

Walter K.H. Hoffmann

Stimmen der Macht

Bekenntnisse und Erkenntnisse
aus Unternehmen

v/d/f

Vorwort

„Machtspiele sind nicht nur in der Politik alltäglich, sondern sie sind auch Teil unserer Kommunikation im Privatleben und in der Arbeitswelt. Bewusst oder unbewusst spielen wir mit, sind selber Figuren des Machtspiels oder bewegen andere dazu, mitzuspielen. ...

Was bedeutet Macht? Kommt zuerst die Macht und dann die Moral? Was macht die Macht mit uns? Entscheidet das Kapital über Sein oder Nichtsein? Leben wir in einer Welt aus Soll und Haben? Ist die Sprache der Liebe durchdrungen von jener des Geldes und der Macht? Ist Geld die alles bestimmende Himmelsmacht?“

Das klingt wie aus der Feder eines kritischen Soziologen. Es beschreibt aber eine Veranstaltung (Machtspiele. Facetten der Macht in der Politik, Kirche und Gesellschaft) aus dem Programmheft der Festspiele Zürich 2015, die unter dem Motto: „Geld, Macht, Liebe. Shakespeare und andere Gewalten“ standen. Auch die „unpolitische“ Kultur kann durchaus politisch agieren.

Zum Thema Macht ist sehr vieles gesagt und noch mehr geschrieben worden. Aber noch nicht alles. Und das wird auch nach diesem Buch so bleiben. Das Thema Macht ist eine never-ending story² in allen Lebensbereichen, auch wenn uns das nicht immer bewusst ist.

Es gibt hierzu eine fast unübersehbare Fülle³ von Büchern, Artikeln und Untersuchungen in unterschiedlicher Qualität, doch bleibt das Thema Macht schwierig, lückenhaft⁴, zumal wenn es sich wie in diesem Buch um authentische Originalaussagen der Mächtigen handelt. Macht war und ist auch weiterhin mit einem Tabu behaftet, auch wenn in den letzten Jahren vieles erhellt⁵ wurde.

Das Thema Macht in der Wirtschaft wurde in den vergangenen Jahren von den Medien immer wieder aufgegriffen, wie eine kurze Auswahl zeigt:

- Schwarmintelligenz. McKinsey. Der Kultberater unterhält ein globales Netz aus Ehemaligen. Die sitzen in den Schaltzentralen und steuern ganze Volkswirtschaften.⁶
- Goldman Sachs – Eine Bank lenkt die Welt.⁷
- Wer ist der Chef? Sergio Ermotti und Axel Weber: das ungleiche Paar an der UBS-Spitze.⁸
- Merkiavellis Macht.⁹
- Im Haifischbecken. Jede Firma ist täglich Schauplatz von Machtkämpfen.¹⁰
- Machtkampf der Alphatiere bei Volkswagen. Aufsichtsratschef Piech stellt Unternehmensleiter Winterkorn bloss.¹¹
- Der verkaufte Fussball. Sepp Blatter und die Macht der FIFA.¹²

Vorwort

Dieses Buch verdankt seine Entstehung 35 Menschen, die sich in Machtpositionen der unterschiedlichsten Art befanden und befinden. Ihre Bereitschaft zu offenen Gesprächen, ihre Stimmen, ihre Bekenntnisse, ihre Verweise auf weitere interessante Gesprächspartner sowie ihre ermutigenden Kommentare zu diesem Projekt haben entscheidend zum Gelingen des Buches beigetragen. Einen speziellen Beitrag hat Markus Bossert, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Institut der Universität Basel, geleistet. Er hat beratend verschiedene Ansätze zur Auswertung der Daten aufgezeigt und das Projekt mit konstruktiv-kritischem Blick, Ideen und Anregungen begleitet. Insbesondere war er intensiv an der Auswertung der Interviews beteiligt. Allen Beteiligten möchte ich für ihre Bereitschaft zur Mitwirkung, ihre Offenheit und ihre Ideen herzlich danken.

Walter K. H. Hoffmann
März 2016

Einführung

1. Erkenntnisinteresse und Zielgruppen

Das Hauptinteresse besteht darin, vertiefte Einblicke im Originalton in die Denk- und Verhaltensweisen der befragten Gruppen zu gewinnen. Dieses Interesse spiegelt sich in den zentralen Fragen wider (siehe Anhang 4).

Seit dem Erscheinen des Buches „Macht im Management“¹³ im Jahr 2003 hat sich die Welt in fast allen Bereichen entscheidend verändert. Eine der Vermutungen war, dass die Finanz-, Schulden- und Eurokrise, die uns seit 2007/8 begleitet und auch weiterhin begleiten wird, das Denken der Mächtigen beeinflusst hat. In den Interviews hat sich diese Vermutung an mehreren Stellen bestätigt.¹⁴

Es wurden in 35 Interviews¹⁵ vier verschiedene Gruppen¹⁶ befragt, die sich in Bezug auf Funktion, Alter, Erfahrung, beruflicher Position und fachlicher Ausrichtung erheblich unterscheiden.

- Zwölf pensionierte Topmanager (die „Vätergeneration“)
- Neun aktive Vertreter des oberen Managements (die Generation der „Söhne“)
- Neun Jungunternehmer und Hochschulabsolventen (die „Enkelgeneration“)
- Fünf „neutrale“ Machtbeobachter („non-executives“)

Es wurde angestrebt, innerhalb dieser Gruppe und zwischen den Gruppen Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten in Bezug auf Machtfragen herauszuarbeiten. Das Thema Macht wird so gleichsam aus vier Perspektiven beleuchtet.

Das Buch richtet sich an folgende Leserschaft:

- pensionierte Manager, die *rückblickend* im Sinne einer Nachevaluation ihre Erfahrungen reflektieren möchten,
- aktive Manager, die ihre *bisherigen* Erfahrungen hinterfragen wollen,
- Vertreter der jungen Generation, die noch viele Machterfahrungen vor sich haben und
- andere, die sich für das Thema Macht interessieren.

Im ersten Teil, dem Hauptteil des Buches, werden die Ergebnisse der Interviews wiedergeben und zusammengefasst.

Im zweiten Teil, einem ergänzenden Teil, werden alte und neue Machtgruppierungen, Machteliten und deren Vernetzungen sowie die neuen, potenziell Mächtigen, die Jungunternehmer, behandelt.

2. Abgrenzung des Themas

Die grosse Mehrheit der Befragten kommt aus der Wirtschaft, insbesondere aus den Banken. Die Wirtschaft ist aber nur ein, wenn auch wichtiger, grosser Player. Auf dem oft glatten Parkett der Macht tummeln sich daneben vor allem Vertreter aus der Politik¹⁷ (Parteien, Parlament) und der Wissenschaft sowie Verbände und Lobbyisten.¹⁸ Auch in den Bereichen Kultur,¹⁹ Medien²⁰ (Zeitungen,²¹ Fernsehen²²), Religion²³ spielt Macht eine bedeutende Rolle.

Die Konzentration auf die Wirtschaft hatte zwei Gründe. Zum einen ist mir dieser Bereich am meisten vertraut und es ergaben sich daher leichtere Zugänge. Zum anderen glaube ich nicht so recht an das offiziell herrschende Primat der Politik. Die Wirtschaft sitzt letztendlich direkt oder indirekt über ihre Interessenvertreter am längeren Hebel. Zudem herrscht zwischen der Politik und Wirtschaft oft, aber zum Glück nicht immer, eine gewisse Interessensharmonie. Es gibt weitere Mächtige wie Firmenanwälte, Anwaltsfirmen,²⁴ Unternehmensberater, Global Compensation Consultants,²⁵ Chefärzte, Compliance-Manager²⁶ oder Journalisten. Nicht zu vergessen sind Organisationen wie die nationalen Notenbanken, Aufsichtsbehörden wie die Eidgenössische Finanzaufsicht (FINMA) oder die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), die Europäische Zentralbank, der Internationale Währungsfonds, die Europäische Kommission, die Weltbank, Ratingagenturen und Gewerkschaften (in Deutschland insbesondere die der Lokführer und der Piloten). Sie alle beeinflussen wichtige wirtschaftliche und politische Weichenstellungen und üben damit Macht aus. Auch die Macht von Hacker-Gruppierungen darf nicht unterschätzt werden, da sie zunehmend Netzwerke staatlicher Institutionen und privater Unternehmen angreifen.²⁷ Auch Populisten, z.B. in Frankreich, Deutschland, England oder in der Schweiz, verfügen über ein erhebliches Machtpotenzial.²⁸ Wie die Beispiele der Anschläge in New York am 11. September 2001 und in Paris im November 2015 gezeigt haben, verfügen auch Terroristen über ein erhebliches Machtpotenzial. Sie können der Bevölkerung Angst und Schrecken einjagen, das öffentliche Leben lahmlegen und den Gang der Wirtschaft erheblich beeinflussen.

Alle diese erwähnten Gruppen sind zwar einflussreich und mächtig, werden aber in diesem Buch nur am Rande oder gar nicht behandelt.

3. Zur Methode²⁹

Es ist anregend und aufschlussreich mit Menschen zu sprechen, die aufgrund ihrer Praxiserfahrungen unterschiedliche Sichtweisen zu einem Thema im Originalton einbringen können. Macht ist ein Thema, das die Befragten im täglichen Berufsleben „umhüllt“, über das sie aber nicht oder kaum Gelegenheiten hatten, unter Wahrung der Anonymität, offen zu sprechen und zu reflektieren. Jede Frage ist ein Suchen und eine Einladung zum Nachdenken. So ist es auch hier. Es geht um das Stellen von Fragen und Suchen nach Antworten zu einem Thema, das uns alle betrifft – mehr oder weniger.

Mit einer Frage werden Menschen zu einer Antwort zwecks Beseitigung einer Informationslücke herausgefordert. Fragen können aber auch helfen, den Befragten zum Reflektieren anzuregen und zu neuen Einsichten³⁰ zu gelangen. Als Befragungsmethode wurden standardisierte, qualitative Interviews gewählt. Diese Form bietet sich an, um Sachverhalte tiefgehender zu untersuchen. Dabei dienen die Aussagen und Berichte den Befragten zur Verarbeitung, Bilanzierung und Bewertung ihrer Erfahrungen und vermitteln so wertvolle Einblicke in ihre Denkweise. Zur Strukturierung der Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden (siehe Anhang 4) verwendet. Er erlaubt dem Interviewer einheitliche Schwerpunkte zu setzen, was die Vergleichbarkeit von Interviews erleichtert, lässt aber den Befragten Raum für eigene Formulierungen. Die angewandte Interviewmethode ist somit offener als ein Multiple-Choice-Fragebogen, jedoch fokussierter als zum Beispiel eine biografisch-narrative Gesprächsführung.³¹

Das qualitative Interview verlangt Offenheit und Flexibilität des Befragers gegenüber den Befragten, um für unerwartete Informationen empfänglich zu sein und auf unerwartete Umstände reagieren zu können.

Dies hat eine Konsequenz: Der Erkundungscharakter steht im Vordergrund, die theoretische Durchdringung des Befragungsfeldes wird entsprechend zurückgestellt.

Interviews im qualitativen Sinne verstehen sich als Kommunikation und Interaktion zwischen Befragter und den Befragten. Eine Unabhängigkeit zwischen beiden gibt es nicht. Es kann zu kognitiven Verzerrungen (cognitive bias) beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen kommen.³²

Ein Beispiel: Durch Betonung einzelner Worte, durch zustimmende oder ablehnende nonverbale Signale des Befragers werden möglicherweise unterschiedlich Wertungen übermittelt, die wiederum die Antworten des Befragten beeinflussen können.

Bei qualitativen Interviews geht es nicht um eine repräsentative Fallzahl, die Rückschlüsse auf eine Grundgesamtheit erlaubt, sondern um eine vielfältige Auswahl von Personen, die für die Fragestellung ein breites Spektrum von

Aspekten eröffnet und eine Durchdringung des Themas erlaubt. Ziel war es, mit den 35 Interviews und den vier unterschiedlichen Personengruppen diesem Anspruch gerecht zu werden.

4. Warum Anonymität der Gesprächspartner?

Um „window-dressing“ für die Öffentlichkeit zu vermeiden und stattdessen möglichst offene, ungeschminkte, authentische und realitätsnahe Antworten zu erhalten, wurde den Gesprächspartnern angeboten, ihre Namen und ihre Herkunft zu anonymisieren. Von diesem Angebot machten praktisch alle Beteiligten Gebrauch.

Offenheit entsteht nur bei Zusicherung von Anonymität und Diskretion – eine Spielregel, die eingehalten wurde. Die Mächtigen hätten vermutlich nicht die gleichen Antworten gegeben, wenn ihre Namen genannt worden wären. Das ist auch Macht: Die Karten nicht offenlegen.

Dieser Schutz der Persönlichkeit hat zur Authentizität und Realitätsnähe der Aussagen beigetragen. Ein nachvollziehbares Interesse der Leser an den Namen der Befragten musste dafür auf der Strecke bleiben.

Es mag den einen oder anderen Leser verlocken, sich in fantasievolle Spekulationen zu ergehen, wer wohl was gesagt haben könnte. Die Chance einer Fehlspekulation ist allerdings erheblich.

5. Authentizität und Realitätsnähe

Das Buch lebt von der Authentizität und Realitätsnähe. Um dies zu erreichen, kommen die Befragten ausführlich zu Wort, d.h., der Originalton spiegelt sich in zahlreichen unveränderten, längeren Zitaten³³ ihrer Aussagen, Erkenntnisse und nicht zuletzt ihrer aufschlussreichen Storys. Die Zitate übermitteln praktische Erfahrungen und geben direkte Beobachtungen wieder, sie dürften daher besonders interessant sein. Die Befragten hörten Fragen zum Thema Macht in dieser konzentrierten Art zum ersten Mal und hatten daher auch keine vorgefertigten Routineantworten auf Lager. So sind auch die oft längeren Gesprächspausen zu erklären, in denen quasi immer wieder Tritt gefasst werden musste.

Hinzu kommt ein kommunikatives Phänomen. Fragen werden und wurden auch in den Gesprächen nicht immer messerscharf und haargenau beantwortet. Sie regten teilweise auch zu Abschweifungen und längeren Exkursen an, die oft sehr interessant waren, aber nicht unmittelbar etwas mit dem Thema Macht zu tun hatten. Sie wurden nicht eliminiert, sondern blieben weitgehend erhalten. Trotzdem mussten aus Platzgründen Kürzungen vorgenommen werden.

Die Ergebnisse wurden zurückhaltend zusammengefasst, um dem Leser ein eigenes Urteil zu ermöglichen.

Einschränkend und verallgemeinert muss noch hinzugefügt werden, dass das, was wir in einem Gespräch hören, nie die Wirklichkeit ist. Wirklichkeit ist immer ein Stück weit konstruiert und beim Thema Macht auch mit inszeniert und mitgestaltet. Was Menschen in Gesprächen mitteilen, sind persönliche Wahrnehmungen, Beschreibungen, in Sprache gefasste Erfahrungen, Beobachtungen, die sowohl eine sozialkulturelle als auch eine subjektiv gefärbte Dimension aufweisen.

Die Befragten wurden gebeten, bei der Durchsicht des Transkripts möglichst wenig im eigenen Sprachstil zu verändern. Eine Spur vom Kolorit des Gesprächs und von der Persönlichkeit der Interviewten sollte auch im gedruckten Text spürbar bleiben. Deshalb wurde auf druckreifes „Glattbügeln“ der Zitate verzichtet.

Ein nicht immer dem Duden gerechter Satzbau, Wiederholungen, das manchmal Unbeholfene jeder mündlichen Kommunikation bleibt so in grossen Teilen erhalten.

6. Ein Wunsch an die Leser

Erfahrungen, Erkenntnisse und Geschichten der Gesprächspartner können dem Leser keine Patentrezepte zum Umgang mit Macht anbieten. Es sind subjektive Innenansichten von Menschen, die Macht in verschiedenen Positionen in all ihren Facetten praktisch erfahren haben.

Nicht jede geschilderte Situation oder jede Antwort ist notwendigerweise bedeutsam. Aber sie kann Anregungen für eigenes Lernen und Reflektieren bieten. Wir können lernen, indem wir Antworten studieren und unsere Reaktionen auf diese Antworten beobachten. Wir können lernen, indem wir auf Unterschiede und unserer Reaktion darauf achten. Dieser Prozess kann eigenes Verhalten gegenüber der Macht bewusster machen.

Der Sinn dieser Texte erschliesst sich eben nicht nur *in* den Texten selbst, sondern auch in der kritischen Auseinandersetzung des Lesers *mit* ihnen. Es sind Reaktionen möglich, die von begeisterter Zustimmung bis zu vollkommener Ablehnung reichen (Ich sehe es genauso. Ich sehe es nicht so. Ich sehe es anders. Es ärgert mich. Warum wohl?). Es sind die Leser, die den Text aufgrund ihrer eigenen subjektiven Erfahrungen interpretieren. Unterschiedliche Leser werden Unterschiedliches aus dem Buch herauslesen. Daher wünsche ich mir neugierige, nachdenkliche Leser, denen das Buch Anstösse zum Nachdenken und Einsichten über ihr eigenes Verhältnis zur Macht vermittelt.

Erster Teil:

Die Ergebnisse der Interviews nach Themengruppen – die persönliche Ebene

Einleitende Bemerkungen

Vorgehensweise innerhalb der Themengruppe

Die Bearbeitung der 25 Themengruppen erfolgt in drei Schritten. Am Anfang stehen die Frage und die dahinterstehende Absicht. Es folgen zur Illustrierung für jede der nachfolgenden umschriebenen Gruppe die Antworten auf die Fragen und am Schluss steht in verschiedenen Formen eine Zusammenfassung mit den wesentlichen Elementen/Faktoren der Antworten.

Die vier Gruppen der Befragten

Aktive Topmanager

Es wurden Gespräche mit zwölf Personen geführt, die aktiv im Berufsleben stehen, Führungsfunktionen innehaben und über langjährige Erfahrungen im Management verfügen. Mit einem Durchschnittsalter von 50 plus stehen sie auf dem Höhepunkt ihrer Karriere. Alle gehören zum oberen bzw. obersten Management. Sie sind durch die Generation ihrer Vorgänger geprägt und ausgewählt worden.³⁴ Es wurde daher vermutet, dass sie weitgehend die „Gene“ ihrer Managementväter und damit auch einen grossen Teil ihrer Werte und Ansichten übernommen haben. Aber auch abweichende Reaktionen sind denkbar.

Interviewt wurden drei Manager aus dem Bereich Banking, ein Manager aus dem Bereich Immobilien und ein Manager aus dem Kulturbereich; ein professioneller Verwaltungsrat und ein Verwaltungsratspräsident eines internationalen Dienstleistungsunternehmens; ein Generaldirektor eines Medienunternehmens, ein Chief Executive Officer aus dem Bereich FMCG³⁵ und ein weiblicher Chief Executive Officer aus dem Bereich Vermögensverwaltung; ein Politiker mit Exekutiv- und Bankerfahrung und schliesslich ein Unternehmer, der über politische Erfahrung verfügt.

Bei den Interviewten handelt es sich um elf Männer und eine Frau. Diese Zusammensetzung spiegelt im Kleinen, was für die Schweiz insgesamt gilt: Nach wie vor sind im oberen Management nur sehr wenige Frauen vertreten.³⁶

Die Befragten zeichnen sich durch eine sehr hohe Heterogenität aus. Sie sind in unterschiedlichen Funktionen tätig und arbeiten in sehr unterschiedlichen Branchen. Dies und die geringe Fallzahl lassen Generalisierungen nur bedingt zu. Gleichwohl scheint es interessant, wenn sich trotz grosser Heterogenität Gemeinsamkeiten ergeben. Diese ausgesprochene Vielfalt bietet aber die Chance, ein breites Spektrum divergierender oder unerwarteter Standpunkte kennenzulernen.

Pensionierte Topmanager

Diese Gruppe im Alter zwischen 63 und 85 trägt keine operationelle Verantwortung mehr, ist nicht mehr im Tagesgeschäft involviert, hat keine Karriereziele mehr im Auge. Es sind alte Fahrensleute, die schon manchen Sturm erlebt und überlebt haben. Vertreter dieser Gruppe haben viele Entwicklungen und Modeerscheinungen kommen und gehen sehen. Die Grenzen der Machbarkeit und Macht sind ihnen bewusster geworden. Vor diesem Hintergrund können sie die Dinge gelassener, abgehärteter und abgeklärter betrachten. Es wurde daher vermutet, dass sie die Interviews mit einem Rückblick auf ihre berufliche Laufbahn verbinden. Auch mit selbstkritischen Reflexionen und Kritik an ihrer Branche wurde gerechnet.

Insgesamt wurden für diese Gruppe neun Personen interviewt. Fünf Befragte kommen aus dem Bereich Banking, hatten Toppositionen wie Chief Executive Officer, Mitglied der Geschäftsführung und Verwaltungsratspräsident inne. Zwei Befragte, davon eine Frau, kommen aus bankaffinen Bereichen. Eine weitere Befragte war Mitglied der Geschäftsleitung eines Dienstleistungsunternehmens. Ein letzter Befragter war Unternehmer.

Jungunternehmer und Berufseinsteiger

Interviewt wurden neun Jungunternehmer und Berufseinsteiger. Sie suchen Unabhängigkeit, Eigenverantwortung und gehen Risiken bewusst ein. Der übliche Karriereweg in einem Unternehmen ist nicht ihr Ding. Sie beobachten aufmerksam ihr Umfeld und wurden bisher wenig bis gar nicht mit Machtfragen konfrontiert.³⁷ Die Jungunternehmer sind alle in den Bereichen IT, Softwareentwicklung und Energienutzung tätig. Sie sind Founder bzw. Co-Founder ihres Unternehmens. Fünf von ihnen verfügen über einen Hochschulabschluss, einer war zum Zeitpunkt des Interviews Abiturient und ein anderer studierte im 3. Semester. Die zwei Berufseinsteiger, darunter eine Frau, haben gerade einen Hochschulabschluss erworben und sammeln erste Erfahrungen in einem Unternehmen. Das Alter in dieser Gruppe liegt zwischen 18 und 26 Jahren. Sieben der Befragten kommen aus der Schweiz, zwei aus Deutschland. Es wird vermutet, dass sie zum Thema Macht zusätzliche in-

teressante und unkonventionelle Aspekte einbringen und ihre Antworten und Wertvorstellungen³⁸ sich von denen der beiden vorgenannten Gruppen in vielen, aber nicht allen Punkten unterscheiden.

Da diese Gruppe vom Alter, Ausbildung und Tätigkeit sehr homogen ist, wurde darauf verzichtet, bei ihren anonymisierten Antworten nach Profession zu unterscheiden, wie dies bei den anderen Gruppen getan wurde.

Machtbeobachter

Sie gehören der Altersgruppe von 40 bis 60 an und haben keine operationelle oder Managementverantwortung und keine aktiven Verbindungen zum Business. Stattdessen beobachten sie aber das wirtschaftliche und politische Umfeld aufmerksam. Interviewt wurden fünf Personen, die in verschiedenen Bereichen arbeiten und gleichsam teilnehmende Beobachter sind, ein Schriftsteller, eine Theologin, ein Naturwissenschaftler und zwei Ökonomen. Von ihnen wurde zum Thema Macht eine gewisse Neutralität, aber auch kritische Distanz erwartet.

Da die Gruppe sehr heterogen ist und wenige Parallelen zwischen den einzelnen Befragten bestehen, wurde bei ihnen auf eine Zusammenfassung ihrer Antworten verzichtet. Ihre Aussagen sollen für sich selbst stehen und einen Kontrast zu den Aussagen der anderen Gruppen bilden.

Einstiegsfragen

Mit den ersten fünf Fragen wurden die Gruppen zuerst auf persönlicher Ebene abgeholt und dann sukzessive auf das Thema Macht hingeführt.

1. Wahrgenommene Veränderungen

Die Frage hierzu lautete: „Was hat sich in Ihrer Wahrnehmung in den letzten zehn Jahren im wirtschaftlichen, politischen, technologischen Umfeld hauptsächlich verändert?“

Diese Frage diente dem Warming-up und sollte das Gespür für die subjektive Wahrnehmung der Befragten in ihrem Umfeld erkunden.

Antworten der aktiven Topmanager

Die aktiven Manager wurden zu den Veränderungen in ihrem Berufsfeld innerhalb der letzten zehn Jahre befragt. Die Hälfte von ihnen ist aktiv im Bereich Banking tätig oder indirekt damit verknüpft. Daraus ergaben sich spannende Erkenntnisse zu den Entwicklungen in dieser Branche. Einerseits wurde das Geschäft internationaler. Dazu das Mitglied der Geschäftsleitung B:

Das Geschäft ist sicher internationaler geworden. Aus einer Kulturperspektive betrachtet ist zum Beispiel die Credit Suisse früher eine Schweizer Bank mit internationalen Aktivitäten gewesen, heute ist sie eigentlich eine internationale Bank mit ein paar Schweizer Aktivitäten.

Andererseits wird das Geschäft seit der Finanzkrise 2007 als erschwert wahrgenommen:

2007 war es völlig anders als heute. Es gab eine Blase. Heute ist es im Vergleich zu 2007 schwieriger Geld zu verdienen. Die Margen sind kleiner. Der Wettbewerb wird vielleicht auch ein bisschen einfacher, weil es eine Konsolidierung im Bankgeschäft gibt: weniger und auch mehr spezialisierte Banken. Früher hatte man die Möglichkeit alles zu machen, das war ein Luxus, aber man hat es nicht als Luxus angesehen. Es war einfacher ja zu sagen als nein, das machen wir nicht, das kostet zu viel, das birgt zu viele Risiken. – MGL A³⁹

Das Geschäft ist sehr viel schwieriger geworden. – MD⁴⁰

Das Geschäft ist schneller geworden, und die Zahlen sind grösser geworden. Wo man vor zehn Jahren noch von Bussen in Höhe von 100 oder 200 Millionen geredet hat, redet man jetzt über eine bzw. 10 Milliarden. Das ist eine interessante

Erster Teil: Die Ergebnisse der Interviews nach Themengruppen – die persönliche Ebene

Kombination. Wenn die Geschwindigkeit und die latente Schadenshöhe zunehmen, dann wird natürlich das Geschäft inhärenter und risikoreicher. Das ist sich selbstverstärkend. – *MGL B*

Ein grosses Thema im Bereich Banking ist die gewachsene Bedeutung der Regelkonformität (Compliance):

Jeder kannte vor zehn Jahren die Risiken. Es gab überall Chief Risk Officer, aber es gab keine Compliance-Abteilungen. Compliance ist eine Wachstumsindustrie. Wir entdecken heutzutage Risiken, die wir in der Vergangenheit nie gesehen haben. Auch die Kunden sind nach Meinung der Compliance ein Risiko. – *MGL A⁴¹*

Das Umfeld, das Führen ist anders geworden. Man redet viel von Führungsprinzipien, die man mehr einhalten muss als früher, aber sie werden weniger eingehalten. – *MD*

Der Reputationsaspekt ist heute viel, viel wichtiger geworden als früher. Es gibt Sachen, die man früher problemlos machen konnte wie zum Beispiel Insiderhandel. Heute macht man das nicht mehr, es ist verboten. – *MGL B*

Verbunden mit der neuen Bedeutung der Compliance ist der Regulationsdruck, der aus Sicht der Befragten zugenommen hat:

Was sich am meisten im Bankgeschäft geändert hat, ist der Druck der Regulatoren. Es gibt so viele verschiedene externe Einflüsse, es ist ein sehr schwieriges Umfeld. – *MGL A*

Es ist im Bankumfeld, in der Führung sehr viel politischer geworden. – *MD*

Es gibt mehr Regulationen, aber auch mehr Bestrebungen für nachhaltiges verantwortungsbewusstes Anlegen. Wenn ich die Durchdringung anschau, ist es insbesondere bei den grossen entscheidenden Instituten sehr mager bis pseudo. Es zeigt sich auch, dass die Kräfte, die die Krise begünstigt haben, heute wieder erstarkt sind. Sie haben das regulatorische Umfeld wieder so gestaltet, dass sie sich ungestört entfalten können. – *CEO B⁴²*

Parallel dazu hat auch die Regulierung exponentiell zugenommen. Dort ist man in der Politik der Fiktion unterlegen, dass man meint, wenn man etwas mehr reguliert, dann sei es auch besser. Das stimmt so nicht. – *MGL B*

Das Verhalten der Banken vor und nach der Finanzkrise ist auch bei den Befragten ein Thema. Einige werfen den Banken Verantwortungslosigkeit vor:

Viele Exponenten von Finanzinstituten haben mit ihrer bonusgesteuerten Art Arbeitsplätze gefährdet. Die Art und Weise, wie sie mit Behörden und behördlichen Vorgaben umgegangen sind, haben dazu geführt, dass in unserem Land ein grosser Graben aufgebrochen ist, zwischen Menschen, die seriös und sorgfältig

Erster Teil: Die Ergebnisse der Interviews nach Themengruppen – die persönliche Ebene

arbeiten, und den Banken, die nicht wissen, wie arrogant und selbstherrlich sie sich zum Teil anstellen. Das ist ein Spannungsfeld, dass spüre ich querbeet durch meine Kunden, auch in meinem privaten Umfeld. Das hat dem Land und auch den Banken nicht gut getan.
– *professioneller VR*⁴³

Gesamthaft muss man sagen, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Wirtschaft und deren Akteure klar abgenommen hat. [...] Die allgemeine Beurteilung der Wirtschaft, wer immer das ist, ist skeptisch bis negativ geworden. Das war wahrscheinlich eine Konsequenz der Finanzkrise und der Managerlöhne. Natürlich spielen auch soziale Veränderungen, mehr Transparenz, mehr Medienpräsenz, eine Rolle.
– *VR*⁴⁴

Im Bereich Banking fühlt man sich zum Teil auch zu Unrecht an den Pranger gestellt:

Es gibt auch eine Empörungsbewirtschaftung. Die Industrie und deren Exponenten haben die Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft nicht mehr. Das wird von den Journalisten verstärkt [...] und die Politiker nehmen das dankbar auf. Das wird immer schlimmer.
– *MGL B*

Instabilität erscheint als grosse Konstante der letzten zehn Jahre.

Als ich in den 80er-Jahren in eine Grossbank kam, da war es stabil, da bewegte sich wenig, alles war klar. Es war übersichtlich, das ist heute nicht mehr so. Heute gibt es Attacken von allen Seiten. Die Verhältnisse im Beruf sind instabiler geworden. Die Verweildauer von CEOs oder Geschäftsleitungsmitgliedern, auch von Verwaltungsräten ist kürzer geworden.
– *VRP*

In Grossunternehmen hat sich das Denken wie hire and fire noch stärker als bisher etabliert. Der Mensch ist kein Wert mehr, sondern eine Ware.
– *MGL C*

Aber nicht nur im kommerziellen Bereich wird mehr Druck verspürt. Vergleichbare Erfahrungen macht auch der befragte Musikmanager:

Die öffentlichen Mittel werden weniger und der Konkurrenzkampf um diese Mittel wird viel lebendiger, lebhafter. Das tut oft weh. Das ist das Äusserliche; das hat natürlich weitere Folgen im künstlerischen Bereich, hat Auswirkungen auf das was man programmatisch macht. Es gibt immer mehr einen Trend zu Events, die sich dann auch auszahlen müssen. Es ist jetzt so, dass die teuersten Künstler, die teuersten Investitionen die Billigsten sind, weil die das meiste Geld bringen. Damit finanziert man dann quer all das, was für die Kultur, für das kulturelle Leben wichtig und unabdingbar ist.

Der Wettbewerb und die Konkurrenz werden schärfer. Der finanzielle Überlebenskampf auch der öffentlich finanzierten Kultureinrichtungen muss immer wieder neu gewonnen werden.