natürlich plausibel, dass Bänker an sich nicht unmoralischer sind als andere. Es sind nicht diese Menschen, die das Problem ausmachen, sondern die Spielregeln, die man etabliert. Und die Dynamik, die wir da in den letzten 15 Jahren durchlebt haben, spiegeln ja auch gesamtgesellschaftliche Transformationen, das aber vielleicht doch sehr pointiert, akzentuiert, etwas schneller. Vielleicht haben wir hier auch ne gewisse Avantgarde für die neue Form des kapitalistischen Geistes, oder?

Frau C. – Es gibt da bei uns, bei den Banken diese beiden Menschenbilder: Man sagt auf der einen Seite – positives Menschenbild: Ihr seid selbstständig, innovativ, unternehmerisch, kreativ, ihr könnt und ihr wollt und ihr habt. Ihr seid intrinsisch so motiviert, dass man euch überhaupt nicht mehr zu führen braucht. *Lead yourself.* Auf der andern Seite sagt man – negatives Menschenbild: Von selbst bewegt Ihr euch nicht von A nach B. Man muss inzentiveren, weil ihr faul und dumm seid und ohne Zuckerbrot und Peitsche wird das nichts. Hier habt ihr Boni und wir messen genau, was ihr tut und messen genau ab, was ihr dann bekommt. Das hat nie funktioniert, weil so viel Widerspruch gar nicht zu bewältigen ist, und diese Messerei hatte immer etwas total Fragwürdiges. Meine Erfahrung als Mutter und Führungskraft hat mich gelehrt, dass es vom Umfeld abhängt, wie gut oder böse man ist: Entweder schafft man ein Umfeld, in dem sich Leute konstruktiv, angenehm, beitragend, freundlich verhalten, oder es gibt ein Umfeld, in dem Menschen, das eher nicht tun. Es ist diese Zugehörigkeit zu einem System, die Menschen motiviert, sich so oder so zu verhalten.

Mein Schlüsselerlebnis oder meine Schlüsselerfahrung der letzten Jahre ist jedoch, dass Macht sich halten will, um jeden Preis. Und das ist das System und das System ist mehr als die Summe der Einzelnen. Wenn das System bedroht ist, dann wehrt es sich um jeden Preis. Unser System, das Banken- bzw. Finanzsystem steht jetzt unter hohem Druck und die Menschen in diesem System stehen unter Druck, Farbe zu bekennen. Meine Aufgabe ist es, innerhalb eines Zeitraums, in dem das System geschwächt ist, für die Mitarbeiter so viel zu erreichen, wie nur irgend möglich; wie zum Beispiel mehr Mitsprache. Solche Dinge können nur dann durchgesetzt werden, wenn das System schwächelt. Nur dann sind Entwicklungssprünge möglich. Die Frauenbewegung hat immer nur dann Rechte für sich erreicht, weil und wenn die Männer geschwächt waren. Und die Krise wird auch Entwicklungen hervorbringen, z. B. die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten, weil

das niemand mehr aufhalten kann. Die Boni-Ära wird ein Ende nehmen, im Moment sieht es so aus, als wollten die Banker-Machos mit alten Rezepten zu alten Erfolgen zurück. Ich glaube nicht, dass das funktionieren wird – und ich will das auch gar nicht glauben.

Februar 2010