UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Ökonomische Umstrukturierung und ihre sozialen Folgen

Ethnographisch-soziologische Untersuchung in einer Schweizer Grossbank nach der Fusion

THÈSE

PRESENTÉE A LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR

PAR

ANDREA IDA BUSS NOTTER
OBERWIL/ZOUG (ZG)

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Ökonomische Umstrukturierung und ihre sozialen Folgen

Ethnographisch-soziologische Untersuchung in einer Schweizer Grossbank nach der Fusion

THÈSE

PRESENTÉE A LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR

PAR

ANDREA IDA BUSS NOTTER
OBERWIL/ZOUG (ZG)

Madame Andrea Ida Buss Notter est autorisée à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences sociales intitulée :

« Ökonomische Umstrukturierung und ihre sozialen Folgen »
Ethnographisch-soziologische Untersuchung in einer Schweizer Grossbank nach der Fusion

Elle assume seule la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 2 juin 2004

Le Doyen
de la Faculté des sciences
économiques et sociales

Michel Dubois

Gewidmet meinen Söhnen Yannic und Isaiah

Inhaltsverzeichnis

VORWORT v

1 EINLEITUNG 1

1.1 Schnittmenge wissenschaftlicher Forschungsinteressen und Evaluation der personellen Umstrukturierung 3
1.1.1 Forschungskonzept Sozioanalyse 4
1.1.2 Praktische Umsetzung des Forschungskonzepts 5

1.2 Erkenntnisinteressen der vorliegenden Arbeit 7

1.3 Theoretische und methodische Forschungsgrundlagen 9
1.3.1 Ebene der theoretischen Perspektive 9
1.3.2 Ebene der wahlverwandten theoretischen Positionen 10
1.3.3 Ebene der ergänzenden und komplementären theoretischen Aspekte 11
1.3.4 Methodische Forschungsgrundlagen 12

1.4 Zum Inhalt der vorliegenden Arbeit 14
1.4.1 Geheimhaltung und Anonymisierung 15

2 VOM MAKROSKOP ZUM MIKROSKOP 17

2.1 Forschungsgegenstand aus makrosoziologischer Perspektive: Finanzwirtschaftlicher Wandel 18
2.1.1 Fusion der Schweizer Grossbanken 19
2.1.1.1 Zahlen zum Personallabbau der Schweizer Grossbanken seit 1990 21

2.2 Forschungsgegenstand aus mikrosoziologischer Perspektive: Forschungsfeld Ω-Bank 23
2.2.1 Umstrukturierung und Stellenbesetzung der Ω-Bank 23

2.3 Konstruktion des Forschungsgegenstands 27
2.3.1 Geschichte des Forschungsprojekts 27
2.3.2 Erster Kontakt mit dem Feld 28
2.3.3 Praktische Umsetzung des Forschungskonzepts 30

3 THEORIE & METHODE 33

3.1 Theoretische Forschungsgrundlagen 35
3.1.1 Werkzeuge bourdieuscher Theorie und ihr Bezug zum Feld der Ω-Bank 35
3.1.1.1 Konzept des Feldes 36
3.1.1.2 Konzept des Kapitals 38
3.1.1.3 Konzept der Praxis 41
3.1.1.4 Konzept des Habitus 41

3.2 Methodische Forschungsgrundlagen 46
3.2.1 Soziologisches Laboratorium 46
3.2.2 Plurimethodologische Forschung des Verstehens im weberschen Sinne 48

3.2.3 Verstehende Interviews 49
3.2.4 Instrument der idealtypischen Achsen unternehmerischen Wandels 50
3.2.4.1 Instrument der Feldforschung 52
3.2.4.2 Leitfaden 56
3.2.5 Methode der multiplen Korrespondenzanalyse 56
3.2.5.1 Methode und Vorgehensweise 57
3.2.5.2 Datenauswahl für die multiple Korrespondenzanalyse 59
3.2.6 Grafiken der Verortung unabhängiger und abhängiger Variablen 62
3.2.6.1 Zentrum der Grafik und Durchschnitt der BNL-Population 65
3.2.6.2 Quadrant I 65
3.2.6.3 Quadrant II 66
3.2.6.4 Quadrant III 67
3.2.6.5 Quadrant IV 67
3.2.6.6 Stichprobenziehung 68

4 BNL ODER DIE GRÜNDUNG EINES MIKROKOSMOS FÜR DAS SOZIALE 71

4.1 Organisation für berufliche Neuorientierung und Laufbanhnfortsetzung 72
4.1.1 Erstkontakt und Tätigkeit BNL 73
4.1.2 Beratertätigkeit im Sinne einer Einzelfallhilfe 74
4.1.3 Problematik der Organisation BNL 75

4.2 Sozio-analytische Reflexionen über BNL und den Prozess der beruflichen Neuorientierung 77
4.2.1 Von der traditionsreichen Schweizer Bank zum anonymen Finanzdienstleistungskonzern 79
4.2.2 Zwischen Theorie und Praxis 80
4.2.3 Engagement der habituellen Verkörperung 81
4.2.4 Instanz der Gerechtigkeit 82
4.2.5 Gedanken über die Beratungstätigkeit 84
4.2.6 Gedanken über die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter und über die Gründe der Vertragsauflösung 85
4.2.7 Zukunftschancen der BNL-Berater in der Ω-Bank 87
4.2.8 Idealtypische Polarisierung der Beratertätigkeit 88

5 SOZIOLOGISCHE INTERPRETATION MULTIPLER KORRESPONDENZANALYSE 91

5.1 Geografisch und sozial strukturierter Raum BNL 93
5.1.1 Zur rechten Seite des Raums 96
5.1.2 Zur linken Seite des Raums 97
5.1.3 Stratifizierte, differenzierte und hierarchisierte soziale Welt 98
5.1.4 Stichprobe der BNL-Population 103

6 ZEUGNISSE VON «MENSCHEN IM MAHLSTROM» 107

6.1 Profile der Verwundbarkeit 113
6.1.1 «Es ist nicht mehr menschlich, heute...» 113
6.1.1.1 Interview mit Arnold Vetterli 117
6.1.2 «Femme à temps partiel égal handicapée…» 127

6.1.2.1 Interview mit Juliette Perroux 130
6.1.3 «Ça ne m'a pas minée, non pas du tout…» 139
6.1.3.1 Interview mit Fabienne Terraye 143
6.1.4 «Ich begann zu arbeiten, um ein wenig unter die Leute zu kommen...» 149
6.1.4.1 Interview mit Frieda Marti 153
6.1.5 «Ich bin mir vorgekommen wie ein herumgeschupftes Huhn...» 157
6.1.5.1 Interview mit Linda Sommer 160

6.2 Ambivalenzen des Erfolgs 167
6.2.1 «Den Herrn Bankdirektor gibt es heute nicht mehr...» 167
6.2.1.1 Interview mit Alessandro Petermann 169
6.2.2 «La gentille Banque Suisse qui a voulu se faire aussi grosse que le bœuf…» 175
6.2.2.1 Interview mit Gérard Aubert 180
6.2.3 «Es ist irgendwie so, wie gegen eine Wand zu laufen...» 187
6.2.3.1 Interview mit Ralph Hartmann 190
6.2.4 «Ich habe Krebs bekommen...» 197
6.2.4.1 Interview mit Béatrice Gadient 200
6.2.5 «Loyalität heisst heute: Wer kann mir helfen, möglichst viel Geld zu verdienen...» 207
6.2.5.1 Interview mit Thomas Mangold 210
6.2.6 «Il n'a même pas dit Adieu…» 219
6.2.6.1 Interview mit René Favre 222

6.3 Flugbahn mit Hindernissen 227
6.3.1 «Je ris pour ne pas pleurer…» 227
6.3.1.1 Interview mit Aline Chesnaux 230
6.3.2 «Wer nichts wagt, gewinnt auch nichts...» 237
6.3.2.1 Interview mit Manfred Lampert 239
6.3.3 «Ich habe etwas lange studiert und dann abgebrochen...» 245
6.3.3.1 Interview mit Franz Wehrli 248
6.3.4 «Bei mir hat es einfach geheissen, meine Leistung sei nicht genügend...» 253
6.3.4.1 Interview mit Victor Olivieri 256

6.4 Erschwerter Einstieg 265
6.4.1 «J'étais loin d'imaginer ce qui allait m'arriver…» 265
6.4.1.1 Interview mit Véronique Ogier 268
6.4.2 «Les comportements et l'envie de travailler ont changé…» 273
6.4.2.1 Interview mit Raphael Dupont 276

6.5 Von der Verwundbarkeit in die Ausgrenzung 283
6.5.1 «Cette fois-ci j'étais sûr que tout s'arrangerait…» 283
6.5.1.1 Interview mit Attilo Basile 287
6.5.2 «Kurz nachdem ich schwanger geworden bin, verlor mein Mann seine Stelle...» 291
6.5.2.1 Interview mit Theresa Bättig 295
6.5.3 «Pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi...» 301
6.5.3.1 Interview mit Antonella Bianchi 305

7 QUINTESSENZEN 311

7.1 Reflexionen über die Gründe des Ausscheidens 315
7.1.1 Soziodizeen über die Gründe des Ausscheidens 316
7.1.2 «Handicapologie» der neuen Institution 320

7.2 Anomie als Folge des radikalen Unternehmenswandels 323
7.2.1 Sozio-strukturelle Effekte der Anomie im Feld der Ω-Bank 324
7.3 Heutiger Stand der Forschung 334

8 BIBLIOGRAPHIE 335

A FORSCHUNGSANTRAG 347

B MULTIPLE KORRESPONDENZANALYSE (MKA) 351
B.1 Grafiken anhand der Position der einzelnen Individuen 351
B.1.1 BNL-Betreute nach Geschlecht.....352
B.1.2 BNL-Betreute nach Position in der Bank 354
B.1.3 BNL-Betreute nach Muttersprache 356
B.1.4 BNL-Betreute nach Eintritt ins BNL 358
B.2 Variablen und Charakteristiken 368
B.3 Unabhängige und abhängige Variablen 374
B.4 Legende und Kodifizierungen zur Lektüre der Grafiken 375

C ARBEITSINSTRUMENT DER VERSTEHENDEN INTERVIEWS 389
C.1 Fragen zur Fusion und Umstrukturierung..... 389
C.2 Fragen zum Stellenabbau 390
C.3 Fragen zur Personalbetreuung in der Zeit des Stellenabbaus 390
C.4 Abschliessende Fragen 391

D AXES IDEALTYPIQUES DE NOTRE ESPACE DES DISCOURS 393

E SOZIODIZEE 397

F CHARAKTERISTIKEN UNSERER ZEUGEN 401

Vorwort

Bei Fusionen und Übernahmen sowie bei Reorganisationen und anderen Rationalisierungsmassnahmen mit dem Ziel der Eindämmung unternehmerischer Kostenstrukturen wurde die Ankündigung von massivem Stellenabbau in den letzten Jahren zu einer wirtschaftlichen Normalität. Was in der Schweiz bei der Bekanntmachung der Fusion der Chemiekonzerne oder der ersten Zusammenschlüsse von Bankinstituten in den frühen 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts noch Wellen der Entrüstung verursachte, wird durch die Medien heute entweder fatalistisch wie ein ökonomisches Unwetter oder gar affirmativ als unumgängliche Tatsache vermittelt und gesellschaftlich notgedrungen akzeptiert. Intensive Sozialpläne stehen bei solchen Bekanntmachungen nur noch selten an erster Stelle und werden meist wie selbstverständlich an die Sozialpartner delegiert. Welch tief gehenden vielschichtigen und mit vielen Kennzeichen einer Krise geprägten Wandel Fusion, Umstrukturierung und Stellenabbau jedoch für ein Unternehmen und dessen Angestellte bedeuten, belegt die vorliegende, sowohl mit qualitativen als auch quantitativen Methoden erarbeitete Studie über die sozialen Folgen des ökonomischen Umstrukturierungsprozesses einer Schweizer Grossbank.

Die Durchführung dieser soziologischen Studie in einer Schweizer Grossbank – insbesondere über die aus unternehmerischer Sicht so heiklen Themen Fusion, Umstrukturierung und Stellenabbau – wurde in erster Linie durch das Engagement, die Offenheit und das Vertrauen von Hannes Blatter[1], Leiter der personellen Umstrukturierung ermöglicht. Hannes Blatter begleitete diese Arbeit stets mit kritischer Beobachtung, wertvollsten Informationen und Anregungen, einerseits aus der Sicht der personellen Umstrukturierung[2], anderseits aber auch immer aus der Sicht der Bank. Hannes Blatter gilt deshalb mein erster Dank.

Die vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekamen in dieser Forschung genauso wie die BNL-Berater[3], die Personalverantwortlichen und die Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Ansichten und Standpunkte darzulegen. Für alle Probanden bedeutete diese Forschung aber auch eine zusätzliche Arbeitsbelastung, besonders für die BNL-Berater. Die vielen Gespräche über ihre Tätigkeit im Projekt der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (BNL), geführt im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung, die mit ihnen geführten Tiefeninterviews und vor allem die Erfassung der Daten für die multiple Korrespondenzanalyse erforderten einen beachtlichen Arbeitsaufwand. In diesem Sinne gilt der Dank allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von BNL, den BNL-Beratern und im Speziellen der engeren Gruppe von BNL-Mitarbeitern, die das Forschungsprojekt stets mit fachlichem Rat unterstützten. Mein besonderer Dank gebührt den von der Umstrukturierung und vom Stellenabbau direkt betroffenen Menschen, die sich zu einem Interview mit der Forschungsgruppe bereit erklärten. Ich danke ihnen für die aufgewendete Zeit, für ihre Offenheit und ihr Vertrauen, vor allem aber für ihr Entgegenkommen, uns Einblick in eine sehr schwierige Lebenssituation zu gewähren. Ihre Bereitschaft, für einen kurzen Moment ihre Lebensgeschichte mit uns zu teilen, hat uns tief berührt. Im Gegensatz zu den BNL-Beratern und den vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeitern scheinen es die meisten Führungskräften und Personalverantwortlichen dieser Schweizer Grossbank äusserst gewohnt zu sein,

[1] Der Name Hannes Blatter ist ein Pseudonym, denn auf Grund der Geheimhaltung sind wir verpflichtet, die im Feld gebräuchlichen Bezeichnungen und Namen sowie auch alle Eigennamen zu anonymisieren. Nähere Erläuterungen zur Geheimhaltung siehe Abschnitt 1.4.1.

[2] Für die personelle Umstrukturierung wurde eine projektorientierte Organisation gegründet, die wir in der vorliegenden Arbeit als Organisation der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (BNL) bezeichnen.

[3] Die Bezeichnung BNL-Berater bezieht sich auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation der beruflichen Neuorientierung (BNL). Wir verwenden ebenfalls auf Grund der Geheimhaltung immer nur die männliche Form BNL-Berater, obwohl auch BNL-Beraterinnen im Projekt tätig waren.

Interviews zu geben. So möchte ich mich bei ihnen vor allem für das Vertrauen und für die Bereitschaft bedanken, ein kritisch reflektiertes und Zeit beanspruchendes Interview zu gewähren.

Meinem Professor Franz Schultheis, der während eineinhalb Jahren die Aufgabe des wissenschaftlichen Beirats übernahm, danke ich für die kritische, konstruktive Betrachtung der Arbeit und seine fachliche wie auch menschliche Unterstützung während des Projekts. Ich danke ihm ebenso für seine Unterstützung in der darauf folgenden wissenschaftlichen Phase der theoretischen Ausarbeitung des Forschungsmaterials zur vorliegenden Arbeit. Weitere akademische Lehrer waren für das Gelingen der Arbeit von grosser Wichtigkeit: Die qualitative Forschung betreffend danke ich Jean-Claude Kaufmann[4], im Bereich der Statistik Brigitte Leroux, Maria Jeria Caceres und Henri Rouanet. Françoise Messant-Laurent danke ich für ihre moralische Unterstützung als Mentorin des Frauenförderungsprojekts (Réseau romand de mentoring pour femmes). Ausserdem bedanke ich mich bei meinem Projektteam für die engagierte Mitarbeit. Für das Führen der Tiefeninterviews gilt mein Dank Laurence Bachmann, Ahidoba de Franchi, Andrea Glauser, Nicole Willi und Eric Zellweger, für die statistische Analyse Salah Bouhedja. Für die Korrektur der vorliegenden Arbeit bedanke ich mich bei Dorothe Schauber, Carmen Vasella, Anne Dupanloup und Laurence Bachmann. Bei Dorothe Schauber gilt dieser Dank jedoch nicht nur der Korrekturarbeit, sondern auch ihrem offenen Ohr für alle mit der Entstehung dieser Arbeit zusammenhängenden Sorgen und Nöte.

Allen weiteren Personen, die zum Gelingen dieser Arbeit auf die eine oder andere Art beitrugen, deren Namensliste in der Tat viele Zeilen füllen würde, danke ich ebenfalls von ganzem Herzen.

Speziell ist zu erwähnen, dass meine Forschungsarbeit für mich als Frau und Mutter unmöglich gewesen wäre ohne professionelle familienexterne Kinderbetreuung, deshalb gilt mein herzlicher Dank den Betreuerinnen der Kinderkrippe Fuchsloch in Oberwil bei Zug und dem Team der Tagesschule Zug.

Mein herzlichstes Dankeschön möchte ich meinen Eltern aussprechen, die meiner Ausbildung stets wohlwollend gesinnt waren und vor allem nach der Geburt unseres ersten Sohnes Yannic durch ihren aussergewöhnlichen Einsatz im Bereich der Kinderbetreuung das arbeitsintensive Projekt Sozioanalyse unterstützten. Ebenso danke ich meinen Schwiegereltern, die mich und meine Familie während der Forschungs- und Dissertationszeit begleiteten und unterstützten.

Mein innigster Dank richtet sich an René und an meine Söhne Yannic und Isaiah, die mir für die Arbeit viel Kraft und Mut – und auch immer wieder die nötige Ablenkung und Erholung – boten. René danke ich zudem, dass er in diesen Jahren eine immerwährende Bereitschaft zeigte, über die Bank sowie auch über soziologische Gedanken zu diskutieren, dass er mir bei der Launenhaftigkeit von Computerprogrammen stets mit Rat und Tat zur Seite stand und dass er auch für die Probleme im Zusammenhang mit der Formatierung immer Lösungen fand.

Andrea Buss Notter

[4] Jean-Claude Kaufmann führte im Rahmen der projektinternen Ausbildung in die Methode der verstehenden Interviews ein.

1

Einleitung

Um zu verstehen, was mit den von Fusionen, Umstrukturierungen und vom Stellenabbau betroffenen Menschen passiert, was sie erleben und was in ihrem Innersten vor sich geht – weit entfernt von Medienberichten und spontanen Gesellschaftsdiagnosen – entstand die Idee der Durchführung einer soziologischen Studie in Anlehnung an das bourdieusche Gemeinschaftswerk *La misère du monde*[5]. So begann die Suche nach einem Unternehmen, das einen soziologischen Einblick in einen ökonomischen Umstrukturierungsprozess – idealerweise eingeleitet durch eine Fusion[6] – erlaubt, und nach Menschen, die bereit sind, Zeugnisse und Diagnosen ihrer unmittelbarsten und persönlichsten Erfahrungen mit ökonomischem Wandel abzugeben. Die ideale Zielgruppe für dieses Vorhaben waren Menschen, die ihre individuellen wie auch kollektiven Lebenszusammenhänge durch die Folgen einer Fusion grundlegend verändert und gar nahezu verloren haben, von Stellenabbau direkt betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster beruflicher Positionen. Mehrere Schweizer Grossunternehmen wurden für dieses Vorhaben angeschrieben, die Umsetzung ermöglichte uns eine Schweizer Grossbank, die wir im weiteren Text aus Gründen der Geheimhaltung als Ω-Bank bezeichnen[7].

Auslösendes Ereignis des Unternehmenswandels in der Ω-Bank war die Unternehmensfusion von zwei traditionsreichen Schweizer Grossbanken in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre[8] des 20. Jahrhunderts. Entworfen wurde eine neue Geschäftsstruktur mit den Geschäftseinheiten Retail Banking, Private Banking, Asset Management und Investment Banking. Faktisch löste sich durch die Fusion jeder frühere Arbeitsvertrag auf, und es folgte «top-down» ein Stellenbesetzungsprozess, um die Zellen der durch Business Process Reengeneering neu erarbeiteten Unternehmensorganigramme zu besetzen.

---

[5] Pierre Bourdieu (1993), *La Misere du monde.*

[6] Fusionen sind Ausgangspunkte umfassender Unternehmensumstrukturierungen und stehen meist in Zusammenhang mit der Ankündigung von bedeutendem Stellenabbau. Aus ökonomischer Sicht liegt jeder Fusion der Wunsch nach Gewinnvermehrung und Kosteneinsparungen zu Grunde. Fusionen bieten jedoch auch ideale Rechtfertigungen für beachtlichen Stellenabbau und deutliche Verschmälerung der Kostenstrukturen, die ohne äusseren Anlass sowohl gegenüber der Öffentlichkeit als auch gegenüber den Angestellten nur schwer zu begründen wären.

[7] Auf Grund der Geheimhaltung sind wir verpflichtet, die im Feld gebräuchlichen Bezeichnungen und Namen, sowie auch alle Eigennamen zu anonymisieren. Nähere Erläuterungen zur Geheimhaltung siehe Abschnitt 1.4.1.

[8] Die früheren Schweizer Grossbanken werden mit α- und β-Bank bezeichnet. In der neuen Struktur wurden nach der Fusion auch eine international agierende US-amerikanische Investment Bank (π-Bank, die schon Jahre früher mit der α-Bank fusioniert hatte) und mehrere kleinere kantonale und private Bankinstitute (zusammengefasst unter dem Begriff γ-Bank) zusammengeführt. Siehe Abschnitt 1.4.1.

Die Umstrukturierung mit Massnahmen für Synergiebildung und Verschmälerung ökonomischer Kostenstruktur, überwiegend in den Bereichen Logistik und Verkauf, führten zu einem Abbau von 3000 bis 4000 Arbeitsplätzen. Ein Grossteil dieser Arbeitsplätze wurde durch frühzeitige Pensionierungen und durch die natürliche Fluktuation, unterstützt durch einen Anstellungsstopp, gelöst. Für die Betreuung der vom Stellenabbau betroffenen Menschen wurde eine projektorientierte Organisation gegründet, deren Aufgabe es war, die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (BNL) zu begleiten[9]. Durch die Organisation BNL wurden während drei Jahren mehr als 1000 Angestellte betreut, davon waren jedoch mehr als 25% nicht vom Stellenabbau betroffene Mitarbeiter, sondern offiziell gesetzte Angestellte, die sich bei der Organisation BNL persönliche Beratung und Begleitung holten.

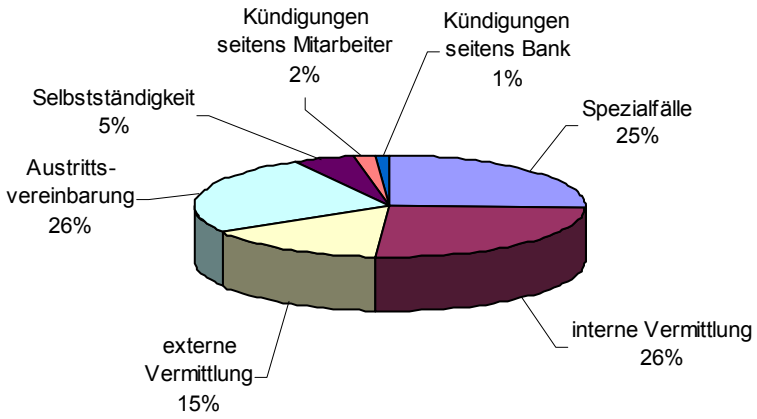


Abbildung 1-1: BNL-Statistik

Betrachtet man nach Projektende die Statistik des Stellenabbaus, so zeigt sich, dass von den rund 750 vom Stellenabbau direkt Betroffenen 25% innerhalb der Bank eine neue Stelle fanden, 15% wurden extern vermittelt, weitere 25% entschieden sich für Austrittsvereinbarungen mit finanziellen Entschädigungen, knapp 5% wählten die Selbstständigkeit. Es gab nur vereinzelte Kündigungen während der Betreuung (2%), die zu finanziellen Abfindungen führten, und wenige Fälle, die durch ein Kündigung seitens der Bank gelöst wurden (1%), nachdem sich eine andere Lösung nicht hatte realisieren lassen. Nur 2% der Fälle waren bei Projektende noch unerledigt und wurden daraufhin in eine Folgeorganisation überführt[10].

[9] Die Organisation für berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (BNL) ist eine projektorientierte, speziell für den personellen Umstrukturierungsprozess und Stellenabbau, gegründete bankinterne Organisation, auf die wir im folgenden Abschnitt (1.1.1) näher zu sprechen kommen. BNL war nur zuständig für den Markt Schweiz, deshalb sind der Grossteil der BNL-Betreuten Mitarbeiter des Geschäftsbereichs Retail Banking, siehe Abschnitt 2.2.1.

[10] Fünf BNL-Berater führten nach Projektende ihre Betreuungsarbeit in einer internen Folgeorganisation weiter.

1.1

Schnittmenge wissenschaftlicher Forschungsinteressen und Evaluation der personellen Umstrukturierung

Den Zugang zum Feld der Ω-Bank eröffnete meine spontane Bewerbung um einen Doktorandenvertrag[11], wie ihn mehrere Schweizer Grossunternehmen anbieten. Dieser Antrag führte im weiteren Verlauf zu einem Zusammentreffen mit Hannes Blatter[12], dem Leiter der personellen Umstrukturierung und der Organisation BNL. Im Gespräch mit Hannes Blatter zeigte sich eine mögliche Schnittmenge zwischen meinen wissenschaftlichen Forschungsinteressen als Soziologin und seinem Wunsch nach einer Evaluation der BNL-Arbeit. Obwohl aus unternehmerischer Sicht bei dieser Evaluation natürlich die ökonomischen Aspekte im Vordergrund standen, entsprach das Thematisieren der sozialen Konsequenzen dieses Stellenabbaus einem intuitiven und impliziten Anliegen von Hannes Blatter. Er sah in meinen Forschungsinteressen die Möglichkeit, die bei BNL in einer vom Unternehmensalltag isolierten Form gemachten Erfahrungen für die zukünftige Unternehmens- und Personalentwicklung festzuhalten und sie mittels einer wissenschaftlichen Studie den Mitarbeitenden und Führungskräften, insbesondere den Personalverantwortlichen der gesamten Bank, zugänglich zu machen[13].

Geplant wurde für diese Evaluation das Führen von *Tiefeninterviews*[14] mit BNL-Beratern und *verstehenden Interviews* mit vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zusätzlich bekam ich einen ethnographischen Zugang zum Feld und einen Monat Zeit, die Akteure von BNL kennen zu lernen und das geplante Forschungskonzept mit der konkreten Praxis zu konfrontieren. Ich nutze diese Zeit im Sinne der *Grounded Theory*[15]. Der Kontakt mit dem Feld war aber auch begleitet von Vermutungen, angelehnt an den allgemeinen Forschungsgegenstand und entstanden im Zusammenhang mit der Lektüre zum Thema der sozioökonomischen Veränderungen der kapitalistischen Gesellschaft, die zusammenfassend durch drei zentrale Thesen ausgedrückt werden können:

---

[11] Doktorandenverträge ermöglichen eine Kombination von beruflicher Tätigkeit und Studium. Normalerweise werden sie abgeschlossen für ein Arbeitspensum von 80%, davon steht ein Tag (20%) für die Doktorarbeit zur Verfügung. Diese Verträge bedingen eine Verpflichtung von zwei Jahren nach Abschluss der Dissertation. Die Auftragsforschung wurde jedoch losgelöst von den Regeln eines Doktorandenstudiums durchgeführt. Dies in erster Linie, weil auf Grund der Projektdauer BNL die Forschung innerhalb von 20 Monaten durchgeführt werden musste, das Doktorandenstudium nach Reglement jedoch zwei Jahre dauert und verbunden ist mit einer vertraglichen Verpflichtung von weiteren zwei Jahren. Eine Regelung, die natürlich innerhalb einer projektorganisierten, sich selbst auflösenden Organisation keinen Sinn machte. Ich wurde schliesslich bei BNL als Mitarbeiterin zu Doktorandenkonditionen angestellt, bekam am Hauptsitz der Organisation ein Büro zugesprochen und Zugang zu allen Zentren und Angestellten von BNL. Vertraglich festgehalten wurde ausserdem, dass mir das gesamtewährend der Forschung erhobene Datenmaterial für eine Grundlagenforschung und Dissertation nach Projektabschluss weiterhin zur Verfügung steht.

[12] Forschungsantrag siehe Annex A. Der Name Hannes Blatter ist ein Pseudonym, denn auf Grund der Geheimhaltung sind wir verpflichtet, die im Feld gebräuchlichen Bezeichnungen und Namen, sowie auch alle Eigennamen zu anonymisieren. Nähere Erläuterungen zur Geheimhaltung siehe Abschnitt 1.4.1.

[13] Rückblickend kann man feststellen, dass Hannes Blatter mit seiner Intention, das durch die Organisation BNL erarbeitete Wissen und Corporate Knowledge festzuhalten, einen für das Unternehmen entscheidenden Schritt eingeleitet hat. Denn nur wenige Jahre nach dem fusionsbedingten Stellenabbau wurden erneut Strukturen verändert und Stellen abgebaut. Der Prozess der Umstrukturierung kam seit der Fusion nicht mehr zum Stillstand.

[14] Alle in dieser Forschung geführten Interviews basieren im bourdieuschen Sinne auf einem Ansatz des «Verstehens». Wir bezeichnen jedoch nur die Interviews mit BNL-Betreuten im Sinne Jean-Claude Kaufmanns als «verstehende Interviews». Jean-Claude Kaufmann (1996), *Das verstehende Interview*. Tiefeninterviews, siehe Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2003 [2000]), *Qualitative Forschung*.

[15] Anselm L. Strauss, Barney. G. Glaser. (1998), *Grounded Theory*. Dieser Feldzugang im Sinne der Grounded Theory wird dargestellt in der Anleitung zum verstehenden Interview von Jean-Claude Kaufmann (1996),*Das verstehende Interview*.

Anzunehmen ist, dass dieser radikale unternehmerische Wandel enorme soziale Folgekosten nach sich zieht und insgesamt, abgesehen von ökonomischen Kosten-Nutzen-Rechnungen, einen sehr hohen Preis fordert und dass somit die im Unternehmen tätigen, direkt und indirekt von diesem Wandel betroffenen Angestellten unter diesem Prozess leiden; dass unter dem Label «sozialverträglicher Stellenabbau» hohe soziale Ungleichheiten versteckt sind und dabei die in der Unternehmenshierarchie zuunterst stehenden Angestellten die grössten sozialen Härten erfahren; dass dieser in der Ω-Bank beobachtete Prozess der Technologisierung und Globalisierung eines Unternehmens symptomatisch ist für einen neuen Geist des Kapitalismus[16] und dessen soziale Konsequenzen[17].

1.1.1 Forschungskonzept Sozioanalyse

Die ersten Wochen im Forschungsfeld führten ein in die Lebenswelt der BNL-Berater. Durch erste Gespräche mit den einzelnen Beratern und die Teilnahme am täglichen Geschehen, an Sitzungen, Mittagessen und Personalanlässen begann ich das Unternehmen und dessen Wandel sowie auch die Prekarität und Betroffenheit der einzelnen Akteure durch die Augen der BNL-Berater zu betrachten. Dabei war es mein Ziel, den aktuellen Transformationsprozess am empirischen Gegenstand konkret festzuhalten, um die gewonnenen Erkenntnisse in Forschungsstrategien zu übersetzen[18]. Durch diese Einsichten und die menschlichen Zeugnisse der Berater erwachte in dieser frühen Forschungsphase aber auch das Interesse, den radikalen Unternehmenswandel nicht nur mit den Augen der Berater und der direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten, sondern auch aus der Perspektive verschiedenster direkt und indirekt am Prozess beteiligter Akteure. Insbesondere interessierten dabei die Sichtweisen und Stellungnahmen von Führungskräften und Personalverantwortlichen des neuen Unternehmens Ω-Bank.

Nach einem Monat stelle ich zwei Forschungskonzepte vor: Das erste Konzept umfasste 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern und 20–30 verstehenden Interviews mit BNL-Betreuten.

Qualitative Forschung
• 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern
• 20–30 verstehende Interviews mit Betroffenen des Stellenabbaus

Abbildung 1-2: Forschungskonzept Evaluation BNL

Das zweite Konzept beruhte auf einer qualitativen und quantitativen Forschung mit Zeugen verschiedenster Ebenen des spezifischen Feldes Ω-Bank. Es wurden 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern, 40 verstehende Interviews mit vom Stellenabbau direkt betroffenen Menschen geplant, 20 Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen[19] und nochmals 20 mit Führungskräften sowie eine statistische Auswertung in Form einer *multiplen Korrespondenzanalyse*[20] (MKA) für das Erfassen von persönlichen Merkmalen und ihrer Positionierung im Feld BNL.

[16] Chiapello und Boltanski (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*.
[17] Die erwähnten Thesen bildeten die Grundlage für die Evaluation von Arbeit und Nutzen der Organisation BNL.
[18] In diesen Gesprächen zeigten sich deutlich Oppositionen zwischen Modernisierungsverlierern und Modernisierungsgewinnern. Im Weiteren handelte es sich um Ansichten und Interpretationen der Ereignisse und des dadurch ausgelösten Wandels.
[19] Personalverantwortliche für den Unternehmensaufbau.
[20] Eine multiple Korrespondenzanalyse (MKA) ist eine quantitative Analyse zum Erfassen des statistischen Zusammenhangs zwischen den Sozialprofilen und den Chancen der Wiedereingliederung respektive der weiteren Flugbahn und beruflichen Karriere unserer Probanden. Siehe Methode der multiplen Korrespondenzanalyse, Abschnitt 3.2.5.

Qualitative Forschungsmethoden	Quantitative Forschungsmethoden
• 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern • 40 verstehende Interviews mit Betroffenen des Stellenabbaus • 20 Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen • 20 Tiefeninterviews mit Führungskräften	• Statistische Datenanalyse in Form von einer multiplen Korrespondenzanalyse

Abbildung 1-3: Forschungskonzept Sozioanalyse BNL

Dieses zweite in den ersten Wochen der Feldforschung entworfene Konzept beruht, in Anlehnung an Pierre Bourdieus Forschungspraktiken in Algerien[21], auf einem plurimethodologischen sowie pluriperspektiven Forschungsansatz, um verschiedene Positionen und Perspektiven von direkt und indirekt betroffenen Akteuren sowie ihre Verortung im sozialen Feld zu erfassen. Durch dieses Konzept und den ethnographischen Zugang zum Feld entstand die Chance einer explorativen und laborähnlichen Forschungssituation, die durchaus Analogien zu Pierre Bourdieus *soziologischem Laboratorium*[22] der algerischen Übergangsgesellschaft zulässt und somit die primäre Evaluation der Arbeit der Organisation BNL bei weitem überschritt.

1.1.2 Praktische Umsetzung des Forschungskonzepts

Zur praktischen Umsetzung des erweiterten Forschungskonzepts bedurfte es vorerst der Rekrutierung eines Forschungsteams: Die statistische Untersuchung MKA forderte das Erfassen der sozio-demographischen und unternehmensrelevanten Daten der vom Stellenabbau direkt betroffenen Angestellten. Eine sehr aufwändige Arbeit, ausgeführt durch die BNL-Berater. Externe Statistiker bearbeiteten diese Daten, fertigten die Grafiken der multiplen Korrespondenzanalyse und zogen eine Zufallsstichprobe für die verstehenden Interviews mit direkt Betroffenen[23]. Qualitativ gezogene Stichproben für die je 20 Interviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften wurden wiederum in Zusammenarbeit mit den BNL-Beratern erhoben. Für die Tiefeninterviews rekrutierten wir externe Soziologen[24]. Franz Schultheis begleitete die Arbeit während 18 Monaten als wissenschaftlicher Beirat, und mir wurde die Leitung des Projekts übertragen.

Die während der Forschung erhobenen Daten (siehe Praktische Umsetzung des Forschungskonzepts, Abschnitt 2.3.3) führten innerhalb des Forschungsauftrags zu einem umfassenden Management Summary und zum Bericht *Sozioanalyse* über Tätigkeit und Nutzen der Organisation BNL, die ausschliesslich für den unternehmensinternen Gebrauch verfasst wurden[25]. Ein Teil der in der Deutschschweiz geführten

[21] Pierre Bourdieu (1977), *Algérie 60*. Pierre Bourdieu (1964), Travail et Travailleurs en Algérie. Pierre Bourdieu, Abdelmalek Sayad (1964), *Le déracinement*.

[22] Wir benutzen den bourdieuschen Begriff des soziologischen Laboratoriums als forschungsleitendes Konzept zur systematischen Erfassung der bedeutenden wirtschaftspolitischen und gesellschaftlichen Transformation des ausgehenden 20. Jh. Warum? Weil innerhalb kurzer Zeit eine ganze Lebenswelt mit all ihren Plausibilitäten, Mustern, Rollenzuweisungen aus den Fugen geriet. Pierre Bourdieu verwendet dieses Konzept im Rückblick auf seine Algerienstudien. Für uns wird es geradezu paradigmatisch, weil das Feld analoge Erscheinungen widerspiegelt, denn in der Ω-Bank zeigt sich eine Welt, in der durch radikale Veränderungen subjektiver und objektiver Strukturen eines institutionellen wie auch individuellen Habitus ein radikaler gesellschaftlicher Wandel entsteht. Vgl. Soziologisches Laboratorium, Pierre Bourdieu (2000), *Zwei Gesichter der Arbeit*. 7ff.

[23] Die multiple Korrespondenzanalyse entstand in Zusammenarbeit mit Salah Bouhedja (Technicien de recherche).

[24] Laurence Bachmann, Ahidoba de Franchi, Andrea Glauser, Nicole Willi und Eric Zellweger.

[25] Andrea Buss Notter und Franz Schultheis (2000), *Management Summary Sozioanalyse*. Andrea Buss Notter und Franz Schultheis (2000), *Forschungsbericht Sozioanalyse*.

Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen bildete im Weiteren die Basis für eine Lizenziatsarbeit[26] an der Universität Bern. Die grundlagenwissenschaftliche und theoriegeleitete Analyse des erhobenen Forschungsmaterials begann nach Abschluss der Auftragsforschung. Dafür stand im Zentrum des Interesses die Betrachtung der biografischen Krisen der vom Stellenabbau direkt betroffenen Menschen (im Sinne von *La misère du monde*) und der sozialen Folgen[27] dieses radikalen ökonomischen Wandels für das gesamte Feld der Ω-Bank (siehe Erkenntnisinteressen, Abschnitt 1.2).

Sekundär könnten die insgesamt erhobenen Daten jedoch viele weitere soziologische Fragen beantworten. Beispielsweise könnten wir uns gut vorstellen, die Interviews mit Personal- und Führungsverantwortlichen weiteren Analysen zu unterziehen; die Interviews mit dem leitenden Management könnte man hinsichtlich persönlichen und unternehmerischen Wandels betrachten, ebenso betreffend nachlassender Bindungskräfte und Individualisierung oder in Bezug auf Coping-Strategien verschiedenster am Prozess beteiligter Akteure. Man könnte sich fragen, welche Schwierigkeiten eine Phase der Anomie und Unsicherheit den Verantwortlichen bereitet, mit einem Team in einem solchen Unternehmen Leistung zu erbringen usf. Ausserdem platzierten wir in den Leitfäden zu den Tiefeninterviews auch Fragen hinsichtlich der Veränderung der persönlichen Leistung sowie Fragen nach Krankheitssymptomen, die die Sozial- und Präventivmediziner interessierten[28]. So kann man durchaus folgern, dass der Gegenstand nicht nur an sich pluriperspektiv ist, sondern ein Objekt wissenschaftlicher Pluriperspektivität darstellt. Die verschiedensten Ausflüge in andere Forschungsdisziplinen wie in die Psychologie, die Organisationslehre, die Verwaltungswissenschaft, die Ökonomie und Managementlehre, selbst in die Philosophie, um nur einige zu nennen, wären somit möglich. Die unterschiedlichsten Disziplinen würden den Gegenstand jeweils wohl anders konstruieren und andere erkenntnisleitende Interessen voranstellen. Diese Möglichkeiten stehen im Übrigen auch nach Abschluss der vorliegenden Arbeit weiter offen[29].

[26] Andrea Glauser (2002), *Reorganisation im Kopf*.

[27] Die Betrachtung der sozialen Folgen, aus ökonomischer Sicht eher relevant als Folgekosten, wäre wohl nicht zuletzt ein bedeutender Aspekt einer ökonomischen Kosten-Nutzen Rechnung.

[28] Parallel zur Studie *Sozioanalyse* forschte Felix Gutzwiler vom Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich im Feld der Ω-Bank.

[29] In der weiteren Forschung werde ich mich auf die Analyse der Interviews mit Personal- und Führungsverantwortlichen konzentrieren, diese sind zum heutigen Zeitpunkt noch nicht für die Publikation freigegeben.

1.2

Erkenntnisinteressen der vorliegenden Arbeit

Entsprechend *La misère du monde*, dem Versuch die aktuellen sozialen Umbrüche unserer Gesellschaft - aus der «Froschperspektive» - durch Zeugnisse und Diagnosen der betroffenen Menschen zu analysieren, rücken auch wir in dieser Arbeit den weberschen Ansatz des *Verstehens* als forschungsethische Perspektive in den Mittelpunkt des Interesses. Für das ergründen der sozialen Folgen, von unternehmerischen Entscheiden und radikalem ökonomischen Wandel stellen wir ins Zentrum des Interesses (entsprechend meinem primären Forschungsantrag bei der Ω-Bank) die Zeugnisse der vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Ansichten und Erfahrungen der BNL-Berater[30].

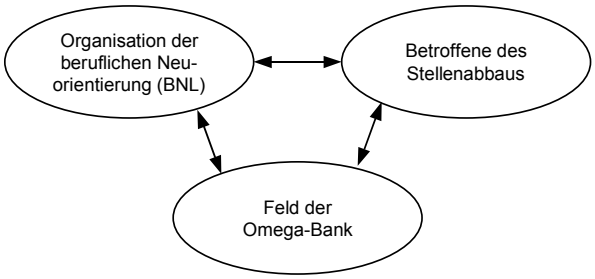


Abbildung 1-4: Forschungsebenen

Es interessiert uns was durch den Verlust des Arbeitsplatzes mit den betroffenen Menschen passiert, was in ihnen vor sich geht, und ebenso wie sie die Zeit zwischen der allgemeinen Ankündigung von Stellenabbau (zum Zeitpunkt der Fusion) bis zum konkreten Entscheid betreffend ihrer persönlichen Zukunft erlebten. Wir möchten erfahren welche Geschichten hinter den abstrakten Namen der Listen von betroffenen des Stellenabbaus stehen, welche Zukunftsentwürfe die Menschen entwickeln, in welcher Form der Habitus als Konstante der früheren Welt agiert und welche Erklärungen sie für ihr Ausscheiden suchen oder auch finden. Wir möchten aber auch erfahren wie das soziale Umfeld, Familie und Freunde, hinter diesen Menschen steht, wie sie ihre Geschichte verarbeiten, wie sehr sie noch heute von dem Entscheid der Vertragsauflösung betroffen sind und in Zukunft betroffen sein werden und welche Formen von Leiden und Malaise sich auf der Ebene ihrer subjektiven Realität wiederspiegeln. Und wir fragen uns wie soziale Ungleichheiten den Prozess der Neuorientierung leiten und in welcher Form sie durch diesen ebenso neu produziert und gar verstärkt werden. Dabei verfolgen wir immer das Ziel, aus den subjektiven, handlungsorientierten Perspektiven der einzelnen Menschen in ihrer wechselseitigen

[30] Siehe Forschungsantrag, Annex A. Den Einblick in das Feld der Ω-Bank eröffnete uns, wie bereits festgehalten, die Organisation BNL, die wie ein Mikrokosmos für das Soziale für die Regelung der personellen Konsequenzen des Unternehmensabbaus zuständig war. Der zweite Schritt führte zu den Betroffenen des Stellenabbaus, das heisst, zu den durch BNL betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Natürlich fehlen in der Abbildung die Forschungsebenen der Personalverantwortlichen und Führungskräfte. Wie erwähnt haben wir jedoch noch keine Freigabe zur Veröffentlichung dieser Interviews erhalten, trotzdem fliessen sie durch die teilnehmende Objektivierung indirekt in die vorliegende Arbeit mit ein (die Interviews mit Führungskräften wurden nahezu alle von mir geführt).

Konfrontation und Gegenüberstellung eine über die individuelle Betroffenheiten hinausgehende, objektivierende Einsicht in die zu untersuchenden Zusammenhänge zu gewinnen.

Die makrosoziologische Perspektive dieser Forschung steht in Zusammenhang mit Interessen am ökonomischen und sozialen Wandel, sprich den globalen Veränderungen der Wirtschaft und Gesellschaft des ausgehenden 20. Jahrhunderts. Die Forschung basiert auf dem Wunsch diese in einem konkreten Feld und aktuellen Transformationsprozess am empirischen Gegenstand festzuhalten. Dabei ermöglicht insbesondere der Einblick in die Veränderungen der schweizerischen Bankenkultur das Beobachten des Untergangs einer in der schweizerischen Gesellschaft etablierten, historisch ehrwürdigen und weltweit renommierten Unternehmenstradition.

Die soziale Frage im Feld der Ω-Bank zeigt sich als geradezu exemplarisch für den wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Wandel unserer Epoche. Deshalb geht es uns in dieser Arbeit darum, die vermeintlich blinden globalen Entwicklungsprozesse mikrosoziologisch als Resultat konkreter Entscheidungen und Handlungen von konkreten Menschen in einem konkreten Unternehmen soziologisch zu verstehen und die negativen sowie auch die positiven Möglichkeiten sozialen Handelns an einem konkreten Gegenstand zu beleuchten.Vielleicht könnte man die Ω-Bank gar als einen Mikrokosmos betrachten, in welchem sich alle Probleme, Widersprüche und Krisen der Gegenwart, die sich in ihrer Hyperkomplexität weder beobachten noch analysieren lassen, wie unter einem Vergrösserungsglas darstellen. Dies gilt für die enormen psychischen und materiellen Leiden, die mit dem Prozess der Ausgliederung langjähriger treuer Mitarbeiter einhergehen. Dies gilt aber auch für den Klimawechsel im Innern eines Unternehmens, in dem eine über Jahrzehnte aufgebaute soziale Identität mit starken symbolischen und emotionalen Komponenten von Stolz auf Zugehörigkeit, Glaube an eine Mission, Urvertrauen in den Arbeits- und somit Unternehmensvertrag nicht nur bei jenen Mitarbeitern eine tief gehende Destabilisierung erfuhren, die zu den direkten Modernisierungsverlierern gehörten, sondern auch und nicht zuletzt bei jenen, die bleiben und von denen die Zukunft des Unternehmens massgeblich abhängt.

1.3

Theoretische und methodische Forschungsgrundlagen

Die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit sind auf drei Ebenen zu situieren: Die erste ist die Ebene der grundlegenden theoretischen Perspektive, die zweite eine durch die Kooptation von weiteren wahlverwandten theoretischen Positionen schrittweise hinzukommende Theorie und die dritte ist die Ebene der ergänzenden und komplementären theoretischen Aspekten, die zum Zweck der Abrundung und Verstärkung der Plausibilität unserer Argumentation herangezogen wurden.

theoretische Perspektive
wahlverwandte theoretische Positionen
ergänzende und komplementäre theoretische Aspekte

Abbildung 1-5: Theoretische Ebenen

1.3.1 Ebene der theoretischen Perspektive

Die grundlegende theoretische Perspektive der vorliegenden Arbeit basiert auf der bourdieuschen Theorie, insbesondere auf dem Wechselwirkungszusammenhang von gesellschaftlicher Wirklichkeit als objektiver Struktur (in Form von Organisationen, Machtverhältnissen, sozialen Rollen usw.) und subjektiver einverleibter Strukturen (in Form von Habitus). Im Sinne Pierre Bourdieus benutzen wir auch die theoretischen «Werkzeuge» wie *sozialer Raum*, *Feld*, *Praxis*, *Kapital* und, wie bereits genannt, *Habitus* um den sozialen Wandel im Feld der Ω-Bank, die Erfahrungen und die Schwierigkeiten der beruflichen Flugbahn der von der Umstrukturierung und vom Stellenabbau direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu analysieren und deutend zu verstehen. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang der äusserst dynamische Charakter der bourdieuschen Soziologie: die verschiedenen interdependenten theoretischen Werkzeuge sind nur mittels einer rekursiven sozusagen spiralförmigen Sichtweise nachzuvollziehen, sie entfalten ihren eigentlichen Sinn nur in ihrer systematischen strukturellen und gegenseitigen Beziehung, auf die wir im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit näher eingehen werden (Kapitel 3.1).

Die Analyse der verstehenden Interviews mit vom Stellenabbau direktbetroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeiteten wir, wie bereits festgehalten, in Anlehnung an das 1993 unter bourdieuscher Leitung entstandene Buch *La misère du monde*[31]. Darin appelliert Pierre Bourdieu schon zu Beginn der 90er-Jahre, an die neuen Formen menschlichen Elends und unternimmt exakt den Versuch die sozialen

[31] Pierre Bourdieu (1993), *La misère du monde*.

Umbrüche, die in unserer Gesellschaft im Gange sind aus der Perspektive der Betroffenen zu analysieren. *La misère du monde* ist ein Gemeinschaftswerk, das in sich selbst ein ganzheitliches soziologisches Programm darstellt, dessen Modellcharakter wir in der vorliegenden Studie als Paradigma betrachten.

Als zentrales forschungsleitendes Konzept für die Analyse eines gesellschaftlichen Transformationsprozesses steht (im Zusammenhang mit dem methodischen Vorgehen der Grounded Theory) auch der bourdieusche Begriff des *soziologischen Laboratoriums*[32], der unser Forschungsfeld treffend zu beschreiben vermag. Betrachtet man das Ereignis der Fusion und den darauffolgenden Wandel in seinem umfassenden gesellschaftlichen Zusammenhang, so zeigt das Feld an sich und die Forschungsweise im Speziellen deutliche Analogien zu den Studien Pierre Bourdieus über die algerische Übergangsgesellschaft[33].

Zwar sind in unserem heutigen Forschungsfeld – der Ω-Bank – Fusion und Umstrukturierung die Gründe für eine Veränderung des Systems. Dadurch, dass diese jedoch stark durch Vertreter einer us-amerikanisch neoliberalen Wirtschaftsphilosophie geleitet sind, die, so sei nebenbei erwähnt, der neuen Bank auch die englischen Sprachbegriffe überordnete, ist der Gedanke an eine Kolonialisierung gar nicht so weit entfernt. Denn ohne die Frage zu stellen, welche gesellschaftlichen und ökonomischen, aber auch welche besonderen historischen Umstände die Voraussetzung für die Existenz einer Schweizer Bank bilden, reduzierten Verwaltungsräte und CEOs – zusammen mit meist international agierenden Unternehmensberatern – die zuvor selbstständigen Banken und ihre Akteure auf eine rein ökonomische Dimension. Und genau wie in der algerischen Gesellschaft entsteht durch diesen Prozess ein übergeordnetes System mit neuen Strukturen und Mustern, das neue Verhaltensweisen – wie Flexibilität, Mobilität, Marktfähigkeit usf. – und demzufolge auch einen neuen Habitus (Abschnitt 3.1.1.4) fordert. Mit dem Auslöschen der Namen der vor der Fusion noch selbstständigen Banken wird der Akteur auch in unserem Feld seiner Geschichte beraubt, er verliert seine Vergangenheit und für einen Moment gar seine Zukunft, er muss sich neu orientieren in einem System, in dem nur noch das Hier und Jetzt zählt.

1.3.2 Ebene der wahlverwandten theoretischen Positionen

Die zweite Ebene theoretischer Forschungsgrundlagen entstand durch die Arbeit am und mit dem empirischen Material. Im Sinne der Grounded Theory entstand ein ständiges hin und her zwischen Beobachtung und Datengewinnung einerseits und theoretischer Konzeptualisierung anderseits. Wobei je nach Konfiguration und Konjunktur der Arbeit am Forschungsgegenstand auf das Arsenal theoretischer Konzepte, die uns aus der Geschichte und Gegenwart soziologischer Theoriebildung bekannt und zugänglich waren, zurückgegriffen wurde. Hierbei kamen Klassiker wie Max Weber[34] und Emile Durkheim zum Zuge, letzterer insbesondere auf das Konzept der Anomie über dessen heuristische Bedeutung für unser Projekt wir uns schrittweise bewusst wurden[35].

---

[32] Franz Schultheis verbindet in seinem Nachwort zu *Zwei Gesichter der Arbeit*, entstanden im Jahr 2000, die Algerienstudien mit der in den 90er-Jahren entstandenen Publikation *La misère du monde*. Er bezeichnet letztere als eine «...Ethnographie der modernen Arbeitsgesellschaft, deren Erschütterungen und Widersprüche im Gefolge einer neoliberalen Radikalisierung der Marktlogik erneut zu einer ökonomistischen Verengung und Verarmung des gesellschaftlichen Sinns von 'Arbeit' führen.» Und in seiner Funktion als wissenschaftlicher Beirat empfahl er mir eben genau diese konzeptionelle Vorgehensweise, so entstand der implizite Wunsch nach Erfassen der gesellschaftlichen Transformationen unter der ökonomischen Radikalisierung des ausgehenden 20. Jahrhunderts, um im Sinne Bourdieus «...Menschen den Sinn ihres Verhaltens, den ihnen das Kolonialsystem enteignet hat, wieder zugänglich zu machen... ». Pierre Bourdieu (2000), *Zwei Gesicher der Arbeit*. 184.

[33] Während fünf Jahren (1958–1962) unternahm Pierre Bourdieu in Algerien mit plurimethodologischem Ansatz, quantitativen und qualitativen Methoden – wie teilnehmender Objektivierung, umfassenden statistischen Erhebungen, zahlreichen Tiefeninterviews und Expertenbefragungen – intensivste Feldforschung. Durch diese Forschung entstand eben der Begriff des soziologischen Laboratoriums, einerseits ein Ausdruck für die anomischen und irrgartenähnlichen Verhältnisse dieses Forschungsfeldes in Bezug auf die darin agierenden respektive reagierenden Akteure und anderseits als Inbegriff für die Vielfalt von Forschungs- und Erfahrungsmöglichkeiten eines jungen Soziologen. So erwähnt Pierre Bourdieu in biografischen Rückblicken, dass in ihm auf Grund dieser ethnologischen Forschung in Algerien ein Bewusstwerdungsprozess über die Entstehung eines rational-ökonomischen Verhaltens entstanden ist. Siehe Pierre Bourdieu (2000), *Zwei Gesicher der Arbeit*. 7-22. Und ebenso Pierre Bourdieu (1977), *Algérie 60*.

[34] Max Weber (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*.

[35] Emile Durkheim (1930), *Le Suicide* und (1930) *De la division du travail social*. Siehe Abschnitt 7.2.

1.3.3 Ebene der ergänzenden und komplementären theoretischen Aspekte

Auf der Ebene der ergänzenden theoretischen Aspekte begegnen wir verschiedenen Autoren zeitgenössischer Literatur. Als erster ist wiederum Pierre Bourdieu zu erwähnen. In seinem politischem Engagement nahm Pierre Bourdieu ab Mitte der 90er-Jahre, unterstützt durch Publikationen im Zusammenhang mit *Raisons d'agir* wie *Contre-feux* und *Contre-feux II*[36] eindeutig Stellung zur neoliberalen Doktrin. Er verlässt mit dem Projekt *La misère du monde* den vorwiegend wissenschaftlichen und theoretischen Diskurs um anonymen Akteuren der Gesellschaft eine Stimme zu geben und wie er selbst sagte «meine Feder zu leihen» um durch Zeugnisse und Diagnosen von betroffenen Menschen Stellung zu nehmen zur neoliberalen Doktrin und dem dadurch ausgelösten sozialen Elend.

Neben den Publikationen Pierre Bourdieus waren für die theoretische Konstruktion des Forschungsgegenstandes zwei weitere Werke von zentraler Bedeutung. Einerseits die Analyse der sozialen Frage von Robert Castel – *La métamorphose de la question sociale*[37] –, die für eine Analyse von Verwundbarkeit, Prekarität, Ausgrenzung, Segregation und Entkoppelung des Lohnempfängers steht. Anderseits die Betrachtungen über den neoliberalen Gesellschaftsumbau und den Managerdiskurs zwischen den 60er- und den 90er-Jahren – *Le nouvel esprit du capitalisme*[38] – von Ève Chiapello und Luc Boltanski[39].

Im Zusammenhang mit den komplementären theoretischen Aspekten kommen wir noch kurz zur Forschung in der Schweiz und zu Studien, die in verschiedenster Weise Anregungen und Ergänzungen zur vorliegenden Arbeit lieferten: Claudia Honegger und Marianne Rychner veröffentlichten 1998 mit dem *Ende der Gemütlichkeit*[40] eine Studie zu strukturellem Unglück und mentalem Leid in der Schweiz. Ein Werk das in Anlehnung an *La misère du monde* die Einzelschicksale aus sozialen Feldern der Schweiz in Krise und Umbruch bezeugt. Vier Jahre später erschien wiederum in Bern (von Claudia Honegger, Caroline Bühler und Peter Schallberger) ein weiteres Werk über die Strukturumbrüche und Krisen der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft: *Die Zukunft im Alltagsdenken*[41]. Alessandro Pelizzari veröffentlichte in *Die Ökonomisierung des Politischen*[42] eine Analyse über die Umstrukturierungen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung im öffentlichen Sektor durch die Einführung des New Public Managements. Thomas Eberle und Kurt Imhof luden zum Jahreskongress 2003 der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie ein zu kritischen Reflexionen über Neoliberalismus und gesellschaftlichen Wandel[43].

Im Bezug zur Survivor Sickness veröffentlichte Samuel Berner 1999 die Dissertation *Reaktionen der Verbleibenden auf einen Stellenabbau*[44], erhoben in verschiedenen Schweizer Unternehmen nach Fusion. Theoretisch nimmt er dabei Bezug auf die us-amerikanische Literatur dieses Themenfeldes, das zum Zeitpunkt seiner Arbeit in der Schweiz noch kaum etabliert war.

---

[36] In der deutschen Übersetzung veröffentlicht unter: Pierre Bourdieu (1998), *Gegenfeuer I* und ders. (2001) *Gegenfeuer II.*

[37] Robert Castel (1995), *La métamorphose de la question sociale.*

[38] Eve Chiapello und Luc Boltanski (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme.*

[39] Die Studie von Eve Chiapello und Luc Boltanski wurde veröffentlicht, als die Forschung Sozioanalyse schon gut vorangeschritten war, und es zeigte sich eine deutliche Konvergenz der Forschungsbefunde.

[40] Claudia Honegger, Marianne Rychner (1998), *Ende der Gemütlichkeit.* Strukturelles Unglück und mentales Leid in der Schweiz.

[41] Claudia Honegger, Caroline Bühler, Peter Schallberger (2002), *Die Zukunft im Alltagsdenken.* Szenarien aus der Schweiz.

[42] Alessandro Pelizzari (2001), Die Ökonomisierung des Politischen.

[43] Schweizerische Gesellschaft für Soziologie (2003), Kongress: *Triumph und Elend des Neoliberalismus.* Siehe Abstracts zum Kongress. Thomas Eberle (2003), Triumph und Elend des Neoliberalismus. In: *Schweizerische Gesellschaft für Soziologie.* Bulletin 117, 10-20.

[44] Samuel Berner (1999), *Reaktionen der Verbleibenden auf einen Stellenabbau.*

1.3.4 Methodische Forschungsgrundlagen

Grounded Theory	Teilnehmende Objektivierung
Verstehende Interviews	Multiple Korrespondenzanalyse

Abbildung 1-6: Ebenen des methodischen Forschungskonzepts

Durch den explorativen Charakter der Forschung hielten wir uns im Bereiche der methodischen Grundlagen von Beginn weg an die Prämisse der Grounded Theory[45] einer empiriegeleiteten bzw. -gesättigten Form der Theoriebildung, ausgehend vom Forschungsgegenstand selbst[46]. Diese Form der Forschung beruht – im Gegensatz zur mechanischen Abfolge von Forschungsphasen in Gestalt von Theoriebildung, Hypothesenformulierung und Verifizierung bzw. Falsifizierung auf der Basis der jeweiligen Forschungsmethode, wie sie für die orthodoxe Vorstellung von soziologischer Forschung massgeblich ist – auf einer von Anfang an sukzessive in der Realität fundierten Theorie. Dabei besteht die Aufgabe des Forschers, des Artisan intellectuel, in der Erkennung und Formulierung der inmitten der sozialen Fakten – in unserem Falle vor allem des durch die verstehenden Interviews gebildeten Diskursraums – lebenden Hypothesen[47].

In Bezug auf unsere Forschung können wir festhalten, dass durch die Herangehensweise der Grounded Theory während der ersten Wochen der Kontaktnahme mit Terrain und Akteuren das vorgestellte, pluriperspektive Forschungskonzept Sozioanalyse entstand, in dem wir die Blickwinkel verschiedener Akteure oder sozialer Agenten[48], wie Pierre Bourdieu sie auch nennt, in ihrer spezifischen Position und Problematik und der daraus hervorgehenden Perspektive im weberschen Sinne[49] zu verstehen versuchen.

Meine Anstellung in der Organisation BNL ermöglichte mir einen mehrjährigen ethnographischen Zugang zum Feld, geleitet im Sinne Pierre Bourdieus durch eine *teilnehmende Objektivierung*. Dieser aus der Ethnologie stammende Begriff ist eine für Pierre Bourdieu charakteristische Umgangsweise um soziale Felder und die darin agierenden Akteure nicht nur wie im klassischen soziologischen Sinne zu beobachten (*teilnehmende Beobachtung*) sondern den Gegenstand des erkenntnisleitenden Objekts mit kritischem Blick und unterschiedlichen Blickwinkeln zu analysieren und folglich durch wissenschaftliche Objektivierung zu konstruieren[50].

Zentrales Element verstehender Soziologie (Max Weber) wurde in dieser Forschung die Technik des qualitativen Tiefengesprächs, das wir in der vorliegenden Arbeit entsprechend Pierre Bourdieu und *La misère du monde* und insbesondere Jean-Claude Kaufmann als *verstehendes Interview*[51] bezeichnen. Das

[45] Literarisch beziehen wir uns auf Anselm Strauss und Barney Glaser (1998) *Grounded Theory*: Wright Mills, Ch. (1997), *L'imagination sociologique*. Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2000), *Qualitative Forschung*. 30ff.

[46] Wir betraten das Forschungsfeld mit Instrumenten bourdieuscher Theorie, wie bereits genannt: «sozialer Raum», «Feld», «Habitus», «Praxis» und «Kapital», mit dem Ziel, diese am konkreten empirischen Gegenstand, im Hin und Her zwischen Beobachtung und theoretischer Konzeptualisierung, weiterzuentwickeln.

[47] «Der intellektuelle Handwerker ist derjenige, der in einem konkreten Forschungsprojekt seine Instrumente, nämlich die Methode und die Theorie, zu handhaben und zu personalisieren weiss. Er ist alles gleichzeitig: Feldforscher, Methodologe und Theoretiker, und er setzt sich dagegen zur Wehr, sich durch das konkrete Terrain, die Methode oder die Theorie beherrschen zu lassen.» Jean-Claude Kaufmann (1996), *L'entretien compréhensif*. Kapitel 1.2.

[48] «Agent social».

[49] Max Weber bezeichnete die Soziologie als «eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will». Siehe Max Weber (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*. Kapitel der soziologischen Grundbegriffe.

[50] «Ce que j'ai appelé l'*objectivation participante* (et qu'il ne faut pas confondre avec l'«observation participante») est sans doute l'exercice le plus difficile qui soit, parce qu'elle demande la rupture des adhérences et des adhésions les plus profondes et les plus inconscientes, celles, bien souvent, qui font l'«intérêt» même de l'objet étudié pour celui qui l'étudie, tout ce qu'il veut le moins connaître de son rapport à l'objet qu'il cherche à connaître.» Siehe Pierre Bourdieu (1992), *Réponses*. 224ff.

[51] Jean-Claude Kaufmann (1996), *L'Entretien compréhensif*. Jean-Claude Kaufmann (1992), *La trame conjugale*. Jean-Claude Kaufmann (1995) *Corps de femme, regards d'hommes*.

verstehende Interview beruht nicht auf einem ausschliesslich soziologischen Ansatz, sondern ist vielmehr eine pluridisziplinäre Forschungstechnik, die trotz der Methodenvielfalt eine kohärente Einheit darstellt. Es ist, um es näher auszudrücken, ein Tiefengespräch, bei dem es darum geht, so hellhörig und klarsichtig wie möglich die vom jeweiligen Gegenüber gelieferten Schilderungen seiner augenblicklichen Lebenssituation und Alltagswelt und die dazu führende biografische Flugbahn verstehend nachzuvollziehen und zu erfassen. Mit einfühlsamen oder auch provokativen Fragen hinter die Oberfläche zu gehen und Dinge zu thematisieren, die sonst im Halb- oder Vorbewussten bleiben[52].

Und nicht zuletzt ermöglichte im Bereich der quantitativen Forschung eine multiple Korrespondenzanalyse einen ersten Blick ins Feld der vom Stellenabbau direkt betroffenen Angestellten. Es handelt sich dabei um eine quantitative Untersuchung der Sozialprofile und beruflichen Werdegänge der betroffenen des Stellenabbaus zwecks Erfassung des statistischen Zusammenhangs zwischen persönlichen Merkmalen und Chancen der Wiedereingliederung, respektive Karriere, um das gesamte Feld einzublenden. Unser Ziel war dabei das Herausarbeiten von *Idealtypen* (Max Weber) im Hinblick auf positive und negative Einflussfaktoren und die Identifikation einer sozialen Strukturierung des Feldes BNL. Die ausgewerteten Daten dienten ausserdem als systematische Grundlage der Stichprobenziehung für die verstehenden Interviews mit BNL-Betreuten[53].

[52] Methodischer Ansatz, basierend auf dem weberschen Konzept der verstehenden Soziologie sowie den verstehenden Interviews in Anlehnung an Jean-Claude Kaufmann und Pierre Bourdieu. Jean-Claude Kaufmann nahm im Forschungsprojekt die Rolle eines wissenschaftlichen Beraters ein. Im Rahmen der projektinternen Ausbildung kam er für Schulungstage in die Schweiz und ergänzte Franz Schultheis im Bereich der Methodik für die verstehenden Interviews. Siehe Ausführungen über die methodischen Grundlagen, Abschnitt 3.2.

[53] Die in unserer quantitativen Studie erfasste Population umfasst rund 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gearbeitet wurde mit einem Katalog von soziodemographischen und unternehmensrelevanten Daten, die sowohl die Situation vor, als auch während und nach BNL zu beschreiben vermögen (siehe Annex B.2). Allesamt sind die durch BNL betreuten Angestellten Betroffene des Stellenabbaus, es sind Modernisierungsverlierer; die Konsequenzen ihrer Vertragsauflösung sind jedoch abhängig von der Situation und Position des einzelnen Individuums im Unternehmen.

1.4

Zum Inhalt der vorliegenden Arbeit

Vom Makroskop zum Mikroskop (Kapitel 2): Das erste Kapitel der vorliegenden Arbeit widmen wir der Einführung in den Forschungsgegenstand, rückblickend betrachten wir die Transformationen der internationalen Finanzwelt (Abschnitt 2.1) und die Fusionen und Umstrukturierungen der Schweizer Grossbanken in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts (Abschnitt 2.1.1). So kommen wir vom makroskopischen Wandel zu unserem empirischen Feld des Stellenabbaus bei der Ω-Bank. Genannt werden die Fakten der Neuorientierung und die formale Tätigkeit der Organisation BNL. Mit diesem Hintergrund konkretisieren wir unser Forschungskonzept und die Konstruktion des Forschungsgegenstands sowie dessen praktische Umsetzung (Abschnitt 2.3.3).

Theory & *Methode* (Kapitel 3): Im Kapitel der theoretischen Grundlagen führen wir ein in die forschungsleitenden Konzepte und Modelle bourdieuscher Gesellschaftstheorie wie Feld (Abschnitt 3.1.1.1), Kapital (Abschnitt 3.1.1.2), Praxis (Abschnitt 3.1.1.3) und Habitus (Abschnitt 3.1.1.4), die wir immer in ihrer Relation zum Feld der Ω-Bank vorstellen. Im Weiteren betrachten wir das methodische Konzept qualitativer und quantitativer Forschung und das Zusammenspiel von Grounded Theory, teilnehmender Objektivierung und verstehenden Interviews (Abschnitt 3.2.2). Den letzten Abschnitt des Kapitel Theory & Methode widmen wir der multiplen Korrespondenzanalyse (Abschnitt 3.2.5), der Methode und Vorgehensweise (3.2.5.1), der Datenauswahl (3.2.5.2), den Grafiken der Verortung unabhängiger und abhängiger Variablen (3.2.6) und der Stichprobenziehung (3.2.6.6).

BNL oder die Gründung eines Mikrokosmos für das Soziale (Kapitel 4): In Kapitel 4 kommen wir zur sozio-analytischen Reflexion der sozialen Praxis von BNL. Die projektorientierte, speziell für die sozialen Folgen des Umstrukturierungsprozesses gegründete «Organisation für das Soziale» war stets Ausgangspunkt wie auch Grundlage für alle weiteren Forschungsebenen. Diese Organisation und die darin agierenden Akteure spielen eine so spezifische Rolle im Feld des Unternehmenswandels, dass wir ihr, respektive ihnen, in Form einer retrospektiven Betrachtung an dieser Stelle einen separaten Platz einräumen. Die sozio-analytischen Reflexionen (Abschnitt 4.2) über BNL basieren auf dem Tagebuch der teilnehmenden Objektivierung, den offiziellen sowie inoffiziellen Gesprächen mit den BNL-Beratern und dem Leiter der Organisation BNL, Hannes Blatter. Tatsächlich begann mit meinem Stellenantritt bei BNL nicht nur die erste Etappe einer Analyse über den Wandel eines Unternehmens aus verschiedenen Blickwinkeln beteiligter Akteure, wie wir es im Zusammenhang mit dem Forschungskonzept bereits vorstellten (siehe Abschnitt 1.1.1), sondern auch eine Sozioanalyse der zeitlich begrenzten, speziell für die Regelung des Stellenabbaus gegründeten Organisation BNL. Wir betrachten folglich durch die Augen der Berater sowohl die Situation der Modernisierungsopfer als auch den radikalen Unternehmenswandel der Ω-Bank. Nur betrifft dabei die Analyse der Situation der Modernisierungsopfer nicht nur, wie initial vermutet, die von ihnen begleiteten vom Stellenabbau direkt betroffenen Angestellten, sondern das Erkennen und Wahrnehmen der höchst persönlichen Not und Betroffenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation BNL.

*Soziologische Interpretation multipler Korrespondenzanalyse (*Kapitel 5): Die Analyse der quantitativen Forschungsdaten führt uns zu den Strukturen des sozialen Raums BNL. Zu erkennen ist eine deutliche geografische Polarisierung im Feld der Schweizer Bank, die uns in einem zweiten Schritt und unter Betrachtung zusätzlicher Charakteristiken in einen sozial-strukturierten Raum überführt (Abschnitt 5.1.3). Neben einer durchschnittlichen Population von BNL-Betreuten erkennen wir eine starke Polarisierung

zwischen sehr schwer zu platzierenden Modernisierungsverlierern, die nach einer ganz besonderen Art der Betreuung verlangen und deren Vertragsauflösung[54] nicht unbedingt mit den direkten Folgen der Umstrukturierungen zusammenhängt, und den so genannten dominanten «Freigesetzten»[55], bei denen es sich um Mitglieder des höheren Kaders handelt, die ihre Position im Unternehmen in erster Linie infolge von Synergieeffekten verloren haben und die berufliche Neuorientierung gepaart ist mit einer professionellen Laufbahnfortsetzung. Der letzte Abschnitt führt ein in die Stichprobe (Abschnitt 5.1.4) und schafft den Bezug zum nächsten Kapitel «Menschen im Mahlstrom».

Zeugnisse von «Menschen im Mahlstrom»[56] (Kapitel 6): Entsprechend der bourdieuschen Studie *La misère du monde* haben wir uns entschieden, 20 Akteuren – vom Stellenabbau direkt betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – eine Stimme zu geben und sie in diesem Forschungsbericht persönlich zu Wort kommen zu lassen. Basierend auf der bourdieuschen Theorie von Raum und Feld betrachten wir sie als Zeugen des Unternehmenswandels. Jeder Einzelne von ihnen verfügt über eine charakteristische Position im Feld und dementsprechend über eine Perspektive, mit der er die Ereignisse betrachtet, dokumentiert und interpretiert (siehe Stichprobe mit Pseudonymen, Grafik 6-1). Wir stellen diese Zeugnisse vor eingeteilt in fünf Gruppen von Betroffenen: Profile der Verwundbarkeit (Abschnitt 6.1), Ambivalenzen des Erfolgs (Abschnitt 6.2), Flugbahn mit Hindernissen (Abschnitt 6.3), Erschwerter Einstieg (Abschnitt 6.4) und Von der Verwundbarkeit in die Ausgrenzung (Abschnitt 6.5). Über diese Zeugnisse des subjektiven Erlebens versuchen wir, die gesellschaftlichen Leiden und Nöte, die aus der unmittelbaren Erfahrung berichtet werden, in einem weiteren Schritt mit klassischen oder zeitgenössischen theoretischen Interpretationsmustern zu konfrontieren.

Quintessenzen (Kapitel 7): In den Quintessenzen der vorliegenden Arbeit betrachten wir die biografischen Krisen der vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Sinnbild der *Fischer im Mahlstrom* und konzentrieren uns auf die Frage: Welches sind die sozialen Folgen von radikalem ökonomischem Wandel? Ausserdem nutzen wir in diesem letzten Kapitel den pluriperspektiven Zugang zur Lebenswelt Ω-Bank und ziehen insbesondere die Sicht der Berater der beruflichen Neuorientierung sowie die Sicht der Personalverantwortlichen und Führungskräfte der nach der Fusion neu entstandenen Schweizer Grossbank in die Analyse mit ein. Wir sprechen von sozialen Rechtfertigungen und der Frage: «Warum passiert es mir?» (7.1), betrachten den Entwurf einer «Handicapologie» der neuen Institution der über Ausscheiden oder Nicht-Ausscheiden der Mitarbeiter bestimmt (7.1.2). Den nächsten Abschnitt widmen wir der Anomie (7.2), denn für alle Angestellten, Mitarbeiter und Führungskräfte der Ω-Bank, führt die Krise zu einem Phänomen des kollektiven Missbehagens und Unwohlseins (Malaise), in Gestalt einer kollektiven Sinn- und Vertrauenskrise.

1.4.1 Geheimhaltung und Anonymisierung

Aus Gründen der Geheimhaltung können wir die durch Fusion entstandene Schweizer Grossbank, sowie auch die in den Umstrukturierungsprozess involvierten früheren Schweizer Grossbanken nicht mit Eigennamen vorstellen und werden die Namen deshalb in der gesamten Arbeit durch Pseudonyme ersetzen. Die einzelnen Banken vor Fusion lassen sich einteilen in vier Begriffe: Die Namen α-Bank und β-Bank bezeichnen die traditionellen Schweizer Grossbanken, γ-Bank ist der Gesamtbegriff für alle kleineren kantonalen und privaten Finanzinstitute und π-Bank der Ausdruck für die us-amerikanische

[54] Unternehmensintern wurde die Vertragsauflösung als «Freisetzung» oder «Freistellung» bezeichnet. In der vorliegenden Arbeit verwenden wir den offiziellen juristischen Begriff Vertragsauflösung.

[55] Dominant und dominiert, in Anlehnung an Pierre Bourdieu, siehe Abbildung 5-2: Modell der soziologischen Interpretation BNL, Abschnitt 5.1.3.

[56] Dieser Titel bezieht sich auf die Geschichte *Fischer im Mahlstrom* von Edgar Allen Poe, über die menschliche Not in der stärksten Meeresströmung der Welt, «Moskenestraumen», zwischen Lofotoddea und Vaerøy. Edgar Allen Poe (1986), *Mahlstrom und Mondflug. Unheimliche Reisen*. Norbert Elias nahm dieses Bild des Mahlstroms auf in seinem Werk *Engagement und Distanzierung*. Wir benutzen es in dieser Arbeit als Metapher sowohl für die persönlichen und psychischen Turbulenzen, die in einem Menschen durch die Ankündigung der Vertragsauflösung entstehen als auch für die weitere Geschichte des Loslösens, des Reflektierens und des persönlichen Handelns. Siehe Kapitel 7.

Investment-Bank, die bereits vor Fusion mit der α-Bank zusammengeschlossen war. Schematisch lassen sich diese Institute wie folgt darstellen:

Einzelne Unternehmen vor der Fusion

α-Bank	β-Bank	γ-Bank	π-Bank

Abbildung 1-7: Modell der Unternehmensstruktur vor der Fusion

Die nach Fusion neu entstandene Schweizer Grossbank nennen wir Ω-Bank. Unterteilt wurde sie direkt nach Fusion, wie zu Beginn der Einleitung erwähnt, in vier Geschäftsbereiche: Retail Banking, Private Banking, Asset Management und Investment Banking.

Neuer Finanzdienstleistungskonzern

Ω-Bank			
Retail Banking	Private Banking	Asset Management	Investment Banking

Abbildung 1-8: Modell der Unternehmensstruktur nach Fusion

Neben den Unternehmensbegriffen wurden natürlich auch alle anderen Namen: Personen[57], Firmen-, Departements- und Abteilungsnamen sowie auch Städtebezeichnungen usw. verändert[58]. Das beste Beispiel dafür zeigt sich in der projektorientierten speziell für den personellen Umstrukturierungsprozess und Stellenabbau gegründeten Organisation BNL. Die Abkürzung BNL steht für den Ausdruck berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung, entspricht sinngemäss der offiziellen Bezeichnung dieser Organisation, ist jedoch frei erfunden und soll nicht zuletzt auch den euphemisierenden Aspekt des unternehmerischen Vokabulars zum Ausdruck bringen[59].

[57] Bereits erwähnt wurde der Name Hannes Blatter, ein Pseudonym für den Leiter der personellen Umstrukturierung.

[58] Wir benutzen den Ausdruck BNL-Berater aus Gründen der Diskretion nur in der männlichen Version. Die Bezeichnung der beruflichen Position von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird bezeichnet als «Mitarbeitende», «mittleres Kader» und «höheres Kader». Wenn nur der Ausdruck Mitarbeiter benutzt wird sind damit «Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter» der Ω-Bank gemeint.

[59] Die spezifischen Begriffe, die mit dem Prozess des Stellenabbaus verbunden sind, zeigen alle deutliche Aspekte der Euphemisierung der sozialen Realität. Leider können wir auf Grund der Geheimhaltung nicht auf diese sprachlichen Begriffe eingehen. Vgl. Christa Wolf (1983), *Kassandra*. Ebenso Christa Wolf (1983), *Voraussetzungen einer Erzählung: Kassandra.*

2

Vom Makroskop zum Mikroskop

Durch die Auftragsforschung Sozioanalyse wurde ich für zwei Jahre Teil eines sozialen Feldes, das sich in einem Zustand radikalen Wandels befindet. Wandel, der makrosoziologisch keineswegs als isoliertes unternehmensspezifisches Phänomen, sondern als paradigmatischer Fall für die wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Transformationen einer Epoche zu betrachten ist. Die vorliegende Einführung betrifft deshalb in einem ersten Abschnitt über finanzwirtschaftlichen Wandel (Abschnitt 2.1) nicht nur das konkrete empirische Forschungsfeld Ω-Bank, sondern auch seinen internationalen wirtschaftlichen Raum, dessen Veränderungen wir zusammengefasst darstellen. Die weiteren Abschnitte führen zu den Fusionen der Schweizer Grossbanken CSG und UBS und dementsprechend zu den statistischen Zahlen des Stellenabbaus im schweizerischen Finanzsektor seit 1990 (Abschnitt 2.1.1).

In der Betrachtung des Forschungsgegenstands aus mikrosoziologischer Perspektive (Abschnitt 2.2) begegnen wir dem konkreten Forschungsfeld Ω-Bank, der strategischen Planung von Stellenabbau und Stellenneubesetzung nach Fusion (Abschnitt 2.2.1), der Statistik über die personelle Neuorientierung sowie auch den formalen Konditionen und Regeln der Organisation BNL. Ein weiterer Abschnitt führt ein in die Konstruktion des Forschungsgegenstandes (Abschnitt 2.3). Wir erläutern die Geschichte der Forschung (Abschnitt 2.3.1)und das für diese Forschung etablierte pluriperspektive Konzept qualitativer und quantitativer Forschung, den Erstkontakt mit dem Feld (Abschnitt 2.3.2)und betrachten die praktische Umsetzung des Konzeptes (Abschnitt 2.3.3) sowie die insgesamt erhobenen Forschungsdaten.

2.1

Forschungsgegenstand aus makrosoziologischer Perspektive: Finanzwirtschaftlicher Wandel

Betrachtet man mit makrosoziologischem Blick den wirtschaftlichen Raum des ausgehenden 20. Jahrhunderts, erkennt man den Wandel des schweizerischen Bankenfeldes und insbesondere des Feldes Ω-Bank nicht als Einzelfall, sondern vielmehr als Glied einer Kette makrosozialen und globalen wirtschaftlichen Wandels.

Anhand von Pressemitteilungen und durch spezifische Quellen wie zum Beispiel des Swiss Banking Institutes wird belegt, dass sich die internationale Finanzwelt und die damit einhergehende Geschäftstätigkeit der Banken seit Beginn der 90er-Jahre durch die neu eröffneten Marktmöglichkeiten der wirtschaftlichen Globalisierung und durch den informationstechnologischen Wandel stark modifizierten haben (Hans Geiger). Die Finanzdienstleistungsbranche entwickelte sich hierbei zu einem aggressiven Fusionsprotagonisten. Ausgehend vom amerikanischen Kontinent, verbreitete sich eine Welle von Fusionen und Übernahmen mit fortschreitender Konsolidierung – innerhalb und zwischen vielen industrialisierten Ländern –, deren Konsequenzen sich aus soziologischer Sicht vornehmlich in einem massiven Stellenabbau, einer Auflösung der Arbeitsplatzsicherheit und folglich für die Betroffenen in Aspekten wie Unsicherheit, Destabilisierung, sozialer Prekarität zeigen[60].

In Europa erregten Fusionen von der Deutschen Bank und Bankers Trust, von Bank Austria und Creditanstalt, von Unicredito und Credito Italiano, die Übernahme der Générale de Banque durch Fortis, die Übernahmeschlacht von BNP, SG und Paribas sowie die Zusammenschlüsse der Schweizer Grossbanken beachtliches Aufsehen. Gegen Ende der 90er-Jahre beschleunigte sich dieser Prozess der Konsolidierungsaktivitäten mit Fusionen und Übernahmen. Allein im ersten Halbjahr 1999 wurden in Europa doppelt so viele Fusionen verzeichnet wie im Vorjahr[61]. Daraus resultierend, entstanden einige sehr grosse und zum Teil zunehmend komplexe Finanzinstitutionen.

In den USA drehte sich das Rad der Ereignisse mit zunehmender Geschwindigkeit: 1996 fusionierten Chase mit Chemical, Wells Fargo mit First Interstate, 1997 Morgan Stanley mit Dean Witter, die Salomon Brothers mit Travelers sowie die Nations Bank mit Barnett; 1998 fusionierten Citicorp mit Travelers, Nations Bank mit Bank America, Wells Fargo mit Norwest Corp, Bank One mit First Chicago, um nur die Wesentlichen zu nennen. Dabei zeigt sich, dass sich die amerikanischen Banken von lokalen zu superregionalen, vereinzelt sogar zu nationalen oder gar zu globalen Spielern entwickeln[62]. Entsprechend dem OECD-Bericht des Jahres 2000 über die Höhepunkte der aktuellen Entwicklungen der Finanzmärkte erfolgten 1999 in Europa, Amerika und Japan zusammen 22'000 Fusionen und Übernahmen mit einem Transaktionsvolumen von rund 3342 Milliarden Euro[63].

---

[60] Die ILO (International Labour Organisation) spricht von einem Abbau von mindestens 130'000 Arbeitsplätzen auf dem Finanzplatz Europa seit Beginn der 90er-Jahre. BIT (2001), *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires*. Genève: BIT. 127. Über den Rückgang von Arbeitsplätzen im Finanzsektor schreibt auch die NZZ (05.02.2001).

[61] Weimer, T.; Wisskircher, C.: Sechs Thesen zur Fusionswelle im Bankenbereich. In: *Die Bank*, Nr. 11, 1999, 758-764.

[62] Weimer, T.; Wisskircher, C.: Sechs Thesen zur Fusionswelle im Bankenbereich. In: *Die Bank*, Nr. 11, 1999, 758-764.

[63] OECD (2000), Highlights of Recent Developments in Financial Markets, in: *Financial Market Trends*, Vo. 76, 7-21.

Gemäss dem *Report on Consolidation in the Financial Sector*, einer breit angelegten Studie der G10 (Group of Ten)[64] über die Konsolidierung der internationalen Finanzmärkte, waren bei den meisten Fusionen und Übernahmen, wie auch bei unserem konkreten Fall Ω-Bank, Firmen involviert, die im selben Segment und im selben Land konkurrierten[65]. Grenzübergreifende Zusammenschlüsse waren weit weniger häufig und erfolgten speziell bei Firmen, die in verschiedenen Finanzsegmenten tätig waren, wie zum Beispiel bei Versicherungsfirmen, Joint Ventures oder strategischen Allianzen[66]. Bei den meisten Aktivitäten von Fusionen und Übernahmen im Finanzsektor während der 90er-Jahre waren Banken involviert; Unternehmenskäufe von Banken machten gar mehr als die Hälfte (60%) aller Finanzfusionen aus. Die Anzahl der Banken nahm im letzten Jahrzehnt in beinahe allen Ländern ab[67], jedoch nahm die Konzentration der Bankenindustrie, gemessen als Prozentanteil der von Grossbanken kontrollierten Depotbeträge eines Landes, tendenziell zu[68].

Gemäss Interviews mit Bankexperten der Studie der G10 sind die primären Motive für die Konsolidierung im Finanzbereich Kosteneinsparungen und Umsatzerhöhungen. Die wichtigsten Kräfte, die für Konsolidierung sprechen, sind die Verbesserungen in der Informationstechnologie, die Deregulation und Globalisierung der internationalen Märkte sowie der erhöhte Druck seitens der Aktionäre. Zusätzlich hat die Einführung des Euros die Geschwindigkeit der europäischen Marktintegration erhöht und länderübergreifende Aktivitäten gefördert. Entsprechend des OECD-Berichtes über *Trends an Developments in Securisation*[69] wird prognostiziert, dass durch den Euro vermehrt auch europäische Unternehmen dazu übergehen werden, ihren zusätzlichen Finanzbedarf nicht mehr durch Bankkredite (Fremdkapitalbeschaffung), sondern, wie in den USA üblich, durch die Emission von Wertpapieren (Eigenkapitalbeschaffung) zu decken, die die Konzentration auf den Shareholder Value zunehmend verstärken wird[70].

2.1.1 Fusion der Schweizer Grossbanken

In der Schweiz verdeutlichte sich der strukturelle Wandel des Finanzsektors in einem Konzentrationsprozess der Regional- und Raiffeisenbanken, in einigen Zusammenschlüssen und Übernahmen von Kantonalbanken, vor allem aber in den *Mega-Fusionen*[71] der – ursprünglich fünf – Schweizer Grossbanken in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre. Eine erste Verschiebung des Gleichgewichts entstand 1990 durch die Integration der Bank Leu in die damalige CS Holding, die schon seit Ende der 80er-Jahre mit der

[64] G10 (Group of Ten): Die elf G10-Nationen (Belgien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Niederlande, Schweden, Schweiz, Grossbritannien, USA). Für die Studie zusätzliche Zusammenarbeit mit Spanien und Australien.

[65] Siehe dazu die Studie der Group of Ten (2001), *Report on Consolidation in the Financial Sector*. Erarbeitet wurde der Rapport von Mitarbeitern der Finanzministerien und Zentralbanken der Länder: Australien, Belgien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Niederlande, Spanien, Schweden, Schweiz, Grossbritannien, USA sowie von Repräsentanten der Bank für International Settlements, der Europäischen Zentralbank, der Europäischen Kommission, des internationalen Währungsfonds und der Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit.

[66] Group of Ten (2001), *Report on Consolidation in the Financial Sector*. Die Anzahl Joint Ventures und strategische Allianzen im Finanzsektor erhöhte sich in den 90er-Jahren stetig, mit der grössten Anzahl in den letzten zwei Jahren des Jahrzehnts.

[67] Birgit Helwig Zeltner (2002), *Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken in der Schweiz*.

[68] Die Struktur der Bankenindustrie differiert weiterhin im Ländervergleich, von wenig konzentriert in Ländern wie USA und Deutschland bis sehr konzentriert in Australien, Belgien, Kanada, Frankreich, Holland und Schweden und bekanntlich auch in der Schweiz. Spezielle Aktivitäten im Bereich des Wertschriftenhandels werden von einer kleinen Zahl weltweit führender Institutionen dominiert. Der Markt der OTC (Over the Counter) Wertschriften wuchs in den 90er-Jahren dramatisch, Messungen der weltweiten Konzentration des Derivatenmarktes zeigten hingegen einen mittleren Wert. OECD (2000), Highlights of Recent Developments in Financial Markets. In: *Financial Market Trends*, Vol. 76, 7-21.

[69] OECD (1999), Trends an Developments in Securisation. In: *Financial Market Trends*, Vol. 74, 25-59.

[70] Siehe dazu NZZ (20. 07. 2000). Wichtigste, die Konsolidierungsvorhaben erschwerende Faktoren sind sowohl inländische Regelungen und Gesetze als auch kulturelle Differenzen. Nach der Studie der G10 wird die Konsolidierung der Finanzwelt weitergehen, eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit verschiedener Szenarien ist jedoch auch für Finanzexperten äusserst schwierig. Deshalb werden in der Studie drei mögliche Zukunftsszenarien angeführt: (a) die Fortführung des aktuellen Trends mit Bildung von global agierenden universellen Finanzinstitutionen; (b) die Entstehung von funktional spezialisierten Finanzfirmen innerhalb eines Segments der Finanzindustrie; und (c) eine weitergehende Konsolidierung, jedoch in einer eher radikalen Form der Spezialisierung durch die Dekonstruktion der Versorgungskette via Outsourcing, das heisst mittels Ausgliederung von Aktivitäten.

[71] Gregory Neugebauer und Hans Siegwart (1998), *Mega-Fusionen*.

amerikanischen Investmentbank First Boston zusammenarbeitete[72]. Nur drei Jahre später gab das Unternehmen den Schulterschluss zwischen der Schweizerischen Kreditanstalt und der Schweizerischen Volksbank bekannt; es folgte eine erste Umstrukturierung zur Verschmälerung der etablierten Strukturen. Im Sommer 1996 kam die Ankündigung der offiziellen Fusion der beiden Unternehmen, die zum Aufbau der Credit Suisse Group führte[73]. Zu Beginn des Jahres 1998 fusionierten dann auch die Schweizerische Bankgesellschaft und der Schweizerische Bankverein zur neuen UBS mit dem Bankvereinsymbol der drei Schlüssel[74]. Ziel dieser Fusionen und Übernahmen war die Kapitalerhöhung – insbesondere die Steigerung der Eigenkapitalrendite – sowie die Produktivitätssteigerung, eine Stärkung der Kapitalbasis und eine Reduktion des Geschäftsrisikos.

Beide neu entstandenen Grossbanken änderten grundlegend ihre Konzernstrukturen. Sie etablierten weitgehend autonome Geschäftseinheiten wie Retail Banking, Private Banking, Asset Management, Investment Banking sowie auch spezialisierte Sparten für Private Equity. Damit einher gingen markante Redimensionierungen der Geschäftsstellennetze[75] sowie unternehmensinterne Umstrukturierungen in Form von Business Process Reengineering zur Gewinnung von Synergieeffekten, begleitet von Stellenabbau- und Stellenwiederaufbauprozessen. Ausserdem folgte ein Aufbau in Richtung Allfinanz-strategien. Die Credit Suisse Group übernahm im Frühjahr 1997 die Winterthurversicherung, die im Jahr 2000 zusammen mit dem Bereich Retail Banking zur Geschäftseinheit der Credit Suisse Financial Services wurde. Dementsprechend etablierte die UBS ein Kooperationsverhältnis mit der Rentenanstalt[76].

Die Konzentrationsprozesse der Regional- und Raiffeisen-Banken und die Fusionen der Grossbanken wurden in der Schweiz einerseits begründet durch die Rezession der ausgehenden 80er-Jahre mit einhergehendem Zusammenbruch des Immobilienmarktes und durch die hohen Investitionskosten im Bereich der Informationstechnologie, die vor allem bei den kleineren Instituten wie zum Beispiel Kantonal- und Regionalbanken zu erheblichen Finanzproblemen und folglich zu Zusammenschlüssen führten[77]. Anderseits führten «faule Kredite» der 80er-Boomjahre im Bankensektor in der ersten Hälfte der 90er-Jahre zu Abschreibungen und Verlusten in Milliardenhöhe[78]. Auf Grund dieser schlechten Erfahrungen – kritische Stimmen würden wohl eher von Fehlentscheiden sprechen – begann durch die Verschiebungen von Tätigkeitsschwerpunkten eine Stagnation im Kreditgeschäft. Es eröffneten sich neue Erfolg versprechende Möglichkeiten in bilanzneutralen Bereichen, und so begannen die Grossbanken ihre Geschäftstätigkeit in diesen Sparten auszubauen, bis sie Ende der 90er-Jahre nur noch einen Viertel ihrer Erlöse aus dem Zinsgeschäft zogen[79]. Diese Verlagerungen etablierten sich in der Schweiz schneller als im

[72] Ab 1988 wurden die Investment-Banking-Aktivitäten der CS Holding zusammengelegt und von der CS First Boston-Gruppe mit Sitz in New York durchgeführt. Alle Informationen über die Geschichte und Entwicklung der CSG sind der Bankengeschichte von Joseph Jung entnommen: Das globale Investmentbanking, in Joseph Jung (2000), *Von der schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group*. 155 - 208.

[73] Joseph Jung (2000), *Von der schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group*. 99-108.

[74] Die Angaben betreffend UBS basieren auf Dirk Schütz und Peter G. Rogge (1999), *Der Fall der UBS*. Und Peter G. Rogge (1997), *The dynamics of change*.

[75] Zahlen und Bankenstatistiken der Schweizer Bankiervereinigung und der Schweizer Nationalbank (2001). Birgit Helwig Zeltner (2002), *Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken in der Schweiz*. Einen grundlegenden Überblick über die Veränderungen im schweizerischen Bankensektor liefert ausserdem Peter Schallberger in: Claudia Honegger, Caroline Bühler, Peter Schallberger (2002), *Die Zukunft im Alltagsdenken*. Szenarien aus der Schweiz. 78-89.

[76] Die Raiffeisen-Bank begann eine Kooperation mit den Helvetia-Patria-Versicherungen; die Zurich Financial Services, ursprünglich eine reine Versicherungsgesellschaft, erwarb 1999 eine eigene Bankenlizenz und versuchte neben CSG die zweite schweizerische Allfinanzgruppe zu werden.

[77] Insgesamt verkleinerte sich die Anzahl der rechtlich selbstständigen Bankbetriebe in der Schweiz seit Beginn der 90er-Jahre durch Fusionen, Übernahmen und Schliessungen um rund einen Viertel. Schweizerische Nationalbank (2001), *Die Banken in der Schweiz 2000*. 85. Zu den Umbrüchen in der schweizerischen Bankenwelt siehe auch: Hans Geiger, Christine Hirszowicz et al. (1996), *Schweizerisches Bankenwesen im Umbruch*. Hans Geiger, Klaus Spremann (1998), *Bankentopologie*. Christian Schmid, Burkhard Varnholz (1997), *Finanzplatz Schweiz*.

[78] Zwischen 1990 und 1996 kam es im schweizerischen Bankensektor zu Abschreibungen von rund 42 Milliarden Schweizer Franken. Siehe NZZ (26. 04. 1997).

[79] Ende der 80er-Jahre konnte man in der Schweiz noch von einem Gleichgewicht zwischen bilanzneutralen Geschäften und Ausserbilanzgeschäften ausgehen. Daraufhin wurde das Ausserbilanzgeschäft, das früher vorwiegend der Geschäftsbereich der Privatbanken war, immer stärker ausgebaut. Die Grossbanken bauten spezialisierte Privat-Banking-Einheiten zur Vermögensverwaltung und Anlageberatung für private Grosskunden auf und investierten in weitere Ausserbilanzgeschäfte wie: Treuhand; Handel (Devisen, Edelmetalle, Wertschriften, Derivate wie Futures, Swaps und Optionen); Private Equity (Eigenkapitalbeteiligungen vorwiegend bei Start Ups vor Initial Public Offering, IPO); Verwaltung von Wertsachen (Schmuck, Dokumente, Kunstgegenstände, Wertschriften); Global-Custody-Dienstleistungen (Grenzüberschreitende Abwicklungen von Lieferverpflichtungen, Eintreibung von Zinsen und Dividenden, Rückforderung von Steuern); Abwicklung des privaten sowie des Interbanken-Zahlungsverkehrs. OECD (1999), *Trends an Developments in Securisation*. In: Financial Market Trends, Vol. 74. Siehe dazu auch Peter Schallberger, Bankensektor: Gewinn- und Verlustrechnung der Restrukturierungen. In: Claudia Honegger, Caroline Bühler, Peter Schallberger (2002), *Die Zukunft des Alltagsdenkens*. 78-89.

umliegenden Europa. Die Erträge aus dem Bereich Retail Banking betrugen gegen Ende der 90er-Jahre nur noch rund ein Drittel der Bruttoerlöse. Im umliegenden Europa hingegen lagen sie zu diesem Zeitpunkt noch bei 50%, in Deutschland und in Frankreich sogar bei 75%[80].

Die zwei Schweizer Grossbanken wurden zu Global Players, die mit Übernahmen der Investment Banken Warburg und Dillon Read von UBS, der First Boston von Credit Suisse insbesondere in den Geschäftsbereich Investment investierten. Akquisitionen folgten ausserdem auch im Bereich des Privatkundengeschäfts: Im Jahre 2000, nachdem der grosse Erfolg bei Übernahmen im Bereich des Investment Bankings für UBS ausblieb, übernahm sie Paine Webber[81].

2.1.1.1 Zahlen zum Personallabbau der Schweizer Grossbanken seit 1990

Die schweizerische Finanzwelt beschäftigte Ende 2002 insgesamt rund 118'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[82]. Zwischen 1990 und Ende 2002 erfolgte im Inland eine Personalreduktion von 15'190 Beschäftigten, dies entspricht einem Prozentsatz von 12,7%. Ende 2002 zeigte sich ein personeller Tiefststand von 104'527 Beschäftigten. Dagegen ist bei den Arbeitsplätzen der schweizerischen Finanzinstitute im Ausland seit 1990 eine Erhöhung von 5'889 Stellen, entsprechend einem Prozentsatz von 74,5%, zu verzeichnen.

Die neuen Grossbanken UBS und CSG reduzierten ihren Personalbestand zwischen 1990 und Ende 2002 auf dem Markt Schweiz um 12'805 Beschäftigte, dies sind 84% der auf dem Markt Schweiz insgesamt abgebauten Stellen. Im Ausland hingegen fand bei den Grossbanken seit 1990 ein Aufbau von 5'026 Beschäftigten statt, das bedeutet einen Aufbau von 82,8% und entspricht einem Prozentsatz von 85% der gesamten Erhöhung von Arbeitsplätzen im Ausland. In der folgenden Tabelle sind die markanten Veränderungen in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre, mit dem Beginn der Umstrukturierung der Credit Suisse Group Ende 1996, gefolgt von UBS 1998, zu erkennen.

[80] Zahlen des Budesamts für Statistik, von der Schweizerischen Nationalbank geführt: Offizielle Schweizer Bankenstatistik (Berichtsjahr 1999). Publikationen: *Der schweizerische Bankensektor in Zahlen* (Ausgabe 2000), *Der schweizerische Bankensektor:* Kompendium Ausgabe 2000, Schweizerische Bankiervereinigung, 2000. Vergleichszahlen beziehen sich auf das Jahr 1997.

[81] Die UBS war Ende der 90er-Jahre im Bereich des Asset Managements, der Vermögensverwaltung für institutionelle Anleger, eine der weltweit führenden Banken. Im Jahr 2000 verwaltete sie Vermögen von rund 2469 Milliarden Schweizer Franken (1998: 1572 Milliarden CHF; 1999: 1744 Milliarden CHF). Siehe UBS Jahresberichte 1998–2000. Die CSG konzentrierte sich auf eine gezielte Akquisitionspolitik im Bereich des Investment Bankings. Die CSFB war 1999 mit Niederlassungen in New York und London die Nummer 4 im weltweiten M&A-Geschäft. Siehe dazu Joseph Jung, Kapitel über das globale Investmentbanking in: Joseph Jung (2000), *Von der schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group*. 155 – 199.

[82] Entsprechend der Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank 2001 waren in der Schweiz 120'414 Personen tätig. Von den 120'414 Beschäftigten waren 13'543 Personen im Ausland tätig; 11'249 Personen entfielen auf die Grossbanken und 2'294 auf die übrigen Banken. Siehe Bericht 2001, 209–212.

Jahr	**Anzahl Beschäftigte des Schweizerischen Bankensektors**	Beschäftigte im Inland	Beschäftigte im Ausland	**Anzahl Beschäftigte der Schweizer Grossbanken**	Beschäftigte im Inland	Beschäftigte im Ausland
2002	**118'325**	104'527	13'798	**54'630**	43'534	11'096
2001	**120'414**	106'871	13'543	**55'991**	44'742	11'249
2000	**124'998**	111'919	13'079	**59'114**	48'194	10'920
1999	**119'597**	107'952	11'654	**59'362**	49'762	9'600
1998	**118'687**	107'057	11'630	**60'818**	51'122	9'696
1997	**119'691**	106'912	12'779	**63'090**	52'462	10'628
...	**...**	...	...	**...**	...	...
1990	**127'626**	119'717	7'909	**62'409**	56'339	6'070

Abbildung 2-1: Personelle Veränderungen in der schweizerischen Finanzwelt zwischen 1990 und 2002

Daraus geht hervor, dass die beiden Grossbanken ihren Personalbestand zwischen 1997 und 2002 um 8'460 Beschäftigte verminderten[83]. Beide Grossbanken sind heute (2003) erneut dabei Stellen abzubauen[84], und von Experten wird für den Herbst und das kommende Jahr sowohl bei den Grossbanken als auch bei Kantonal-, Regionalbanken und kleineren privaten Finanzunternehmen weiterer Stellenabbau prognostiziert[85].

Ein umfassender Bericht über Prognosen des weiteren Rückgangs an Beschäftigten in der Finanzbranche, der nach Ansicht von Spezialisten nur im besten Falle auf dem Niveau von 2002 stagnieren wird, liefert die neue AMOSA Studie über *Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich Finanzdienstleistungen*[86]. Dabei wurden unter den Stichworten Kontraktion, Fokussierung und Expansion drei mögliche Szenarien über die weitere Nachfrage an Arbeitskräften in der Finanzdienstleistungsbranche entwickelt. Dem Szenario der Fokussierung wird dabei die höchste Eintretenswahrscheinlichkeit (60%) zugewiesen, wobei bis 2010 in der Schweiz ein Rückgang von 40'000 (von im Jahre 2001 187'000) Stellen zu verzeichnen wäre[87]. Insgesamt wird für die nächsten Jahre jedoch eine leicht anziehende Konjunktur mit einer Zunahme der Nachfrage an Finanzdienstleistungen ab 2006 prognostiziert. Jedoch wird in der ganzen Banken- und Versicherungsbranche ab 2005 das Eintreten einer neuen Welle des Electronic Banking vermutet, die, so wird angenommen, erneut zu einem beschleunigten Abbau von Arbeitsplätzen führen wird.

[83] Im Jahr 2002 folgten Zusammenschlüsse und Übernahmen bei weiteren Regional-, Kantonal- und auch bei Privatbanken.

[84] Siehe NZZ (18. 02. 2002).

[85] Wirtschaftsjournalisten NZZ.

[86] AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug. *Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich Finanzdienstleistungen.* Im Zusammenhang mit dem erwähnten Schlussbericht *Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich Finanzdienstleistungen* sind weitere Arbeitsberichte über die *Befragung der Arbeitgeber zur Nachfrage nach Arbeitskräften*, die *Analyse der offenen Stellen- eine Momentaufnahme*, *Das Profil der Stellen Suchenden – eine Momentaufnahme* und *Die Erfahrungen der RAV-Beratenden aus der Vermittlungstätigkeit* erhältlich im Internet unter www.amosa.net. Vgl. NZZ (10. 07. 2003)

[87] 2001 waren rund 187'000 Personen, 116'000 im Bankensektor und 61'000 in der Assekuranz, beschäftigt.

2.2

Forschungsgegenstand aus mikrosoziologischer Perspektive: Forschungsfeld Ω-Bank

Obwohl unser Forschungsfeld geprägt ist von diesem wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Wandel und die Fusion der Ω-Bank auch von Stimmen aus dem Unternehmen als Prozess der Globalisierung beschrieben wird, ist ein Grossteil des Stellenabbaus bei der Ω-Bank auf technologische Fortschritte und die Synergiebildungen nach der Fusion im Markt Schweiz zurückzuführen[88]. Die Globalisierung betrifft zwar – insbesondere durch die Fusion mit einer amerikanischen Investmentbank – das ganze Unternehmen, nur bezieht sich unsere Studie in der Folge primär auf den Markt Schweiz.

2.2.1 Umstrukturierung und Stellenbesetzung der Ω-Bank

Wie wir unter Abschnitt 2.1.1 bereits einblendeten, entstanden in der Schweiz durch Fusionen und Übernahmen in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts zwei globale Finanzdienstleistungskonzerne, die ihre Konzernstrukturen entsprechend amerikanischen Vorbildern grundlegend änderten[89]. Es erfolgte die Bildung von weitgehend autonomen Geschäftseinheiten wie Retail Banking für das Individualkundengeschäft und Firmenkundengeschäft in der Schweiz, Private Banking für das Geschäft mit vermögenden Privatkunden, Asset Management für das Geschäft mit institutionellen Anlegern und Investment Banking für die Grossfirmenkundengeschäfte. Zweck dieser Trennung in vier Geschäftseinheiten war aus unternehmerischer Sicht das Etablieren von exakt definierten Verantwortungsbereichen, um eine erhöhte Transparenz bezüglich Zielen und Ergebnissen der einzelnen Bereiche und des Gesamtkonzerns zu erreichen.

Zur Übersicht stellen wir ein abstraktes und vereinfachtes sowie auch anonymisiertes Modell der offiziellen Konzernstrukturen vor, teilen ein in Unternehmen vor und nach der Fusion:

[88] Zum Wandel der Schweizer Grossbanken siehe Hans Geiger, Christine Hirszowicz et al. (1996), *Schweizerisches Bankenwesen im Umbruch*. Hans Geiger, Klaus Spremann (1998), *Bankentopologie*. Christian Schmid, Burkhard Varnholz (1997), *Finanzplatz Schweiz*.

[89] Einerseits liegt dieser Vereinfachung und Anonymisierung natürlich der Geheimhaltungskodex eines börsenquotierten Unternehmens zu Grunde, den ich vor Antritt des Forschungsprojektes zu unterzeichnen hatte und der mich auch nach Abschluss der Projektarbeit bei jeglicher Veröffentlichung, ob schriftlich oder mündlich, vertraglich bindet. Anderseits entsteht so die Möglichkeit, unser Forschungsprojekt als paradigmatischer Fall zu betrachten, der sowohl im Bereiche der Erkenntnisinteressen als auch im Bereiche der erforschten Resultate den Charakter allgemeiner Gültigkeit besitzt.

Einzelne Unternehmen vor der Fusion

α-Bank	β-Bank	γ-Bank	π-Bank

Abbildung 2-2: Modell der Unternehmensstruktur vor der Fusion

Neuer Finanzdienstleistungskonzern

Ω-Bank			
Retail Banking	Private Banking	Asset Management	Investment Banking

Abbildung 2-3: Modell der Unternehmensstruktur nach Fusion

Mit dieser Bildung von weitgehend unabhängigen Geschäftseinheiten gingen einher: das Zusammenführen der verschiedenen zuvor selbstständigen Unternehmen, gestützt auf einem Business Process Reengineering zur Gewinnung von Synergieeffekten, die Redimensionierungen der Geschäftsstellennetze, die Neuorganisation und Zentralisation der Logistik sowie der Aufbau in Richtung Allfinanz[90]. Und daraus folgte ein bedeutender Stellenabbau- und Stellenwiederaufbauprozess, basierend auf einem zero-based Stellendesign, was bedeutet: alle Organigramme und Stellen wurden gestrichen, alle Arbeitsverträge theoretisch aufgelöst und in der Folge im Rahmen eines Stellenbesetzungsprozesses neu vergeben. In hierarchischer Abfolge wurden die Zellen der neu erarbeiteten durch Business Process Reengineering nicht nur zusammengeführten, sondern auch verschmälerten und sogleich mit neuen Funktionsbildern ausgerüsteten Organigrammzellen wieder gefüllt. Der Stellenbesetzungsprozess begann auf der Direktionsstufe direkt nach der Fusion und dauerte insgesamt nur wenige Monate. Der gesamte fusionsbedingte Umstrukturierungsprozess nahm jedoch rund drei Jahre in Anspruch[91].

Nach der Neudefinierung des Verwaltungsrates wurden der CEO, die Leiter der neu etablierten Geschäftseinheiten und entsprechend die neuen Direktoren der ersten Führungsstufe, sprich die Generaldirektoren, bestimmt. Es ging weiter mit der Besetzung der Stellen zweiter und dritter Führungsstufe, d.h. des höheren Kaders, und parallel dazu mit der Etablierung der Personalstruktur im Bereich Human Resources.

Für die Stellenbesetzung durch Mitarbeitende, das heisst Angestellte ohne Kaderfunktion, erfolgten regional zweitägige Workshops mit dem formalen Ziel, entsprechend den neu definierten Leistungseinheiten alle Zellen der neu erarbeiteten Organigramme zu füllen. Es wurden, wiederum «top down», in einem ersten Schritt die jeweiligen Führungsverantwortlichen bestimmt, und diese entschieden zusammen mit den zuständigen Personalverantwortlichen über die Besetzung der nächst tiefer liegenden Hierarchiestufe, so ging es weiter von Stufe zu Stufe. Die zu platzierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer waren in Form von Personalakten anwesend, welche neben ihrem Curriculum und den Unterlagen über ihre berufliche Qualifikation auch Angaben über ihre Wünsche und Vorlieben bezüglich neuer Funktion und Arbeitsort enthielten. So wurde im Laufe von zwei Tagen über jede Personalakte entschieden. Jeder Name der zu platzierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurde auf eine Liste

[90] Siehe Funktionsspektrum im Fragebogen (Verkauf, Stäbe, Produktion, Handel und Informatik), Annex B.2.

[91] Aus Gründen der Geheimhaltung bezeichnen wir den Arbeitsbeginn der projektorientierten Organisation BNL mit X (Zeitpunkt X + 0) und gründen darauf die weiteren Zeitabschnitte bis Projektende (Zeitpunkt X + 36 Monate). Die vorliegende empirische Forschung startete zum BNL-Projektzeitpunkt (X + 15).

gesetzt. Es existierten drei Listen: die erste entsprach dem Organigramm für definitiv gesetzte Angestellte, die zweite führte die Namen von im neuen Unternehmen gesetzten Angestellten ohne definitive Stelle, und die dritte enthielt die Namen von Angestellten, die im neuen Unternehmen keinen Platz mehr hatten; oft bezeichnete man diese dritte als schwarze Liste oder auch BNL-Liste.

Die Führungsverantwortlichen und offiziellen Entscheidungsträger des Stellenbesetzungsprozesses wurden unterstützt von den operationellen Personalverantwortlichen und den neu definierten regionalen Leitern der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (leitende BNL-Beratern)[92]. Die Personalverantwortlichen bewältigten die organisatorischen und administrativen Aufgaben der Stellenneubesetzung, hatten jedoch zusammen mit den leitenden BNL-Beratern auch beratende und kontrollierende Funktionen. Beide, die Personalverantwortlichen und die leitenden BNL-Berater, waren verantwortlich für bereichsübergreifende Platzierungsmöglichkeiten, geografische Regelungen, sie überprüften formale Vorgaben wie Teilzeitbeschäftigung, Frauenanteil, Bankenherkunft usw. und kümmerten sich um die Neuplatzierung von Mitarbeitern mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit.

Entsprechend dem Reglement der personellen Umstrukturierung, durchgeführt unter der Leitung der Organisation BNL, wurden zur Eindämmung von Kündigungen die frühzeitige Pensionierung von rund zwei Dritteln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Mitte 50 geplant, sowie die bereits erwähnten Neuorientierungs- und Laufbahnfortsetzungsprogramme eingeführt. Dazu gehörten Massnahmen wie Pensionskassenregelungen bei frühzeitiger Pensionierung, finanzielle Unterstützung bei Transfers wegen Veränderung des Arbeitsortes, Umschulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle, konkrete Förderung der Teilzeitarbeitverhältnisse und die Einrichtung einer zentralen Stellenbörse.

Von der nach der Fusion eingeleiteten personellen Umstrukturierung bei der Ω-Bank auf dem Markt Schweiz waren insgesamt 3000 - 4000 Angestellte betroffen. Ein Grossteil des Abbaus wurde durch frühzeitige Pensionierungen gelöst, strategisch geplant war der Abbau von zwei Dritteln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Mitte 50, schliesslich wurden durch diese Regel beinahe 100 Prozent der Angestellten über Mitte 50 ausgeschieden[93].

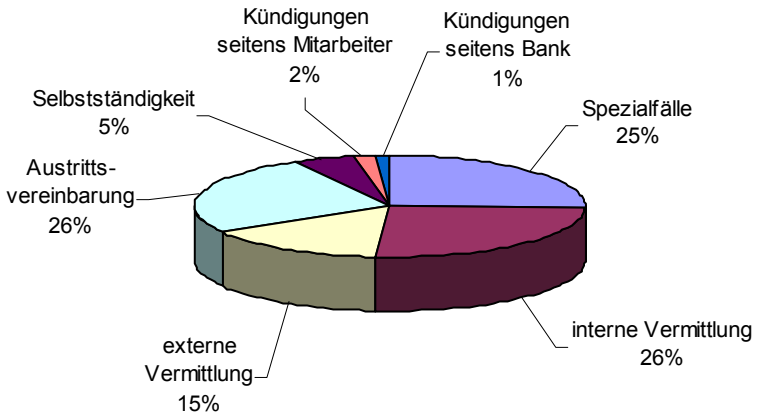


Abbildung 2-4: BNL-Statistik

[92] BNL-Zentren mit jeweils zwei–fünf BNL-Beratern, davon war einer der leitende Berater.

[93] Ursprünglich war geplant, dass 70% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Mitte 50 in der Reorganisationsphase pensioniert würden. Zum Schluss erreichte diese Lösung beinahe 100% der Altersgruppe. Hannes Blatter erklärte diese Zahl dadurch, dass diese Lösung für die Vorgesetzten zu einer idealen Form des Stellenabbaus wurde.

Aus der Statistik geht im Weiteren hervor, dass insgesamt während drei Jahren mehr als 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Organisation BNL betreut wurden. Rund 250 dieser Angestellten, d. h. mehr als 25 % der Gesamtpopulation BNL, waren so genannte Spezialfälle, das bedeutet vom Stellenabbau nicht direkt betroffene Mitarbeiter, sondern offiziell gesetzte Angestellte, die sich bei der Organisation Beratung und Begleitung holten[94]. Diese Gruppe von BNL-Betreuten ist zu betrachten als Ausdruck der Survivor Sickness[95] in einem sich radikal wandelnden Unternehmen. Betrachten wir die offiziellen BNL-Fälle, verbleiben rund 750 Angestellte, von denen fanden 25% innerhalb der Ω-Bank eine neue Stelle, 15% wurden extern vermittelt, weitere 25% entschieden sich für Austrittsvereinbarungen mit finanziellen Entschädigungen, und knapp 5% wählten die Selbstständigkeit. Es gab nur vereinzelte Kündigungen während der Betreuung (2%), die schliesslich zu finanziellen Abfindung führten und wenige Verträge, die durch eine Kündigung seitens der Bank gelöst wurden (1%), nachdem sich ein anderer Abschluss nicht realisieren liess[96]. Nur 2% der Fälle waren bei Projektende noch unerledigt und wurden daraufhin in eine BNL-Folgeorganisation überführt.

Zu betonen ist, dass nach der Phase der Stellenbesetzungs-Workshops eine offizielle Trennung von Personalaufbau und Personalabbau etabliert wurde. Der personelle Aufbau war die Aufgabe der Führungskräfte und Personalverantwortlichen, der Personalabbau und damit einhergehend die berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung stand unter der Leitung von BNL, einer spezialisierten, relativ unabhängigen, vom Tagesgeschäft losgelösten Organisation. Angestellte, die in der neuen Bank keinen Platz mehr hatten, wurden auf den Vertragsauflösungstermin hin an BNL überwiesen und kamen dort in die persönliche Obhut eines Beraters[97]. Die BNL-Berater begleiteten und unterstützten die vom Stellenabbau Direktbetroffenen – teilweise unter Miteinbeziehung von Angehörigen – in ihrer Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung. Sie suchten mit ihnen nach einem neuen Arbeitplatz intern oder extern, oft gestützt durch Weiterbildung und/oder Umschulung.

Entsprechend dem Reglement der personellen Umstrukturierung waren die Konditionen und Leistungen von BNL exakt definiert. Der Arbeitsvertrag blieb während dieser Zeit bestehen, es bestanden Lohnfortzahlungen entsprechend der Position im Unternehmen: für Mitarbeitende sechs, für mittleres Kader zwölf und für höheres Kader achtzehn Monate[98]. Oft war diese Suche jedoch begleitet von ebenfalls internen oder externen temporären Übergangslösungen, um die Zeit der durch BNL gestützten Stellensuche zu verlängern und den Anspruch an Lohnfortzahlungen trotzdem nicht zu überschreiten. Ziel der Organisation BNL war, den vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Schadensbegrenzung ausschliesslich finanzieller Natur anzubieten, sondern mit ihnen entsprechend einer Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung eine persönliche, möglichst massgeschneiderte Zukunftslösung zu finden. Die Betroffenen hatten jedoch nach Reglement die Möglichkeit, eine rein finanzielle Abfindung zu wählen, deren Summe in Zusammenhang mit ihrer Position im Unternehmen, ihrem Lebensalter und dem Dienstalter sowie ihrer Familiensituation (d.h. Anzahl Kinder in Ausbildung) berechnet wurde. Ausserdem bestand die Regelung einer «ultima Ratio» als letztmögliche Lösung bei totalem Misserfolg der beruflichen Neuorientierung[99].

[94] BNL wurde folglich auch für im neuen Unternehmen gesetzte Mitarbeiter zu einem Vertrauens- und Ansprechpartner.

[95] Untersuchungen über Survivor Sickness in der Schweiz. Siehe Samuel Berner (1999), *Reaktionen der Verbleibenden auf einen Stellenabbau*. Dissertation der Universität St. Gallen. Sowie Kaufmännischer Verband Zürich (1999), *Das grosse Bangen der Bankangestellten*. Manuskript, Zürich.

[96] Nach Reglement hatte jeder Betroffene das Recht, zwei Stellenangebote abzulehnen, überschritt er diese Regel und verweigerte er die Zusammenarbeit mit BNL, führte dies zur Kündigung seitens der Bank.

[97] Offizielle Handhabung, entsprechend den Regeln der personellen Umstrukturierung. In Realität begann die Begleitung jedoch oft schon mehrere Monate vor Vertragsauflösung, vor allem bei den Betroffenen der lange geplanten Schliessungen im Bereiche der Logistik.

[98] Auch diese Regeln führten zu keiner absolut strikten Praxis und dienten vielmehr als Zeitfenster, sie wurden insbesondere durch interne sowie externe Temporäreinsätze «verlängert».

[99] Der Ausdruck «ultima Ratio» diente für eine letztmögliche Lösung, meist in Form einer finanziellen Abfindung.

2.3

Konstruktion des Forschungsgegenstands

Wir beginnen die weiteren Abschnitte über die Konstruktion des Forschungsgegenstands mit der Geschichte des Forschungsprojekts: Da diese Arbeit aus einer Interdependenz von Auftrags- und Grundlagenforschung entstand, ist das Einführen in die Geschichte des Forschungsprojekts, das Einblenden der kontextuellen und persönlichen Hintergründe einer Forschung in einem für Soziologen im allgemeinen verschlossenen Feld – einer Schweizer Bank – geradezu unumgänglich. Dies gehört zwar allgemein zu den Grundlagen soziologischer Arbeit[100], wir betrachten es jedoch durch die bereits erwähnte Verflechtung von Auftragsforschung und wissenschaftlicher Arbeit im vorliegenden Fall als eine unumgängliche Notwendigkeit.

2.3.1 Geschichte des Forschungsprojekts

Um meine wissenschaftliche Arbeit weiterzuführen, nahm ich kurz vor Abschluss der Diplomarbeit mit verschiedenen in der Schweiz ansässigen Grossunternehmen Kontakt auf, die sich zu diesem Zeitpunkt gerade in einer Umstrukturierungsphase befanden und in den Medien seit Beginn der 90er-Jahre für Schlagzeilen sorgten. Die Namen beider Schweizer Grossbanken befanden sich neben Novartis, Nestlé, ABB, Swisscom, um nur die wichtigsten zu nennen, auf meiner Liste. Dabei kam es, nicht ohne Zufall, bei einer der nach der Fusion neu entstandenen Schweizer Grossbanken sehr schnell und konkret, d.h. innerhalb nur einer Woche, zu einem ersten persönlichen Kontakt. Mit einer reflexiven Distanznahme ist dies im Wesentlichen auf folgende vier Gründe zurückzuführen:

1. Die von mir telefonisch kontaktierte Personalverantwortliche für Doktorandenstudien war interessiert an meinen Ausführungen und Erkenntnisinteressen über soziale Folgen von radikalem unternehmerischem Wandel und nahm umgehend Kontakt mit Hannes Blatter auf, dem Leiter der personellen Umstrukturierung und dem Change Management Prozess[101].

2. Dies geschah umgehend, weil sich diese Personalfachfrau in einer Phase der beruflichen Veränderung befand und nur wenige Tage nach unserem Erstkontakt selbst eine neue Stelle antrat.

3. In diesem Unternehmen besteht die offizielle Möglichkeit, einen Anstellungsvertrag mit einem Doktorandenstudium zu verbinden. Meist ist dies ein Teilzeitverhältnis von 80 % über einen Zeitraum von zwei Jahren, wobei 20 % von der Bank für die Arbeit an der Dissertation zur

[100] Die Selbstreflexion sowie auch die reflexive Distanzierung sind Begriffe, verwendet in Anlehnung an Pierre Bourdieu. Siehe auch Norbert Elias (1990), *Engagement und Distanzierung*.

[101] Die personelle Umstrukturierung wurde im Rahmen einer projektorientierten, speziell für diesen Prozess gegründeten Organisation durchgeführt, die wir in der Folge als Organisation für berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung oder abgekürzt als Organisation BNL bezeichnen werden.

Verfügung gestellt werden[102]. Zugeschnitten ist dieses Paket für Doktoranden der Wirtschaftshochschulen, von denen es in den letzten Jahren auch vorwiegend genutzt wurde.

4. Der wohl wichtigste Grund war, dass Hannes Blatter, der im Rahmen des Change Management Prozesses den Auftrag bekam, die Arbeit und den Nutzen der Organisation der personellen Umstrukturierung zu prüfen, in meinem Antrag eine ideale Ergänzung zu einer rein ökonomischen Kosten-Nutzen-Rechnung erblickte, die ihm die Möglichkeit eröffnete, den vom Unternehmensalltag abgekoppelten, diskret und isoliert abgewickelten Personalabbau wissenschaftlich zu dokumentieren und als Corporate Knowledge festzuhalten.

Nachdem ich im Anschluss an das Telefongespräch mit der Personalfachfrau meine Erkenntnisinteressen per e-Mail schriftlich eingereicht hatte, organisierte sie ein Zusammentreffen, oder, wie es unternehmensintern genannt wird, ein erstes Interview, mit Hannes Blatter, bei dem sie ebenfalls anwesend war. Im Gespräch mit Hannes Blatter zeigte sich alsbald die bereits unter Punkt vier erwähnte mögliche Schnittmenge zwischen meinen wissenschaftlichen Forschungsinteressen als Soziologin und dem Auftrag einer Evaluation der BNL-Arbeit seitens der Ω-Bank[103]. Obwohl aus unternehmerischer Sicht bei dieser Evaluation die ökonomischen Aspekte im Vordergrund standen, entsprach das Thematisieren von Fragen nach den sozialen Konsequenzen dieses Stellenabbaus einem intuitiven und impliziten Anliegen von Hannes Blatter. Er sah in meinen Forschungsinteressen die Möglichkeit, die bei BNL in einer vom Unternehmensalltag absolut isolierten Form gemachten Erfahrungen für die zukünftige Unternehmens- und Personalentwicklung festzuhalten und folgte seiner Intention, diese mittels einer wissenschaftlichen Studie den Mitarbeitenden und Führungskräften, insbesondere den Personalverantwortlichen der ganzen Bank zugänglich zu machen[104].

Die Auftragsforschung wurde losgelöst von den Regeln eines Doktorandenstudiums durchgeführt. Dies in erster Linie deshalb, weil auf Grund der Projektdauer BNL die Forschung innerhalb von 20 Monaten durchgeführt werden musste, das Doktorandenstudium nach Reglement jedoch zwei Jahre dauert und verbunden ist mit einer vertraglichen Verpflichtung von weiteren zwei Jahren[105]. Eine Regelung, die innerhalb einer projektorganisierten, sich selbst auflösenden Organisation keinen Sinn machte. Ich wurde schliesslich bei BNL als Mitarbeiterin zu Doktorandenkonditionen angestellt, bekam am Hauptsitz der Organisation ein Büro zugesprochen und Zugang zu allen Zentren und Angestellten von BNL. Vertraglich festgehalten wurde ausserdem, dass mir das gesamte, während der Forschung erhobene Datenmaterial für die Grundlagenforschung und Dissertation nach Projektabschluss weiterhin zur Verfügung stehen würde.

2.3.2 Erster Kontakt mit dem Feld

Die ersten Wochen im Forschungsfeld führten in die Lebenswelt der BNL-Berater ein. Durch erste Gespräche mit den einzelnen Beratern und die Teilnahme am täglichen Geschehen, an Sitzungen, Mittagessen und Personalanlässen begann ich das Unternehmen und dessen Wandel sowie auch die Prekarität und Betroffenheit der einzelnen Akteure durch die Augen der BNL-Berater zu betrachten. Durch diese Einsichten und die menschlichen Zeugnisse der Berater entstand in dieser frühen

[102] Zusätzlich ist diese Form des Doktorandenstudiums nach Reglement verbunden mit einer vertraglichen Verpflichtung von zwei Jahren nach Abschluss der Dissertation.

[103] Forschungsantrag, siehe Annex A.

[104] Der Prozess der Unternehmensumstrukturierung ist seit der Fusion nicht mehr zum Stillstand gekommen. Heutzutage kommt das Wissen der Organisation BNL und die Studie Sozioanalyse den Personalverantwortlichen des Unternehmens zugute. Die Situation des Arbeitsplatzmarktes hat sich jedoch durch die Wirtschaftslage massiv erschwert, und auch die Leistungen zur beruflichen Neuorientierung der Mitarbeiter sind erheblich gekürzt worden.

[105] Das Projekt wurde um einen Monat verlängert. Rechnet man zudem die Zeit von den ersten Interviews mit Hannes Blatter, der Lektüre unternehmensinterner Dokumentationen über die Fusion und Umstrukturierung bis zur Abgabe des Forschungsberichts kann man von einem Zeitraum von zwei Jahren sprechen.

Forschungsphase aber auch der Wunsch, den so radikalen Unternehmenswandel nicht nur mit den Augen der Berater und der direkt betroffenen Mitarbeiter zu betrachten, sondern auch aus den Perspektiven verschiedenster direkt und indirekt am Prozess beteiligter Akteure. Insbesondere interessierten dabei die Sichtweisen und Stellungnahmen von Führungskräften und Personalverantwortlichen des neuen Unternehmens Ω-Bank.

Nach einem Monat unterbreitete ich zusammen mit Professor Franz Schultheis, den ich offiziell als wissenschaftlichen Beirat dem Projekt beiziehen konnte, zwei mögliche Forschungskonzepte mit ausführlichen Projektplänen sowie Budgetberechnungen. Das Eine umfasste Tiefeninterviews mit allen BNL-Beratern und eine qualitativ gezogene Stichprobe für die verstehenden Interviews mit 20 bis 30 durch BNL betreute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Konzept stand in engem Bezug zur Auftragsforschung und zu meinem initialen Forschungsantrag[106], es hätte im vorgegeben Zeitraum von rund zwei Jahren von mir alleine ausgeführt werden können.

Qualitative Forschung
• 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern
• 20–30 verstehende Interviews mit Betroffenen des Stellenabbaus

Abbildung 2-5: Forschungskonzept Evaluation BNL

Das zweite Konzept hingegen beruhte, in Anlehnung an Pierre Bourdieus Forschungspraktiken in Algerien[107], auf einem plurimethodologischen sowie pluriperspektiven Forschungsansatz, um verschiedene Positionen und Perspektiven von direkt und indirekt betroffenen Akteuren sowie ihre Verortung im sozialen Raum zu erfassen. Geplant wurden dafür Tiefeninterviews mit Zeugen verschiedenster Ebenen des spezifischen Feldes Ω-Bank (BNL-Berater, BNL-Betreute, Personalverantwortliche und Führungskräfte) wie auch eine statistische Erhebung in Form einer multiplen Korrespondenzanalyse für das Erfassen der Akteure durch ihre spezifischen Charakteristiken und deren Positionierung im Feld der Bank.

Qualitative Forschungsmethoden	**Quantitative Forschungsmethoden**
• 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern • 40 verstehende Interviews mit Betroffenen des Stellenabbaus • 20 Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen • 20 Tiefeninterviews mit Führungskräften	• Statistische Datenanalyse in Form von multipler Korrespondenzanalyse

Abbildung 2-6: Forschungskonzept Sozioanalyse BNL

Beide Konzepte basierten ausserdem, wie schon erwähnt, auf einem ethnographischen Zugang zum Feld, auf der Grounded Theory sowie auf einer teilnehmenden Objektivierung des Prozesses BNL während der gesamten Forschungsphase[108]. Bei dem zweiten Forschungskonzept bewegten wir uns jedoch, wie aus dem Modell ersichtlich, in erheblich grösseren Dimensionen als beim ersten.

[106] Forschungsantrag, siehe Annex A.
[107] Siehe Pierre Bourdieu (2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. 7ff. Und ebenso Pierre Bourdieu (2003), *Images d'Algérie*.
[108] Beide Anträge basierten ausserdem auf einer Textanalyse von unternehmensinternen Dokumentationen.

Hannes Blatter entschied sich nach Rücksprache mit seinem Team für das zweite Konzept, das mir als Soziologin den Zugang zum gesamten Feld Ω-Bank eröffnete. Ziel der Auftragsforschung blieb jedoch, um es auf einen konkreten Punkt zu bringen, die Evaluation der BNL-Arbeit, dabei ging es darum zu verstehen, wie das Unternehmen mit den sozialen Folgeerscheinungen der Umstrukturierung umging und ob die Art und Weise der sozialen Abfederung dieser Folgeerscheinungen erfolgreich war oder nicht.

Durch das Anstellungsverhältnis bei der Organisation BNL ergab sich für mich grundsätzlich die Möglichkeit das spezifische Alltagsgeschäft und Alltagsleben der Berater der personellen Umstrukturierung als interne Mitarbeiterin kennen zu lernen und somit aus einer teilnehmenden Objektivierung[109] heraus zu beobachten. Diese Form der Teilnahme bildet den Grundstein und Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bedeutet aber auch, dass ich folglich in mehrfacher Weise in das Projekt involviert wurde[110]: Als Mitarbeiterin bei BNL gewann ich eine interne Sicht auf den Prozess, daraus entstand persönliche Anteilnahme und auch Betroffenheit. Als kritische, der Wissenschaft verpflichtete Beobachterin hingegen hatte ich immer die Aufgabe der kritischen Objektivierung und Selbstobjektivierung. Im Weiteren ist durch die soziologische Forschung, die Zusammenarbeit mit dem Team BNL und die gemeinsame Reflexion über die von ihnen betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zu Beginn nicht intendierte, kaum vorhersehbare Reflexionsarbeit der Akteure im Sinne einer Aktionsforschung entstanden[111], bei der das Reden über soziale Konsequenzen der vom Stellenabbau direkt betroffenen Angestellten plötzlich reflexiv auf sie selbst, respektive von ihnen persönlich gegen sie selbst, gerichtet wurde, was für die BNL-Berater zu einem Bewusstwerdungsprozess ihrer eigenen Betroffenheit führte (siehe Abschnitt 4.2).

2.3.3 Praktische Umsetzung des Forschungskonzepts

Wir planten nach den ersten drei Monaten der Forschung, die vorwiegend dem Kennen lernen von Feld und Akteuren und der teilnehmenden Objektivierung gewidmet waren, offizielle Tiefeninterviews mit BNL-Beratern (1. qualitative Forschungsebene) und im gleichen Zeitraum die multiple Korrespondenzanalyse (quantitative Forschungsebene), um danach durch erste Analysen und Hypothesen aus dem Feld in die verstehenden Interviews mit Direktbetroffenen (2. qualitative Forschungsebene) überzuleiten. Erst in einem dritten Schritt führte die Forschung zu den Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen (3. qualitative Forschungsebene) und Führungskräften (4. qualitative Forschungsebene). Der diesem Konzept zugrundeliegende methodische Ansatz beruhte auf einem ebenfalls in der Grounded Theory verankerten Interesse komparativer Forschung. In unserem Falle etabliert zwischen den einzelnen Ebenen im Feld, um verschiedenste Positionen und Perspektiven miteinander zu konfrontieren[112].

Die Auftragsforschung und mein Anstellungsverhältnis bei der Ω-Bank ermöglichten einen privilegierten Zugang zu den Zeugen verschiedenster Positionen im Feld. Das trifft sowohl auf die Interviews mit BNL-Beratern als auch mit Betroffenen zu, vor allem jedoch auf Interviews mit Führungskräften. Es ist zu betonen, dass die qualitativ gezogenen Stichproben für die Interviews mit Führungskräften und Personalverantwortlichen, erhoben neun Monate nach Forschungsbeginn (X+30), nur auf Grund des spezifischen Wissens über Stellenbesetzungsprozess und Stellenbesetzungs-Workshops der Leiter der regionalen BNL-Zentren gezogen werden konnte. Hannes Blatter und seine Mitarbeiter versuchten dabei grösste Transparenz über die Stellenbesetzungs-Workshops zu gewährleisten und ermöglichten auch die

[109] Zur teilnehmende Objektivierung siehe Pierre Bourdieu (1992), *Réponses*. 224-231.
[110] Wir werden im Kapitel 4 näher auf BNL zu sprechen kommen.
[111] Siehe Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2003 [2000]), *Qualitative Forschung*. 214ff.
[112] Auf Grund der Korrespondenzanalyse verzögerte sich der Forschungsplan bereits in den ersten Monaten durch eine Nachkontrolle der Variablen und einen erweiterten Fragebogen. So wurden die Pilotstudien der Ebene drei und vier (Personalverantwortliche und Führungskräfte) zum gleichen Zeitpunkt wie die ersten Interviews mit Direktbetroffenen geführt. Es zeigte sich dabei, dass (wie ursprünglich geahnt) die Interviews mit den Ebenen drei und vier nur durch die Konfrontation und die Argumente der Direktbetroffenen überhaupt zu führen waren. Somit wurde also am ursprünglichen Projektplan festgehalten, was schliesslich zu einem Engpass für die Redaktion des Forschungsberichtes führte und eine Projektverlängerung von einem Monat bedingte.

praktische Durchführung der Interviews mit den wichtigen am Prozess der personellen Umstrukturierung direkt beteiligten Zeugen, indem sie die ausgewählten Probanden über die Forschung offiziell informierten[113].

Für die praktische Umsetzung dieses Forschungskonzepts erarbeiteten wir einen zeitlich detaillierten Forschungsplan und bezeichneten die verschiedenen Perspektiven, wie bereits eingeführt, als Forschungsebenen, die in einer konkreten Abfolge geplant (siehe Abbildung 2-7) wurden. Denn nach Bewilligung des Forschungskonzepts blieben uns nur mehr 18 Monate Zeit für das Erheben der gesamten qualitativen und quantitativen Daten und die Redaktion des Forschungsberichts[114]. Betrachten wir diesen Zeitplan in Bezug zum Projekt BNL, beginnt die Forschung bei M1, genau 18 Monate nach BNL-Projektbeginn (in der Arbeit bezeichnet als X) und endet bei Projektende (X+36 Monate)[115].

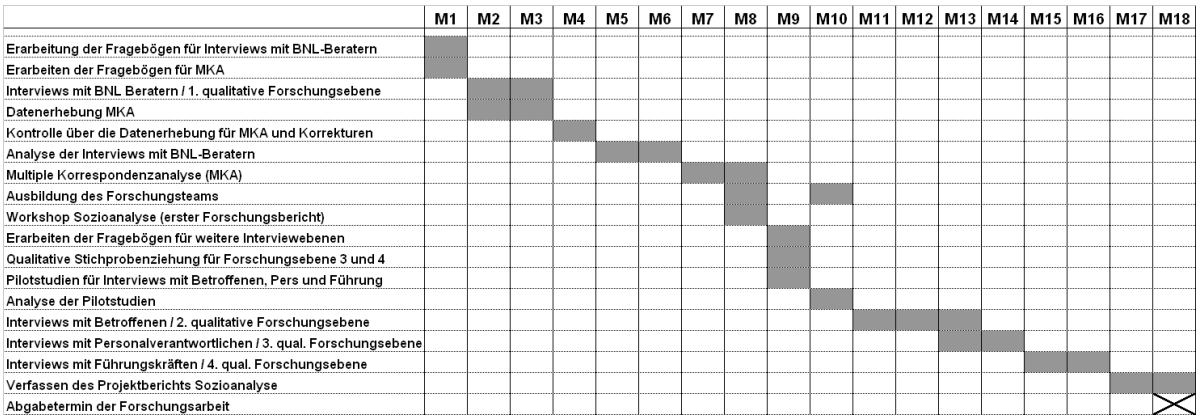


Abbildung 2-7: Projektplan

Fassen wir in Ergänzung zum Forschungskonzept und der Vorgehensweise abschliessend die insgesamt während rund zwei Jahren erhobenen Forschungsdaten zusammen:

[113] Siehe Methodische Forschungsgrundlagen, Abschnitt 3.2.

[114] Wie in der Einleitung (Abschnitt 1.1.1) festgehalten, basierte das gesamte Forschungskonzept auf einer teilnehmenden Objektivierung im Sinne der Grounded Theory. Mit dem konkreten Forschungskonzept entfernten wir uns jedoch mehr und mehr von der initialen methodischen Vorgehensweise der Grouned Theory, obwohl das Forschungsinstrument der idealtypischen Achsen (Abschnitt 3.2.4) und auch die Soziodizee (Abschnitt E) eben genau in diesem Hin und Her zwischen Feld, Theorie und Methode entstanden sind.

[115] Betrachten wir den initialen Forschungsbeginn der Studie Sozioanalyse, beginnt die Zusammenarbeit bereits bei X+12 Monaten und die Feldforschung (teilnehmende Objektivierung) mit meinem Anstellungsvertrag bei X+16 Monaten.

- Tagebuch einer teilnehmenden Objektivierung des Prozesses der personellen Umstrukturierung über einen Zeitraum von mehreren Jahren;
- monatliche Expertengespräche über den Verlauf der personellen Umstrukturierung und Neuausrichtung mit Hannes Blatter[116], dem Leiter der personellen Umstrukturierung;
- Lektüre der unternehmensinternen Dokumentierung des Fusions- und Umstrukturierungsprozesses;
- statistische Untersuchung in Form einer multiplen Korrespondenzanalyse (MKA) auf der Basis der soziodemografischen und unternehmensrelevanten Profile von BNL-Betreuten, mit Ziehung einer Zufallsstichprobe;
- 20 Tiefeninterviews mit BNL-Beratern;
- 40 verstehende Interviews mit vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
- 20 Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen;
- 20 Tiefeninterviews mit operativen Linienverantwortlichen.

Abbildung 2-8: Erhobene Forschungsdaten

Zur Erhebung dieser Daten und Ausführung des Konzepts bedurfte es des Rekrutierens und Zusammenstellens eines Forschungsteams: Franz Schultheis übernahm, wie bereits erwähnt, die Rolle des wissenschaftlichen Beirats. Die aufwändige Arbeit der Datenerfassung für die MKA hingegen konnte nur intern an die BNL-Berater vergeben werden, denn nur sie hatten das entsprechende Wissen um diese zu erfassen. Externe Statistiker bearbeiteten diese Daten, fertigten die Grafiken der multiplen Korrespondenzanalyse und zogen eine Zufallsstichprobe für die verstehenden Interviews mit Direktbetroffenen[117]. Viele der Tiefeninterviews in deutscher, französischer und italienischer Sprache wurden geführt durch freischaffende, externe Soziologen[118].

[116] Pseudonym. Nach Abschluss der Auftragsforschung wurden diese Gespräche in einem dreimonatigen Zyklus (bis zum heutigen) geführt. Zeitpunkt.
[117] Wie bereits in der Einleitung erwähnt, war Salah Bouhedja unser Technicien de recherche.
[118] Nicole Willi, Andrea Glauser, Ahidoba de Franchi, Laurence Bachmann und Eric Zellweger.

3

Theorie & Methode

Von den makrosozialen gesellschaftlichen Veränderungen kamen wir im letzten Kapitel (Vom Makroskop zum Mikroskop, Kapitel 2) zu einer mesosozialen Ebene der Veränderungen der Schweizer Grossbanken. Im Kapitel der Forschungstheorien und insbesondere der Forschungsmethoden konzentrieren wir uns nun mehr und mehr auf die mikrosoziale Ebene unseres Forschungsfeldes, dabei stehen die verschiedenen Forschungsebenen und die konkreten Akteure mit ihrem spezifischen Habitus als eine im Individuum situierte und inkorporierte Praxis im Mittelpunkt des Interesses.

Wir führen ein in die verschiedenen Konzepte bourdieuscher Theorie (Theoretische Forschungsgrundlagen, Abschnitt 3.1.1). Pierre Bourdieu begann seine Forschungskarriere im Algerien der 60er-Jahre mit ethnologisch orientierten Studien; er konzentrierte sich im Weiteren auf die Schulsysteme, die Kunst, die religiösen und rituellen Praktiken, die Politik, die Kultur, den Stil usf.[119]. Ausgehend von seinen empirischen Studien und unterstützt durch eine theoretische Reflexion, hat er eine Summe von theoretischen Konzepten entwickelt, kreierte so einen systematischen Bezug zwischen seinen empirischen Studien und den ihnen zu Grunde liegenden theoretischen Modellen. Es sind dies die dem bourdieuschen Sozialraum inhärenten Konzepte des Feldes (Abschnitt 3.1.1.1), des Kapitals (Abschnitt 3.1.1.2), der Praxis (Abschnitt 3.1.1.3) und des Habitus (Abschnitt 3.1.1.4). Um zu illustrieren, in welcher Form wir diese verschiedenen theoriebildenden Konzepte als Werkzeuge im Feld benutzten, präsentieren wir sie immer in Bezug zu unserem Forschungsfeld Ω-Bank mit dem Ziel, die permanenten sozialen Konflikte des täglichen Lebens und des radikalen sozialen Wandels unseres Forschungsfeldes zu analysieren und zu deuten[120].

[119] Pierre Bourdieu (2002), *Ein soziologischer Selbstversuch*.

[120] Aus diesem Grunde ist jedoch ganz speziell zu betonen, dass die Konzepte ihren Sinn nur finden unter Einbeziehung der Interdependenz im theoretischen System, das sie bilden, und nie im isolierten Zustand, wie wir sie aus Gründen der Einfachheit vorstellen. Wir sind aber der Meinung, dass man die bourdieusche Theorie nur benutzen kann, wenn man die einzelnen konstitutiven Konzepte versteht, denn die verschiedenen Konzepte sind über die systematischen Beziehungen strukturabhängig und komplementär. In der strukturierten Wissenschaft sind sie wie Werkzeuge, die es erlauben, die sozialen Konflikte des täglichen Lebens wahrzunehmen und zu analysieren.

Im Weiteren gründet die vorliegende Arbeit auf einem plurimethodologischen Forschungskonzept, durch das in gegenseitig ergänzender und unterstützender Form mit verschiedenen komplementären Forschungsmethoden gearbeitet wurde. Unter dem Titel Methodische Forschungsgrundlagen (Abschnitt 3.2) führen wir ein in die qualitativen sowie auch quantitativen methodischen Konzepte der vorliegenden Arbeit. Wir beginnen unsere Ausführungen mit dem bourdieuschen Begriff des soziologischen Laboratoriums (Abschnitt 3.2.1), führen ein in das plurimethodologische Konzept des Verstehens (Abschnitt 3.2.2) und kommen so zu den methodischen Grundlagen der verstehenden Interviews und zu unseren Forschungsinstrumenten: Idealtypische Achsen (Abschnitt 3.2.4) und Interview-Leitfaden (Abschnitt 3.2.4.2). Im zweiten Teil der methodischen Grundlagen begegnen wir dann der quantitativen Forschung in Form einer multiplen Korrespondenzanalyse (Abschnitt 3.2.5), der Methode und Vorgehensweise (Abschnitt 3.2.5.1), Datenauswahl (Abschnitt 3.2.5.2), den Grafiken der Verortung unabhängiger und abhängiger Variablen (Abschnitt 3.2.6) und der Stichprobenziehung (Abschnitt 3.2.6.6).

3.1 Theoretische Forschungsgrundlagen

Die bourdieusche Theorie der Sozialwelt, mit der ich mich während meiner theoretischen Lizentiatsarbeit zum ersten Mal ausführlich befasste, dient in der vorliegenden Arbeit als forschungsleitende Theorie. Auf diese Grundlage stützte sich auch mein Projektantrag, den ich dem verantwortlichen Leiter der personellen Umstrukturierung, Hannes Blatter, vorlegte (siehe Annex A). Die Werkzeuge bourdieuscher Theorie wurden folglich von Beginn weg im Sinne der Grounded Theory im Forschungsfeld der Ω-Bank angewandt. Auf Grund dieser mehrjährigen Felderfahrung werden wir die forschungsleitenden Konzepte auch nicht ausschliesslich in ihrer theoretischen Abstraktion darstellen, sondern immer in Bezug zur Lebenswelt Ω-Bank und in Abhängigkeit zur Forschung betrachten.

3.1.1 Werkzeuge bourdieuscher Theorie und ihr Bezug zum Feld der Ω-Bank

Der soziale Raum präsentiert sich als eine soziale Topologie, ähnlich einer geografischen Karte. Es ist eine mehrdimensionale Schematisierung und zugleich abstrakte Repräsentation sozialer Strukturen, die zu einer modellhaften relationalen Repräsentation gesellschaftlicher Sachverhalte führt. Mit Hilfe des Modells des sozialen Raums verschafft sich der Soziologe die erkenntnistheoretischen Grundlagen für eine distanziert-reflexive Betrachtung sozialer Praxis, bei der er selbst immer ein Teil des analysierten Sozialraums ist und seine eigene ethnozentrische Befangenheit in positionsabhängigen Blickwinkeln besser fassbar zu machen imstande ist. Zugleich ist das sozialräumliche Denken ein für die Erfassung gesellschaftlicher Distanzen, Differenzen, Disparitäten und Hierarchien prädestiniertes Denken, bei welchem alle menschlichen Lebensäusserungen im sozialen Zusammenhang nicht substanzialistisch und atomistisch als Ausdruck eines monadenhaften Individuums (Gottfried Wilhelm Leibniz) verstanden, sondern immer auch und zum guten Teil als in der jeweiligen Platzierung dieses Individuums in den sozialen Konfigurationen des sozialen Raums geprägt betrachtet werden.

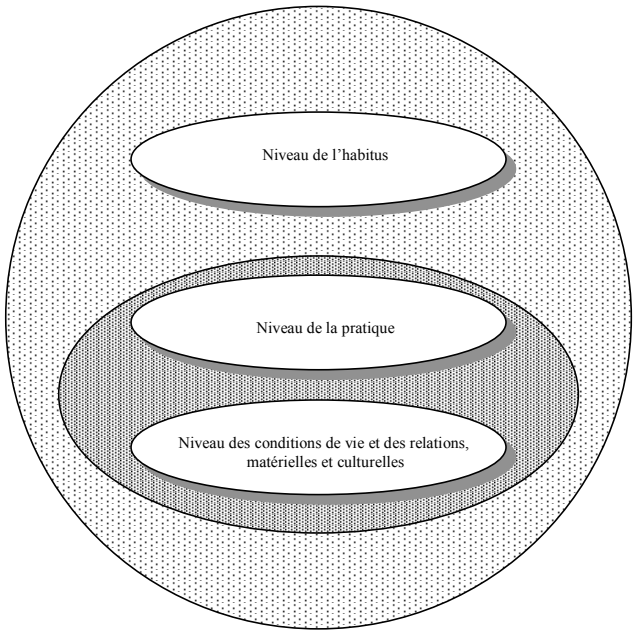


Abbildung 3-1: Modell des sozialen Raums.

Der soziale Raum unterteilt sich in verschiedene Felder, die wiederum dieselben Strukturen verkörpern wie der soziale Raum als Ganzes. Felder entstehen jeweils in einem gegebenen historischen Kontext beim Zusammentreffen spezifischer Vorbedingungen und konstituieren sich rund um ein für sie spezifisches Kapital, eine Ressource bzw. ein besonderes Gut.

3.1.1.1 Konzept des Feldes

Ein soziales Feld hat man sich vorzustellen als «Kräftefeld», in dem entsprechend einer feldspezifischen Logik spezifische Einsätze in Form von ökonomischem, sozialem, kulturellem und symbolischem Kapital verlangt werden[121]. Zum einen bedingen die Kapitalformen die Handlungs- und Profitmöglichkeiten, welche ein Akteur innerhalb eines bestimmten Feldes besitzt, wie «Trümpfe in einem Kartenspiel»[122]. Zum andern bilden sie, auf einer theoretischen Ebene, das Kriterium, nach welchem soziale Felder differenziert werden können. Bei vorgegebenen «Spielregeln» fällt die Struktur eines Feldes mit der Verteilungsstruktur der jeweiligen Kapitalien zusammen. Die kapitalstärkeren sozialen Akteure bilden die Strukturelemente um sie gruppieren sich die eigentlichen Machtzentren[123]. In jedem Feld sind andere Kapitalformen gefragt, mit denen «gespielt» oder um Macht und Einfluss gekämpft wird; in jedem Feld gibt es deshalb Gewinner und Verlierer.

> «Die soziale Stellung eines Akteurs ist folglich zu definieren anhand seiner Stellung innerhalb der einzelnen Felder, das heisst innerhalb der Verteilungsstruktur der in ihnen

[121] Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon.* 10f und 74. Vgl. Pierre Bourdieu (1983), Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel, (Hg.): *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt.*
[122] Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon.* 10.
[123] Ibid. 11.

> wirksamen Machtmittel: primär ökonomisches Kapital (in seinen diversen Arten), dann kulturelles und soziales Kapital, schliesslich noch symbolisches Kapital als wahrgenommene und als legitim anerkannte Form der drei vorgenannten Kapitalien (gemeinhin als Prestige, Renommee usw. bezeichnet)[124].»

Jedes soziale Feld konfrontiert die Akteure aber auch mit bestimmten Zwängen, die vornehmlich auf die Spielregeln und die knappen Ressourcen zurückzuführen sind. Diese impliziten Regeln sind in der Praxis zu befolgen, um nicht auszuscheiden, es sei denn, man könnte die Regeln auf Grund einer Machtposition verändern. Das Spiel im sozialen Feld ist kein Glücksspiel; Verlauf und Resultat des Spiels sind n i c h t dem Zufall unterworfen, sondern hängen von den Ressourcen und dem (Spiel-)Geschick der Akteure ab.

Alle sozialen Felder sind einer Dynamik unterworfen; im Verlauf der Geschichte können sich sowohl die Spielregeln als auch die Kräfteverhältnisse verändern. Pierre Bourdieu bezeichnet sie als «Kampffelder, auf denen um Wahrung oder Veränderung der Kräfteverhältnisse gerungen wird[125]». Zwei gegensätzliche Strategietypen bestimmen die Dynamik der Felder: die «Erhaltungsstrategien», um erlangte Positionen zu wahren, und die «Strategien der Häresie», um dominante Positionen zu erreichen[126].

3.1.1.1.1 Translation des Feldes Ω-Bank

Wir betrachten die früheren Schweizer Grossbanken α- und β-Bank[127] als Felder, deren Strukturen wie auch Kräfteverhältnisse durch die Fusion und die Bildung des neuen Feldes Ω-Bank aufgelöst wurden. Die Fusion führte zu keiner dynamischen Veränderung, sondern vielmehr zu einer grundlegenden Revolution, die das gesamte Feld (genauer die Felder der früheren α- und β-Banken), die Regeln und Normen sowie Kapitalformen, Habitus und Praxis der Akteure massivst veränderte.

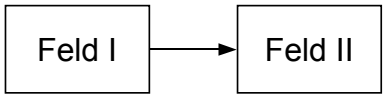


Abbildung 3-2: Translation des Feldes

Die Strukturen sind auch im Feld der Ω-Bank nicht von einem Tag auf den andern radikal zu verändern. Es ist nicht möglich, in kurzer Zeit ein neues Unternehmenssystem, eine neue Unternehmensphilosophie, eine neue Rentabilität, ein neues Wohlergehen usf. etablieren. Durch die neuen Strukturen funktioniert ein neues Feld (Feld II), in dem sich, an der Praxis geronnen, ein neuer Habitus entwickelt. Dieser neue Habitus (Habitus II) des Ω-Bank-Akteurs (Akteur II) inkorporiert die neuen Feldstrukturen und trägt wiederum mit einer «Erhaltungsstrategie» zur Produktion von Feld II bei; genauso wie der frühere Habitus zur Erhaltung von Feld I beigetrug. In dieser Form der Translation von Feld I zu Feld II werden ganze Strukturzusammenhänge verlagert, um ein neues Gleichgewicht, eine neue Harmonisierung der Kapitalverteilung und der Habitusstrukturen zu etablieren.

Mit der radikalen Transformation geht auch eine Erschütterung einher, wenn nicht sogar die Auflösung der «illusio», des Glaubens an das Spiel, des Glaubens an die Institution und des Glaubens an die Werte des Feldes sowie auch des Glaubens, dass es sich in diesem Feld zu spielen lohnt. Die «illusio» ist ein

[124] Vgl. Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon*. 10ff. Pierre Bourdieu (1992), *Rede und Antwort*, 186ff.
[125] Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon*. 74.
[126] Pierre Bourdieu (1993), *Soziologische Fragen*, 109.
[127] An dieser Stelle vereinfacht ausgedrückt, siehe Abbildung 1-7: Modell der Unternehmensstruktur vor der Fusion.

Zauber, der aus Verzauberung entstehen, und durch Entzauberung entschwinden kann. «Der *Glaube* ist daher entscheidend dafür, ob man zu einem Feld gehört[128].» Die Spieler und Spielerinnen brauchen eine «illusio», um am Spiel teilnehmen zu können. Die «illusio» verweist auf die Ernsthaftigkeit des Spiels, auf die affektiv-motivationale Bindung, welche die Spieler innerhalb eines Feldes eint. Der Einsatz besteht in nichts Geringerem als in der sozialen Existenz der Individuen. Im neuen Feld der Ω-Bank geht es darum, dass eine neue «illusio» entsteht und dass die Akteure darüber verfügen, um im System ein neues Gleichgewicht der Kapital- und Habitusstrukturen zu gewährleisten.

3.1.1.2 Konzept des Kapitals

Wir sprachen bereits von Kapitalformen (ökonomisches, soziales, kulturelles und symbolisches Kapital) und bezeichneten sie als spezifische Einsätze im «Kräftefeld». Dabei sind das Kapitalvolumen, die Kapitalstruktur und ebenso die soziale Flugbahn der Daseinsgrund eines Feldes und das Handlungsmotiv seiner Akteure.

> «Die Stärke eines Agenten ist abhängig von seinen Trümpfen, den manchmal strategic market asset genannten differentiellen Erfolgsfaktoren (oder Misserfolgsfaktoren), die Konkurrenzvorteile verschaffen können, genauer also Volumen und Struktur seines Kapitalbesitzes in den verschiedenen Formen: finanzielles Kapital (aktuell oder potenziell), kulturelles Kapital (nicht zu verwechseln mit ›Humankapital‹), technologisches Kapital, juristisches Kapital, Organisationskapital (einschliesslich des Kapitals an Information und Kenntnissen über das Feld), kommerzielles Kapital und symbolisches Kapital[129].»

Die Akteure werden angetrieben vom Konkurrenzgedanken und vom Glauben («illusio»), dass es sich lohnt, um dieses Gut zu kämpfen. Es handelt sich bei der bourdieuschen Theorie um eine konflikttheoretische Betrachtungsweise der Gesellschaft. Eine Betrachtungsweise, welche keineswegs einem historischen Materialismus und ökonomischen Determinismus verpflichtet ist, sondern aus den realen Vorstellungen, Überzeugungen und Mentalitäten der sozialen Akteure besteht.

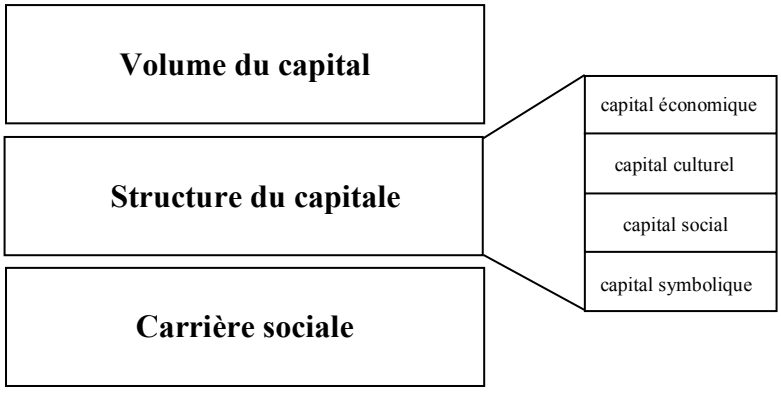


Abbildung 3-3: Charakteristiken zur Differenzierung der Akteure im sozialen Raum.

[128] Hervorhebung im Original. Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 124.
[129] Vgl. Pierre Bourdieu (1998), Das ökonomische Feld. In: Pierre Bourdieu (1998), *Der Einzige und sein Eigenheim*. 174.

Das Feld der Wirtschaft ist nicht grundlegend verschieden vom religiösen, akademischen oder kulturellen Feld. Es geht zwar um einen anderen Spieleinsatz, nämlich vorwiegend um ökonomisches Kapital (um Geld und ökonomische Macht), aber das Spiel ähnelt in weiten Zügen jenem, welches sich etwa im literarischen Feld um die Insignien öffentlicher Anerkennung (literarische Preise, Hitparaden-Plätze usw.) entspinnt. In beiden Feldern stürzen sich Individuen mit «Leib und Seele» in die Verteilungs- und Machtkämpfe um die jeweiligen Ressourcen.

Diese stets als hierarchisch und konfliktträchtig gedachten Feldstrukturen lassen sich in den Zusammenhängen des konkreten Wirtschaftsunternehmens Ω-Bank mit seinen verschiedenen Geschäfts- und Arbeitsbereichen prototypisch beobachten und analysieren. Auf den verschiedenen Ebenen des hierarchisch strukturierten Feldes der Bank sind Akteure mit unterschiedlichen Kapitalausstattungen (Diplome, Kompetenzbereiche, Beziehungen) in Konkurrenz begriffen um die legitime Definition und Durchsetzung des künftigen Spiels und seiner Regeln. Unterschiedliche Philosophien und Ideologien treffen aufeinander, je nach ihrer vorausgehenden Flugbahn wurden die miteinander ringenden Akteure im Geiste unterschiedlicher Vorstellungen von Unternehmenskultur und -politik sozialisiert, und diese ihnen zum sozialen Habitus gewordenen Wertvorstellungen und Mentalitäten schlagen sich in noch so unbedeutend und nebensächlich erscheinenden Entscheidungsprozessen als für sie prinzipielle Spieleinsätze nieder. Dass die zentralen Konkurrenzkämpfe nur auf den oberen Etagen des Feldes ausgetragen werden, versteht sich von selbst, denn hier sind ja die Prätendenten um künftige Positionen in den Schaltstellen versammelt.

Pierre Bourdieu fasst die Dispositionen des ökonomischen Feldes (den «ökonomischen Habitus») nicht als natürliche oder allgemeingültige Phänomene auf, sondern als Produkte der Kollektiv- und der Individualgeschichte. Er bemängelt an der «ökonomische Orthodoxie», dass die Dispositionen der Akteure, insbesondere ihre «Rationalität», als allgemein und quasi-natürlich hingestellt werden und er kritisiert den «homo oeconomicus» als «intellektualozentrischen Irrtum»[130]. Er argumentiert:

> «Nichts gestattet die Abstraktion von der Genese der ökonomischen Dispositionen des ökonomischen Agenten und ganz besonders seiner Präferenzen, seines Geschmacks, seiner Bedürfnisse oder seiner Befähigungen (zu rechnen, zu sparen usw.), wie auch von der Genese des ökonomischen Feldes selbst, d. h. von der Geschichte des Differenzierungs- und Verselbständigungsprozesses, der zur Konstituierung dieses spezifischen Spiels, des ökonomischen Feldes als seinen Eigengesetzen gehorchendem Kosmos, führt[131].»

Im ökonomischen Feld sind die Sanktionen besonders hart und «das unverhohlene Streben nach der Maximierung des individuellen materiellen Profits (*kann*) öffentlich zur Zielvorgabe des Verhaltens gemacht werden[132].» Anderen Feldern wie etwa der Wissenschaft, der Kunst, der Familie usw. ist dieses Streben relativ fremd. Glücklicherweise kann die Marktlogik auch im ökonomischen Feld nichtökonomische Faktoren nicht gänzlich verdrängen[133]. Im Unterschied zur «orthodoxen Theorie» sollen die Produzenten nicht als «price takers», sondern als «price makers» ins Spiel gebracht werden, damit der differenziellen Macht und den unterschiedlich grossen Möglichkeiten der Agenten Rechnung getragen werden kann[134]. Als unbrauchbar erachtet er auch den Begriff des «Wettbewerbs», zumal er das Verhältnis zwischen einem Unternehmen und seiner Kundschaft als «strukturale Affinität» auffasst[135].

Eine weitere Differenz zwischen Pierre Bourdieus Theorie des ökonomischen Feldes und der wissenschaftlichen Ökonomie besteht darin, dass Pierre Bourdieu die Vorstellung eines Betriebs als eines einheitlichen Marktakteurs verwirft. Er postuliert, dass ein Unternehmen selbst als Feld zu betrachten ist, das über relative Autonomie verfügt[136]. Die Strategien des Unternehmens sind nach Pierre Bourdieu von

[130] Pierre Bourdieu (1998), *Der Einzige und sein Eigenheim*. 195.
[131] Ibid. 167.
[132] Ibid. 171.
[133] Ibid. 171.
[134] Ibid. 179.
[135] Ibid. 194.
[136] Ibid. 191.

der innerbetrieblichen Machtstruktur sowie von den Dispositionen der Führungskräfte abhängig. Man müsse, schreibt Pierre Bourdieu, die Vorstellung von Zielen als rationalen Kalkülen eines aufgeklärten «Entscheidungsträgers» vergessen. Vielmehr seien sie als Resultat eines politischen Kampfes zwischen den Akteuren zu verstehen, die dazu tendierten, ihre jeweiligen Interessen als jene des Unternehmens hinzustellen und deren Macht massgeblich davon abhinge, in welchem Ausmass es ihnen gelänge, die Interessen des Unternehmens mit ihren (eigenen) Interessen im Unternehmen zu identifizieren[137].

Als «vorzüglichste Form der *scholastic fallacy*» charakterisiert Pierre Bourdieu den Akteur der wissenschaftlichen Ökonomie, den «homo oeconomicus».

> «Der homo oeconomicus, wie ihn die ökonomische Orthodoxie (stillschweigend oder ausdrücklich) auffasst, ist eine Art anthropologisches Monster: Dieser Praktiker mit Theoretikerkopf verkörpert die vorzüglichste Form der scholastic fallacy, des intellektualistischen oder intellektualozentrischen Irrtums, der in den Sozialwissenschaften (namentlich in Linguistik und Ethnologie) sehr üblich ist. Der Wissenschaftler setzt dabei den Agenten, die er untersucht – Hausfrauen oder Haushalte, Unternehmen oder Unternehmer usw. –, jene Erwägungen und theoretischen Konstruktionen in den Kopf, die er selbst erst auszuarbeiten hatte, um von ihren Praktiken Rechenschaft abzulegen[138].»

Pierre Bourdieu kritisiert am «homo oeconomicus» nicht zuletzt, dass er geschichtslos ist, dass von der Genese seiner Dispositionen, seiner Präferenzen und seines Lebensstils abstrahiert wird. Er hält diesem «anthropologischen Monster» den (sozialen) Akteur als «leibhaft gewordene Geschichte» entgegen, ein Subjekt, das über eine historisch und sozial bedingte «lex insita» verfügt, welche für seine Praxis sowie für sein Denken über die Praxis konstitutiv ist.[139]

Kommen wir zurück zum Feld der Ω-Bank: Im Bezug zum Kapitalbesitz geht es auch im Feld der Wirtschaft nicht nur um ökonomisches Kapital, sondern, wie es das Feld der Ω-Bank beweist, sondern auch um kulturelles Kapital, welches heute immer mehr die Zugangsform für die Position im Feld strukturiert. Das kulturelle Kapital zeigt sich insbesondere an den Bildungsdiplomen, die heute im Zentrum des Interesses für die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen. Und das soziale Kapital ist das Kapital der Seilschaften, es führt zum Überleben im sozialen Netz und führt zum weiteren Erfolg der Karriere. Auch das symbolische Kapital zeigt seinen Wert, vornehmlich als Kapital der Repräsentation, jedoch hat Letzteres in diesem Prozess der Translation schwer gelitten. Das Gefühl, zu einer altehrwürdigen Institution zu gehören, die nicht nur die Kategorie Geld kennt, sondern auch Loyalität, Freundschaft, Kundenbeziehungen, wurde vorwiegend ausgelöscht.

Aus dem Verlust des symbolischen Kapitals entstand auch der Grossteil des Verlustes der «illusio». Um dies zu verstehen, blicken wir kurz zurück: Die alte Bank vertraute darauf, dass Geld allein keinen Zusammenhalt stiftet und auch keine guten Mitarbeiter produziert, sie hat systematisch die «illusio» gepflegt; die Symbolik und Tradition, eingeschrieben in der paternalistischen Unternehmenskultur, hat sie hoch gewertet. Heute erscheint dieses Handeln meist irrational; man spricht davon, dass Leute «mitgeschleppt» wurden, die untragbar waren für das System. Aber dieses «Mitschleppen» war der Preis des alten Systems, der Preis der sozialen Verantwortung von Kapital. Die «Bankenfamilie» hatte ihre Verantwortung und konnte niemanden aus diesem System ausgliedern. Je weiter man jedoch heute von der Familie als Gemeinschaft weggeht und zu rationaleren Systemen und Organisationen kommt wie Schulen, staatliche Organisationen oder Wirtschaftsunternehmen, in welchen der Meritokratismus immer mehr die Überhand gewinnt, umso schwächer wird die von der Gemeinschaft gestiftete obligate Solidaritätspflicht. Aus der staatlichen Bankeninstitution, etabliert zum Volksallgemeinwohl, ist ein marktorientiertes anonymes Unternehmen geworden, das vornehmlich dem Mehrwert verpflichtet ist.

---

[137] Ibid. 192f.
[138] Ibid. 195.
[139] Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon*. 69. Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 111.

3.1.1.3 Konzept der Praxis

Kommen wir vor dem bourdieuschen Konzept des Habitus noch zur Theorie der Praxis und zum praktischen Sinn: Denn die Beziehung zwischen der Theorie des Kapitals und der des Feldes beruht auf der Theorie der Praxis. Mit dieser stellt sich Pierre Bourdieu dem Dualismus von Objektivität und Subjektivität entgegen, einem in der Soziologie omnipräsenten Diskurs. In jeder Gesellschaft basiert der soziale Kampf auf der Aneignung von spezifischem Kapital. Die Ökonomie der Praxis konstituiert die Gesamtheit sozialer Praktiken, betrachtet unter einem rein ökonomischen Gesichtspunkt, das heisst, orientiert an der Maximierung des materiellen sowie auch des symbolischen Profits. Über das theoretische Konzept der Praxis erklärt Pierre Bourdieu die Mechanismen der Dominierung und die zur Erhaltung der Herrschaft notwendigen sozialen Kosten.

Unsere Forschung weiss sich einem praxeologischen wissenschaftlichen Ansatz verpflichtet, bei welchem die grundlegende Differenz zwischen purer wissenschaftlicher Theoriekonstruktion und dem praktischen Sinn (le sens pratique) der beobachteten Akteure ganz zentral zu den erkenntnistheoretischen Prämissen und Verfahren einer selbstreflexiven Wissenschaftspraxis gehören. Allzu oft gerät die theoretische Vernunft des Wissenschaftlers, die ja nur eine Form der Vernunft unter anderen ist, zu einem mit symbolischer Gewalt ausgestatteten Instrument der Stigmatisierung anderer, nicht-wissenschaftlich legitimierter Denkweisen, deren unterschwelliger Sinn dem Wissenschaftler angesichts seines «gebildeten Ethnozentrismus» verborgen bleiben muss. Den konkreten Akteur in seinem konkreten sinngebundenen Handeln nachvollziehend zu begreifen und somit zu einer Theorie der Praxis beizutragen, kann als eines der vorrangigen Ziele unseres Forschungsansatzes verstanden werden.

3.1.1.4 Konzept des Habitus

Akteure sind – so Pierre Bourdieus anthropologische Grundannahme – mit systematisch strukturierten Anlagen ausgestattet, die er als «Habitus» bezeichnet. Dieser ist das Produkt eines Inkorporationsprozesses: Er bildet sich durch die Verinnerlichung von äusseren Bedingungen, welche dem Handeln, Wahrnehmen und Denken entlang materieller, sozialer und kultureller Charakteristika bestimmte Grenzen auferlegen. Die Dispositionen einer Person resultieren aus den spezifischen Erfahrungen, die sie in der Sozialwelt sammelt. Diese hängen massgeblich von der Position in der Sozialstruktur ab, das heisst von der Position, welche die soziale Klasse, der sie angehört, im System der gesellschaftlichen Relationen innehat.

> «Zwar ist ausgeschlossen, dass *alle* Mitglieder derselben Klasse (oder auch nur zwei davon) *dieselben Erfahrungen* gemacht haben und dazu noch *in derselben Reihenfolge*, doch ist gewiss, dass jedes Mitglied einer Klasse sehr viel grössere Aussichten als ein Mitglied irgendeiner anderen Klasse hat, mit den für seine Klassengenossen häufigsten Situationen konfrontiert zu werden. (...) Die besonderen Habitusformen der verschiedenen Mitglieder derselben Klassen [werden] durch ein Verhältnis der *Homologie* vereinheitlicht, d. h. durch ein Verhältnis der Vielfalt in Homogenität, welches die Vielfältigkeit in der charakteristischen Homogenität ihrer gesellschaftlichen Produktionsbedingungen widerspiegelt: *jedes System individueller Dispositionen* ist eine *strukturale Variante* der anderen Systeme, in der die Einzigartigkeit der Stellung innerhalb der Klasse und des Lebenslaufs zum Ausdruck kommt[140].»

Von tragender Bedeutung für die Habitusformation sind das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit und die Generationenlagerung. Zusammenfassend ausgedrückt ist der Habitus eines Menschen die Gesamtheit der ihn kennzeichnenden kognitiven, moralischen, ästhetischen Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsschemata; d. h. konkret die Gesamtheit der in Aussehen, Kleidung, Gestik, Mimik, Sprache,

[140] Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 112f.

Werturteilen usw. zum Ausdruck kommenden Besonderheiten seines vermeintlich rein «persönlichen», in Wirklichkeit jedoch zutiefst gesellschaftlich geprägten Verhaltensstils[141].

Habitus ist ein soziologisches Konzept, um die im Individuum verankerten gesellschaftlichen Strukturen und Praktiken, die ihm ein inneres, inkorporiertes Orientierungssystem für Handlungsschemata, Bewertungsschemata usw. geben, zu thematisieren. Ein Sammelbegriff für ein grosses Ensemble von sozialen und psychischen Besonderheiten, die jedes Individuum besitzt. Habitus ist ein globales Konzept, um die vom Individuum auf Grund eines spezifischen Werdeganges der Sozialisation – entweder primäre oder sekundäre berufliche Sozialisation – inkorporierten gesellschaftlichen Strukturen zu beschreiben, so wie sie dann zum Gesamtgefüge an Dispositionen geronnen sind.

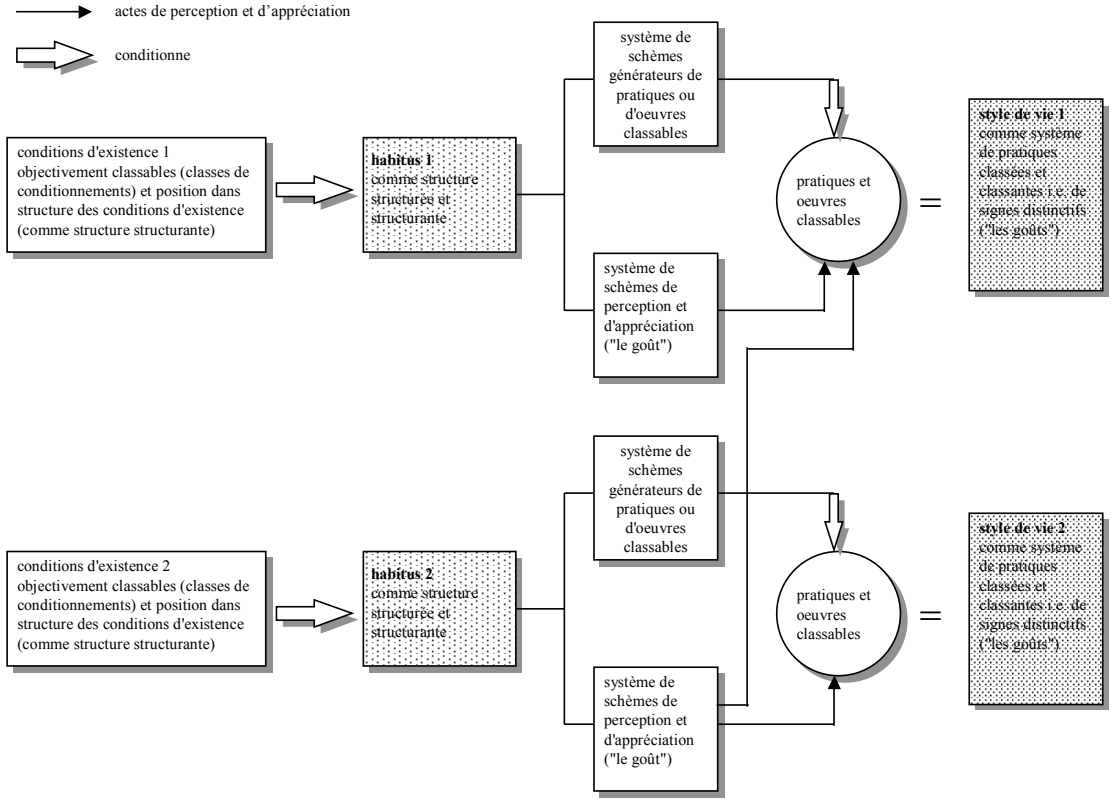


Abbildung 3-4: Modell des Habitus[142]

«Als ständig von regelhaften Improvisationen überlagerte Erzeugungsgrundlage bewirkt der Habitus als praktischer Sinn das Aufleben des in den Institutionen objektivierten Sinns: als Produkt einer Prägungs- und Aneignungsarbeit, die notwendig ist, damit die Erzeugnisse der kollektiven Geschichte als objektive Strukturen in Form der dauerhaften und angepassten Dispositionen reproduziert werden können, die für das Funktionieren dieser Institutionen nötig sind, ermöglicht eben der Habitus (der sich im Verlauf einer besonderen Geschichte bildet und dabei der Einverleibung seine besondere Logik aufzwingt und durch den die Handelnden an der in den Institutionen objektivierten Geschichte beteiligt sind),

[141] Ibid.
[142] Siehe Pierre Bourdieu (1979), *La distinction*. 191.

> Institutionen zu bewohnen (habiter), sie sich praktisch anzueignen und sie damit in Funktion, am Leben, in Kraft zu halten, sie ständig dem Zustand des toten Buchstabens, der toten Sprache zu entreissen, den Sinn, der sich in ihnen niedergeschlagen hat, wieder aufleben zu lassen, wobei er ihnen allerdings die Korrekturen und Wandlungen aufzwingt, die Kehrseite und Voraussetzung dieser Reaktivierung. Besser noch, erst durch den Habitus findet die Institution ihre volle Erfüllung: der Vorzug der Einverleibung, der die Fähigkeit des Leibes ausnutzt, die performative Magie des Sozialen ernst zu nehmen, macht, dass König, Priester, Bankier menschgewordene Erbmonarchie, Kirche und menschgewordenes Finanzkapital sind[143].»

Die «Interiorisierung der Exteriorität» hat man sich ebenso wenig wie die Funktionsweise des Habitus als einen mechanischen Vorgang zu denken. Im Zuge der Verinnerlichung werden die äusseren Strukturen in solche kognitiver, motivationaler und handlungsgenerierender Art umgewandelt und wirken nach der Logik desjenigen Organismus, der sie sich einverleibt hat[144].

> «Als einverleibte, zur Natur gewordene und damit als solche vergessene Geschichte ist der Habitus wirkende Präsenz der gesamten Vergangenheit, die ihn erzeugt hat. Deswegen macht gerade er die Praktiken *relativ unabhängig* von den äusseren Determiniertheiten der unmittelbaren Gegenwart. (...) Als Spontaneität ohne Willen und Bewusstsein steht der Habitus zur mechanischen Notwendigkeit nicht weniger im Gegensatz als zur Freiheit der Reflexion, zu den geschichtslosen Dingen mechanistischer Theorien nicht weniger als zu den ›trägheitslosen‹ Subjekten rationalistischer Theorien[145].»

Der Habitus ist als Produkt der Geschichte «in unaufhörlichem Wandel begriffen» und als entwicklungsoffenes Phänomen zu betrachten[146]; «besonderes Gewicht» attestiert Pierre Bourdieu den «ursprünglichen Erfahrungen»[147]. Er schreibt dem Habitus nicht nur als Erzeugungsprinzip von Praktiken, sondern auch als Selektionsinstrument «traditionalistische» Züge zu. Der Habitus schützt sich vor «Krisen und kritischer Befragung» qua unbewusster Meidungsstrategie. Er schafft sich ein Milieu, dem er vorangepasst ist – «eine relativ konstante Welt von Situationen, die geeignet sind, seine Dispositionen dadurch zu verstärken, dass sie seinen Erzeugnissen den aufnahmebereitesten Markt bieten»[148] –, ein Milieu also, welches jenen Bedingungen verwandt ist, unter welchen er entstanden ist, unter denen er funktioniert und gar verstärkt wird. Damit geht die Tendenz einher, aus der Not eine Tugend zu machen, Abgelehntes zu verwerfen und Unvermeidliches zu wollen.

> «In der Wirklichkeit, und weil die durch Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Freiheiten und Notwendigkeiten, Erleichterungen und Verbote dauerhaft eingeprägten Dispositionen, die in den objektiven Bedingungen enthalten (und wissenschaftlich über statistische Gesetzmässigkeiten wie z. B. objektiv mit einer Gruppe oder Klasse verknüpfte Wahrscheinlichkeiten erfassbar) sind, mit diesen Bedingungen objektiv vereinbare und ihren Erfordernissen sozusagen vorangepasste Dispositionen erzeugen, werden die unwahrscheinlichsten Praktiken vor jeder näheren Prüfung durch eine Sofortunterwerfung unter die Ordnung, die aus der Not gern eine Tugend macht, also Abgelehntes verwirft und Unvermeidliches will, als undenkbare ausgeschieden. Schon die Bedingungen zur Erzeugung des Habitus als der zur Tugend gemachten Not sorgen dafür, dass die von ihnen hervorgebrachten Vorwegnahmen die Einschränkungen zu ignorieren trachten, die für jede Wahrscheinlichkeitsrechnung gilt: die Versuchsbedingungen dürfen nicht verändert worden sein[149].»

---

[143] Bourdieus dialektische Beziehung verinnerlichter und äusserer Strukturen, die als sich wechselseitig bedingende Momente aufgefasst werden. Siehe Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 107. Soziales Feld, sozialer Akteur als «leibhaft gewordene Geschichte», verfügt über strukturierte Strukturen, siehe Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon*. 96. Und Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 98.

[144] Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 102.

[145] Ibid. 105.

[146] Pierre Bourdieu (1989), Antworten auf einige Einwände. In: Klaus Eder (Hg.), *Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis*. 406.

[147] Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 113.

[148] Ibid. 114.

[149] Ibid. 100f.

Obschon diese «amor fati» eine (längerfristige) «Komplizenschaft» zwischen Habitus und sozialem Feld fördert, finden sich zwischen diesen beiden Phänomenen auch andere Beziehungsvarianten:

> «...weil diesseits des Dualismus von Subjekt und Objekt, Aktivität und Passivität, Mitteln und Zwecken, Determinismus und Freiheit angesiedelt, ist die Beziehung des Habitus zum Feld, in der sich der Habitus bestimmt, indem er das bestimmt, was ihn bestimmt, ein Kalkül ohne Kalkulator, eine intentionale Aktion ohne Intention, wie vielfach empirisch belegt ist. Ist der Habitus Produkt von objektiven Bedingungen gleich denjenigen, unter denen er funktioniert, so erzeugt er Verhaltensweisen, die diesen Bedingungen vollkommen angepasst sind, ohne Produkt eines bewussten und intentionalen Strebens nach Anpassung zu sein[150].»

Nicht nur bei subjektiven, sondern insbesondere bei objektiven Krisensituationen kann dies zutreffen. Im Extremfall scheitert der Habitus als Erzeugungsgrundlage, weniger an den Praktiken an sich, als vielmehr an der Art und Weise, wie sie ausgeführt werden («modus operandi») sowie am Spielraum dessen, was an Praxis möglich ist. «Der (relativen) Konstanz der Dispositionen entspricht die (relative) Konstanz sozialer Spiele, in denen sie sich konstituiert haben[151].» Im äussersten Fall ist das Milieu, auf welches ein Akteur trifft, folglich zu weit vom demjenigen entfernt, zu welchem er objektiv passt.

> «Die vom Habitus in dieser Art umgekehrter Vorwegnahme der Zukunft bewirkte Gegenwart der Vergangenheit ist nie besser erkennbar, als wenn der Sinn der wahrscheinlichen Zukunft plötzlich Lügen gestraft wird und Dispositionen, die infolge eines Effekts der Hysteresis (wie bei dem von Marx gern zitierten Don Quichotte) schlecht an die objektiven Möglichkeiten angepasst sind, bestraft werden, weil das Milieu, auf das sie real treffen, zu weit von dem entfernt ist, zu dem sie objektiv passen[152].»

Über Dispositionen zu verfügen, wie sie gemäss Pierre Bourdieu der Habitus darstellt, impliziert eine gewisse Trägheit: «Der Filter, den der Habitus zwischen Reiz und Reaktion einführt, ist insofern ein Zeit-Filter, als er – aus einer Geschichte hervorgegangen – relativ konstant und dauerhaft, also *relativ* von der Geschichte abgehoben ist[153].» Das, was die Agenten «den augenblicklichen Feldkräften entgegensetzen», kann ebenso wenig wie ihre Strategien in einem Feld direkt aus der «augenblicklichen Position und Situation» abgeleitet werden[154]. Für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung bedeutet dies, dass die gesellschaftlichen Bedingungen, unter welchen ein bestimmter Habitus zur Anwendung kommt, mit jenen in Beziehung zu setzen ist, unter denen er gebildet wurde. Um verstehen zu können, wie eine Person auf bestimmte soziale Situationen reagiert, muss man ihre Geschichte kennen – wissen, wofür sie geschaffen ist, was für sie im Bereich des Möglichen liegt und wo ihre Dispositionen überstrapaziert werden.

Pierre Bourdieu geht aber auch von kollektiven Formen des Habitus aus. In unserem Falle können wir von einem Habitus der Bankangestellten sprechen; wir gehen davon aus, dass dieser nicht nur die Profession eines Angestellten an und für sich, sondern die gesamte Aura der Institution Bank verkörpert. Mit anderen Worten etwas Seriöses, Vertrauensvolles und Zuverlässiges beschreibt. Dabei steht das Vertrauen der Aussenwelt, wie zum Beispiel das der Kunden in das Unternehmen, reziprok zum Vertrauen der Mitarbeiter. Das heisst, wenn man für dieses Unternehmen arbeitet, ist man selbst kreditwürdig, ehrlich, zuverlässig und vor allem vertrauenswürdig. Dies sind alles symbolische Kapitalformen, zugehörig zu einer Institution, die eigentlich nur ökonomisches Kapital zu horten scheint. Dieses symbolische Kapital ist für die Akteure des System und folglich auch für das Unternehmen sehr

[150] Pierre Bourdieu (1998), *Der Einzige und sein Eigenheim*. 200. Vgl. «amor fati» Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 117. Vgl. «Komplizenschaft» Pierre Bourdieu (1985), *Sozialer Raum und «Klassen»; Leçon sur la leçon*. 75.
[151] Pierre Bourdieu (1998), *Der Einzige und sein Eigenheim*. 201.
[152] Pierre Bourdieu (1999), *Sozialer Sinn*. 116.
[153] Pierre Bourdieu (1998), *Der Einzige und sein Eigenheim*. 198.
[154] Ibid. 198.

wichtig, weil es, im Sinne von Amtscharisma (Max Weber), dem Akteur jenseits von Geld eine Legitimation gibt.

Schon Max Weber sprach von dem menschlichen und unternehmerischen Bedürfnis nach nicht nur gesetzlicher, sondern auch gesellschaftlicher Legitimation. Diese Legitimation war im Bereiche des schweizerischen Bankenwesens traditionell verankert. Die Mitarbeiter waren stolz auf ihre Zugehörigkeit, die nicht selten im Vordergrund stand und wichtiger war als ihre Position im Unternehmen. Der Mitarbeiter identifizierte sich als Teil dieser Institution und war vertrauenswürdig nur schon deshalb, weil er für diesen Arbeitgeber tätig war. Die β-Bankiers besassen einen eher volksnahen, bodenständigen, regionalverwachsenen Habitus, die α-Bankiers eher einen städtischen, internationalen, weltgewandten, professionalitäts-versprechenden und modernen Habitus. Dieser zweite setzte sich durch, führte die Fusion an, Ersterer hingegen wurde eher wegrationalisiert[155].

Der neue Habitus im Feld der Ω-Bank ist stark geprägt von Anomie[156]. Eine Krise, gründend auf dem Verlust des alten Systems, seiner Normen und Werte sowie eine Krise des Vertrauens. Die Individuen werden in dieser Situation der Krise mit den neuen Regeln konfrontiert und müssen erst ihre Marktfähigkeit (Employability) unter Beweis stellen. Gelingt dies, werden die Erwartungen der Individuen und des Systems wieder kompatibel, und es entsteht ein neues Gleichgewicht zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

[155] Es gibt jedoch auch einen geschlechtsspezifischen Habitus sowie einen bildungsspezifischen Habitus. Der statusspezifische Habitus ist abhängig vom Kapital des Einzelnen. Einen generationsspezifischen Habitus: Leute, die mit 50 anders argumentieren als junge Menschen. Leute, die älter sind, nehmen die Veränderungen anders wahr als die Jungen, die neu in das Unternehmen kommen.

[156] Siehe Abschnitt 7.2.1.

3.2 Methodische Forschungsgrundlagen

In Abgrenzung zur erklärenden Soziologie, bei der in der Regel quantitative Daten zur Analyse von Zusammenhängen zwischen zwei oder mehreren Variablen auf der Basis unterschiedlichster statistischer Verfahren eingesetzt werden und die mathematisch etablierte Signifikanz der postulierten Zusammenhänge als wissenschaftliche Beweisführung dient, wählt der verstehende Zugang ein ganz anderes Wissenschaftsverständnis als Ausgangsbasis. Versteht man soziales Handeln als ein vom Subjekt als sinnhaft auf den jeweiligen sozialen Kontext bezogenes Verhalten, so ist der verstehende Nachvollzug seiner Handlungsabsichten und -strategien der einzig adäquate erkenntnistheoretische Zugang. Durch diesen Ansatz wird unterstrichen, dass die Sozialwissenschaften eben für einen ganz wesentlich anderen Wirklichkeitsbereich zuständig sind als die naturwissenschaftlichen Forschungen mir ihren nomothetischen Ansätzen. Es geht um die Kulturbedeutungen sozialer Sachverhalte; deswegen ist man auf eine den subjektiven Sinngebungen der sozialen Akteure Rechnung tragenden hermeneutischen Zugang angewiesen.

Mit den in den bourdieuschen Begriffen des soziologischen Laboratoriums[157] und der teilnehmenden Objektivierung zum Ausdruck kommenden, im Forschungsansatz der Grounded Theory verankerten pluriperspektiven und plurimethodologischen Ebenen der Forschungspraxis schien uns ein gründliches Erfassen dieses radikalen und umfassenden sozialen Wandels überhaupt möglich. Und mit diesen Elementen des methodischen Konzepts sind wir, entsprechend der Einführung zu diesem Kapitel, auch schon inmitten der zur vorliegenden Arbeit führenden methodischen Grundlagen.

3.2.1 Soziologisches Laboratorium

Betrachtet man das Ereignis der Fusion und den darauf folgenden Wandel in seinem umfassenden gesellschaftlichen Zusammenhang, so zeigt das Feld an sich und die Forschungsweise im Speziellen deutliche Analogien zu den Studien Pierre Bourdieus über die algerische Übergangsgesellschaft[158]. Während fünf Jahren (1958–1962) unternahm Pierre Bourdieu in Algerien mit plurimethodologischem Ansatz, quantitativen und qualitativen Methoden – wie teilnehmender Objektivierung, umfassenden statistischen Erhebungen, zahlreichen Tiefeninterviews und Expertenbefragungen – intensivste Feldforschung. Durch diese Forschung entstand der Begriff des soziologischen Laboratoriums, einerseits ein Ausdruck für die anomischen und irrgartenähnlichen Verhältnisse dieses Forschungsfeldes in Bezug auf die darin agierenden respektive reagierenden Akteure und anderseits als Inbegriff für die Vielfalt von Forschungs- und Erfahrungsmöglichkeiten eines jungen Soziologen. Algerien erweist sich für Pierre Bourdieu als Feld, in dem die vorkapitalistische Ökonomie durch die Kolonialisierung abrupt mit der Ordnung der kapitalistischen Ökonomie zusammenprallte und

> «...zwei Typen von Wirtschaftssystemen mit völlig konträren Anforderungen zur Koexistenz...» zwang, «...die gewöhnlich durch einen Zeitraum von mehreren Jahrhunderten voneinander getrennt sind[159]».

[157] Siehe Pierre Bourdieus Ausführungen über die ethnographischen Aufzeichnungen im Vorwort zur deutschsprachigen Ausgabe von *Algérie 60*, die im Weiteren geradezu paradigmatische Analogien zu unserem Feld bilden. Pierre Bourdieu (2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. 7ff.

[158] Pierre Bourdieu (1977), *Algérie 60*. Und ebenso in Pierre Bourdieu (2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. 24ff.

[159] «Erzeugung des ökonomischen Habitus» siehe Pierre Bourdieu (2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. 7ff. Die Ausführungen über Pierre Bourdieus ethnographische Aufzeichnungen im Vorwort zur deutschsprachigen Ausgabe von *Algérie 60*: *Die zwei Gesichter der Arbeit* zeigen im Weiteren geradezu paradigmatische Analogien zu unserem Feld.

In biografischen Rückblicken erwähnt Bourdieu, dass in ihm auf Grund dieser ethnologischen Forschung in Algerien ein Bewusstwerdungsprozess über die Entstehung eines rational-ökonomischen Verhaltens in Gang gesetzt wurde:

> «Die Diskrepanz zwischen den in einer vorkapitalistischen Ökonomie geformten Haltungen und dem importierten und oft auf brutale Weise durch die Kolonialisierung aufgezwungenen ökonomischen Kosmos führte unabweislich zum Bewusstsein, dass der Zugang zu den elementaren ökonomischen Verhaltensweisen (Sparen, Kredit, Familienplanung etc.) sich keineswegs von selbst versteht und dass der 'rational' genannte ökonomische Akteur das Produkt ganz besonderer historischer Umstände ist[160].»

Zwar sind in unserem heutigen Forschungsfeld – der Ω-Bank – Fusion und Umstrukturierung die Gründe für eine Veränderung des Systems. Dadurch, dass diese jedoch stark durch Vertreter einer us-amerikanisch neoliberalen Ökonomie geleitet sind, die, so sei nebenbei erwähnt, der neuen Bank auch die englischen Sprachbegriffe überordnete, ist der Gedanke an eine Kolonialisierung gar nicht so weit entfernt. Denn ohne die Frage zu stellen, welche gesellschaftlichen und ökonomischen, aber auch welche besonderen historischen Umstände die Voraussetzung für die Existenz einer Schweizer Bank bilden, reduzierten Verwaltungsräte und CEOs – zusammen mit meist international agierenden Unternehmensberatern – die zuvor selbstständigen Banken und ihre Akteure auf eine rein ökonomische Dimension. Und genau wie in der algerischen Gesellschaft entsteht durch diesen Prozess ein übergeordnetes System mit neuen Strukturen und Mustern, das neue Verhaltensweisen – wie Flexibilität, Mobilität, Marktfähigkeit... – und demzufolge auch einen neuen Habitus (Abschnitt 3.1.1.4) fordert. Mit dem Auslöschen der Namen der vor der Fusion noch selbstständigen Banken wird der Akteur auch in unserem Feld seiner Geschichte beraubt, er verliert seine Vergangenheit und für einen Moment gar seine Zukunft, er muss sich neu orientieren in einem System, in dem nur noch das Hier und Jetzt zählt.

Den Worten Bourdieus folgend, finden wir jedoch auch Analogien zu meiner Situation als Forscherin, die mir halfen, mich in diesem System zu orientieren und mich reflexiv zu distanzieren:

> «Nichts hatte mich darauf vorbereitet, die Ökonomie, und erst recht nicht die eigene, als ein Glaubenssystem zu denken, und ich musste nach und nach auf dem Wege der ethnographischen Beobachtung und verstärkt durch meine statistischen Untersuchungen die praktische Logik der vorkapitalistischen Ökonomie erlernen, während ich gleichzeitig damit befasst war, deren Grammatik mehr schlecht als recht zu beschreiben[161].»

Ähnlich ging es auch mir in diesem Forschungsfeld. Als Akteurin mitten im Umbruch eines Systems stehend, war meine Aufgabe das Erfassen seiner Regeln und Muster, seiner hierarchisch von oben dirigierten Bedingungen, seinem Vokabular und seiner Grammatik, die für das führende Management zur Zeit der Forschung, rund zwei Jahre nach der Fusion, schon eine logische und reale Tatsache waren[162]. Oft war es in den Interviews mit Führungsverantwortlichen äusserst schwierig, die gesellschaftliche Problematik und Tragik aufzuzeigen, weil diese vom Probanden absolut ignoriert und als nicht relevant betrachtet wurde, denn:

> «Dadurch, dass sie die doch eigentlich typisch wirtschaftswissenschaftliche Frage nach diesen Bedingungen einfach nicht stellt, behandelt die Ökonomie die vorausschauende und kalkulierende Haltung gegenüber der Welt und gegenüber der Zeit wie einen natürlichen Tatbestand bzw. wie eine universelle Gabe der menschlichen Natur, obwohl doch bekannt ist, dass es sich um das Produkt einer spezifischen kollektiven und individuellen Geschichte handelt. So aber werden diejenigen, die bereits im Konkurrenzkampf der ökonomischen Ordnung unterlegen sind und von ihr faktisch bereits verurteilt und bestraft wurden, seitens

[160] Pierre Bourdieu (2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. 16.
[161] Ibid. 16.
[162] Ansonsten würden diese Akteure wohl kaum zum neuen System gehören. Siehe Ève Chiapello, Luc Boltanski (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*.

> der Wirtschaftstheorie, die diese faktischen Konsequenzen schlicht konstatiert, gewissermassen stillschweigend auch noch moralisch verurteilt[163].»

Nur über die verstehenden Interviews mit Betroffenen und Akteuren von BNL wurde es möglich, das Früher, das sich nur in ihrer Perspektive des Heute auszudrücken schien, zu verstehen. Nur darüber liess sich die Logik der früheren Praxis (Abschnitt 3.1.1.3) der heutigen gegenüberstellen, liess sich ergründen, was diese Menschen vermissen, welche Strukturen und Muster, Vertrauensverhältnisse und Gemeinschaften aufgelöst wurden. Und in den Gesprächen des höheren, vom Stellenabbau ebenfalls direkt betroffenen Managements zeigte sich auch die ökonomische Vernunft und Konversionsarbeit im Widerspruch zur eigenen Betroffenheit und Tragik.

Was also für die meisten der leitenden Führungsverantwortlichen des oberen Managements vordergründig als logische und vernünftige und absolut normale Folge eines ökonomischen Prozesses dargestellt wurde, bei dem nur einfach die Unfähigen durch Selbstverschulden ausscheiden, zeigte seinen Widerspruch erst im Gespräch mit direkt betroffenen Angestellten jeder Stufe. Und auch heute, um dies kurz einzublenden, bei erneuten Umstrukturierungen und erneutem Stellenabbau, zeigt sich erst der persönlich betroffene Akteur als kritischer Beobachter, und es zeigen sich dann erst tiefer geronnene Strukturen eines Habitus, dessen Konversion nicht von heute auf morgen zu vollziehen ist. Nicht zuletzt gründet diese pluriperspektive und plurimethodologische Forschungsweise, wie bereits im einleitenden Zusammenhang betont, aber auch auf dem weberschen Prinzip des Verstehens sozialen Handelns.

3.2.2 Plurimethodologische Forschung des Verstehens im weberschen Sinne

Die im Projekt grundsätzlich verfolgte Arbeitsweise entspricht der als Grounded Theory[164] bezeichneten Tradition qualitativer Forschung, einer empiriegeleiteten bzw. -gesättigten Form der Theoriebildung, ausgehend vom Forschungsgegenstand selbst. Diese Form der Forschung beruht auf einer von Anfang an sukzessive in der Realität fundierten Theorie[165]. Dabei besteht die Aufgabe des Forschers, des «Artisan intellectuel», in der Erkennung und Formulierung der inmitten der sozialen Fakten – in unserem Falle vor allem des durch die verstehenden Interviews gebildeten Diskursraums – lebenden Hypothesen[166].

Im Sinne der Grounded Theory betritt der Forscher sein Terrain nie ohne Theorie, sondern immer mit Gedanken und Konzepten in Form von theoretischem und methodischem Wissen. In unserem Falle war dies, wie bereits erwähnt, die Konzepte bourdieuscher Theorie wie Feld, Kapital, Praxis und Habitus (Abschnitt 3.1.1). Diese Konzepte konfrontierten wir in der Folge mit der Wirklichkeit, um zu prüfen, ob ihre Plausibilität durch die empirischen Befunde bestätigt oder in Frage gestellt wird. Zwar beobachtet der «Artisan intellectuel» in einem ersten Schritt die sozialen Wirklichkeiten noch rudimentär, versucht dann aber mit seinen Instrumenten und Konzepten analytisch zu arbeiten, geht also, gesättigt mit Empirie, wieder zurück in die Theoriebildung und schärft seine Instrumente und Konzepte und wendet sie wieder auf den Gegenstand bzw. wie in unserem Fall auf weitere Forschungsebenen an, um mehr und mehr konkrete erklärende Modelle zum allgemeinen Verständnis der sozialen Welt zu erarbeiten (siehe idealtypische Achsen des unternehmerischen Wandels, Abschnitt 3.2.4).

In Bezug auf unsere Forschung können wir festhalten, dass durch die Herangehensweise der Grounded Theory während der ersten Wochen der Kontaktnahme mit Terrain und Akteuren das vorgestellte,

[163] Pierre Bourdieu (2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. 20.
[164] Anselm Strauss, Juliet Corbin (1995), *Grounded Theory*. Grundlagen qualitativer Sozialforschung.
[165] Und steht im Gegensatz zur mechanischen Abfolge von Forschungsphasen in Gestalt von Theoriebildung, Hypothesenformulierung und Verifizierung bzw. Falsifizierung auf der Basis der jeweiligen Forschungsmethode, wie sie für die orthodoxe Vorstellung von soziologischer Forschung massgeblich ist.
[166] Siehe Jean-Claude Kaufmann (1996), *Das verstehende Interview*. 19.

pluriperspektive Forschungskonzept Sozioanalyse entstand, in dem wir die Blickwinkel verschiedener Akteure oder «sozialer Agenten», wie Pierre Bourdieu sie auch nennt, in ihrer spezifischen Position und Problematik und der daraus hervorgehenden Perspektive im weberschen Sinne[167] zu *verstehen* versuchen. Oder wie Jean-Claude Kaufmann ausführt:

> «Es geht darum zu verstehen, im striktesten weberschen Sinne, das heisst, dass die 'Intropathie' lediglich als Instrument dient, das zum Erklären führen soll, und nicht an sich schon Ziel und Zweck ist, also kein intuitives Verstehen, das sich selbst genügt. Das Hauptziel der Methode ist die Theorieproduktion wie Norbert Elias sie versteht: als Herausarbeiten einer möglichst feinen Wechselwirkung zwischen Daten und Hypothesen. Es geht als um eine Hypothesenformulierung, die um so kreativer ist, als sie in den Tatsachen wurzelt, eine Hypothesenformulierung, die von 'unten', vom konkreten Terrain ausgeht, eine wie Anselm Strauss es formuliert, *Grounded Theory*, die besonders gut dafür geeignet ist, soziale Prozesse zu erfassen[168].»

Zugleich wurde jedoch das methodische Vorgehen im Sinne einer Grounded Theory in dieser Auftragsforschung auch zu einem sehr schwierigen, geradezu unmöglichen Unterfangen. Das entworfene Forschungskonzept war gebunden an einen sehr engen zeitlichen Projektplan, der die konkrete Arbeit des Führens von Interviews in den Vordergrund stellte und somit ein individueller Entwurf so wie eine Arbeit an theoretischen Modellen im Hin und Her zwischen Feld, Methode und Theorie nahezu verunmöglichte[169].

Trotzdem basiert das methodische Forschungskonzept der Arbeit auf der Grounded Theory, es ist aufgebaut auf den Tatsachen des Feldes, wurde entwickelt durch die teilnehmende Objektivierung und die ersten Gespräche mit BNL-Beratern (Ebene 1). Erst nach zwei Monaten entstand, wie wir in der Einleitung (Abschnitt 1.1.1) bereits konkretisierten, der definitive Entwurf des Forschungskonzepts und des Forschungsvorgehens. So beruhen sowohl der Variablenkatalog für die statistische Analyse als auch die verstehenden Interviews mit den vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die später geführten Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften auf den Kenntnissen der Feldforschung.

3.2.3 Verstehende Interviews

Zentrales Element verstehender Soziologie wurde die Technik des qualitativen Tiefengesprächs, das wir in der vorliegenden Arbeit entsprechend Jean-Claude Kaufmann als verstehendes Interview[170] bezeichnen. Das verstehende Interview beruht nicht auf einem ausschliesslich soziologischen Ansatz, sondern ist vielmehr eine pluridisziplinäre Forschungstechnik, die trotz der Methodenvielfalt eine kohärente Einheit darstellt. Es ist, um es näher auszudrücken, ein Tiefengespräch, bei dem es darum geht, so hellhörig und klarsichtig wie möglich die vom jeweiligen Gegenüber gelieferten Schilderungen seiner augenblicklichen Lebenssituation und Alltagswelt und die dazu führende biografische Flugbahn verstehend nachzuvollziehen und zu erfassen. Mit einfühlsamen oder auch provokativen Fragen hinter die Oberfläche zu gehen und Dinge zu thematisieren, die sonst im Halb- oder Vorbewussten bleiben. Auf diese Weise gründet die Theorie, entsprechend Jean-Claude Kaufmann, auf einer wissenschaftlichen Objektivierung, die in direkter Konfrontation mit dem empirischen Material entwickelt und stetig weiterentwickelt wird.

---

[167] Max Weber bezeichnete die Soziologie als «eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will». Siehe Max Weber (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*. 1–30. Siehe im Weiteren Kapitel «Verstehen» in Pierre Bourdieu (1997), Das Elend der Welt. 779ff.

[168] Jean-Claude Kaufmann (1996), *Das verstehende Interview*. 12.

[169] Der Auftraggeber forderte einen exakten Projektplan, siehe Abschnitt 2.3.3, Abbildung 2-7.

[170] Jean-Claude Kaufmann (1996), *Das verstehende Interview*.

> «Die Methode allein kann einen nicht in die Lage versetzen, die für die Objektivierung nötige Distanz zu schaffen; das tut sie nur scheinbar, aber der Gegenstand bleibt flach. Die Theorie ist es, die ihm Volumen gibt. Selbstverständlich muss sie, um nicht in abstrakte Spekulation abzugleiten, mithilfe von Hypothesen und Verfahren zu deren Überprüfung vorgehen, die so streng wie möglich sind[171].»

Jean-Claude Kaufmann bezieht sich in seiner Einführung zum verstehenden Interview ebenfalls auf die Grounded Theory und auf Charles Wright Mills, der den Soziologen, der seine Theorie und Methode, ausgehend vom jeweiligen Forschungsfeld, spezifisch konstruiert, einen «Artisan intellectuel» nennt:

> «Der Geistesarbeiter[172] ist derjenige, der in einem konkreten Forschungsprojekt seine Instrumente, nämlich die Methode und die Theorie, zu handhaben und zu personalisieren weiss. Er ist alles gleichzeitig: Feldforscher, Methodologe und Theoretiker, und er setzt sich dagegen zur Wehr, sich durch das konkrete Terrain, die Methode oder die Theorie beherrschen zu lassen[173].»

Im Zusammenhang mit den Tiefeninterviews mit BNL-Beratern und den Pilotstudien für die weiteren Forschungsebenen (Pilotstudien für verstehende Interviews mit Betroffenen, Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften) erarbeiteten wir durch diese Form der Geistesarbeit im Zusammenspiel zwischen Theorie und Methode das folgende Konzept der idealtypischen Achsen.

3.2.4 Instrument der idealtypischen Achsen unternehmerischen Wandels

Durch erste Tiefeninterviews mit BNL-Beratern, durch die Teilnahme am täglichen Geschehen, an Sitzungen, Mittagessen sowie auch an Personal- und Privatanlässen wurde ich in die Organisation und den Prozess der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung eingeführt[174]. Ich begann, das Unternehmen und dessen Wandel sowie auch die Prekarität und Betroffenheit der einzelnen vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Augen der BNL-Berater zu betrachten. Dabei erwiesen sich die Berater nicht nur als Zeugen, sondern vielmehr als sensibilisierte ethnografische Informanten, die im täglichen Umgang mit den Betroffenen aus nächster Nähe die Konsequenzen des Unternehmensumbaus beobachteten, interpretierten und in ihrer Aufgabe als Berater sozial aufzufangen versuchten. In ihren Diskursen waren mit der Zeit zunehmend Strukturen, Muster sowie auch spontan-soziologische Konzepte zu erkennen. Die Berater sprachen vom Wandel der Unternehmensphilosophie, vom Verlust der Unternehmenskultur, von einer Auflösung der beruflichen Gemeinschaft, von einer neuen persönlichen Einstellung gegenüber der Arbeit und auch gegenüber dem Unternehmen usw. In ihren Stellungnahmen waren eindeutige Positionierungen und Blickwinkel zu erkennen, z. B. in Bezug auf die Unternehmensphilosophie. Die Beteiligten des Feldes BNL waren sich einig, dass sich das Unternehmen mit der Fusion, und nicht zuletzt gar durch die Fusion ausschliesslich dem Markt und dem Shareholder zugewandt hatte.

Wir benutzten die Aussagen der BNL-Berater als Hypothesen für die Analyse der weiteren Interviews. Ihre Einsichten und ihre menschlichen Zeugnisse führten zu einer sensibilisierten Wahrnehmung für die Pilotstudien mit Betroffenen des Stellenabbaus, mit Personalverantwortlichen und Führungskräften[175].

---

[171] Ibid. 29.

[172] Deutsche Übersetzung für «Artisan intellectuel».

[173] Siehe Jean-Claude Kaufmann (1996), *Das verstehende Interview*. 19.

[174] Mit meinem Stellenanritt bei der Ω-Bank begann eine intensive Zeit der teilnehmenden Beobachtung und der teilnehmenden Objektivierung (Pierre Bourdieu), während der ich ein Feldbuch führte, das ich immer bei mir trug. Manchmal waren es Gespräche in gemeinsamen Kaffeepausen, manchmal offizielle Sitzungen, Dokumente und Weisungen usw., die mich anregten, meine Erfahrung festzuhalten. Auf meinen Notizen und Erfahrungen der teilnehmenden Beobachtung sowie den Tiefeninterviews mit den Probanden der verschiedenen Forschungsebenen basiert das Werkzeug der idealtypischen Achsen.

[175] Qualitative Forschungsebenen 2, 3 und 4.

Erarbeitet wurde, basierend auf dem Hintergrund der ersten qualitativen Ebene (Interviews mit BNL-Beratern), ein Hypothesenraster als Grundlage sowie auch als Kontrollinstrument für die Pilotstudien der weiteren Forschungsebenen. So entstand in der Phase der Analyse der ersten qualitativen und verstehenden Interviews ein empiriegesättigtes und gleichzeitig theoriegeleitetes Instrument idealtypischer Achsen, ein am Gegenstand entwickeltes Konzept, das in der weiteren Arbeit und Analyse als Interpretationsschema benutzt wurde. Dieses Instrument basiert auf dem in den Interviews zentral zum Ausdruck kommenden Epochenbruch, auf einem Bild «vor» und «nach» der Fusion, einer «alten Welt» und einer «neuen Welt», wie sie von den Probanden beschrieben wird.

Durch die Polarisierung und durch die gegenseitige Konfrontation der Charakteristiken unseres Diskursraumes entstand folglich eine idealtypische Stilisierung der alten und der neuen Institution in Form einer idealtypischen Konstruktion von gegensätzlich angelegten dichotomen Achsen. Diese benutzten wir in der weiteren Forschung als methodisches Instrument, als Hilfsmittel zur systematischen Reduktion der Komplexität des Gegenstands. Das Instrument ermöglichte eine eindeutige Stellungnahme gegenüber den empirischen Fakten dieses so komplexen sozialen Feldes. Es ermöglichte das Erkennen der Perspektive der einzelnen Akteure, um sehr schnell wahrzunehmen, ob sich der jeweilige Akteur näher an diesem oder jenem Pol bewegt. In diesem Sinne lenkte und orientierte uns das idealtypische Konstrukt im Verständnis gegenüber den sozialen Agenten. Der Idealtyp ist jedoch in seiner begrifflichen Reinheit kein empirisch fundiertes, reales Bild, sondern ein Idealbild, und er sollte auch in unserem Fall keine Vorbildfunktion einnehmen, sondern eine Utopie sein, die in der Wirklichkeit nicht vorzufinden ist. Der Idealtyp sollte nur zum Verstehen und Einordnen der mannigfaltigen Aspekte sozialer Realität dienen[176].

Das Forschungsinstrument wurde folglich von uns nicht normativ eingesetzt, obwohl man in Versuchung geraten könnte zu denken, dass es sich bei diesen Gegensätzen immer um reale Schwarz-Weiss-Kategorien in Form von «gut» oder «schlecht» handelt. Diese Kategorien sind nur in Bezug auf eine soziale Norm oder auf Referenzen positiv oder negativ konnotiert, und nur dann entsteht überhaupt eine Wertigkeit. Zu bedenken ist immer, dass zwei Personen dasselbe sagen können, der eine es aber als positiv und der andere als negativ bewerten kann. Jeder Betrachter dieses methodischen Forschungsinstruments muss also selber beurteilen, wo er auf diesen verschiedenen Achsen gegensätzlicher utopischer Darstellungen steht und stehen möchte. Ebenso ist die Form der chronologischen Anordnung der einzelnen Achsen, wie wir sie sogleich vorstellen, zu mechanisch und zu rigide. In diesen Achsen widerspiegeln sich verschiedene Perspektiven des Feldes, die jedoch noch immer einen äusserst provisorischen Charakter besitzen, d. h., das Instrument – so wie es im folgenden Abschnitt vorgestellt wird – hat noch immer Hypothesencharakter.

Es ging in der weiteren Analyse der verstehenden Interviews mit Betroffenen des Stellenabbaus sowie auch mit Personalverantwortlichen und Führungskräften darum, die Validität dieser Hypothesen in der Konfrontation mit den einzelnen Zeugnissen zu prüfen. Das Instrument wurde im Sinne der Grounded Theory immer und immer wieder auf den Stoff angelegt, sukzessive weiter verfeinert, um diesen besser zu durchdringen, zu verstehen und deutend zu erklären. Dieser Prozess der Grounded Theory ist noch heute nicht definitiv abgeschlossen und das Instrument der idealtypischen Achsen ist auch für die weitere soziologische Feldarbeit in der Ω-Bank forschungsleitend[177].

[176] Siehe Max Weber (1988), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre.*
[177] Auf nächstes Jahr ist eine weitere wissenschaftliche Studie im Feld der Ω-Bank geplant.

3.2.4.1 Instrument der Feldforschung

I. Konzept der Unternehmensphilosophie in der Arbeitswelt

Paternalistische Logik	**Marktlogik**
Das Unternehmen orientiert sich am Familienmodell. Unternehmer und Angestellte bilden eine Gemeinschaft mit starken Bindungen, sie setzen sich für dieselben Ziele ein. Die Beziehung ist von langer Dauer, ganzheitlich und geradezu biografisch, weil sie oft das ganze Leben dauert.	Nach der Logik des Marktes hat der Arbeitnehmer keine Profession mit Berufsstand, sondern einen Job, der jederzeit und gegenseitig kündbar ist. Die menschliche Arbeit wird als eine Ware betrachtet, die man ebenso wie alle anderen Waren nach den Regeln von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt kaufen kann.

II. Prinzip der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen

Solidarisches, gemeinschaftliches Prinzip	**Meritokratisches, gesellschaftliches Prinzip**
Die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und auch die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten basiert auf einem freundschaftlichen Prinzip der Nähe und Nächstenliebe, mit Verständnis und Vertrauen.	Distanzierte und reinsachorientierte Beziehung zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Man interessiert sich für die Arbeitskraft und weniger für den Menschen und seine persönliche Situation.

III. Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Logik der moralischen Verpflichtung und Schuld	**Logik des beiderseitigen Nutzens**
Nach der Logik der moralischen Verpflichtung und Schuld beruht der Arbeitsvertrag auf einem Gewohnheitsrecht, bei dem das Dienstalter, die Anciennität, ein Beweis der Loyalität und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber darstellt.	Nach der Logik des Marktes besteht die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf einem rein rationalen Kalkül. Sie wird nur so lange aufrechterhalten wie sie den Beteiligten etwas bringt und kann sofort und ohne jegliche Verpflichtung wieder gelöst werden.

IV. Anthropologisches Paradigma

Homo socialis	**Homo oeconomicus**
Der Homo socialis lebt in der Gemeinschaft und ausschliesslich für die Gemeinschaft. Das Ziel des Unternehmens ist, für ihn die Gemeinschaft zu unterstützen und ihr Überleben zu sichern. Die Gemeinschaft steht über dem Individuum, ist mehr als die Summe ihrer Mitglieder und hat einen höheren Stellenwert.	Der Homo oeconomicus ist der zweckrationale Mensch. Seine Strategien richten sich nach dem ökonomischen Kalkül und nach dem Prinzip des Utilitarismus, der philosophischen Lehre, die im Nützlichen die Grundlage des sittlichen Verhaltens sieht.

V. Philosophie des Arbeitsvertrags (Max Weber)

Statusvertrag	**Zweckvertrag**
Das beste Beispiel dafür ist der Ehevertrag, der ein Zusammenhalten in guten und in schlechten Zeiten vorsieht. Diese Art von Vertrag besteht auch im Beamtentum sowie für Pfarrer, Universitätsprofessoren, früher auch für Lehrer. Nach Goffmann spricht man bei diesen Berufen auch von «totalen sozialen Rollen».	Der Zweckvertrag trennt Körper und Seele. Der Vertrag wird nur für eine bestimmte Zeit und für eine bestimmte Arbeit eingegangen. Nach Beendigung des Auftrages geht man auseinander, und die Bindung löst sich absolut auf. In Bezug zum Ehevertrag könnte man hier sagen: «in guten, nicht aber in schlechten Zeiten.»

VI. Idee der sozialen Gerechtigkeit in der Arbeitsbeziehung

Materiale Gerechtigkeit	**Formale Gerechtigkeit**
Nach Max Weber beruht die materiale Gerechtigkeit auf dem soziologischen Wissen der Inegalität von Mann und Frau. Diese Inegalität besteht auch zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und hat immer wieder positive sowie auch negative Konsequenzen.	Die formale Gerechtigkeit (Max Weber) abstrahiert von allen konkreten Lebensbedingungen der Menschen: ob Mann oder Frau, reich oder arm, jung oder alt, alle Menschen sind gleich, und der, der am meisten investiert, soll auch den grössten Gewinn erzielen.

VII. Konzeption des sozialen Status einer Bank

Öffentliche Funktion/ universelles Interesse	**Privatunternehmen**
Diese Vision sieht die Geschäfte der Bank nicht als rein anonyme Transaktionen, sondern als Einzelinteressen mit transzendierenden Funktionen, die mit einer inhärenten sozialen Mission ausgestattet sind.	Die Bank gilt als ein Unternehmen wie jedes andere. Die Maxime lautet «Geschäft ist Geschäft». Persönliche Gefühle sind deplaziert und sollten systematisch von allen Akteuren reduziert und auf alle Fälle kaschiert werden.

VIII. Verantwortungsprioritäten des Unternehmens

Interessenwahrnehmung gegenüber Kunden und Angestellten	**Interessenwahrnehmung gegenüber Aktionären**
Die Mission der Bank und ihrer Mitarbeiter ist, einerseits das von den Kunden geschenkte Vertrauen treuhänderisch (zu treuen Händen) zu belohnen und anderseits den engagierten Mitarbeitern für ihre Loyalität durch umfassende Sorge zu danken.	Die Kapitalanleger bzw. Investoren haben mit ihrer Investition feste Gewinnabsichten, sie geben das Geld und haben das Sagen. Die Bank dient dabei als Vollstrecker, als Werkzeug.

IX. Personalrekrutierungsstrategien/ Reproduktion

Persönliche Kooptation	**Unpersönliche Auswahl nach formellen, bürokratischen und marktgerechten Kriterien**
Die Rekrutierung und Stellenbesetzung im Unternehmen passiert über persönliche Beziehungen, beruhend auf Kontakten und Sympathien (Seil-schaften, Pantouflages, s'envoyer l'ascenseur etc.).	Nach dem Modell des französischen Jakobinertums geht die Personaleinstellung unpersönlich vor sich: Nach den Regeln des freien Wettbewerbs wird in einer formellen, nicht auf sozialen Kriterien beruhenden Auswahl nur der Beste ausgewählt.

X. Personalmanagementstrategien

Holistische, globale und kohärente Vision	**Pragmatische, nutzenorientierte Vision**
Eine holistische Vision im Personalmanagement steht für ein grundlegendes Interesse an jedem Mitarbeiter. Ob Mitarbeiter, Mitarbeiter Kader oder sogar höheres Kader: jeder wird mit denselben Augen betrachtet und hat dieselben Chancen im Unternehmen. Personalpolitik ist grundsätzlich Chefsache.	Jeder Vorgesetzte kann selbst über seine Personalstrategien entscheiden. Je nach Situation kann er in seine Mitarbeiter mehr oder weniger investieren, ihre Zahl erhöhen oder reduzieren. Ein Hauptinteresse gilt in diesem Fall einer kleinen Elite hoch qualifizierter Leute, diese bekommen z.B. mehr Bonuspunkte und Treueprämien, weil ihre Arbeit als wichtiger eingestuft wird als die der anderen Mitarbeiter.

XI. Vorherrschende Konzeption des Humankapitals

H U M A N kapital	**human K A P I T A L**
Pierre Bourdieu gebraucht den Begriff der «kleinen Pforte» (aus der protestantischen Ethik), um erfahrene, loyale, langjährige, ohne prestigeträchtige Diplome ausgestattete Arbeitnehmer zu beschreiben, die ihre Position im Unternehmen über den mühsamen Weg des internen Aufstiegs erreicht haben.	Wiederum bei Bourdieu beschreibt der Begriff «grosse Pforte» im Gegensatz zur «kleinen Pforte» junge, flexible, mobile Mitarbeiter, die mit grossem Kapitalvolumen, Diplomen, kulturellem Erbe und gehobener familiärer Herkunft ausgestattet sind.

XII. Zeitliche Strukturen der unternehmerischen Zukunftsvision

Kontinuität	**Bruch**
Die Firmenkultur hat sich zwar verändert, aber die Grundstrukturen bleiben dieselben. Man setzt auf Dauern und Überdauern; Brauch und Sitte liefern Gewähr für das Gegebene, man bevorzugt das Bewährte und besitzt eine nur moderate Risikobereitschaft.	Kreation einer neuen Identität, die von der alten vollkommen losgelöst ist. Philosophie der Tabula rasa, alles Herkömmliche ist verstaubt, man will das Ende aller gepuderten Zöpfe, der Geist der Erneuerung hat absolute Priorität. Das Neue hat an und für sich Wert, und alles Alte wird als dubios eingeschätzt.

XIII. Beziehung zum sozio-ökonomischen Wandel der Gegenwart

Kritische Haltung/ Gegenbewegung	**Fatalismus**
Die Beziehung zum sozio-ökonomischen Wandel zeigt sich in einer kämpferischer Haltung gegenüber der neuen Unternehmenspolitik nach der These, dass eben die menschliche Welt auch im Unternehmen aktiv gestaltbar ist und die persönliche Verantwortung zur Stellungnahme verpflichtet.	Der sozio-ökonomische Wandel der Gegenwart ist nicht zu beeinflussen. Das Individuum steht diesen Veränderungen machtlos gegenüber, weil die Marktzwänge sowieso viel stärker sind als die Einstellungen und Meinungen einzelner Individuen.

XIV. Vision der Veränderung und ihrer Eigendynamik

Interne Logik und strategische Wahl	**Externe, nicht kontrollierbare Logik**
Ausschliesslich interne Kräfte führten zu einem Wandel im Unternehmen. Die oberste Führung des Unternehmens setzt für alle Firmenprozesse und Firmenstrategien Normen und erteilt die Verantwortung an die Führungsverantwortlichen, die daraufhin die konkreten Entscheidungen über den Wandel treffen.	Das Unternehmen verändert sich durch einen wirtschaftlich bedingten Wandel. Globalisierung und Flexibilisierung sind notwendig, weil die Welt eben nur so und nicht anders funktioniert. Die Wirtschaft wird dabei wie eine Naturkatastrophe, wie eine Lawine mit einer nicht kontrollierbaren Logik betrachtet.

XV. Selbstsituierung im geografischen Raum

Territoriale Identität/Verwurzelung	**Kosmopolitismus**
Menschen mit einer territorialen Identität und Verwurzelung betonen ihre kulturelle Identität. Über einen konkreten geografischen Bezugsrahmen sind sie stark mit der Welt, mit ihrer Heimat verbunden.	Eine internationale Identität kennt keine Grenzen.Veränderung, Flexibilität, Mobilität sprechen für einen «Mann von Welt», der, unabhängig von emotionalen und territorialen Bindungen, seinen Weg, d.h. seine Karriere verfolgt (Richard Sennett).

Wir benutzten das Forschungsinstrument der idealtypischen Achsen, entwickelt auf Grund der teilnehmenden Objektivierung und Tiefeninterviews mit BNL-Beratern, auch als Kontrollinstrument für die Prüfung der Validität von Aussagen. Denn in den Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften zeigten sich Formen der Euphemisierung, in den verstehenden Interviews mit den vom Stellenabbau direkt Betroffenen hingegen Verzerrungen und Dramatisierungen der sozialen Realität der personellen Umstrukturierung. Eine Zensur und Verschleierung von Fakten ereignete sich zum grossen Teil implizit im Kopf der Probanden, so dass immer wieder zu erkennen war, dass gewisse Bereiche ausgespart oder nicht thematisiert, Fragen nicht beantwortet wurden. In diesem Falle diente auch oft die Rücksprache mit dem BNL-Berater zur Klärung von Ungewissheiten.

3.2.4.2 Leitfaden

Zusätzlich zum Arbeitsinstrument der idealtypischen Achsen entwarfen wir für die verstehenden Interviews einen Leitfaden, der für jedes Gespräch als Hintergrundfolie diente (siehe Annex C). Dieser Interview-Leitfaden enthielt alle für uns relevanten Aspekte, er wurde entworfen auf Grund von primären Hypothesen und Fragestellungen, aufgeworfen durch die Forschungsebene mit BNL-Beratern. Dieser Leitfaden wurde von den Interviewern memorisiert[178], situationsspezifisch und flexibel im Interview eingesetzt und nur als Gedächtnisstütze für den Notfall verwendet. Im Idealfall wurden die anvisierten Themen im Gespräch nach und nach, quasi wie von selbst, angesprochen. Es gab aber auch Fälle, bei denen sich eine solche Selbstverständlichkeit bis zum Schluss des Interviews nicht einstellte. Wichtig war im Bezug zu den idealtypischen Achsen, dass die Interviewer keine dieser theoriegeleiteten bzw. analytischen Konzepte in ihren Fragen verwendeten und sie dadurch den Probanden sozusagen in den Mund legten.

Ein weiteres sehr wichtiges Element der Forschung war die Zustimmung der Befragten für die Tonbandaufnahme des Gesprächs, zugleich wurde dabei auf die absolute Diskretion der Forschungsgruppe und die ethischen Regeln der soziologischen Forschung aufmerksam gemacht. Die Interviewer wurden auch sensibilisiert, nach dem offiziellen Gespräch nochmals genau hinzuhören, inwieweit sich der spätere Diskurs nach Ausschalten des Tonbands offener und freier zeigte. Frei gestellt wurde den Interviewern, ob sie in einem solchen Falle das Tonband nochmals einschalten oder ein Gedächtnisprotokoll über das nicht aufgezeichnete Gespräch erstellen wollten.

Nach dem Interview sollten auch allgemeine Eindrücke zur Gesprächssituation und zum Befragten sowie auch zum Ort des Interviews festgehalten werden. Da das Projekt Sozioanalyse zu diesem Zeitpunkt in Verbindung mit einem Gesundheitsförderungsprojekt der Bank stand, wurden ausserdem direkt im Interviewleitfaden auch Fragen zum persönlichen Befinden der Personen gestellt. Im Fragebogen tauchten solche Aspekte mehrmals auf, der Forscher hatte aber die freie Wahl, solche Fragen nur dann zu stellen, wenn er sie auch wirklich passend fand und sich eine Vertrauensbasis zwischen Informant und Forscher bereits eingestellt hatte.

3.2.5 Methode der multiplen Korrespondenzanalyse

Unsere quantitative Studie erfasst rund 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[179] der Population BNL. Gearbeitet wurde mit einem Katalog von soziodemographischen und unternehmensrelevanten Daten, die

[178] Die Interviewerinnen und der Interviewer sollten die Fragenkomplexe so weit memorisieren, dass sie den Leitfaden nur noch als Gedächtnisstütze für den Notfall brauchen würden.

[179] Diese Population umfasst drei Gruppen: BNL-Betreute (Direktbetroffene des Stellenabbaus), Spezialfälle und Mitarbeiter mit Austrittsvereinbarungen, die nach Vertragauflösung eine rein finanzielle Entschädigung bevorzugten.

sowohl die Situation vor, als auch während und nach BNL zu beschreiben vermögen (siehe Annex B.2). Allesamt sind diese Menschen Betroffene der Umstrukturierung, es sind Modernisierungsverlierer; die Konsequenzen ihrer Vertragsauflösung stehen jedoch immer in Relation zu ihrer persönlichen Situation und nicht zuletzt auch zu ihrer Position im Unternehmen. Die Population können wir zusätzlich in drei Gruppen von Betroffenen unterteilen: die BNL-Betreuten (Direktbetroffene des Stellenabbaus), die Spezialfälle und die Mitarbeiter mit Austrittsvereinbarungen. Die durch BNL betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standen jedoch immer im Zentrum der Analyse und stehen, wie bereits in der Einleitung (...) konkretisiert, auch immer im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit[180]. Ihre Charakteristiken, die zu Beginn wie durch Zufall generiert aussahen, sind in Wirklichkeit ein hoch strukturierter Mikrokosmos, unterteilt in alle möglichen Bedingungen und Hierarchisierungen sozialer Realität. Es zeigen sich darin sicherheits- und unsicherheitsstiftende Faktoren, die aus ganzen Bündeln zusammenhängender, verwandter Modalitäten bestehen.[181]

3.2.5.1 Methode und Vorgehensweise

Damit wir uns im Kapitel 5 ausschliesslich der Analyse der multiplen Korrespondenzanalyse widmen können, führen wir an dieser Stelle in die Methode und in die einzelnen Schritte unseres Vorgehens ein. Wir werden das an wenigen Beispielen konkret explizieren und beginnen mit drei grundlegenden Regeln für die Lektüre der Grafiken.

> Die einzelnen Merkmale werden auf der Grafik der Korrespondenzanalyse durch Punkte visualisiert, ihre Grössen sind immer abhängig von der Anzahl Individuen, die sie repräsentieren.
>
> Wenn zwei Merkmale auf einer Graphik nahe beieinander liegen, kann das heissen, dass eine Vielzahl von Individuen diese Charakteristiken miteinander teilen.
>
> Wenn hingegen zwei Individuen sehr nahe beieinander positioniert sind, bedeutet das, dass sie mehrere gemeinsame Merkmale aufweisen.

Es ist möglich, Korrespondenzen zwischen verschiedenen abhängigen und unabhängigen Variablen herzustellen, es ist jedoch ebenso möglich, Korrespondenzen zwischen Variablen und Individuen herzustellen. Die Bedingung für die statistische Datenauswertung ist, dass die Individuen alle Fragen beantworten und dass alle möglichen Antworten der Individuen berücksichtigt und kodiert werden[182].

Betrachten wir nun am Beispiel von den Variablen Geschlecht, Muttersprache und geografische Region das Zusammenspiel der Variablen.

> Die Rubrik A beinhaltet zwei Kategorien von Antworten: a1, a2.
> Bsp.: A = Geschlecht;
> a1 = weiblich, a2 = männlich.
>
> Die Rubrik B enthält drei mögliche Antworten: b1, b2, b3.
> Bsp.: B = Muttersprache;

[180] Die Daten der Spezialfälle und der Mitarbeiter mit Austrittsvereinbarungen sind äusserst unvollständig.

[181] So ist zum Beispiel ein Mitarbeiter des höheren Kaders, der mehrere Sprachen spricht, im Raum Zürich wohnt, einen hohen militärischen Rang besitzt und im Rahmen eines Outplacements betreut wurde, heute wieder vollzeitbeschäftigt und erreicht ein gleiches, wenn nicht sogar leicht höheres Salär als vor der Vertragsauflösung. Die teilzeitbeschäftigte Tessinerin ohne Sprachkenntnisse, geschieden, mit Kindern und über 50 Jahre alt hingegen fand zwar eine neue Stelle ausserhalb der Bank, verdient aber heute markant weniger und muss auch im Bereich der Sozialleistungen beachtliche Einbussen in Kauf nehmen.

[182] Die Fragebogen zur Erfassung der Variablen der multiplen Korrespondenzanalyse wurden von den BNL-Beratern ausgefüllt.

b1 = Deutsch, b2 = Französisch, b3 = Italienisch.

Die Rubrik C enthält ebenfalls drei mögliche Antworten: c1, c2, c3.
Bsp.: C = Region;
c1 = Deutschschweiz; c2 = Westschweiz; c3 = italienische Schweiz.

Das könnte dann zum Beispiel wie folgt aussehen: Ein Individuum, «i», antwortet: a1, b1, c3; das bedeutet: es handelt sich um eine Frau deutscher Muttersprache, die im Tessin lebt. Diese Aussagen werden in einer Sequenz von 0 und 1 wie folgt kodiert: 1 0 1 0 0 0 0 1. Es handelt sich folglich um eine dichotome Kodierung; die zu analysierenden Tabellen beinhalten in der Linie die Individuen und in der Kolonne alle Kategorien von Antworten des Fragebogens, die von den Probanden (respektive in unserem Fall von den BNL-Beratern) ausgefüllt wurden. Diese Tabelle enthält nur die Ziffern 0 und 1.

Wie und weshalb ist nun mit diesen Tabellen das Durchführen einer multiplen Korrespondenzanalyse möglich? Diese Form der Kodierung (0,1) erlaubt die Betrachtung ähnlicher Charakteristiken (Merkmale) zweier Individuen, denn zwei Individuen gleichen sich, wenn sie sich nur durch wenige Merkmale unterscheiden.

Beispiel:
Individuum 1 (i1) antwortet: 1001100
Individuum 2 (i2) antwortet: 1001001
Individuum 3 (i3) antwortet: 0110001

Es zeigen sich somit Distanzen oder, anders ausgedrückt, eine Anzahl unterschiedlicher Charakteristiken (Merkmale), die auch wie folgt festgehalten werden können:

	i1	i2	i3
i1	0	2	6
i2		0	4
i3			0

Für diese Distanzen auf der Grafik gibt es nur einen Kompass...

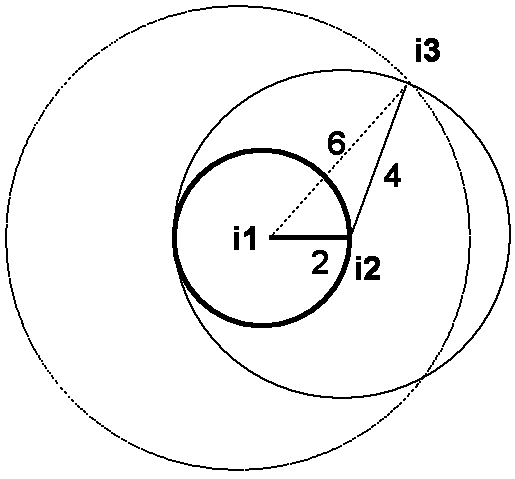


Abbildung 3-5: Distanzen zischen den einzelnen Individuen auf der Grafik.

Wie wir an den vorgängigen Beispielen erkennen können, lassen sich mit Hilfe der statistischen Methode der multiplen Korrespondenzanalyse anhand der Verteilung der verschiedenen Charakteristiken immer Strukturen im Raum erkennen, somit kann eine relationale Vorstellung von sozialer Wirklichkeit dargestellt werden. Im Rahmen der Analyse und Interpretation lassen sich diese Verteilungen und Oppositionen am besten anhand von Polarisierungen verdeutlichen, denn man kann auch sagen, dass diese Strukturen den sozialen Raum aufspalten. Wir gründen unsere Thesen der Analyse also auf bereits visualisierten Antipoden und Teilungen des Feldes, auf objektiven Widerspiegelungen von Nähe und Ferne zwischen ganz bestimmten Merkmalen, hergestellt durch dieses technische Verfahren und gebildet durch die verschiedenen Beteiligungen der einzelnen Charakteristiken in Bezug auf die Achsen der Korrespondenzanalyse. Wir betrachten diese in der Analyse (Kap..) immer im Zusammenhang mit dem realen Feld der Ω-Bank und ihren Strukturierungsprozessen, um die gesamte soziale Wirklichkeit des Feldes, natürlich bezogen auf unsere Klientel – die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter –, zu erfassen[183].

Entworfen wurde die Methode der multiplen Korrespondenzanalyse von Jean Paul Benzécri[184] und seinem Forschungsteam in den 70er-Jahren. Sie wurde speziell an Auswertungen von Fragebogen verschiedenster Art angepasst. Und sie wird auf verschiedenste Art und Weise und in vielen Gebieten angewandt[185].

3.2.5.2 Datenauswahl für die multiple Korrespondenzanalyse

Die Datenauswahl für die multiple Korrespondenzanalyse basiert auf den Tiefeninterviews mit BNL-Beratern und der teilnehmenden Objektivierung im Feld BNL. Es wurde ein Variablenkatalog[186] erstellt, den die entsprechenden BNL-Berater für jeden einzelnen ihrer Schützlinge auszufüllen hatten. Dies war für alle Berater eine sehr umfangreiche, arbeitsintensive Aufgabe, die sie neben ihrer BNL-Tätigkeit innerhalb weniger Wochen auszuführen hatten. Nach Überprüfung der Daten war zudem festzustellen, dass der Fragebogen zu unpräzis formuliert war, dass dadurch viele Missverständnisse und folglich Fehler in der Datenerhebung und Kodierung auftraten. So bedurfte der Fragebogen eine Präzisierung, danach wurde er den Beratern nochmals verteilt, was erhebliches Missfallen erregte. Die Daten zur multiplen Korrespondenzanalyse, auf die wir in Abschnitt 3.2.6 detailliert zu sprechen kommen, wurden dann in Paris unter der technischen Leitung von Salah Bouhedja ausgewertet. Dabei ging es darum, unsere soziologischen Erkenntnisinteressen durch abstrakte Charakteristiken und Merkmale auszudrücken[187].

Erhoben wurden die Daten (Variablen) von drei verschiedenen Forschungspopulationen. Es waren dies die Gruppe der durch BNL betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (BNL-Betreute), die Gruppe der Spezialfälle und die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Austrittsvereinbarungen (Austritt ohne BNL-Betreuung). Jede Gruppe in unserer Untersuchung zeichnet sich aus durch ihre Besonderheiten und verfügt über einen autonomen Raum. Dabei spielen sowohl aus dem technischen als auch aus dem soziologischen Blickwinkel nicht alle Variablen und erhobenen Charakteristiken die gleiche Rolle; sie werden je nach Fragestellung unterschiedlich gewichtet. Die definierten Variablen basieren auf verschiedenen Thematiken, wurden folglich in verschiedenen Sphären gruppiert und führten so zu verschiedenen multidimensionalen Analysen, mit dem Ziel, vom Allgemeinen auf das Besondere zu schliessen. So stützen wir uns einerseits ausschliesslich auf soziodemographische, unternehmens-spezifische, BNL-relevante Variablen sowie auf Variablen der Situation nach BNL und unterteilen diese in strukturierende und strukturierte Variablen; anderseits benutzen wir eine zweite Technik der multiplen Korrespondenzanalyse, mit deren Hilfe wir die Variablen mit den einzelnen Positionen der Individuen, in

[183] Grafiken der multiplen Korrespondenzanalyse beruhen auf einem technisch-analytischen Verfahren, mit dem die Positionen (Variablen und Charakteristiken) in Form von Nähe und Ferne sichtbar gemacht werden können.
[184] Jean Paul Benzécri (1992), *Correspondence Analysis Handbook*.
[185] Pierre Bourdieu (1979), *La distinction*.
[186] Siehe Annex B.2.
[187] Die grosse Anzahl der Variablen und Charakteristiken bedurfte für die Analyse einer Hierarchisierung. Siehe Annex B.3.

diesem Falle der BNL-Betreuten, verknüpfen (siehe Grafiken im Annex B.1). Dabei verwenden wir das Modell eines strukturierten sozialen Raums, in diesem Fall des Raums der Ω-Bank, in dem auch der Selektionsprozess und der Ausscheidungsprozess durch Vertragsauflösung, wie wir stark annehmen, nicht zufällig und neutral, sondern sozial strukturiert sind (Pierre Bourdieu).

Der Fragebogen für die BNL-Betreuten war in vier Gruppen von Variablen unterteilt (siehe Annex C):

- Soziodemographische Variablen (Alter, Geschlecht, Arbeitsort usw.).
- Arbeitsspezifische Variablen (Dienstalter, geografische Veränderungen des Arbeitsplatzes usw.).
- BNL-spezifische Variablen (Eintrittsdatum BNL, Dauer der Stellensuche, Krankheitszustand während BNL, Weiterbildung während BNL usw.).
- Variablen der Situation nach BNL (Salär nach BNL, Beschäftigungsgrad nach BNL usw.).[188]

Gestützt auf unsere theoretischen Grundlagen (bourdieusche Theorie) und fokussiert durch die Erkenntnisse aus der qualitativen Forschung unterteilten wir diese Variablen in strukturierende und strukturierte, oder wie es in der Statistik meist genannt wird, in unabhängige und abhängige Variablen[189]. Auf Grund der Tiefeninterviews mit BNL-Beratern konnten mehrere unabhängige Variablen wie Alter, Geschlecht, Muttersprache als dominant strukturierend identifiziert werden[190]. Abhängige Variablen bezeichnen die Zeit während BNL sowie die Zeit nach BNL. Viele Variablen haben zudem eine doppelte Funktion: Zum Beispiel ist die Weiterbildung abhängig von der Schulbildung und der Ausbildung, und jene strukturiert wiederum die Situation nach BNL. Wir können sie also als erklärende Faktoren betrachten, die, um mit Pierre Bourdieu zu sprechen, «strukturiert und zugleich strukturierend» sind für die Phase während BNL sowie auch entscheidend für den weiteren beruflichen Weg der Betroffenen (BNL-Lösung). Selbst wenn die Möglichkeit besteht, die Variablen als unabhängig, raumstrukturierend oder als abhängig zu betrachten, haben wir uns dafür entschieden, die Variablen in einen zeitlichen Horizont zu setzen. Dabei ist das entscheidende Moment die Fusion – von den Individuen als ein Element der Ruptur betrachtet – welches in eine Zeit vor der Fusion (vom Individuums meist als Zeit vor der Vertragsauflösung bezeichnet) und in eine Zeit nach der Fusion spaltet. Die Charakteristiken waren folglich gar einzuteilen in drei Phasen: die Zeit «vor BNL», die Zeit «während BNL» und die Zeit «nach BNL»:

[188] Variablenkatalog siehe Annex B.2. Der Fragebogen für die so genannten Spezialfälle wurde von den BNL-Beratern ausgefüllt. Der Fragebogen für die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter mit Austrittsvereinbarungen wurde zentral anhand der Computerdaten ausgefüllt.

[189] Eine *illustrative Variable* (*variable contextuelle*) ist eine Variable, die keinen Beitrag zur Konstruktion der Distanzen zwischen zwei Variablen leistet, die in der Grafik (Beitrag zu den Achsen) aber trotzdem erwünscht ist, um möglichst wenig Information zu verlieren. Eine Variable, die einen direkten Beitrag zur Berechnung der Achse leistet, nennt man eine *aktive Variable (variable active)*. Diese steht im Gegensatz zum rein technischen Beitrag einer *illustrativen Variable*. Und wenn man in einer Analyse bestimmte Kategorien einer Variable vergleichen möchte, besitzt diese den technischen Status eines *Faktors*. Eine Variable kann jedoch in ein und derselben Analyse zugleich als *aktive Variable* und als *Faktor* vorkommen, aber auch als *illustrative Variable* und Faktor, aber nie kann eine Variable alle drei Positionen für sich beanspruchen (da die Rollen der *aktiven* und der *illustrativen Variable* unvereinbar sind). *Initiale Variablen* nennt man alle Variablen, die zur Analyse beitragen. Und jede Variable ist eine Gesamtheit von beobachteten Charakteristiken (Merkmalen) der Individuen unserer Population.

[190] Alter, Geschlecht, Zivilstand, Muttersprache, Fremdsprachenkenntnisse, Schulbildung, Arbeitsort, Anciennität, Rang, Beschäftigungsgrad, Funktionsspektrum, militärischer Rang, BNL-Eintritt.

Variabeln der Situation vor BNL		Variablen der Situation während BNL	Variablen der Situation nach BNL
Alter, Salärhöhe, Rang, Dienstalter, Schulische Ausbildung, Anzahl der Funktionswechsel seit Stellenantritt (innerhalb der Organisation), Anzahl geographischer Arbeitsortveränderungen über 50 km Distanz (innerhalb der Organisation), Anzahl Arbeitsplätze im Ausland (innerhalb der Organisation), Letzte Funktion vor Freisetzung, Militärischer Rang, Geschlecht, Zivilstand, Öffentliche/politische Ämter (ohne Militär), Muttersprache, Sprachkenntnisse, Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank(ohne α-Bank, β-Bank, γ-Bank, π-Bank...), Funktionsspektrum, Beratungszentrum, Eintrittsdatum BNL (Zeitpunkt der Freisetzung), Offene Kreditverpflichtungen, Herkunft vor Fusion, Alter Beschäftigungsgrad (vor BNL), Spezifische Lebensformen, Anzahl Kinder, Kinderzulagen, Aktives, privates Vereinsleben, Erstgespräch mit BNL-Betreuten, Informatik – Host – Anwenderkenntnisse, Informatik-PC-Anwenderkenntnisse	**F U S I O N**	Gesundheitszustand während BNL, Externe Temporär-einsätze während BNL, Interne Temporäreinsätze während BNL, Dauer der Temporäreinsätze (mehrere Einsätze kumuliert), Um-schulung während BNL, Weiterbildung während BNL, BNL–Berater, Herkunft nach Business Unit	Employability, Salär nach BNL, BNL-Regelung, Neuer Beschäftigungsgrad

Abbildung 3-6: Zeitliche Strukturierung der Variablen für die multiple Korrespondenzanalyse.

Betrachten wir zum Beispiel den Raum «vor BNL» und die Variablen, die diesen Zeitraum charakterisieren: Salär, Dienstjahre, Schulbildung, letzte Funktion vor der Freisetzung, Muttersprache, Anzahl Fremdsprachen, Funktionsspektrum, geografische Mobilität, usw. Bei den Variablen, die die persönlichen Merkmale der Individuen charakterisieren, kommen wir zu Geschlecht, Alter, Zivilstand, usw. Variablen, die den Kontext schildern, sind die Herkunft vor Fusion, die berufliche Mobilität usw. die Variablen, die die Etappen während und nach BNL beschreiben, sind Employability, Gesundheitszustand während BNL, Temporäreinsätze usw.. Je nach Thematik der Sphären werden die Variablen und ihre Funktion bestimmt, so wurden die Variablen wie folgt strukturiert: Die grundlegenden Variablen des Raums spielen in der Analyse die Rolle der aktiven Variable (Variablen). Die strukturierenden Variablen des Raums markieren die Individuen. Wir nennen sie Faktoren. Die Variablen des Kontextes, der Umgebung, vermitteln zusätzliche Informationen, deshalb werden sie meist als illustrative Variablen bezeichnet. Andere Variablen signalisieren die Charakteristiken der Individuen: Geschlecht, Alter, Anzahl Kinder, usw., wiederum andere skizzieren den Kontext. Es könnten jedoch mehr oder weniger alle vorliegenden Variablen verschiedene Rollen übernehmen, je nach dem Raum, den man darstellen möchte.

Eine andere Form und ein Raster der Datenlektüre basiert auf der Theorie des sozialen Raums nach Pierre Bourdieu. So betrachten wir die verschiedenen Variablen immer in Bezug auf ihr spezifisches Kapital: ökonomisches Kapital (Einkommen, Lohn nach BNL), soziales Kapital (Alter, Dienstjahre), kulturelles Kapital (Schulbildung, Fremdsprachen), symbolisches Kapital (BNL-Eintrittsdatum, militärischer Rang). Diese mehrdimensionale Datenlektüre war einerseits Grundlage für die Gruppierung der einzelnen Charakteristiken vor der multiplen Korrespondenzanalyse, dieser Raster war jedoch auch grundlegend für die weitere Arbeit der Analyse und Interpretation (siehe Soziologische Interpretation multipler Korrespondenzanalyse, Kapitel 5).

Im nächsten Abschnitt betrachten wir die Grafiken der unabhängigen und abhängigen Variablen des theoretisch-abstrakten Raums BNL. Wir beginnen mit einer kurzen, vorwiegend deskriptiven Erklärung der einzelnen Quadranten. Die Darstellungen der unabhängigen Variablen betrachten wir dafür meist im direkten Zusammenhang mit den abhängigen Variablen. So kann sich der Leser durch die Quadranten

und ihre klare Unterscheidung anhand der Verteilung der verschiedenen Charakteristiken selbst ein erstes Bild über die Strukturen des Raums bilden[191].

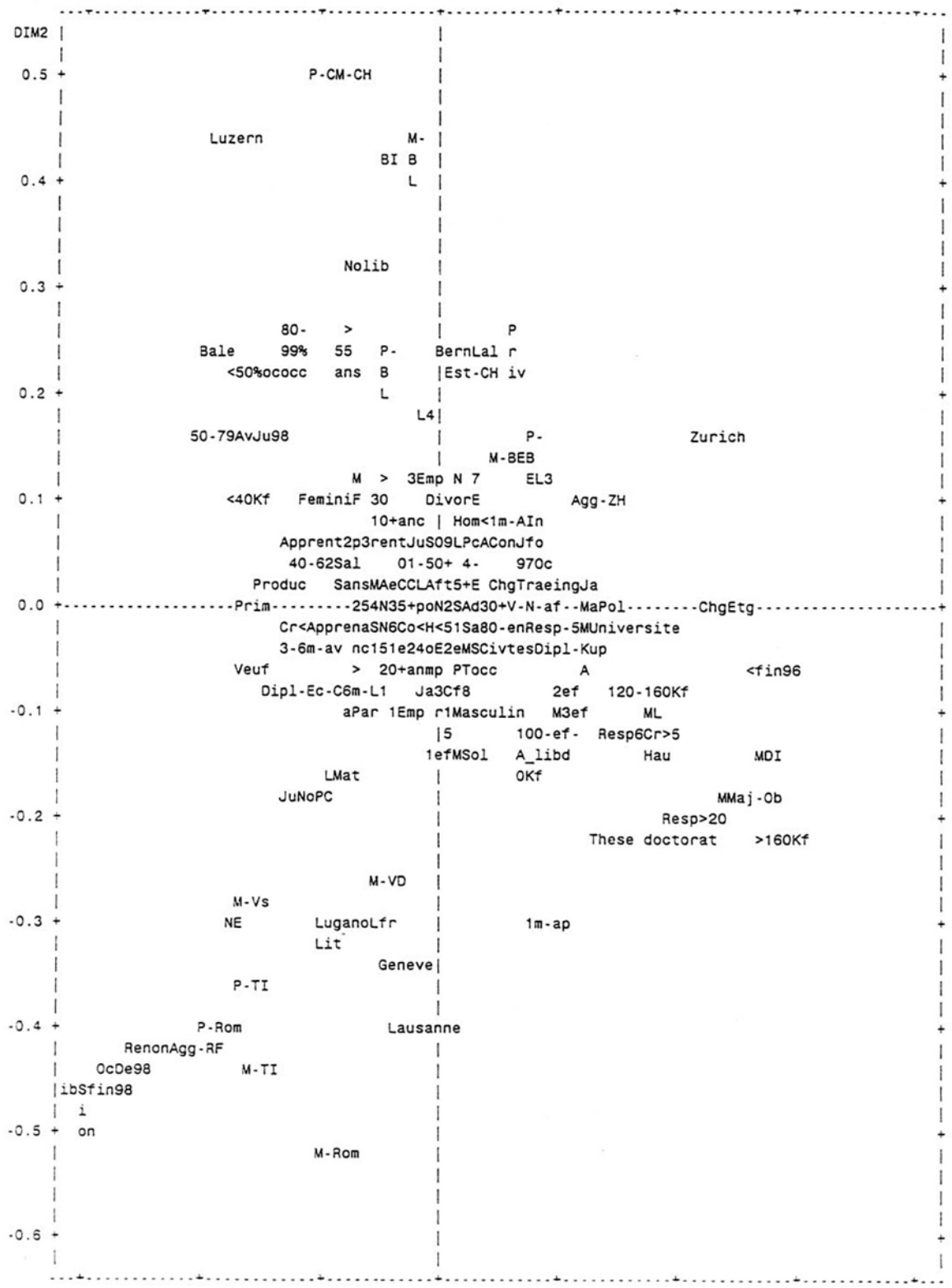
3.2.6 Grafiken der Verortung unabhängiger und abhängiger Variablen

Durch das Etablieren von Beziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen mittels multipler Korrespondenzanalyse entstehen im theoretisch-abstrakten Raum der Korrespondenzanalyse immer zwei Grafiken, eine der unabhängigen und eine der abhängigen Variablen, die man in einem ersten Schritt gesondert und in einem zweiten Schritt in ihrem relationalen Zusammenhang betrachtet. Die Grafiken visualisieren die Verortung der zueinander in Beziehung stehenden Charakteristiken der jeweils achsenkonstruierenden Variablen. Als Grundregel der Interpretation gilt: Charakteristiken, die nahe beieinander oder sogar übereinander liegen, sind sich nah verwandt, wobei mehrere Charakteristiken ein Individuum beschreiben können. Es bedeutet aber auch, dass Individuen, die diese Charakteristiken aufweisen, sehr nahe beieinander liegen, das heisst, dass sich ihr Leben in einer ähnlichen Flugbahn bewegt und sie sich in einer analogen Situation befinden.

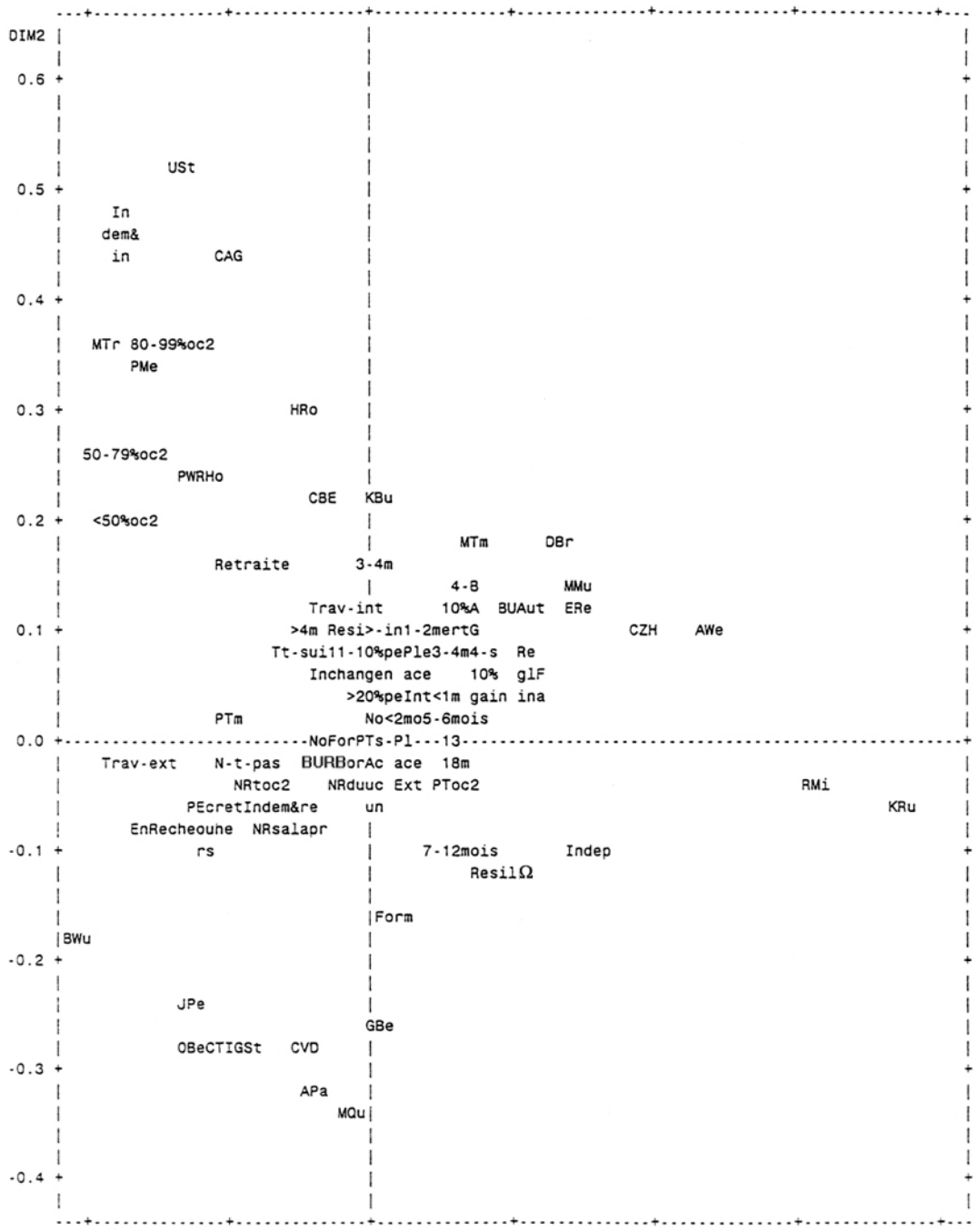
Wegen des grossen Umfangs der statistischen Daten des Raums BNL sind auf unseren Grafiken jedoch nicht alle Charakteristiken gut erkennbar, teilweise sind sie übereinander projiziert und somit verdeckt. Um möglichst viele Charakteristiken sichtbar werden zu lassen, wurden deren Namen stark abgekürzt[192], was das Lesen der Grafiken jedoch erheblich erschwert. Trotzdem bleiben in der Grafik der unabhängigen Variablen über 200 Charakteristiken verborgen und in der Grafik der abhängigen Variablen deren 39. Aus diesem Grunde folgen auf den nächsten Seiten detaillierte Beschreibungen des theoretischen Raums.

[191] Die weitere Interpretation der Korrespondenzanalyse (Kapitel 5) basiert jedoch auf den insgesamt in der statistischen Analyse erarbeiteten Grafiken, d.h. auf verschiedensten Grafiken der Verortung von unabhängigen und abhängigen Variablen im statistischen Raum BNL und den Grafiken der Verortung anhand der Position der einzelnen Individuen (siehe Annex B.1). Sowohl die Paarung der Variablen in Form von Kreuztabellen, mit Hilfe derer wir die primären Beziehungen der einzelnen Variablen untereinander prüften, als auch die Detailanalysen der Korrespondenzanalyse können nicht explizit vorgestellt werden. Denn alle Grafiken vorzustellen würde den Umfang dieser Arbeit absolut sprengen. Das Vorgehen der statistischen Erhebung und die Auswertung der erhobenen Daten ist festgehalten im Kapitel der theoretischen und methodischen Forschungsgrundlagen (Kapitel 3) unter dem Abschnitt 3.2.5 im Kapitel der theoretischen und methodischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit.

[192] Da die gesamte Korrespondenzanalyse in Zusammenarbeit mit Salah Bouhedja (Technicien de recherche) durchgeführt wurde, basiert der Text der Grafiken auf der französischen Sprache. Die Variablen und entsprechenden Charakteristiken sowie die Erklärung der Kürzel befinden sich in Form einer Legende mit Übersetzung ins Deutsche im Annex B.2.



Grafik 3-1: unabhängige Variablen



Grafik 3-2: abhängige Variablen

Bevor wir in Form einer kurzen deskriptiven Schilderung auf die Verteilung der Charakteristiken der einzelnen Quadranten (I–IV) unseres theoretisch abstrakten Raums eingehen, sprechen wir vom Zentrum, der «Region Null», des vorliegenden Koordinatensystems, dessen Bereich von den Überlagerungen der Charakteristiken besonders stark betroffen ist[193].

[193] Auf Grund der Geheimhaltung wurden die Kürzel anonymisiert.

3.2.6.1 Zentrum der Grafik und Durchschnitt der BNL-Population

Im Zentrum der Grafik zeigen sich Charakteristiken von Mitarbeiterprofilen, deren Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung keine grossen Schwierigkeiten bereitete. Sie beschreiben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur kurze Zeit bei BNL verweilten, die relativ schnell und ohne grossen Aufwand, ohne Weiterbildung oder Umschulung intern oder extern eine neue Stelle fanden. Das Einkommen nach BNL pendelt bei dieser Gruppe zwischen einem Gewinn von 10% und einem Verlust von weniger als 20% des vorherigen Einkommens. Die Charakteristiken dieser Gruppe von Betroffenen spielen aus diesem Grunde auch bei der Bildung der Achsen der Korrespondenzanalyse keine gewichtige Rolle[194]. Man könnte sagen, dass sie eine Art Durchschnittsituation von Betroffenen mit einer durchschnittlichen Art und Dauer der Betreuung beschreiben[195].

Welchen Typ von Mitarbeiter lassen diese Variablen vermuten? Die Charakteristiken deuten einerseits auf einen eher jungen, unabhängigen, unverheirateten und kinderlosen Mitarbeiter, der noch keine oder eine nur geringe Führungsverantwortung besitzt, der eine Lehre, vielleicht sogar eine Matura absolvierte und im Bereich Retail Banking in den Verkauf oder die Administration einstieg. Seine Unternehmenszugehörigkeit ist noch kurz, aus diesem Grund bestehen wohl auch kaum Arbeitsortveränderungen innerhalb der Bank, und es werden auch keine früheren Arbeitgeber verzeichnet. Folglich ist anzunehmen, dass es sich um Akteure mit einer noch relativ jungen, aufsteigenden beruflichen Laufbahn handelt. Anderseits zeigen sich ebenfalls im Zentrum Charakteristiken, die ein höheres Alter und eine höhere Anzahl von Dienstjahren belegen. Sie deuten auf Akteure mit ähnlicher Ausbildung, ähnlichen beruflichen Positionen im Unternehmen hin wie die Ersten, im Unterschied dazu jedoch mit einer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit ohne beruflichen Aufstieg, ohne Arbeitsortveränderungen.

Mit Hilfe dieser groben Typisierung zweier Mitarbeiterprofile erkennen wir erste Oppositionen durch unterschiedliche Verortungen der einzelnen Charakteristiken bereits im Zentrum der Grafiken. In der Betrachtung der einzelnen Quadranten werden wir weitere, weit prägnantere Gegensätze entdecken. Ziel der nächsten Abschnitte ist jedoch, wie bereits erwähnt, eine beschreibende Einführung in die Verortung der einzelnen Charakteristiken.

3.2.6.2 Quadrant I

Im oberen linken Quadranten der Grafik (Quadrant I) positioniert sich die Deutschschweiz: das schweizerische Mittelland, die Zentralschweiz sowie die Nord- und Ostschweiz, namentlich aufgeführt sind die Städte Biel, Luzern und Basel. Zu erkennen sind die verschiedenen Charakteristiken der Teilzeitbeschäftigung sowie tiefe Einkommen, die mit der Teilzeitbeschäftigung in Zusammenhang stehen und die von der überdurchschnittlichen Positionierung der Frauen in diesem Quadranten zeugen[196].

Es handelt sich vorwiegend um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der früheren Dienstleistungs- und Logistikzentren, die ohne spezifische Ausbildung oder mit einer Berufslehre als Quereinsteiger in die Bank gekommen sind. Für den Zusammenhang zwischen weiblicher Erwerbstätigkeit, tiefem Einkommen und

[194] Diese Charakteristiken zeigen ein tiefes «relatives Gewicht achsenbildender Variablen».

[195] Da die Charakteristiken des Zentrums aus Platzgründen auf der Grafik nur schwer zu identifizieren und oft sogar übereinander projiziert sind, werden sie in der Folge einzeln aufgeführt: keine Kinder, ein Kind, unverheiratet, verheiratet, kaufmännische Lehre, Matura, ohne Führungsfunktion, Führungsfunktion von 1– 5 Mitarbeitern, α-Bank, β-Bank, Host- und PC-Kenntnisse, 30–34 Jahre, 35–39 Jahre, 45–49 Jahre, keine anderen Arbeitgeber als die Ω-Bank (respektive, als die einzelnen Unternehmen vor der Fusion), wenige Arbeitsortveränderungen innerhalb der Bank, keine Auslandaufenthalte, keine Kredite, weniger als 5 Dienstjahre, 5–9 Dienstjahre, 20–24 Dienstjahre, keine Vereinszugehörigkeit, keine politischen Engagements, Beschäftigte der Administration, Beschäftigte des Verkaufs, keine Weiterbildung, Weiterbildung während BNL, keine Umschulung, Platzierung sofort, Platzierung innerhalb von 2 Monaten, Platzierung in weniger als 4 Monaten, Platzierung innerhalb 5–6 Monaten, neue Stelle extern, neue Stelle intern, voll arbeitsfähig, noch ungelöste Fälle, Geschäftsbereich Retail Banking Schweiz der Ω-Bank.

[196] Teilzeitarbeit: 80–99%, 50–79%, weniger als 50%. Einkommen: weniger als 40'000 CHF Jahressalär, 40'000–60'000 CHF Jahressalär. Frauen, keine Kinder, keine Führungsverantwortung, keine Kredite, Arbeitsplatzveränderungen intern, Position im Unternehmen: Mitarbeitende.

Teilzeitbeschäftigung spricht auch die Charakteristik des Familien- und Erwerbsmodells von «Doppelverdiener Teilzeit». Hinter den entsprechenden Lebensbiografien stehen eine beachtliche Anzahl Dienstjahre und demzufolge auch höhere Altersklassen. Insgesamt sind es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem späten Eintritt in die Organisation BNL[197], was auf eine lange Phase der Unsicherheit schliessen lässt. In Richtung Zentrum erkennen wir die bereits erwähnten Charakteristiken von langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Familie, von Angestellten mit der Position Mitarbeitende, die trotz einer langjährigen Zugehörigkeit keine Verantwortung im Unternehmen übernahmen, also keinen beruflichen Aufstieg verzeichnen können.

Auf der Grafik der abhängigen Variablen erkennen wir die Namen der betreuenden BNL-Berater und die zugehörigen BNL-Zentren. Bei diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen sich auch nach BNL vorwiegend Anstellungsformen der Teilzeitbeschäftigung, wobei sich in diesem Bereich – dem Alter der Betroffenen entsprechend – auch viele Fälle durch eine frühzeitige Pensionierung lösten[198].

3.2.6.3 Quadrant II

Die Charakteristiken Stadt und Agglomeration Zürich prägen den oberen rechten Quadranten entscheidend. Modalitäten wie Stadt Bern, kleinere Städte des Kantons und die Ostschweiz liegen zwar auch in diesem Abschnitt der Grafik, jedoch so nahe bei der vertikalen Achse (DIM2), dass sie eher dem vorher beschriebenen linken oberen Quadranten zuzurechnen sind. Wir finden in diesem Teil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Informatikkenntnissen, die zwei- und dreisprachig sind und nach der Fusion relativ früh zu BNL kamen. Wenn wir die horizontale Achse betrachten (DIM1), erkennen wir das Stichwort Trading, ausserdem BNL-Betreute mit geografischen Arbeitsortveränderungen und mehreren Arbeitgebern während ihrer beruflichen Laufbahn vor der Ω-Bank. Viele dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben eine andere Muttersprache als Deutsch, Französisch oder Italienisch, im Zusammenhang mit anderen Charakteristiken wie zum Beispiel der Herkunft nach Business Unit, Funktionsspektrum und Arbeitsort lässt sich in erster Linie die englische Muttersprache vermuten und somit auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs Investment Banking der Ω-Bank schliessen.

Auf der Grafik der abhängigen Variablen finden wir in diesem Quadranten ebenfalls die Abkürzungen der betreuenden BNL-Berater der regionalen BNL-Zentren. Es platzieren sich Charakteristiken, die die Betroffenen des Stellenabbaus der Geschäftsbereiche Asset Management, Privat Banking und vor allem des Investment Bankings beschreiben. Finanzielle BNL-Lösungen werden angezeigt, Verlust und Gewinn des Einkommens nach BNL halten sich die Waage. Nahe beim Zentrum der Grafik liegt die Charakteristik, die eine unveränderte Situation des Einkommens beschreibt; wir erkennen ausserdem die internen Platzierungen und eher kurze BNL-Zeiten von weniger als einem halben Jahr. Das Erstgespräch BNL findet meist unmittelbar zum Zeitpunkt der Vertragsauflösung statt, und die Vertragsauflösung geht nicht selten direkt vom Betroffenen aus. Diese letztgenannten Charakteristiken liegen aber – und das darf man bei der Analyse keinesfalls vergessen – nahe dem Zentrum, das heisst, dass sie eher die Nuancen von sehr durchschnittlichen, allgemeinen BNL-Lösungen wiedergeben, als dass sie diesen zweiten Quadranten exakt zu kennzeichnen vermögen.

[197] Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind erst sechs bis neun Monate vor dem geplanten Projektende zu BNL gekommen.

[198] Im Bereich des Zentrums der Grafik befindet sich die Modalität Erstgespräch BNL bedeutend vor dem Zeitpunkt des BNL-Eintritts (mehr als 4 Monate) und die Charakteristik «leicht höheres Salär nach BNL», die aber ebenso wie die Angabe der vollen Arbeitsunfähigkeit während BNL (PTm) schon sehr stark dem Zentrum zugewendet ist und nur in Abhängigkeit mit den direkt daneben liegenden Variablen betrachtet werden darf.

3.2.6.4 Quadrant III

Im unteren, rechten Quadranten erkennen wir auf der Grafik der strukturierenden unabhängigen Variablen die verheirateten Männer mit mehreren Kindern und mit Charakteristiken, die eindeutig das mittlere und höhere Kader beschreiben. Die hohen Diplome, Führungsverantwortungen, Vollzeitbeschäftigungen und damit einhergehend auch die hohen Einkommen sowie die hohen militärischen Ränge, aber auch die hohen Kredite kennzeichnen ebenso diesen Teil der Grafik. Diese Charakteristiken bezeugen gleichfalls einen frühen BNL-Eintritt, meist unmittelbar nach der Fusion zu Beginn der Umstrukturierungen des Unternehmens. Manchmal findet der Erstkontakt mit dem BNL-Berater erst zum Freisetzungszeitpunkt oder nach der Freisetzung statt, was einen markanten Unterschied zur Situation der Betroffenen im ersten Quadranten darstellt. Zur Mitte hin erkennen wir wiederum Charakteristiken, die junge, ledige, in der Administration tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit kurzer Anciennität beschreiben.

Auf der komplementären Grafik der abhängigen Variablen dieses spärlich besetzten Teils des dritten Quadranten finden wir Charakteristiken von männlichen Angestellten, die eine Weiterführung der beruflichen Laufbahn mit 100%-Arbeitseinsätzen nach 7–12 Monaten oder gar nach 13–18 Monaten kennzeichnen. In diesem Quadranten findet sich ein bemerkenswert hoher Anteil an Entscheiden zur Selbstständigkeit. Begleitet wurden diese Mitarbeiter des mittleren und höheren Kaders von Senior-Beratern des Projekts BNL, oft sogar vom verantwortlichen Leiter der Organisation, Hannes Blatter, persönlich. Nach einer Phase der Weiterbildung, oft begleitet durch ein Outplacement, erfolgte die Vertragsauflösung nicht selten seitens der Bank und führte zur Laufbahnfortsetzung oder, wie bereits erwähnt, zur Selbstständigkeit der betroffenen Angestellten des mittleren und höheren Kaders.

3.2.6.5 Quadrant IV

Kommen wir nun noch zum unteren linken Quadranten, zum Südwesten der Grafik, der entsprechend den geografischen Verhältnissen der Schweiz die Situation des Tessins und der Romandie darstellt. Neben gut ersichtlichen Städtenamen wie Genf, Lausanne, Lugano erkennen wir auch verschiedene Positionierungen von Vertragsauflösungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kleinen und mittelgrossen Städten dieser Regionen. Allgemein zeigt sich an dieser Stelle ein später Eintritt ins Projekt BNL und eine bedeutende Ablehnung der BNL-Betreuung mit Vorliebe für finanzielle Entschädigungen, insbesondere in der Westschweiz.

In diesem Quadranten finden wir auch die Charakteristiken, die auf spärliches kulturelles Kapital hinweisen. Es handelt sich vorwiegend um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Primarschulabschluss ohne Lehrausbildung, die weder PC- noch Host-Anwenderkenntnisse besitzen und nur ihre Muttersprache, das heisst französisch oder italienisch, sprechen. Diese Mitarbeiter besitzen eine hohe Anzahl Dienstjahre, sie verfügen über kleine Kredite, mit denen sie meist ein bescheidenes Eigenheim finanzieren. Der Erstkontakt mit dem BNL-Berater liegt oft mehrere Monate bis ein halbes Jahr vor dem offiziellen BNL-Eintritt. Gegen das Zentrum der Grafik hin erkennen wir auch hier wieder Charakteristiken wie Handelsschuldiplome oder Alter über 35 Jahren, die eine eher durchschnittliche BNL-Situation beschreiben.

Auf der Seite der abhängigen Variablen erkennen wir die Abkürzungen der Namen der in dieser Region betreuenden BNL-Berater. Viele dieser BNL-Betreuten sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Geschäftsbereichs Retail Banking Schweiz und haben zum Zeitpunkt der Analyse noch keine neue Arbeit gefunden oder wurden sogar erst kurz zuvor freigestellt. Manche befinden sich in temporären internen oder externen Arbeitseinsätzen als Überbrückung während BNL, investieren jedoch weder in Weiterbildung noch in Umschulung. Es zeigen sich darunter auch definitive Lösungen in Form von

Charakteristiken wie: «findet keine Arbeit nach BNL», dies ist zurückzuführen auf Sozial- und Krankheitsfälle. Erst in der Nähe des Zentrums zeigt sich die Charakteristik der 100% arbeitsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Zeit BNL[199].

3.2.6.6 Stichprobenziehung

Um die Ursprünge der Korrespondenzanalyse und die Stichprobe zu verstehen, kommen wir kurz zurück auf unsere Ausgangsbasis. Diese beruhte auf der Idealvorstellung, dass wir nicht nur die Population BNL, sondern die Gesamtpopulation der Ω-Bank statistisch erfassen könnten, was später aus organisatorischen und finanziellen (Projektbudget) Gründen nicht möglich war. Dieser Ausgangspunkt ist jedoch nicht unwesentlich, da die Methode der Korrespondenzanalyse immer den relevanten Bezug zwischen verschiedenen Populationen darstellen kann. In unserem Falle wäre dies die Relation zwischen der Gruppe der vom Stellenabbau direkt betroffenen Angestellten und der Gruppe von «Survivors», der im Stellenbesetzungsprozess nach der Fusion direkt platzierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Neben der Möglichkeit der Identifikation der sozialen wie auch der geografischen Strukturen des Feldes BNL und neben dem Herausarbeiten von Idealtypen im Hinblick auf positive und negative Einflussfaktoren, verankert im soziodemographischen Profil der einzelnen Akteure, läuft das Verhältnis der multiplen Korrespondenzanalyse zur qualitativen Forschung, pragmatisch gesprochen, darauf hinaus zu sagen, dass sie uns die Kontrolle der Stichprobenziehung für die qualitative Forschung ermöglicht. Dies einerseits schon bei der Auswahl der Kriterien für die Stichprobe, anderseits auch hinterher in Bezug auf die Repräsentativität der gezogenen Stichprobe. Das heisst: Wir können in etwa sagen, dass wir unsere Stichprobe in der Gesamtpopulation von BNL nach allen zentralen soziologischen, ökonomischen, kulturellen Parametern[200] darstellen und verorten können und somit wissen, in welcher Relation diese Stichprobe zum Gesamtgebilde BNL steht. Wir kontrollieren die Aussagefähigkeit unserer qualitativen Daten in Bezug auf ihre quantitativ erhobenen Merkmale der verschiedenen sozialen Kategorien.

Die erhobene Stichprobe basiert auf aktiven Variablen der multiplen Korrespondenzanalyse wie Alter, Geschlecht, Muttersprache, Einkommen, Rang, Dienstalter, Schulausbildung, alter Beschäftigungsgrad, Funktionsspektrum, BNL-Berater und Herkunft vor der Fusion[201]. Alle weiteren Variablen sind in der Korrespondenzanalyse ebenfalls präsent, nur haben diese keinen Einfluss auf die Bildung der Achsen. Sie werden deshalb als passive Variablen bezeichnet. Die gezogene Stichprobe n = 40 beruht auf einer Zufallsziehung ohne Zurücklegen.

Da wir im Bereich der Mitarbeiter des mittleren und höheren Kaders (des zweiten Quadranten), entsprechend ihrer Minderheit, kaum Individuen in der Stichprobe vorfanden, wurde die Stichprobe in der Folge durch Profile (fünf Interviews) qualitativ ergänzt, um ein möglichst repräsentatives Bild des Feldes BNL darstellen zu können. Bei der Kontaktnahme mit den Probanden (der ergänzten Stichprobe n = 45) kam es zu vier Absagen.

Alle Interviews (insgesamt 41) mit BNL-Betreuten wurden transkribiert und analysiert. Bei der Auswahl der in dieser Arbeit vorgestellten Interviews haben wir ausserdem sehr eng mit den Daten, Ergebnissen und Grafiken der Korrespondenzanalyse zusammengearbeitet. Leitende Variablen bei der Auswahl der vorgestellten Interviews waren entsprechend der Analyse der Forschungsdaten das Geschlecht, die Herkunft vor der Fusion und nach Region, die Position im Unternehmen. Angaben zu den Probanden entsprechend den Variablen der multiplen Korrespondenzanalyse: Pseudonym; Geschlecht; Alter;

[199] Grafik der Position und Individuen, siehe Annex B.1.

[200] Alter, Geschlecht, Herkunft vor der Fusion, Zivilstand, Anzahl Kinder, Anciennität, Muttersprache, Schulbildung/Ausbildung, Einkommen, Rang, Beschäftigungsgrad. Dies sind die wichtigsten achsenbildenden Variablen.

[201] Dabei erkennen wir eine Anzahl von bedeutenden achsenbildenden und raumstrukturierenden Variablen, auf denen in der Folge auch die Stichprobenziehung (Abschnitt 3.2.6.6) basierte: Alter, Geschlecht, Anciennität, Muttersprache, Fremdsprachenkenntnisse, Schulbildung/Ausbildung, Arbeitsort, Einkommen, Rang, Beschäftigungsgrad, Funktionsspektrum, BNL-Eintritt, militärischer Rang.

Muttersprache; Fremdsprachen; Schulausbildung; gelernter Beruf; Zivilstand; Anzahl Kinder; Kinderzulagen; Anzahl Arbeitgeber vor der Ω-Bank; Herkunft vor der Fusion; Beschäftigungsgrad; Rang; Führungsfunktion; Jahreseinkommen; Betriebszugehörigkeit; Kreditverpflichtungen; BNL-Regelung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews.

Über die Positionen, die in der Korrespondenzanalyse auftreten und sich im Raum polarisieren, lassen sich über die qualitative Forschung die Perspektiven jedes einzelnen Akteurs, also des Einzelschicksals und der Einzelerfahrung, als Beispiel par excellence visualisieren, d. h., wir können sozusagen allen diesen anonymen, abstrakten Punkten auf der Grafik der multiplen Korrespondenzanalyse ein Gesicht verleihen und, was besonders wichtig ist, eben den ganz persönlichen Blickwinkel jedes Einzelnen in Bezug auf den Wandel erfassen und im Sinne von Max Weber deutend verstehen. Dadurch, dass man über die qualitative Forschung im Rahmen der verstehenden Interviews die gesamte Geschichte des sozialen Akteurs kennen lernt und nicht nur die einzelnen fragmentarischen Charakteristiken seiner persönlichen Erfassungsdaten wahrnimmt, erfährt man in der Folge, weshalb jedes einzelne Individuum eben genau an dieser Stelle im Raum und nicht an irgendeiner anderen platziert ist. Wir verfolgen diese Gedanken weiter im Kapitel der Analyse der multiplen Korrespondenzanalyse (Kapitel 5) und werden danach (Kapitel 6) 20 Zeugnisse aus den verstehenden Interviews mit den Betroffenen des Stellenabbaus vorstellen.

4

BNL oder die Gründung eines Mikrokosmos für das Soziale

Mit dem primären Auftrag einer kritischen Evaluation von Arbeit und Nutzen der Organisation BNL, dem für die Regelung des Stellenabbaus gegründeten Sozialdepartements der Ω-Bank, begann diese zweijährige Forschungsarbeit und genau mit diesem Hintergrund beginnt auch die hier vorgestellte erste Etappe einer Sozioanalyse über den radikalen Unternehmenswandel der Ω-Bank und die daraus folgenden sozialen Konsequenzen. Unser Interesse widmen wir im nächsten Kapitel insbesondere der sozialen Praxis der BNL-Berater, das heisst ihrer Arbeit mit den freigesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihrer Betroffenheit, ihrem Engagement und nicht zuletzt ihren daraus gewonnen Kenntnissen und Erkenntnissen. Im weiteren stellen wir aber auch die Frage nach der eigentlichen Entstehung dieser neuen Institution für die Regelung des Stellenabbaus im Gesamtrahmen des Krisenmanagements, ihrer Charakteristik und, entsprechend Pierre Bourdieu, ihrem sozialen Sinn.

4.1

Organisation für berufliche Neuorientierung und Laufbanhnfortsetzung

Das für die berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung rekrutierte Team BNL beginnt nur wenige Monate nach der Fusion mit viel Elan und Enthusiasmus seine Arbeit in fünf regional eingerichteten BNL-Zentren. Mit 22 BNL-Beratern[202], den Mitarbeitern von Administration, Rechnungswesen und IT-Dienstleistungen umfasst das Projekt insgesamt rund 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Projektvereinbarungen bestehen darin, dass ein Viertel der BNL-Angestellten[203] selbst nach Abschluss des Projekts die Lösung einer frühzeitigen Pensionierung in Anspruch nehmen kann, den anderen wird von Hannes Blatter versichert, dass auch sie nach denselben Rechten und Regeln wie die BNL-Betreuten nach Abschluss des Projekts eine professionelle Hilfe für die Suche nach einer neuen Tätigkeit innerhalb oder ausserhalb der Ω-Bank in Anspruch nehmen können.

Die Startphase (damit bezeichnen wir vereinfachend die Zeitspanne zwischen null und zwölf Monaten nach Fusion), begleitet von einer intensiven Ausbildung und geprägt durch starken Teamgeist, rückt die Realität des Unternehmens in den Hintergrund. Abgekoppelt und weit entfernt vom Unternehmensalltag, beginnen sich die ehemaligen Personalverantwortlichen ihrer neuen Aufgabe als persönliche Berufs- und Lebensberater zu widmen. Die meisten von ihnen, so lernen wir sie kennen (15 Monate nach Projektbeginn, Zeitpunkt X+15), fühlen sich in ihrer Rolle als BNL-Berater erfüllt und zufrieden. Sie können endlich eine Personalbetreuung ausüben, die in der offiziellen Personalstruktur aus Zeitgründen unmöglich war und besonders heute unmöglich wäre. Beinahe entlastet von der ganzen Administration[204], leisten sie für eine viel kleinere Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zuvor eine personenzentrierte und umfassende, sehr persönliche und psychologische Betreuungshilfe. Jedoch muss man bedenken, dass diese neue berufliche Rolle nur möglich ist dank BNL, diesem institutionalisierten Schutzraum, dieser quasi isolierten, aber auch freien Zone, in der man relativ offen über seine persönlichen Probleme reden kann, ohne deswegen gleich negative Konsequenzen befürchten zu müssen und sozusagen «abgestempelt» zu werden[205]. Genau diese Form ganzheitlicher Personalbetreuung, ein aus der traditionellen Personalführung und Personalberatung heraus entstandenes Konzept, wird für die Berater tendenziell zu einer «totalen sozialen Rolle», die sie mit einem festen Verhaltens- und Identitätskodex umfassend einbindet (Erving Goffmann).

Die Berater bezeichnen sich in diesem Prozess selbst als Mittler zwischen Betroffenen und Unternehmen, dadurch verkörpern sie einerseits die Rolle des Anwalts und anderseits die des Sozialarbeiters. Ihre eigene Position und ihre Zukunftschancen analysierend, sehen sie sich selbst mehr oder minder ebenfalls als Opfer, verbünden sich mit ihren Schützlingen und gehen mit einer geballten Ladung Kraft und Motivation daran, für diese die beste Lösung zu finden. Bei dieser intensiven Betreuungsaufgabe in Form einer Einzelfallhilfe reicht die alleinige Kraft jedoch nicht immer aus, und manchmal entstehen Gefühle der Frustration, Desillusion und des Fatalismus. Um diesen enormen psychischen Belastungen standzuhalten, zeigt sich die gute Zusammenarbeit im Team sowie die ausserordentliche Unterstützung

[202] Wegen der Anonymisierung wurde für den Ausdruck BNL-Berater keine weibliche Form verwendet, obwohl es im Team auch wenige weibliche Berater gab.
[203] BNL-Berater im Alter von 55 Jahren und älter.
[204] Entlastet von der Administration der offiziellen Personalarbeit.
[205] Es wurden immer zwei Schriftstücke geführt: eine offizielle und eine sozusagen inoffizielle Akte mit allen Hintergrundinformationen zur Person und zur Neuorientierung. Letztere wurde nach BNL-Projektende entsorgt.

durch Hannes Blatter, den Leiter der personellen Umstrukturierung[206], auf den wir im Weiteren zu sprechen kommen, als ausserordentlich wichtig.

4.1.1 Erstkontakt und Tätigkeit BNL

Die ersten Tiefeninterviews mit den BNL-Beratern fanden direkt nach Forschungsbeginn statt und wurden von mir persönlich geführt. Dazu verfügte jeder BNL-Berater über eine Liste mit den Namen der von ihm zu betreuenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gab auch Listen über bereits gelöste Fälle und Listen mit Namen von in den nächsten Wochen oder Monaten eintretenden «Kunden». Der Ausdruck Kunde war übrigens eine allgemeine Bezeichnung für die von BNL betreuten Angestellten, in diesem Wort drückte sich immer auch der traditionelle Kundenrespekt einer Bank aus, obwohl man eigentlich, wenn man sich diese vielen Geschichten anhörte, oft eher von Patient hätte sprechen können. In diesen Tiefeninterviews sprachen wir, zusammenfassend ausgedrückt, über die Tätigkeit der Beratung, über die Fälle, deren Lösungen oder deren skizzierte Lösungsansätze sowie auch über die berufliche Laufbahn und Lebenssituation des Beraters.

Im Allgemeinen kannten die Berater die vom Stellenabbau betroffenen Angestellten und deren Lebensgeschichte sehr detailliert; es gab Fälle, bei denen der heutige Berater in der früheren beruflichen Laufbahn sogar ihr Personalverantwortlicher war[207]. Mit dem Austritt aus dem professionellen Arbeitsfeld begann bei den Akteuren zudem eine Form der Enttabuisierung der Lebenswelt Ω-Bank, die es in der persönlichen Beziehung zwischen Berater und Betreuten einerseits ermöglichte, den ganzen Prozess und die persönliche Betroffenheit kritisch zu hinterfragen, und die anderseits dem Bedürfnis entsprach, diese persönlichen Erfahrungen zu erzählen und, wünschenswert, auch zu verarbeiten.

Jede dieser Begegnungen mit BNL-Beratern und jedes Gespräch innerhalb der Organisation BNL war begleitet von einer kritischen Haltung gegenüber den Geschehnissen in der Ω-Bank, jeder Tag war geprägt von neuen Thematiken, neuen Fällen und neuen Schwierigkeiten. Das Verhältnis der Berater zur heutigen Ω-Bank schien wie dasjenige der Betroffenen stets äusserst ambivalent. Einerseits war die Bank ihr offizieller Arbeitgeber, anderseits in keiner Weise mehr das Unternehmen, dem sie über viele Jahre hinweg treu gedient hatten und dem sie auch in Zukunft dienen wollten[208].

Der durch die Fusion verursachte Bruch des langjährigen Arbeits- und Unternehmensvertrags führte, so belegten die mündlichen Zeugnisse, bei beiden Gruppen von Akteuren (Beratern und Betroffenen) zu einem Vertrauensverlust in das Unternehmen. Obwohl niemand durch eine Kündigung offiziell auf die Strasse gestellt worden war, kümmerten sich die Berater um die Modernisierungsverlierer, die nie mehr, auch wenn sie nach BNL erneut intern platziert werden könnten, zur früheren Gemeinschaft gehören würden und um ihre Rechte[209]. Daraus folgte, dass sich die Berater in ihrer Betreuungsarbeit vorwiegend dem Betroffenen verpflichtet fühlten, und mit ihnen bauten sie mit kritischer Haltung eine grosse Distanz gegenüber dem grossen anonymen Bösewicht Ω-Bank auf, im Sinne von: «wir und die andern»[210].

---

[206] Als Leiter der personellen Umstrukturierung war Hannes Blatter 1. der verantwortliche Leiter der Organisation BNL, 2. Berater des Umstrukturierungsprozesses und in unterstützender Funktion tätig im Change Management Process.

[207] Siehe dazu z. B. Linda Sommer, Abschnitt 6.1.5.

[208] In den Gesprächen zeigte sich immer wieder, dass die Berater nach Projektende eigentlich nicht in die offizielle Personalstruktur der Ω-Bank zurückkehren wollten. Schliesslich haben das auch nur sehr wenige getan. Siehe Abbildung 4-2: Berufliche Neuorientierung der BNL-Berater nach Projektende, Abschnitt 4.2.7.

[209] Es zeigte sich in den Gesprächen mit den BNL-Beratern immer wieder, dass die Gefühle der Zugehörigkeit und Gemeinschaft verschwunden sind.

[210] Vgl. Christoph Maeder und Eva Nadai (2003), Professionalität unter den Bedingungen des Sozialamts. In *Professionelle Leistung – Professional Performance*. 139-59.

4.1.2 Beratertätigkeit im Sinne einer Einzelfallhilfe

Wenn wir bei dieser Arbeit von einer Beratertätigkeit im Sinne einer Einzelfallhilfe sprechen, meinen wir damit eine sehr umfassende Aufgabe. Denn bei dieser Arbeit ging es nicht nur darum, mit den betroffenen Menschen eine neue Arbeitsstelle zu finden, sondern es ging um eine administrative, rechtliche, praktische, zugleich jedoch um eine individuelle, seelische und persönliche Betreuungsaufgabe.

Administrative Tätigkeiten betreffen zum Beispiel die Vertragsauflösung (Freisetzung[211]), das Überführen der Betroffenen aus der offiziellen Personalstruktur in die Organisation der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung oder auch die formalen Regelungen der frühzeitigen Pensionierung mit der Pensionskasse, das Anfordern von Zwischenzeugnissen usw. Klagen oder Einsprachen in Bezug auf die Vertragsauflösung oder ungeregelte Absenzen nach der Kommunikation des Stellenverlustes wie auch Versicherungsfragen bedurften manchmal rechtlichen Rates.

Unter praktischen Aufgaben sind die Dienste der Neuorientierung zu verstehen, wie:

- die Kontaktaufnahme mit den Betroffenen;
- das Führen von Eignungs- und Persönlichkeitstests im Sinne einer Standortbestimmung;
- das Vervollständigen und Durchsehen von Bewerbungsdokumenten;
- die Stellensuche durch Inserate, persönliche Kontakte intern und/oder extern;
- das Ausarbeiten einer Bewerbungsstrategie,
- die Analyse der Bewerbungsgespräche.

Weitere praktische Aufgaben des BNL-Beraters waren auch das Suchen nach unternehmensinternen oder -externen Temporäranstellungen zur Überbrückung der BNL-Zeit und zur zeitlichen Verlängerung der finanziellen Unterstützung[212].

Die nun erwähnten Aufgaben führten, wie oben erwähnt, zu einer individuell auf den konkreten Menschen und seine Bedürfnisse und Möglichkeiten abgestimmten Arbeit. Je nach Art der Vertragsauflösung begann diese Arbeit bereits mehrere Wochen bis Monate vor dem offiziellen Termin oder, insbesondere beim höheren Kader, und/oder nicht langfristig geplanten Vertragsauflösungen direkt nach deren Abschluss.

Mit eingeschlossen in diese Tätigkeit von BNL, wir betonten es bereits, war auch die seelische und ganzheitliche Form der Personalbetreuung; die Betroffenen gehörten ab dem Zeitpunkt der Kommunikation der Vertragsauflösung zur Organisation BNL (auch wenn dies vor dem offiziellen Vertragsauflösungstermin war). In den meisten Fällen war der BNL-Berater bei der offiziellen Kommunikation der Vertragsauflösung zusammen mit dem Personalverantwortlichen und dem Linienverantwortlichen anwesend und führte im Anschluss daran bereits ein erstes Gespräch mit dem Betroffenen. Neben dem persönlichen Berater bekamen die Betroffenen (inoffiziell) auch eine neue unternehmensinterne Adresse sowie die Möglichkeit des Zugangs zu einem Arbeitsplatz mit Computer in der Organisation BNL[213].

Die Vertragsauflösung war meist, wie man sich unschwer vorstellen kann, durch grosse Frustration, Wut und Aggression, aber auch durch Hilflosigkeit, Ungewissheit und Trauer gekennzeichnet. Eine seelische

[211] Im Unternehmen wird die Vertragsauflösung immer durch die Begriffe «Freisetzung» oder «Freistellung» ausgedrückt. Der von uns verwendete Begriff der Vertragsauflösung bezieht sich auf den Rechtsbegriff.

[212] Die BNL-Betreuten hatten – je nach Position im Unternehmen – als Mitarbeitende sechs, als mittleres Kader neun und als höheres Kader zwölf Monate Anrecht auf Betreuung und Lohnfortzahlungen. (Aus diesem Grund ist der offizielle rechtliche Begriff auch keine Entlassung.) Im Zweifelsfalle wurde dieses Zeitfenster jedoch individuell geregelt (Temporäreinsätze), eine Kündigung wurde erst nach Ablehnung von zwei korrekten Stellenangeboten ausgesprochen.

[213] Jedes BNL-Zentrum verfügte über Kundenarbeitsplätze.

und ganzheitliche Betreuung war für die Betroffenen essenziell, um wieder Vertrauen zu sich selbst und zu ihrem Umfeld fassen zu können. Mit einbezogen in diese seelische Betreuung waren nicht selten auch weitere Familienangehörige, sei dies in Form der Hilfe für den Betroffenen, sei es in Form einer auf weitere Personen ausgedehnten Hilfe seitens BNL[214]. Denn es sei an dieser Stelle vorwegzunehmen, dass nicht selten genau zum Zeitpunkt der Vertragsauflösung noch weitere psychische und körperliche Belastungen die Situation der Betroffenen erschwerten, wie der Ausbruch eines Krebsleidens, eine eheliche Trennung oder ein Todesfall, um nur einige Beispiele zu nennen.

Kommen wir noch auf die persönliche Hilfe zu sprechen, die natürlich mit den oben genannten Ausführungen stark zusammenhängt. Unter persönlicher Betreuung verstehen wir zum Beispiel die Hilfe im Bereiche der Budgetberatung, wenn es um die Auflösung von besonderen Personalkonditionen für Bankkredite geht. Oder um persönliche Regelungen bei Lohnausgleichszahlungen oder um Abfindungssummen beim Entschluss zur Selbstständigkeit nach Antritt der BNL-Betreuung. Im Kapitel der verstehenden Interviews mit Direktbetroffenen (Kapitel 6) werden wir auf unzählige weitere Aspekte der Betreuung sowie auf konkrete Situationen und Arten der Betreuungshilfe zu sprechen kommen.

Diese Ausführungen sollten es ermöglichen, ein erstes konkreteres Bild der BNL-Betreuung zu vermitteln, im Weiteren sollen sie jedoch auch zum Verständnis des bereits im Kapitel Vom Makroskop zum Mikroskop (siehe Abschnitt 2.3.3) skizzierten Forschungskonzepts beitragen. So positiv der Aufbau der projektorientierten Organisation BNL, losgelöst von den internen Strukturen der Bank, für die Betreuung von freigesetzten Mitarbeitern war, hatte diese Organisation auch negative Aspekte. Die BNL-Berater wurden dieser ausserordentlichen Aufgabe der Betreuung in Form einer befristeten Projektaufgabe ausgesetzt, ohne dass man ihnen aus unternehmerischer Sicht eine längerfristige persönliche Sicherheit und Zukunftsperspektive garantierte. Sie realisierten zudem, bedingt durch die neuen Normen, Ansprüche und Kriterien der Selektion im Bereich des Personaldepartements[215], dass sie selbst zum Opfer dieser Phase des Umbruchs wurden. Im Durchschnitt sind sie um zehn bis 15 Jahre älter als die neu gesetzten Personalverantwortlichen der offiziellen Struktur, besitzen eine traditionelle Ausbildung und vor allem viel Erfahrung im Bereich des Personalwesens. Damit sind sie also mit der Situation der Direktbetroffenen auf sehr persönliche Weise stark konfrontiert. Sie nutzen diese Betroffenheit nicht selten als Legitimation ihrer Arbeit und als Vertrauensgrundlage gegenüber den zu Betreuenden, solidarisieren sich bewusst oder unbewusst mit ihnen auf Grund ihres persönlichen Schicksals und nutzen dies als Unterstützung, ja sogar als Legitimation im BNL-Prozess, um das Vertrauen des Ratsuchenden zu gewinnen. Mit diesem Schritt distanzieren sie sich eindeutig vom Unternehmen und ihrer offiziellen Aufgabe als Mittler, stellen sich auf die Seite der Opfer, der Verlierer im Modernisierungsprozess. Manchmal tun sie dies sogar ausser Haus, das heisst, dass sie die Betroffenen im privaten Bereich und nicht in den Räumlichkeiten der Ω-Bank betreuen.

4.1.3 Problematik der Organisation BNL

Durch die Zusammenarbeit mit dem Team der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung eröffnete sich für mich als Soziologin eine Welt, die ich allein durch Tiefeninterviews und verstehende Interviews – ohne die tägliche Teilnahme am Prozess BNL – nur schwer hätte erfassen können. Dabei bewahrheitete sich mit der Zeit eine primäre Vermutung als entscheidendes Faktum: die Problematik der Organisation BNL und deren Berater.

In den ersten Wochen der Forschung – in der Zeit der Kontaktnahme und der ersten Gespräche mit BNL-Beratern (15 Monate nach BNL-Projektbeginn) – schien der Beratungsprozess in Bezug auf die

[214] So erfuhr ich beispielsweise, dass ein BNL-Berater in dieser Situation der Prekarität sich nicht nur um die Betroffene (verwitwete Kundin) kümmerte, sondern auch ihrem Sohn zu einer Lehrstelle verhalf.

[215] Auch im Personalbereich der Ω-Bank werden mehr und mehr Mitarbeiter mit Hochschulabschlüssen angestellt.

Situation der Berater trotz grossen arbeitsbedingten Belastungen vorwiegend in Harmonie und Zuversicht abzulaufen. Hannes Blatter versicherte mir, dass er für das Lösen der schwierigen BNL-Aufgabe zum Zeitpunkt der Stellenbesetzung im Bereich des Personalwesens nur die besten Leute ausgewählt habe. Erst im Laufe der teilnehmenden Objektivierung stellte sich, bedingt durch das zeitliche Näherrücken des ursprünglich geplanten Projektabschlusses BNL (X + 24 Monate), heraus, dass die Zukunft auch für viele BNL-Berater durch grosse Ungewissheit belastet war. Die meisten Berater hatten, wie ihre «Kunden», keine sichere Zukunftsprognose und hatten nach Projektende nur die gleichen Konditionen wie die von ihnen betreuten «Kunden» zu erwarten: eine von Hannes Blatter mündlich zugesprochene Aussicht auf persönliche BNL-Betreuung, was bedeutet, ein zeitlich definierter Anspruch zur Neuorientierung, abhängig von ihrer Position im Unternehmen (als Mitarbeitende sechs, als Kader neun und als höheres Kader zwölf Monate). Über eine sichere Zukunft hingegen, wenn man das nun einmal so nennen will, verfügten nur die wenigsten im Team, nämlich nur diejenigen, die nach Ablauf des BNL-Projekts auf Grund ihres Alters in die Gunst einer frühzeitigen Pensionsregelung kamen.

Dabei ist festzuhalten, dass in den Gesprächen mit Hannes Blatter, die meinem Anstellungsvertrag vorausgingen, die Organisation BNL und die darin agierenden Akteure als die absoluten «Personalprofis» vorgestellt wurden. Alle Berater galten als erfahrene Personalverantwortliche des höheren Kaders oder Personaldirektoren, wie sie im früheren System genannt wurden. Hannes Blatter erwähnte in einem Gespräch über die Rekrutierung seines Teams, dass ihm von verschiedensten Seiten gar der Usus des Cherry pickings vorgeworfen worden sei und dass er für diesen Prozess nur die allerbesten und fähigsten Personalverantwortlichen ausgewählt habe. Diese speziell für diesen Prozess ausgewählten Profis hätten nach Ablauf des Projekts die besten Zukunftschancen im Unternehmen, berichtete er weiter. Diese Aussagen sind keineswegs als beschönigende Floskeln von Hannes Blatter zu interpretieren, sondern eine in Bezug auf die Bedürfnisse der Organisation formulierte subjektive Wahrheit, die im Weiteren im Zusammenhang mit dem Habitus der Person Hannes Blatter zu verstehen ist (Abschnitt 4.2.3). Denn für die Betreuung freigesetzter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählte Hannes Blatter, selbst ein «alter Hase» der Personaldirektion, tatsächlich die erfahrensten Personalverantwortlichen mit einem äusserst paternalistischen und philantropen Habitus; Für die Aufgabe der psychischen Betreuung, Identitätsfindung und beruflichen Neuorientierung folglich die idealsten Berater. Aus einer objektiven Distanz ist dies durchaus zutreffend für die BNL-Leiter der regionalen Zentren und somit auch umfassend wahr für Hannes Blatter, gilt jedoch nicht für alle BNL-Berater. Viele dieser Personal-verantwortlichen waren objektiv gesehen die «Verlierer» im Prozess der Neuorientierung und Stellen-besetzung, oder anders gesagt, es waren die Personen, deren Namen in der Neuorganisation nicht gesetzt wurden und die nur auf der zweiten oder gar dritten Liste einen Platz fanden[216].

Im Laufe des Prozesses wurde also ersichtlich, und zum ersten Mal seit Forschungsbeginn wurde es auch individuell im persönlichen Austausch kommuniziert, dass die Mitarbeiter von BNL sich selbst in einer grossen Misere befanden, die ihre persönliche Arbeit äusserst belastete und auch die soziologische Evaluation deutlich erschwerte. Durch die soziologische Forschung über die von BNL betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter traten sie zudem selbst ein in einen psychoanalytischen Diskurs, betrachteten sich selbst als Opfer und analysierten ihre Situation: offen oder versteckt, kritisch oder fatalistisch, je nach Situation und Zukunftsperspektiven. Diese Realität kam erst im Laufe der ersten Forschungsmonate zum Vorschein, kam vielleicht sogar erst durch die soziologische Forschung – in Form einer Aktionsforschung[217] und durch die bewusste Reflexion über die Modernisierungsopfer – überhaupt so deutlich zum Ausdruck. Die Gretchenfrage von BNL lautet folglich: Darf man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – während der persönlichen Phase des Umbruchs und der Betroffenheit durch radikalen Unternehmenswandel und Stellenabbau –, überhaupt als Berater von direkt vom Stellenabbau betroffenen Personen einsetzen?

[216] Wie bereits erwähnt, arbeitete man im Stellenbesetzungsprozess mit Namenslisten: die erste Liste führte die Namen der definitiv gesetzten Mitarbeiter (mit konkretem Arbeitsplatz), die zweite von gesetzten Mitarbeitern ohne definitivem Arbeitsplatz, und die dritte Liste war die Liste von Mitarbeitern, die nicht mehr gesetzt wurden (BNL-Liste).

[217] Siehe Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2003 [2000]), *Qualitative Forschung*. 214ff.

4.2

Sozio-analytische Reflexionen über BNL und den Prozess der beruflichen Neuorientierung[218]

Die Organisation für berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung BNL präsentiert sich dem Betrachter als Mikrokosmos, in dem die alten Regeln der vor der Fusion unabhängigen traditionsreichen Schweizer Banken noch gelten. BNL ist wie ein Organ, in dem das Soziale der paternalistischen Unternehmenskultur, eingeschrieben in die christliche Tradition Europas[219], verdichtet, funktional zugespitzt und für eine gewisse Zeit künstlich am Leben erhalten wird. Jeder freigesetzte, vom Stellenabbau betroffene Mitarbeiter oder, in Anlehnung an Aussagen aus den Interviews mit BNL-Beratern, jeder unglückliche, handicapierte, ungewollte, überflüssige, alkoholabhängige, gesundheitlich oder psychisch kranke Mitarbeiter[220] findet seinen Platz in einer Art Durchgangsstation und kommt somit «...weg vom primären Schauplatz» (B3), «...vom Kampf an der Front ins Lazarett» (B1). Mit Hilfe eines persönlichen Beraters nimmt er von seinem angestammten Arbeitsplatz Abschied und wird in ein neues Leben begleitet, das innerhalb oder ausserhalb der Ω-Bank seinen zukünftigen Lauf nehmen kann.

Stellt man die Frage, weshalb BNL gegründet wurde, erfährt man von den BNL-Beratern, dass diese Organisation seitens des Managements als eine rein zweckmässige Institution betrachtet wird, eine ideale Lösung für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, um die Widerstände nach der Fusion zu dämpfen, denn ohne BNL, so sind sich die Berater einig, «...gäbe es ein Massaker». (B7)

Die heutige Personalmanagementstrategie des Stellenabbaus wird von unseren Zeugen vornehmlich als eine rein pragmatische, nutzenorientierte Vision betrachtet, die, wie sie betonen, überhaupt nur durch eine Institution wie BNL funktionieren kann.

> «BNL wurde gegründet, um mit dem Personalabbau, der einen schlechten Einfluss auf das Image ausüben könnte, keine Unannehmlichkeiten zu haben ...sozusagen als Schadensbegrenzung. Ausserdem kann man mit BNL Medienskandalen vorbeugen, und man hat eine reine Weste, wann immer man sie braucht, denn man ist ja schliesslich vorbildlich im Stellenabbau.» (B5)

Über die genaue Aufgabe der Betreuung, so sind sich die Berater einig, können sich, wenn überhaupt, nur die wenigsten Führungsverantwortlichen ein Bild machen. BNL wird meist nur betrachtet als eine sehr grosszügige finanzielle Dienstleistung. In diesem Sinne ist im System Ω-Bank eine funktionale Abspaltung des Sozialen zu beobachten:

> «Der Stellenabbau wird von uns durchgeführt, der hat irgendwie mit dem Unternehmen gar nichts zu tun. Wenn ein Kunde einmal bei BNL ist, fragt kein Mensch von der Linie oder vom Pers mehr nach ihm. Während diesen zwei Jahren bei BNL ist es mir nur einmal passiert, dass ein Linienchef nachgefragt hat, wie die Arbeit mit dem Kunden vor sich geht,

[218] Der folgende Abschnitt (4.2) gewährt durch Zitate der einzelnen Berater einen Einblick in den Raum der BNL-Diskurse. Aus Gründen der Diskretion ist es jedoch nicht möglich die umfassenden Transkripte der Tiefeninterviews mit BNL-Beratern vorzustellen.
[219] Siehe idealtypische Achse der Unternehmenskultur, Abschnitt 3.2.4.1.
[220] Siehe Soziodizee, Abschnitt 7.1.1.

> und dabei ist dies ein sehr spezieller Fall gewesen, weil mein Kunde schwer krank gewesen ist.» (B6)

Diese radikale Trennung zwischen Personalabbau und -Neuaufbau und die daraus folgende Arbeitsteilung zwischen ökonomischer Rationalisierung und sozialer Abwicklung könnte man demnach durchaus als Zusammenspiel von rechter und linker Hand des Unternehmens charakterisieren. Im Bezug auf das heutige Unternehmen heisst das, so wird bezeugt:

> «Heute denkt niemand an die Werte der Bank und an die Mitarbeiter, die Direktion denkt nur an sich. Man denkt nur an den Profit, will immer mehr erreichen. Man hat alle Werte und die Philosophie der Bank vergessen.» (B13)

Tatsächlich findet die tägliche intensive Form der Betreuungsarbeit, durchgeführt in der Organisation BNL, in Isolation vom unternehmerischen Alltag statt. Nur Statistiken über die Art der Neuorientierung und Kostenrechnungen werden durch das Gesamtsystem überprüft. Auf Grund dieser Distanzierung fühlen sich die Berater auch nicht mehr als Angestellte der Ω-Bank, sondern als Mitarbeiter eines quasi unabhängigen, der Bank angegliederten Unternehmens.

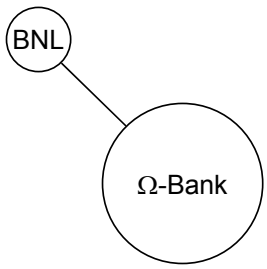


Abbildung 4-1: «Wir (*BNL*) und die andern (*Ω-Bank*) »

Zusammenfassend kann man festhalten: Die projektorientierte Organisation BNL wird seitens des operativen Managements offensichtlich als rein funktionale Instanz des Stellenabbaus betrachtet. Sie hat von Anfang an nur eine befristete Lebenszeit, ist begrenzt auf zwei Jahre, wird zwar während des Prozesses um ein Jahr verlängert, hat aber den dringlichen Auftrag, vor Beginn des nächsten Jahrtausends zum Abschluss zu kommen[221]. Die Arbeit dieser Organisation scheint wie die einer Treuhandgesellschaft, die regelt, dass die Güter in die richtigen Hände kommen und Abnehmer finden. In diesem speziellen Fall geht es konkret darum, dass die ehemaligen, meist langjährigen Mitarbeiter einen neuen beruflichen Weg finden, dass keine unangenehmen Meldungen an die Öffentlichkeit treten und dass der ganze Stellenabbau problemlos abgewickelt wird. Und diese Arbeit gelingt der Organisation BNL, wie uns von vielen Seiten und Etagen der Bank bestätigt wird, vorzüglich.

[221] Durch die BNL-Folgeorganisation wurde ein Fortbestehen der Organisation (in verminderter Grösse) gesichert.

4.2.1 Von der traditionsreichen Schweizer Bank zum anonymen Finanzdienstleistungskonzern

Der Unternehmenswandel von der traditionsreichen Schweizer Bank zum anonymen Finanzinstitut wird in unserem exemplarischen Fall in einer Form des radikalen Umbruchs zwischen gestern und heute vollzogen.

> «Die Philosophie der Bank war früher, mit dem Geld der Leute zu arbeiten, das Geld denen zu geben, die keines haben und somit die Wirtschaft zu unterstützen. Das Geld nehmen, damit arbeiten, d.h. das Geld verteilen, somit können alle von diesem Geld profitieren. Und dafür bekommt die Bank auch etwas, das ist klar, niemand arbeitet für nichts.» (B13)

So nostalgisch diese Aussage von Herrn BNL auch tönen mag, seine damit einhergehenden Gedanken über den grundlegenden Sinn des Bankgeschäftes sind doch ein sehr ernst zu nehmendes spontan-soziologisches Zeugnis. Es erwartet wohl auf dieser Welt niemand von einer Bank, dass sie gross ist. In diesem Sinne sind die aktuellen nationalen und internationalen Fusionsprozesse Strategien, die an den gesellschaftlichen Grundwerten einer Bank vorbeigehen. Im Gegensatz dazu ist die Solidität einer Bank für den Sparer sowie für den Anleger der wohl wichtigste Wert.

Aus ihrer Position BNL und der dadurch sicher reflektierten und durch alle gelebten Erfahrungen geschärften Perspektive heraus beurteilen die Berater die «neue Bank» meist mit sehr kritischer Stimme:

> «Heute ist die Bank eine Firma, die nur ans Geld denkt, nur Profit machen will. Das sieht man an der Art, wie sie sich seit einigen Jahren der Aussenwelt präsentiert. Es geht nur um die Gewinn- und Profitzahlen. Dieses Bild ist nicht anders als bei der... (*Konkurrenz*). Man denkt nicht an die Bank und an alle Mitarbeiter, sondern an Figuren des Managements wie Ospel, Gut, Mühlemann und Cabiallavetta. Die repräsentieren die Bank nach aussen, das sind Leute, die nur für sich selbst da sind. Nicht einmal für die Aktionäre, sondern nur für sich selbst. Fürs Prestige, für den Sport und für die Macht der Beste zu sein, so funktioniert das im Moment.» (B13)

Und dementsprechend machen sich die BNL-Berater auch Gedanken über Sinn und Unsinn des aktiven Change Management Programms der heutigen Ω-Bank:

> «Das Change Management Programm ist nicht neu, man wiederholt immer wieder dieselben Sachen, anders ist nur, wie man sie interpretieren und durchsetzen will, wie man alles messen will. Der Fehler dabei ist, dass es eine kleine Gruppe von Menschen ist, die sagt: ‹Dies sind die Werte!› Man muss sie anwenden. Man sagt, dass man sie alle auf die Resultate ausrichten muss, so setzt man ganz klare messbare Objektive, und wenn der Mitarbeiter diese nicht erreicht, ist er draussen. Man versucht also, die Werte durch messbare Objektive zu messen. So verändert man die Werte, die eigentlich ethisch und nicht finanziell sind. Man verkauft die Werte heute als fixierte monetäre Ziele. Diese Objektive braucht es nicht, wenn die Leute gut arbeiten. Unsere Leute akzeptieren ihre Arbeit, und man sollte ihnen helfen, diese Arbeit besser zu machen und sie nicht nur einfach unter Druck setzen, denn die Leute geben der Bank, was sie können.» (B9)

Die Aussagen der BNL-Akteure über das heutige Unternehmen drücken eine grosse Unsicherheit und Unzufriedenheit aus. Der in der Ω-Bank vor sich gehende radikale Wandel wird nicht nur von den direkten Modernisierungsverlierern, sondern von vielen Angestellten als konstante Bedrohung betrachtet, die auch die weitere Zukunft beherrscht.

4.2.2 Zwischen Theorie und Praxis

Die formale BNL-Arbeit basiert auf einem umfangreichen Instrumentarium, festgehalten in Form des BNL-Katalogs, in dem die umfassende theoretische Anleitung für die Arbeit mit den Freigesetzten enthalten ist und mit dem nach allen Regeln der Kunst gearbeitet wird. Darin sind die Briefe juristisch fehlerfrei vorgedruckt, und alle Normen des Prozesses sind, ergänzt durch die Auflistung aller Rechte und Pflichten, festgehalten. Ausserdem gründet die Betreuungsarbeit auf einer einjährigen berufsbegleitenden Ausbildung in Form von praxisnaher und gezielter Schulung durch Seminare.

Die wesentliche Grundlage dieser äusserlich so förmlich anmutenden Organisation ist jedoch eine ganz andere. Die BNL-Betreuung erweist sich als eine habituelle, soziale und psychologische Einzelfallhilfe, und das dafür aufgebrachte Engagement, die Empathie für die Opfer, ist ein rein menschlicher Beistand, der auf den traditionellen menschlichen und sozialen Fähigkeiten der früheren Personalverantwortlichen[222] und heutigen BNL-Beratern und ihrer gegenseitigen gemeinschaftlichen Unterstützung im Team basiert.

> «Ich will Leuten, die seit Jahren für die Bank arbeiten, Gutes tun. Es sind Leute, die arbeiten müssen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Diesen Leuten helfen, ihnen helfen, dass sie in Zukunft in einer angenehmen, zufriedenstellenden Umgebung arbeiten können. Gutes tun, deshalb habe ich den Vorschlag, bei BNL zu arbeiten, auch akzeptiert, ich wollte etwas Gutes tun, ich kannte die BNL-Reglemente vorher, und ich wollte diese Arbeit machen. Selbst wenn die Arbeit schwierig ist und persönlich sehr viel fordert, wollte ich es tun.» (B13)

Die Berater beanspruchen für BNL eine holistische und kohärente Strategie der Personalbegleitung. Sie ist geradezu habituell verankert in den einzelnen BNL-Beratern und inkarniert im Habitus und in der Person des Leiters der Organisation, Hannes Blatter, der sich für diese Aufgabe das ideale Team zusammengestellt hatte und diesen Prozess, geschützt in einer patronalen Enklave, in engster Zusammenarbeit und im engsten Vertrauen mit seinen meist langjährigen Kollegen (Leiter der regionalen BNL-Zentren) abwickelte.

> «Der Führungsstil von Hannes ist entscheidend, es ist die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Mit den Leuten für dieselben Ziele arbeiten und sie auch erreichen. Ich habe immer noch die Hoffnung, dass sich in der Bank etwas verändert.» (B5)

So geht aus den Zitaten der Berater immer wieder hervor, dass BNL nur dank Hannes Blatter zustande kam, dass auch ihre persönliche Situation heute und in Zukunft von ihm abhängt, und dass diese sehr schwierige und belastende Arbeit überhaupt nur durch die hervorragende Zusammenarbeit und das tiefe gegenseitige Vertrauen im Team sowie zwischen Beratern und Leiter der Organisation (Hannes Blatter) möglich war.

Was nun die Nennung von Hannes Blatter seitens unserer Quellen betrifft, müssen wir an dieser Stelle betonen, dass diese ihn immer wieder aus dem Gesamtkontext heraushebt und ihm dadurch eine Ausnahmestellung zuordnet[223].

> «Der Gründer von BNL ist Hannes Blatter, ohne ihn wäre diese Form der Begleitung nach der Freisetzung nicht zustande gekommen.» (B7)

[222] Oder Personalchef sowie auch Personaldirektor, wie sie in traditionellen Unternehmen genannt werden.

[223] Wir erkennen diese Ausnahmestellung nicht nur in den Interviews mit BNL-Beratern, sondern auch in den Interviews mit Führungsverantwortlichen.

Eine Ausnahmestellung, die sich in der Argumentationsführung auch oft auf die zukünftigen Chancen inner- und ausserhalb des Unternehmens bezieht.

> «Unsere Zukunft hängt sehr stark von Hannes Blatter und seiner zukünftigen Position ab.» (B22)

In den Aussagen der Berater findet sich wiederholt die frühere paternalistische Logik eines Unternehmens, das sich am Familienmodell orientiert, und die im Rahmen von BNL heute noch gilt. Die gemeinschaftlichen Bindungen, so hofft man, sollten auch in Zukunft tragen – nur haben diese Bindungen offensichtlich, so erkennen die Berater bewusst oder unbewusst, im neuen, an der Marktlogik orientierten System keinen Platz, folglich werden sie verknüpft mit der Person Hannes Blatter, dem Vater der Organisation BNL. Er wird betrachtet als Garant für die zukünftige Beziehung, die idealerweise weiterhin dem gemeinschaftlichen Interesse verpflichtet, ganzheitlich und von lebenslanger Dauer sein soll.

Hannes Blatter wird letztendlich als «Herr BNL» betrachtet; er hat nach Angaben unserer Probanden dieses Modell konzipiert und diese Art der Betreuung erst möglich gemacht. Es ist, so kann man sagen, «sein Modell», es trägt seine Handschrift und verkörpert auf diese Art eine Unternehmensphilosophie, die er selber lebt, wie es auch aus unseren monatlichen Expertengesprächen der letzten fünf Jahre hervorgeht.

4.2.3 Engagement der habituellen Verkörperung

Zum Verständnis dieser Aussage beziehen wir uns auf Pierre Bourdieu und seine Studien über das Algerien der 60er-Jahre, in denen er sagt, dass es immer wieder vorkommt, dass man während einer Forschung auf eine einzelne Person trifft, deren persönlicher Habitus mit seinen spezifischen Strukturen der Wahrnehmung und Deutung von Welt sozusagen repräsentativ und geradezu deckungsgleich für die institutionellen Muster der Gesamtorganisation ist[224].

Wenn man Soziologie von Organisationen oder Institutionen betreibt, hält Pierre Bordieu fest, kann es sein, dass man auf eine einzelne Person stösst, manchmal auch auf marginale Leute wie zum Beispiel einen Chauffeur, einen Portier oder eine Sekretärin, die in hohem Masse eingebunden ist in alle Sozialbeziehungen eines Unternehmens, dass sie alle Personen und auch alle Hintergrundgeschichten der Institution kennt. In einem solchen Falle ist es auch aus soziologischer Sicht durchaus legitim, eine solche Person ins Zentrum zu rücken und von der rein objektivierenden, vom konkreten Subjekt abstrahierenden Soziologie Abstand zu nehmen. Anders gesagt: Es ist legitim, dass diese Person in der Folge im Vordergrund der Forschung steht.

In der Politik und in der Rechtssprechung gibt es sogar die Usanz, manche zentrale Figuren wie zum Beispiel Otto Eduard Leopold Graf von Bismarck, Abbé Pierre oder die frühere Ministerin Simone Weil direkt über die Benennung als Urheber mit solchen Innovationen zu verknüpfen und ihnen damit auch ein ganz bestimmtes, mit dem Charisma des Urhebers zusammenhängendes Gepräge zu geben: So spricht man dann vom Bismarckschen Wohlfahrtsstaat, von der Emmaus-Bewegung des Abbé Pierre[225] und dem Gesetz Weil. Dies sind Personen, die ein Modell aus der Wiege gehoben und stark mit ihrem persönlichen Namen und ihrer persönlichen Ausstrahlung geprägt haben, also mit ihrer gesamten Person in Form eines Engagements der habituellen Verkörperung für dieses Modell geradestehen. In diesem Sinne könnte man in einer gewissen Hommage auch von BNL als dem «Hannes-Blatter-Modell» sprechen.

[224] «Ein Spontansoziologe», in Pierre Bourdieu (2000), *Die zwei Gesichter der Arbeit*. 145ff.

[225] Die Emmaus-Bewegung setzt sich ein für den Schutz und das Recht der Wohnsitzlosen (entstanden in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts).

Festhalten können wir dabei die Schlüsselrolle eines bestimmten traditionellen Charakters von Personalchef, der den Menschen und die ganzheitliche Personalbetreuung in den Vordergrund stellt. Zu erwähnen ist an dieser Stelle ebenso, dass die Organisation BNL ohne die solidarische Unterstützung, die gegenseitige Anerkennung im Team und das spezifische Ethos der Pflichterfüllung gegenüber dem direkten Vorgesetzten Hannes Blatter wohl unmöglich gewesen wäre und dass diese Form von Organisation just in der ausgeprägt paternalistischen Unternehmenskultur, von der man jetzt Abschied nehmen will, verankert ist.

BNL ist demzufolge keine ausschliesslich formale Instanz des Stellenabbaus, sondern vielmehr ein vorbildliches unternehmerisches Dispositiv der sozial verantwortlichen Personalpolitik, in dessen Konzept jedoch die schrittweise Selbstauflösung von Anfang an eingeschrieben ist anstatt auf einen konstruktiven Beitrag zum institutionellen Lernen des Unternehmens hin angelegt zu sein. BNL ist eine janusköpfige Organisation: Innovation und Auslaufmodell in einem. Und mit ihrer Selbstauflösung nach Projektabschluss sollte zugleich auch die offizielle Trauerarbeit um den Verlust einer vertrauten und vertrauensspendenden Unternehmenskultur und -philosophie abgeschlossen sein, selbst wenn die von den ausgeschiedenen wie auch verbleibenden Mitarbeitern erlittenen Wunden immer noch schmerzen und die dem Unternehmen als Institution zugefügten Einschnitte und Brüche wohl nicht so schnell wie erhofft überwunden sein werden.

4.2.4 Instanz der Gerechtigkeit

Durch die Forschung hindurch zeigt sich immer wieder, dass die BNL-Berater einerseits die Rolle eines Anwalts und anderseits die Rolle eines Sozialarbeiters für die Opfer des Modernisierungsprozesses einnehmen. Sie tun dies in der Regel, so ist vielen Aussagen und Stellungnahmen zu entnehmen, mit sehr grossem Engagement.

> «Dies ist mein Sieg: eine Frau (*tätig in der Romandie*), die ich als Kassiererin platzieren wollte, die Linienchefs wollten sie aber nicht. Sie war sehr scheu. Ich habe immer wieder mit ihr gesprochen und mit ihr diskutiert, mich immer wieder über ihre Persönlichkeit unterhalten. Sie sagte niemandem, dass sie deutsch spricht. Es ist eine sehr tiefgründige Zusammenarbeit gewesen.» (B13)

BNL wird als eine Instanz der Gerechtigkeit betrachtet, durch die viele der gemachten Fehler und getroffenen Fehlentscheide wieder gutgemacht werden konnten. Die Aufgabe des Beraters besteht darin, die Betroffenen in die Zukunft zu führen:

> «Helfen, das heisst auch Wachrütteln, Zukunft suchen, Realität erkennen.»(B7)

Es kommt aber auch vor, dass die Berater unreflektiert und unkritisch die Position der Opfer ergreifen, dass sie sich in ihrer subjektiven Perspektive verfangen und die betriebsinternen Entscheidungsträger vehement auf die Anklagebank stellen. Sie identifizieren sich oft auf sehr persönliche Weise mit den Betroffenen. Sie fühlen sich als Interessenvertreter, die im Zweifelsfall ausschliesslich «ihren Kunden» verpflichtet sind:

> «Wenn jemand einmal bei BNL ist und ich mehrmals nachgefragt habe, ob man den Mitarbeiter wirklich nicht weiter beschäftigen möchte, ist für mich nur noch der Kunde wichtig, dann ist es mir auch egal, ob der Kunde eine neue Stelle bei der Konkurrenz findet, es geht mir nur um das Wohlbefinden des Kunden.» (B9)

Diese Interessenvertretung zeigt sich zudem oft als sehr schwierig, weil die Berater selbst nicht mehr eindeutig hinter ihrem Auftraggeber stehen können. Sie fühlen sich den Betroffenen sehr nahe und sind sich durch den Unternehmenswandel oft nicht mehr sicher, ob eine interne Anstellung wirklich die beste Lösung für sie ist:

> «Die Bank hat sich verändert, und manchmal bin ich mir nicht sicher, ob der Job, den ich meinem Kunden anbiete, wirklich der richtige für ihn ist. Die Bank und ihre Mitarbeiter stehen heute unter einem enormen Leistungsdruck, alles ist leistungsorientiert, das Persönliche leidet stark, auch das Privatleben. Ich frage mich oft, wie lange die Leute diesen Job so ausführen können und ob es nicht besser wäre, einen anderen Job zu suchen, vielleicht einen neuen Weg einzuschlagen. Diese Entscheide sind vor allem schwierig für Leute, die keine andere Wahl haben, da merkt man genau, weshalb sie den Job akzeptieren müssen, obwohl sie dabei nicht glücklich sind – bei gewissen Leuten weiss man, dass sie einfach keine Chance haben. Aber dann sage ich mir auch wieder, dass es auf dem externen Markt auch keine Garantien mehr gibt. Diese Situation ist für mich sehr schwierig und belastend. Ich bin ja da, um den Leuten zu helfen, dabei stehe ich im ganzen Prozess ebenso machtlos da.» (B1)

Analysieren sie zudem ihre eigene Position, sehen sie sich selbst mit fortschreitender Projektdauer ebenfalls als Opfer, verbünden sich mit «ihren Kunden» und gehen mit einer geballten Ladung Kraft und Motivation daran, für sie die beste Lösung zu finden.

> «Zum Glück macht dies kein externes Unternehmen (*BNL-Betreuung*), weil wir die Opfer und alle ihre Aussagen verstehen ... ich bin ja selbst auch ein Opfer, nur hat es mich nicht so stark erwischt.» (B7)

Diese Kraft und Motivation für die Betreuungsarbeit finden die Berater wohl nur in der tiefen Verankerung in der früheren Unternehmensphilosophie und in ihrem Vertrauensverhältnis zu Hannes Blatter, der diese persönlich verkörpert.

> «Selbst wenn ich nicht mehr weiss, für wen ich eigentlich arbeite und ob das noch immer eine Bank ist, fühle ich mich mit dieser Bank noch immer verbunden. Es ist meine Bank, irgendwie gehört sie mir, und ich muss etwas für sie tun. Ich fühle mich nicht verpflichtet, weil ich von der Bank für meine Arbeit bezahlt werde, sondern weil ich über meine Gefühle mit ihr verbunden bin. Diese Verbindung ist entstanden, weil die Bank mir die Möglichkeit gibt und gab, etwas zu machen, etwas zu werden. Das ist ein sehr egoistischer Punkt: Wenn ich etwas machen kann, bin ich mit mir zufrieden, und die Bank gibt mir die Möglichkeit, etwas zu machen und folglich mit mir zufrieden zu sein. Das wäre vielleicht auch möglich mit einem anderen Arbeitgeber, aber ich kenne diese Bank, ich kenne die Philosophie der Bank, ich kenne die Leute, die hier arbeiten, ich kenne viele Sachen dieser Bank, ich habe mit ihr gelebt, und ich weiss nicht, was ausserhalb dieser Bank existiert. Ich arbeite insgesamt seit mehr als zwanzig Jahren bei dieser Bank.» (B13)

In dieser Philosophie gründet ein sozialer Habitus der umfassenden personellen Verantwortung, der die Beratungstätigkeit jedes einzelnen Akteurs lenkt.

4.2.5 Gedanken über die Beratungstätigkeit

Die Beratungstätigkeit BNL ist immer dem Ziel verpflichtet, möglichst nachhaltige und dauerhafte Zukunftslösungen für die betroffenen Mitarbeiter zu finden. Um dieses Ziel zu erreichen, investieren die Berater sehr stark in ihr berufliches Netzwerk, innerhalb und vor allem ausserhalb der Ω-Bank.

> «Um die Kunden zu platzieren, führe ich vor allem viele persönliche Gespräche, zu Beginn auch oft unter einem anderen Vorwand, um den Kontakt herzustellen. Dies ist viel besser als zu schreiben und zu inserieren. Unser Kontaktnetz ist das wichtigste Instrument für eine gute Vermittlung.» (B1)

Dabei erwähnen sie auch immer wieder den Vorteil ihrer relativen Unabhängigkeit von der Ω-Bank, und viele sprechen gar von einer nie zuvor gekannten Freiheit, die sie heute durch BNL erleben und die sie sehr schätzen:

> «Die BNL-Arbeit basiert auf Vertrauen, und deshalb haben wir auch einen sehr grossen Freiraum, den wir für unsere Freiheit positiv nützen, wir sehen die Kunden zu idealen Zeitpunkten und schauen auch nicht auf die Uhr nach einer Stunde, dafür gönnt man sich wieder zu einem anderen Zeitpunkt eine freie Minute.» (B1)

Dieses Aussagen verdeutlichen den Unterschied zwischen der BNL-Tätigkeit der Berater und ihrer früheren offiziellen Arbeit als Personalverantwortliche, bei der sie natürlich ausschliesslich dem Unternehmen verpflichtet waren und auch bei schwierigsten Personalproblemen rein interne Lösungen finden mussten.

> «Im Rahmen der Regeln (*BNL-Katalog*) haben wir absoluten Freiraum, wir arbeiten zwar im Team und besprechen unsere Lösungsvorschläge, aber zuletzt zieht der Berater seine Strategie durch, und er entscheidet mit dem Kunden, welcher Lösungsweg eingeschlagen wird.» (B7)

Heute haben die Berater auch die Möglichkeit, ihre Schützlinge extern zu orientieren. Sie haben die Möglichkeit, Lösungen zu suchen, die auf ganz anderen menschlichen Fähigkeiten der Betroffenen beruhen, als dass sie in der Bank genutzt oder erkannt wären. Und so ist durch diese Institution trotz rationalem Kalkül ein Spielraum entstanden, der die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu einem guten Ende zu führen vermag:

> «Dem Management ist es egal, wie wir den Stellenabbau lösen, nur die Resultate sind wichtig, und dies ist in unserem Falle ein schnelles Platzieren ohne unangenehme, Lärm machende Folgeerscheinungen.» (B6)

Unsere Informanten bezeichnen sich in Abhängigkeit vom jeweiligen «Kunden» manchmal als Sozialarbeiter, als Pfarrer, als Psychologe oder auch als Anwalt, was wiederum auf eine moralisch fundierte Logik der Beziehung zwischen Berater und Betreuten hinweist. Sie fühlen sich für die Betroffenen sehr intensiv und direkt verantwortlich, was auch bei Problemfällen wie Krankheiten, Alkoholismus und Suizidankündigungen klar zum Ausdruck kommt.

> «Der BNL-Berater ist ein Blitzableiter, er fängt alle Gefühle auf, die sich seit Jahren aufgestaut haben und nun in gebündelter Kraft zum Ausdruck kommen», «zum Glück macht dies kein Externer, wir verstehen nämlich die Opfer», «wir haben es immer wieder mit Ängsten und Aggressionen zu tun, die auf BNL projiziert werden – Fehler der Vergangenheit, zwischenmenschliche Probleme, Unehrlichkeit in der Kommunikation mit

> persönlichen Entscheiden ohne Weitsicht, die Opfer werden nach vielen Jahren einfach vor den Kopf gestossen.» (B7)

Immer wieder finden sich in ihren Aussagen Leitmotive wie «im Zweifelsfalle für den Kunden» (B9) oder «ich kämpfe für den Kunden und für die Idee BNL» (B7). Die moralische Verpflichtung des Arbeitgebers wurde demzufolge erfolgreich an BNL delegiert. So manifestiert sich BNL als eine Insel mit traditionellen Logiken, Werten und Verpflichtungen innerhalb eines neuen, der Marktlogik orientierten Systems, das diese zwischenmenschlichen Verpflichtungen zu ignorieren und gar aufzulösen versucht.

4.2.6 Gedanken über die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter und über die Gründe der Vertragsauflösung

Die Philosophie der Organisation BNL gründet auf einer ganzheitlichen Personalbetreuung mit einer stark sozialen Komponente; ein Konzept, das zwar aus der traditionellen Personalführung und Personalberatung heraus entstanden ist, in diesem Moment der Krise jedoch ganzheitlicher denn je angewandt werden kann. Dieses Konzept wird für die darin agierenden Berater tendenziell zu einer totalen sozialen Rolle[226].

> «Die BNL-Arbeit braucht Motivation und einen Hoffnungsschimmer – bevor man überhaupt mit den Kunden arbeiten kann, muss man sie wieder auf Vordermann bringen, und dann belastet mich die Situation auch nicht mehr so sehr, denn dann kann etwas Neues beginnen.» (B1)

Die Betreuung ist jedoch stark abhängig von der Ausbildung und Position der einzelnen Menschen.

> «Problemfälle sind vor allem Leute mit einfacher Ausbildung, ohne Diplome, für diese ist es sehr, sehr schwer, eine Lösung zu finden, und das sind die Leute, die uns wirklich brauchen.» (B7)

Zu explizieren ist im Weiteren, dass die Berater ihre Aufgabe als eine grosse Bewältigung von «Altlasten» betrachten, als Aufarbeitung von lang anstehenden Personalproblemen, die nie gelöst wurden und die durch die Umstrukturierung und den Stellenabbau heute ans Tageslicht kommen.

> «Um die 50% der BNL-Fälle beruhen auf langjährigen Personalproblemen wie z. B. auf Sozialfällen durch Krankheit, Alkohol usw., die einfach erst jetzt mit Hilfe der neu gegründeten Organisation an die Oberfläche kommen. Es sind Leute, die man heute nicht mehr will, derer man sich heute einfach durch uns entledigen kann.» (B18)

Zusätzlich zu den offiziellen Fällen betreuten die BNL-Berater, wie auch in der Statistik festgehalten (siehe Abbildung 1-1: BNL-Statistik), rund 250 Spezialfälle. Das sind Leute, die noch immer im Unternehmen tätig sind, die aber in ihrer aktuellen Situation unglücklich und unzufrieden sind oder anderweitige Probleme haben. Oft sind dies Mitarbeiter, die mit dem Unternehmenswandel, den neuen Führungsstrukturen und Aufgaben nicht zurechtkommen. Bemerkenswert ist, dass sich diese Spezialfälle auf allen Stufen der Unternehmenshierarchie platzieren. Gemeinsam ist ihnen, dass sie offensichtlich kein Vertrauen in die offizielle Personalstruktur haben und auch in ihrem Linienvorgesetzten keinen Ansprechpartner finden[227].

[226] Eine totale soziale Rolle erfasst das Individuum umfassend und wird zu einem festen Verhaltenskodex.

[227] Aus Gründen der Geheimhaltung konnten auch wir keine verstehenden Interviews mit Spezialfällen führen, deshalb basieren alle Angaben über diese «Kunden» ausschliesslich auf den Informationen der BNL-Berater.

Die Berater bezeichnen die Betroffenen des Stellenabbaus als Menschen, die sich verraten fühlen und die eine tiefe Desillusion betreffend Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft begleitet. Mit diesem Gefühl erscheint eine grosse Frage: «Weshalb ich... weshalb ist das mir passiert?» Obwohl diese Menschen den Stellenabbau und sogar seine Notwendigkeit nachvollziehen können, entstehen grosse Probleme durch unklare Entlassungskriterien und besonders durch unklare Kommunikation, die nur zu oft nicht über direkte Wege führt. Obwohl offizielle Kriterien des Stellenabbaus bestehen, erkennen die Berater, dass diese nicht umgesetzt werden und dass nicht selten die Mitarbeiter in der Organisation behalten werden, die den Vorgesetzten am besten passen, das heisst die, die am wenigsten Probleme verursachen.

> «Es werden Stellen abgebaut, also muss es irgend jemanden treffen, man muss also auswählen. Es sollten Selektionskriterien gemacht und angewandt werden. Wir haben diese Selektionskriterien, sie sind sehr klar definiert. Zumindest die technischen Stellenprofile sind klar definiert. Was man aber nicht definiert hat, sind die persönlichen Kriterien. In diesen harten Kriterien heisst es nicht, dass der Mitarbeiter schön sein soll, dass er seine Meinung nicht sagen darf. Also explizit beruft man sich auf die aufgestellten Kriterien. Der Chef sagt nicht: ‹Ich entlasse ihn, weil er mir nicht sympathisch ist›, obwohl dies der eigentliche Grund ist. Die Stellenprofile figurieren also wie offizielle Entschuldigungen, die auch die eigene Entscheidung verdecken. Der Chef sagt nicht: ‹Ich muss dich entlassen›, sondern: ‹wegen diesen und diesen Kriterien hat dich die Bank freigesetzt.› Man versteckt sich hinter offiziellen Kriterien.» (B6)

Eines dieser willkommenen Kriterien, das in den Aussagen immer wieder auftaucht, ist das Alter, aber auch dieses erscheint für die Berater immer wieder als vage und unrelevant.

> «Die Leute, die bei BNL landen und über 50 sind, denken, dass sie wegen zukünftiger hoher Sozialkosten entlassen werden. Sie denken, dass die Bank ihre Kosten berechnet hat und sie deshalb draussen sind, aber das stimmt nicht. Sie vergleichen ihre Qualifikationen und Profile mit den Mitarbeitern, die bleiben, und es gibt keinen offiziellen Unterschied, nur manchmal vielleicht das Alter, also fragen sie sich: warum ich, und immer wieder: warum ich? Wenn es umgekehrt ist und der jüngere Mitarbeiter die Bank verlassen muss, ist es meist, weil dieser unangenehme Fragen stellt, kritisch ist und so... Wie auch immer, die meisten wissen jedenfalls nicht genau, weshalb sie nicht gesetzt wurden, und diese Unsicherheit belastet die Beratung.» (B18)

Die grossen Probleme im Beratungsprozess verursachen meist nicht die Vertragsauflösung an sich, sondern die damit einhergehende Willkür, die Gleichgültigkeit und die unklare Kommunikation getroffener Entscheide.

> «Es ist die Art und Weise, wie man mit den Mitarbeitern und mit den Entscheidungen umgeht. Es ist die Gleichgültigkeit, die der Mitarbeiter spürt, das reine Geschäft. Wenn der Chef jemanden entlassen muss und mitfühlt, begreift es der Mitarbeiter. Der Chef kann, wenn er will, etwas für den Mitarbeiter tun, er kann ihm helfen, eine neue Stelle zu suchen, er kann ihn fragen, wie es ihm geht, aber diese menschliche Anteilnahme fehlt. Das Problem sind nicht neue Stellenprofile, es ist alles beim Alten geblieben. Wenn der Mitarbeiter zum Beispiel den Computer beherrschen muss, dann muss er das lernen, das ist eine Bedingung, um bei der Ω-Bank zu arbeiten, und dies schon seit 20 Jahren. Wenn er das nicht kann, muss er es schnellstens lernen. Wenn er das nicht kann, sieht er selbst ein, das er dem Profil nicht entspricht. Aber das sind nicht unsere Schwierigkeiten. Die Probleme, die wir hier lösen müssen, sind die der Unehrlichkeit und Unaufrichtigkeit.» (B11)

Immer wieder bezeugen die Berater, dass es im Stellenbesetzungsprozess und insbesondere an den Stellenbesetzungs-Workshops an objektiven Instanzen fehlte, dass Entscheide viel zu schnell und spontan getroffen werden mussten. Sie bezeichnen dieses Vorgehen nicht selten als unmenschlich. Durch ihre

Position und ihre Perspektive im Feld gelingt es ihnen heute auch nicht mehr, den Prozess objektiv zu betrachten, nicht zuletzt spürt man in ihren Aussagen die persönliche Betroffenheit.

4.2.7 Zukunftschancen der BNL-Berater in der Ω-Bank

Die BNL-Berater sehen ein, dass sich die heutige Unternehmenssituation durch Weisungen und Order nicht verändern kann und dass die Betroffenen des Stellenabbaus, um sich zu verändern, eine konkrete sowie umfassende Hilfe benötigen, und genau in diesem Bereich sehen die meisten auch ihre zukünftige Aufgabe bei der Bank. Eine solche Möglichkeit wird jedoch von Beratern mit einer definitiven Zukunftslösung, wie zum Beispiel der frühzeitigen Pensionierung, als sehr schwieriges, wenn nicht sogar unmögliches Unterfangen betrachtet.

> «Ich würde behaupten, dass meine Kollegen in Zukunft nicht im HR arbeiten können, weil sie im Moment zu stark in die Probleme involviert sind. Zum Teil wollen sie zu viel helfen und vergessen die Probleme der Führungskräfte; sie sind aber stark sensibilisiert für menschliche Probleme und könnten für das Coaching gezielt geschult werden. Sie erkennen, was die Mitarbeiter brauchen, haben aber ein Problem mit ihren eigenen Ängsten und ihrem eigenen Engagement. Um BNL-Berater wieder in der Bank zu beschäftigen, müssten sie erst einmal die erlebten Schicksale verdauen können, denn sie leben jede schwierige Kundensituation persönlich mit... Wir sind alle sehr stark involviert[228]!» (B6)

Implizit erkennen dies die meisten Berater, sie versichern in unseren Gesprächen immer wieder, dass sie eigentlich nach BNL nicht mehr für die Ω-Bank arbeiten möchten. Gegen Ende des Projekts konkretisieren sich ihre Bedürfnisse, zugleich steigt die persönliche Angst vor der Zukunft. Die Wiedereingliederung in der offiziellen Personalstruktur ist für die Berater wie für die Betroffenen von ihren persönlichen Beziehungen in der Institution abhängig, nicht nur von ihrer persönlichen Beziehung zu Hannes Blatter, wie es von den Akteuren oft vermeintlich geglaubt wird, sondern auch zu den Führungsverantwortlichen des Bereichs HR; die entscheiden, wer in ihre Struktur aufgenommen wird. Für viele Berater zeigt sich, dass sie nach BNL nicht in der offiziellen HR-Struktur erwünscht sind, dadurch entsteht eine umfassende Unsicherheit und persönliche Anomie.

Die Situation der verbleibenden BNL-Berater zur Zeit des Projekt- und Forschungsabschlusses, so ist zu sagen, war eine sehr schwierige. Die BNL-Folgeorganisation stand zu diesem Zeitpunkt auf sehr wackligen Beinen und ist nach Aussagen der Personalverantwortlichen eine kaum anerkannte oder für nötig befundene Organisation[229]. Das Ende des Projekts BNL war zudem belastet durch die Arbeit mit sehr schwierigen Fällen, auch der Teamgeist hatte sich durch die Verkleinerung des Teams zwangsläufig verändert, neue Projekte seitens der Führung liessen die BNL-Arbeit und die regelmässigen Sitzungen in den Hintergrund treten und quasi als zweitrangig erscheinen.

Die folgende Abbildung informiert über die berufliche Neuorientierung der BNL-Berater nach Projektende:

[228] Vgl. Norbert Elias (1999), *Engagement und Distanzierung.*
[229] Diese Ansicht basiert auf Aussagen von Personalverantwortlichen (Tiefeninterviews der Ebene 3 zum Zeitpunkt X + 32).

Externe Lösung	4
Interne Lösung	8
Selbstständigkeit	1
BNL-Folgeorganisation	4
Frühzeitige Pensionierung	4

Abbildung 4-2: Berufliche Neuorientierung der BNL-Berater nach Projektende

Diese Ungewissheiten in Bezug auf ihre persönliche Zukunft – verstärkt durch den radikalen Wandel, die neue Unternehmensphilosophie und nicht zuletzt die Tätigkeit bei BNL – führten bereits vor Projektende zu eindeutigen Schwankungen und Belastungen im Beratungsprozess. Wir versuchen abschliessend, die sich daraus entwickelnden Strategien im Beratungsprozess idealtypisch festzuhalten.

4.2.8 Idealtypische Polarisierung der Beratertätigkeit

Einerseits wird von den Beratern hinsichtlich dieser Opfer des Modernisierungsprozesses die mangelnde Verantwortung des Unternehmens immer wieder beklagt, anderseits betonen sie die Eigenverantwortung und die Selbstverschuldung des Opfers und appellieren bei der Beratung an seine Selbstverantwortung. Dies ist die grundlegende Ambivalenz im Beratungsprozess und in der persönlichen Identifikation. Hervor treten zwei unterschiedliche Strategien oder sogar grundlegende Leitmotive der Beratertätigkeit:

- ein im paternalistischen Unternehmensmodell fundierter Ansatz der BNL-Betreuung, der die Verantwortlichkeit dieser Krise allein oder vorwiegend dem Unternehmen zuschreibt, die Betroffenen beschützt, verteidigt, ihnen den neuen Weg öffnet und quasi die Lösung vorlegt;

- die Strategie der Responsabilisierung, wenn nicht sogar Culpabilisierung des Opfers, das Setzen auf Selbstaktivierungskräfte und auf Employability, auf Selbsthilfe der Betroffenen, für die man bestenfalls vorübergehende Hilfestellung bieten will.

Wir finden also im Feld BNL zwei einander entgegengesetzte idealtypische Pole[230] und treffen gleichzeitig konkrete Personen, welche diese manchmal geradezu idealtypisch zu verkörpern scheinen; es sind aber nicht einfach nur persönliche, habituelle Dispositionen der einzelnen Berater. Die Strategien differenzieren zwar nach Personen. Es gibt Leute, die inkarnieren mehr das eine als das andere und umgekehrt. Diese Personen sind aber nicht einfach zufällig verstreut im Feld von BNL, sondern sind gepaart mit den verschiedenen Philosophien und Haltungen der Zentren, den geografischen Sitzen von BNL (siehe multiple Korrespondenzanalyse, Kapitel 5) und finden sich an bestimmten örtlichen Knotenpunkten mehr vertreten als an anderen, sodass man sogar von verschiedenen BNL-Stilen sprechen kann. Auf der einen Seite gibt es eine deutliche Trennlinie entlang dem schweizerischen Röstigraben, also den Stil der Westschweiz mit eindeutiger Distinktion zur Deutschschweiz und zum Tessin, auf der

[230] Das Konzept des Idealtyps ist in der Methodologie und verstehenden Soziologie Max Webers eine gedankliche Konstruktion, die im Hinblick auf ein bestimmtes Element der sozialen Wirklichkeit durch einseitige Steigerung eines oder mehrerer Gesichtspunkte und durch gedanklichen Zusammenschluss einer Fülle von zugehörigen Einzelerscheinungen gebildet wird. Siehe Methodische Grundlagen, Abschnitt 3.2.4.

anderen Seite aber eine Unterteilung der Deutschschweiz, insbesondere in die Zentren Z und X, sodass wir eine Verwandtschaft zwischen U und X sowie zwischen den Zentren Z, D und E entdecken.

Bei den Personen aber, die diesem oder jenem Idealtypus zuzuordnen sind, gibt es Wechsel und konjunkturelle Schwankungen. Wie bereits erwähnt, scheinen diese mit dem Charakter des BNL-Beraters, seiner persönlichen BNL-Situation und Lebensplanung, seinen Sicherheiten und Unsicherheiten, dem BNL-Zentrum, also der dort vorherrschenden Einstellung zum Projekt und der Zusammenarbeit im Team, mit dem näheren und ferneren Umfeld des Beraters zusammenzuhängen. Nur die Berater, die eindeutig wissen, wie ihr Leben nach BNL ausschauen wird, manifestieren kaum Schwankungen dieser Art; sie befinden sich auch viel stärker auf der Seite des Paternalismus und verkörpern nahezu idealtypisch eine paternalistische Philosophie der BNL-Betreuung.

Bei den Beratern, die über ihre persönliche Zukunft im Ungewissen blieben, offenbarten sich hingegen rund eineinhalb Jahre (X+18) nach Projektbeginn deutliche Bedenken und Ängste. Den Beratern wurde ihre eigene Ungewissheit immer mehr bewusst, was exemplarisch in ihrer verstärkten Stellensuche und Neuorientierung sichtbar wurde[231]. Man kann belegen, dass die Verkleinerung des Teams offiziell geplant war und den Interessen des Projekts entsprach. Trotzdem schien eine gewisse Panik auszubrechen, wodurch – so wurde uns auch immer wieder berichtet – die Arbeit mit den BNL-Betreuten ganz erheblich belastet wurde. Wir konnten in der Folge beobachten, wie sich gewisse Berater von der Rolle des Patrons entfernten, die Verantwortung mehr und mehr abgaben, diese überhaupt nicht mehr tragen wollten, sodass die BNL-Arbeit manchmal in eine sehr marktorientierte Begleitung umschlug, in der weniger Verständnis und Einfühlungsvermögen sichtbar war und die auf Selbstverantwortung und Employability setzte. Dies aber aus einer höchst persönlichen Not, Enttäuschung und Unsicherheit heraus, weil die betreffenden Berater diese Belastung in einer Phase der persönlichen Unsicherheit einfach nicht mehr ertrugen.

Zusammenfassend festzuhalten ist, dass ein souveräner Umgang mit dem komplexen Anforderungsprofil BNL ein Mindestmass an Langfristigkeit, Perspektiven und Sicherheit erfordert. Die anfänglich gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von BNL gemachten Versprechungen erwiesen sich mit der Zeit als leere Luftblasen, und die daraus resultierenden Enttäuschungen konnten nur dank der soliden Vertrauensbasis zwischen Beratern und Hannes Blatter aufgefangen werden. Im Zusammenhang mit diesen Erfahrungen ist abzuraten, Mitarbeiter selbst direkt Betroffene des radikalen Unternehmenswandel, als Berater von direkt betroffenen Personen einzusetzen. Im Rahmen der Forschungsarbeit Sozioanalyse ist diese Empfehlung dem Unternehmen auch kommuniziert worden[232].

[231] Mehrere Berater verliessen die Ω-Bank vor dem offiziellen BNL-Projektende.

[232] Intern wurden 300 Exemplare des Forschungsbericht Sozioanalyse publiziert und für die Realisierung des heutigen Stellenabbaus wurde das Projekt nicht mehr isoliert von der offiziellen Personalarbeit durchgeführt, sondern in Kombination mit einem Milizanteil von Personalverantwortlichen in Form einer Organisation mit haupt- und nebenamtlichen Beratern der Neuorientierung.

5

Soziologische Interpretation multipler Korrespondenzanalyse

Einen ersten Blick in die Forschungsebene der vom Stellenabbau direkt betroffenen Angestellten ermöglicht uns die statistische Erhebung einer multiplen Korrespondenzanalyse. Die in unserer quantitativen Studie erfasste Population umfasst insgesamt rund 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[233]. Allesamt sind diese Menschen Betroffene des Stellenabbaus und dadurch offensichtliche Modernisierungsverlierer. Die Konsequenzen ihrer «Freisetzung» sind jedoch sozial strukturiert und demzufolge stark abhängig von der Situation und Position des einzelnen Individuums[234]. Ein Mitarbeiter mit Arbeitsplatz in Basel hat nicht dieselben Chancen, eine neue Anstellung zu finden, wie ein Mitarbeiter mit gleicher Ausbildung und Position in Zürich; eine Mitarbeiterin mit Teilzeitbeschäftigung hat nicht dieselben Chancen wie ein Mitarbeiter, der 100% arbeitet; eine spezialisierte und über lange Jahre bei der Bank tätige Führungskraft (über 50 Jahre alt) hat nicht dieselben Chancen auf dem Markt wie ein junger Mitarbeiter mit hohem Bildungskapital, um nur wenige Beispiele zu nennen. Der Raum beweist starke geografische Differenzierungen insbesondere zwischen der deutschen und französisch-italienischen Schweiz, aber auch Aspekte wie Geschlecht, Ausbildung, Alter, Position im Unternehmen, Zeitpunkt der Vertragsauflösung beweisen eine starke Segregation im Raum.

In Form des verstehenden Ansatzes, mit dem wir zu erklären versuchen, weshalb diese Variablen und Modalitäten eben so-und-nicht-anders (Max Weber) im Raum platziert sind, erfolgt die soziologische Interpretation multipler Korrespondenzanalyse (Abschnitt 5). Dazu arbeiten wir in idealtypischer Form[235], um explizite Unterschiede von Nähe und Ferne im Raum BNL durch Abstraktion zu verstärken (Abschnitt 5.1.3), gehen analytisch und erörternd auf diese Gegensätze ein, unterstreichen Oppositionen

[233] Die Population der rund 1000 «BNL-Kunden» umfasst drei Gruppen: 1. Offiziell freigesetzte BNL-Betreute, 2. BNL-Spezialfälle und 3. zentrale Fälle. In diesem Kapitel konzentrieren wir uns ausschliesslich auf die erste Gruppe der BNL-Betreuten, mit denen entsprechend der gezogenen Stichprobe verstehende Interviews geführt wurden.

[234] Unsere statistischen Daten wurden erhoben vom Zeitpunkt X+0 (Projektbeginn BNL) bis zum Zeitpunkt X+22; insgesamt konnten wir zum Zeitpunkt X+36 (BNL-Projektende und ebenso Ende der Forschung) von rund 1000 «BNL-Kunden» ausgehen.

[235] Der «Idealtyp» ist in der Methodologie und verstehenden Soziologie Max Webers eine gedankliche Konstruktion, die im Hinblick auf ein bestimmtes Element der sozialen Wirklichkeit durch einseitige Steigerung eines oder mehrerer Gesichtspunkte und durch gedanklichen Zusammenschluss einer Fülle von zugehörigen Einzelerscheinungen gebildet wird.

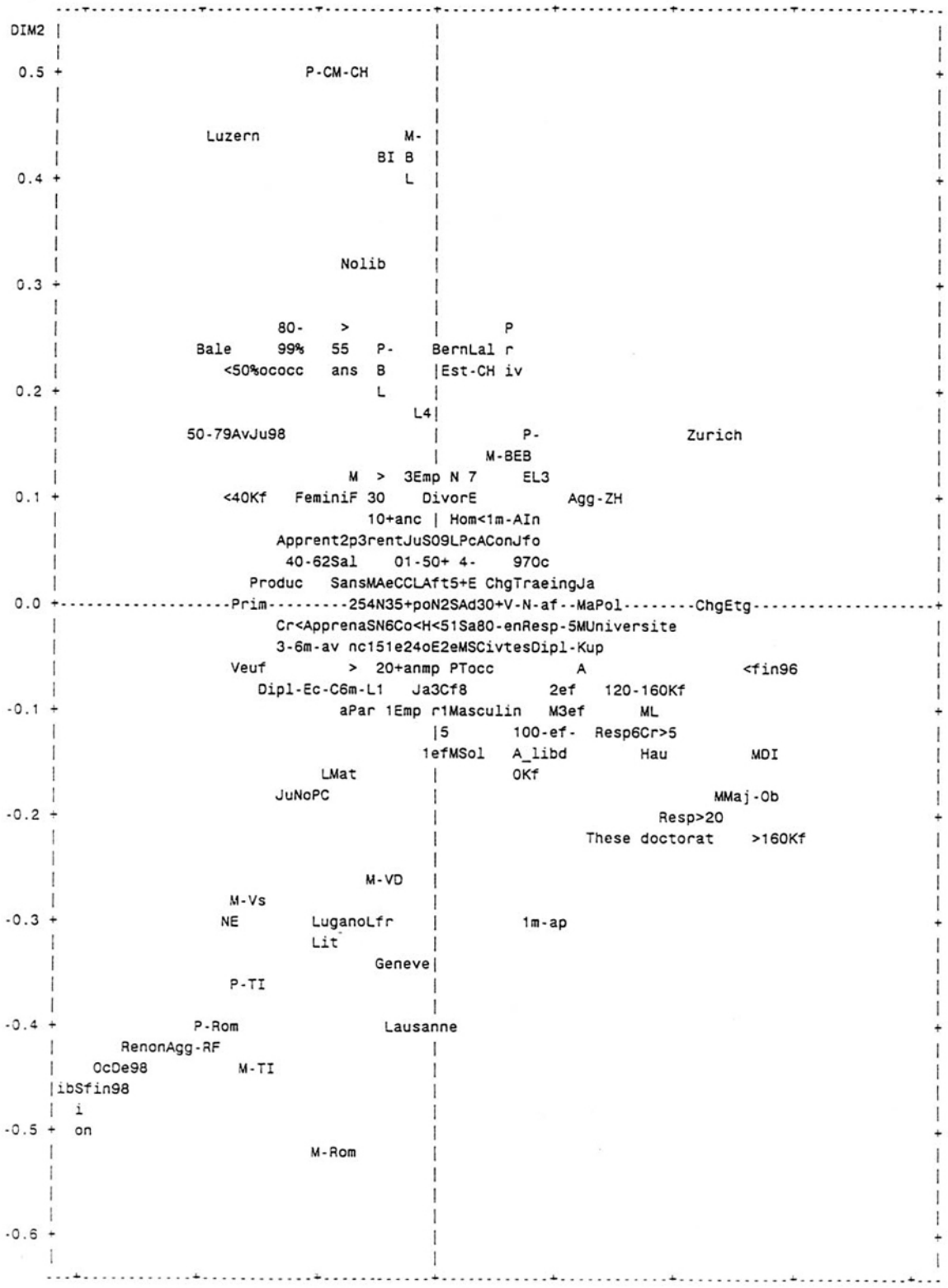
und verdeutlichen diese durch ergänzende Polarisierungshilfen. So kommen wir abschliessend zur quantitativen Stichprobe der von BNL direkt betroffenen Angestellten (Abschnitt 5.1.4) und nehmen im nächsten Kapitel (Zeugnisse von «Menschen im Mahlstrom», Kapitel 6) mit diesem Wissen an makrostrukturellen Gegebenheiten in den verstehenden Interviews eine mikrostrukturelle Ebene ein, betrachten so die durch die Unternehmensentscheide erzeugten Opfer dieses Prozesses, lassen diese zu Wort kommen, leihen ihnen unsere Stimme und unsere Feder (Pierre Bourdieu).

5.1

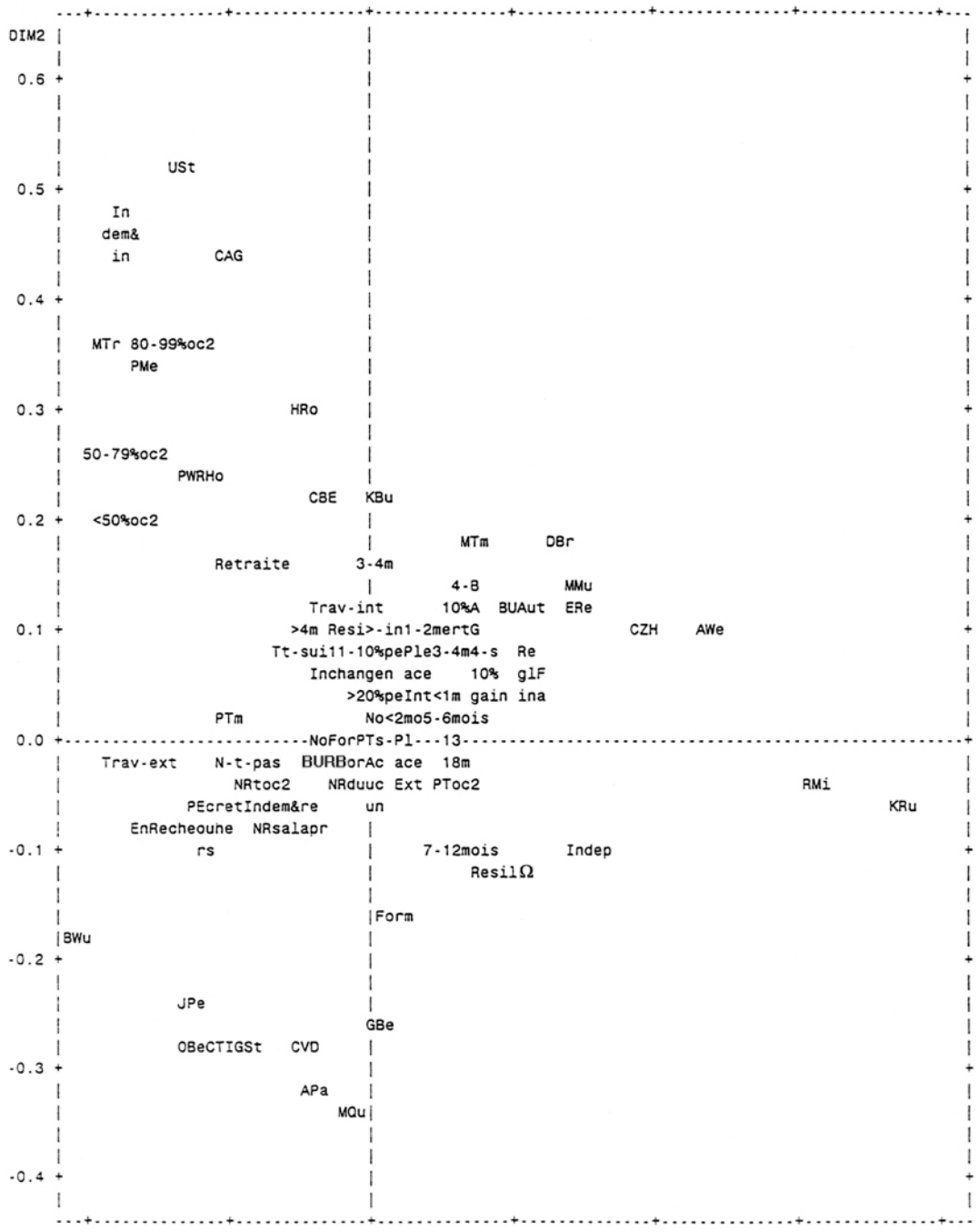
Geografisch und sozial strukturierter Raum BNL

Auf die Methode der multiplen Korrespondenzanalyse sind wir in der theoretisch-methodologischen Einführung zum Forschungsgegenstand (Kapitel 3) bereits eingegangen, und so stellen wir nun direkt den theoretisch-abstrakten Raum BNL vor. Vergessen darf man dabei nicht, dass dieser theoretisch-abstrakte Entwurf immer der Raum konkreter, lebender Menschen ist; in unserer Analyse der Raum der vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf Grund ihrer soziodemographischen und unternehmensrelevanten Variablen eben genau so und nicht anders in diesem Raum positioniert wurden. Durch Nähe und Distanz der auf der Grafik verorteten Charakteristiken zeigen sich Affinitäten zwischen verschiedenen Positionen sozialer Wirklichkeit. Oder wie Norbert Elias es nannte, Verflechtungszusammenhänge «... die Menschen produzieren und von denen Menschen produziert werden»[236]. Um diese Zusammenhänge zu erfassen, etablierten wir durch die Verfahren multipler Korrespondenzanalyse einerseits Beziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen[237] und anderseits Relationen zwischen beschreibenden Variablen und der Positionen der Individuen im Feld[238]. Letztere bilden auch die Grundlage für die quantitative Stichprobenziehung und dienen im Weiteren als zusätzliche Informationsquelle für die analytische Interpretationsarbeit.

[236] Vgl. Norbert Elias (1991), *Was ist Soziologie*?
[237] Siehe Methodische Forschungsgrundlagen, Abschnitt 3.2.5.
[238] Wir zeigen davon im Annex B.1 die Grafiken nach Geschlecht, Position in der Bank, Muttersprache und Eintrittsdatum in die Organisation BNL.



Grafik 5-1: unabhängige Variablen



Grafik 5-2: abhängige Variablen

Der Raum der Korrespondenzanalyse zeigt eine deutliche geografische Differenzierung zwischen Ost und West (d.h. rechte und linke Hälfte der Grafik). Im oberen Teil der Grafik bedeutet dies eine Unterteilung der Deutschschweiz in die Region Stadt und Agglomeration Zürich (Quadrant II) und in die Regionen Mittelland, Zentral-, Nord- und Ostschweiz (Quadrant I). Auf der linken Seite der Grafik erkennen wir die kleineren und grösseren Städte des schweizerischen Mittellands wie zum Beispiel Bern, Luzern, Basel und Biel. Der vierte Quadrant widerspiegelt den Süden respektive Südwesten, konkret Genf, Lausanne, Lugano, kleinere und grössere Städte in diesen Regionen sowie auch das Wallis.

5.1.1 Zur rechten Seite des Raums

Die Stadt und Agglomeration Zürich, die sich im rechten, oberen Raum der Grafik positioniert (Quadrant II), distanziert sich von der übrigen Deutschschweiz. Der Raum Zürich, insbesondere die Stadt, markiert durch diese Position ihre Sonderstellung im geografischen Raum. Zürich, Wirtschaftszentrum und Bankenhauptsitz der Schweiz, spielt in der Ω-Bank eine zentrale Rolle und wurde nach der Fusion zum weitaus wichtigsten Standort des Unternehmens. Diese Strategie und ihre Konsequenzen strukturieren den Raum BNL, und folglich unterscheidet sich die Situation der BNL-Betreuten mit Wohnorten und Arbeitsplätzen im Raume Zürich markant von der Situation der Freigesetzten der übrigen Schweiz. Wo auf der einen Seite ein Unternehmensaufbau und eine Zentralisierung stattfand, ergab sich auf der anderen Seite ein klarer Unternehmensabbau. Die hier feststellbaren Prozesse der Zentralisierung bzw. Monopolisierung im geografischen Raum lassen erwarten, dass es analog auch zu einer Monopolisierung im sozialen Raum der Ω-Bank kommt, d. h. stärkere Hierarchisierungen und Zusammenfassung von nicht nur ökonomischem, sondern auch symbolischem und sozialem Kapital[239].

Betrachten wir die Verteilung der Muttersprache: Wir erkennen das Deutsche als vorherrschende, dominierende Sprache im linken oberen Quadranten sowie auf der ganzen rechten Seite der Grafik. Individuen mit französischer oder italienischer Muttersprache werden im unteren linken Quadranten positioniert[240]. Die Verteilung der Muttersprachen führt folglich ebenso wie die geografische Opposition zwischen Zentrum und Peripherie zu einer Differenzierung zwischen Nord und Süd und lässt zusammen mit Variablen wie Position im Unternehmen, Einkommen, Ausbildung, Sprachkenntnisse, Beschäftigungsgrad, militärischer Rang usw. die eindeutige Verteilung der Kapitalsorten (ökonomisches, kulturelles, symbolisches und soziales Kapital) im Raum erkennen. Basierend auf dem qualitativen Forschungsmaterial schliessen wir daraus, dass sich diese als eindeutig zu bezeichnende dichotome Polarisierung durch den Zusammenschluss nach der Fusion und die anschliessend eingeleitete Umstrukturierung bildete und heute für das ganze Feld Ω-Bank – nicht nur für die vom Stellenabbau betroffenen Angestellten – strukturierend wirkt.

Kommen wir zurück zur rechten Seite der Grafik (Quadrant II und III): Neben der Stadt und der Agglomeration Zürich (Quadrant II) befinden sich auch die Städte Genf und Lausanne (Quadrant III), die grossen Universitätsstädte und ökonomischen Knotenpunkte der Westschweiz, auf dieser Seite der Grafik[241]. Mit anderen Worten befindet sich auf dieser rechten Seite das hohe ökonomische Kapital, das heisst hohe Einkommen, gekennzeichnet durch Jahreseinkommen von über 100'000 bis zu 160'000 und mehr Schweizer Franken pro Jahr. Hohe berufliche Positionen gehen erwartbar mit dieser Tatsache einher. So finden wir Vertreter des höheren Kaders sowie auch Vertreter des mittleren Kaders, wie bereits erwähnt, im dritten Quadranten. Auch das hohe kulturelle Kapital finden wir auf dieser Seite, vertreten durch Universitätsabschlüsse, höhere Diplome und hohe militärische Ränge. Hier befinden sich vor allem die männlichen BNL-Kunden; es sind Führungskräfte mit traditionellem Erwerbs- und Familienleben, Alleinverdiener mit mehreren Kindern[242]. Gemeinsam ist dieser Gruppe von betroffenen Führungskräften auch, dass sie sehr früh zu BNL kamen, meist nur wenige Monate nach der Fusion, und dass der Eintritt ins Projekt BNL unmittelbar zum Zeitpunkt der Freisetzung erfolgte. Entsprechend der Erhebungen über den Zeitpunkt des Eintritts in die Organisation BNL[243] respektive des Austritts aus der offiziellen Unternehmensstruktur, charakterisiert sich dieser von den Führungskräften als sozialgerecht angepriesene

[239] Der geografische Raum geht also immer einher mit einem sozial strukturierten Raum.

[240] Auf der rechten Seite der Grafik (insbesondere II. und III. Quadrant) weist die Charakteristik «andere Muttersprache» insbesondere hin auf die englische Sprache, durch Vertragsauflösungen im Geschäftsbereich Investment Banking.

[241] Zentrum und Peripherie: Das Verhältnis von Zentrum und Peripherie, das sich aus der geografischen Polarisierung ableiten lässt, ist sozialräumlich gedacht immer auch eine Anhäufung von Kapitalvolumen der verschiedenen Sorten (ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital), siehe Abschnitt 3.1.1.2. Zusammenfassend ausgedrückt, entsteht auf der Seite des Zentrums ein Aufbau des Kapitalvolumens und auf der Seite der Peripherie ein Abbau.

[242] Die Geschlechter sind sich im gesamten Feld diametral entgegengesetzt. Der Begriff «männliche Dominanz» wurde gewählt in Anlehnung an Pierre Bourdieu (1996), *La domination masculine*.

[243] Siehe BNL-Betreute nach Eintritt in die Organisation BNL, Annex B.1.4.

Stellenabbau durch eine äusserst hierarchische Zeitfolge[244]. Das höhere Kader kommt direkt nach der Fusion und vorwiegend in den ersten Monaten nach Projektbeginn zu BNL.

Wenn wir die abhängigen Variablen betrachten, sehen wir, dass diese Gruppe vom Stellenabbau betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine lange bis sehr lange Zeit für die berufliche Neuorientierung benötigte. Wir können sagen: Je höher die berufliche Position des von BNL betreuten Mitarbeiters, desto länger die Dauer der beruflichen Neuorientierung. Oft ist dabei die Betreuung gekoppelt mit einer externen Laufbahnberatung (Outplacement) und hat in diesem Falle die Perspektive einer Karriere- und Laufbahnweiterführung; nicht wenige Mitarbeiter des höheren Kaders machen sich nach dieser Zeit der Neuorientierung auch selbstständig. Entsprechend dem geografischen Raum der unabhängigen Variablen finden wir hier in erster Linie das Beratungszentrum am wirtschaftlichen Bankenhauptsitz der Schweiz, die entsprechenden Berater sowie auch die von ihnen betreuten Personen.

5.1.2 Zur linken Seite des Raums

Die Charakteristiken der linken Seite des Raums (Quadrant I und IV) stehen in Opposition zu denen der rechten Seite. Das bedeutet: Wir finden hier in erster Linie die Teilzeitbeschäftigten, vor allem die Frauen, Zweitverdiener mit geringen Einkommen, die Leute aus der Produktion, genauer aus den Dienstleistungszentren. Auf dieser Seite finden wir keine hohen Diplome, sondern Grundschul- und Lehrabgänger. Damit einher gehen auch die Sprachkenntnisse; die meisten dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen nur ihre Muttersprache und kaum eine Fremdsprache; sie sind ausserdem meist um die 50 Jahre alt, viele von ihnen sind geschieden oder verwitwet und haben oft noch immer Kinder in Ausbildung.

Im unteren linken Quadranten befinden sich die Modernisierungsverlierer der BNL-Zentren der Westschweiz und der italienischen Schweiz. Ihre Muttersprache ist Französisch oder Italienisch, die Bildung eher gering, und sie haben keine besonderen Fremdsprachenkenntnisse, was für diese Menschen angesichts der Zentralisation des Unternehmens in der Deutschschweiz ein zusätzliches Handicap bedeutet. Je mehr wir uns in der Unternehmenshierarchie nach unten bewegen, desto später ist der Eintritt ins Projekt BNL. Besonders im vierten Quadranten, dem der Westschweiz und der italienischen Schweiz, finden wir die späten BNL-Betreuten mit sehr geringem Kapital (Eintritt erst kurz vor Projektende). Wir bewegen uns auf dieser Seite ganz eindeutig von den Verlierern der deutschen Schweiz nach unten zu den doppelten Verlierern der Romandie und der italienischen Schweiz.

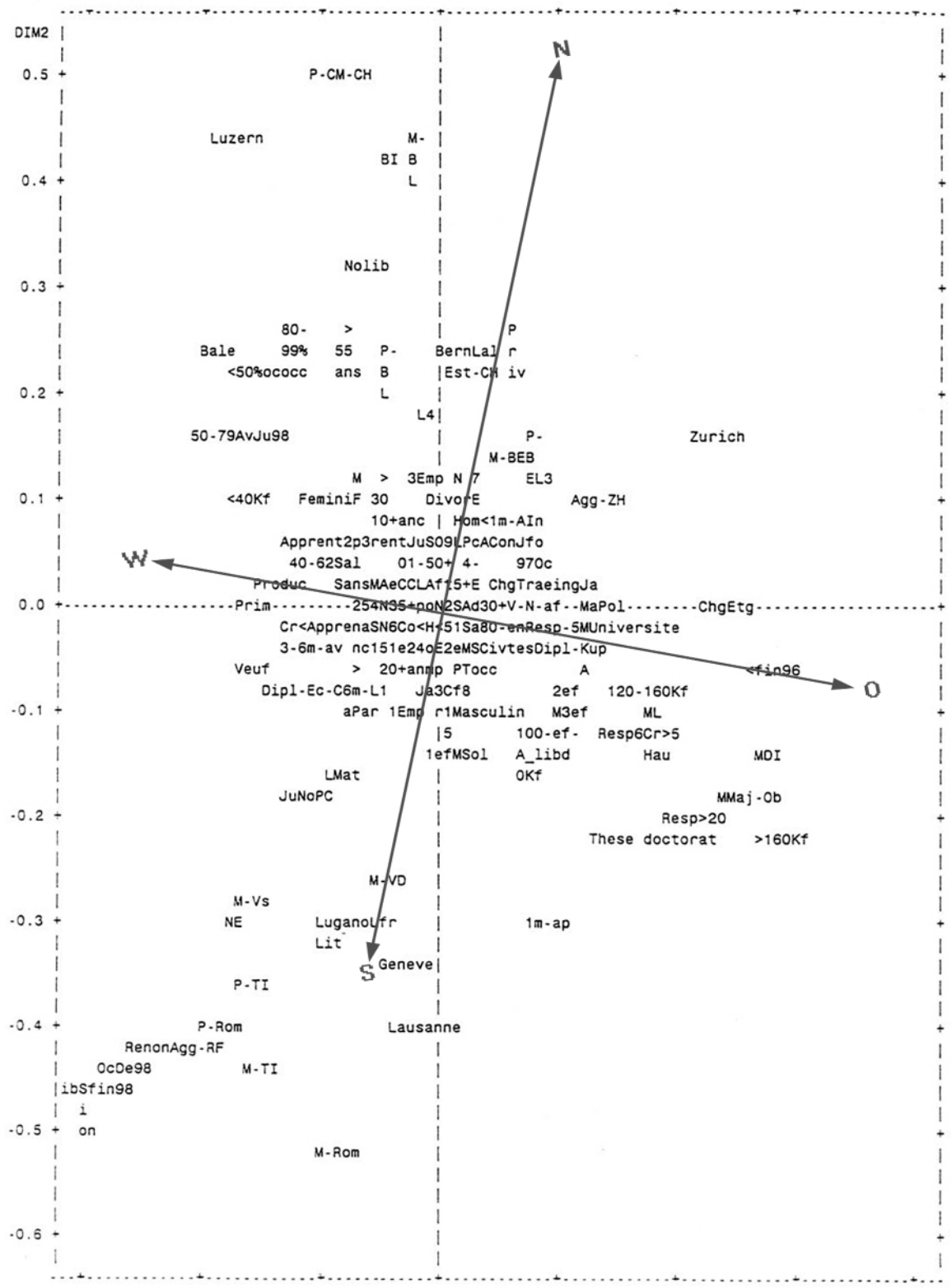
Die BNL-Dauer ist zwar allgemein kurz und könnte deshalb als eine unproblematische Situation betrachtet werden. Dem ist jedoch in Wirklichkeit nicht so. Mit der Praxis und Erfahrung der BNL-Berater begann eine möglichst frühe Kontaktnahme und Betreuung der Betroffenen, noch vor ihrer offiziellen Vertragsauflösung. Mit ihrer Hilfe konnte eine gewisse Egalisierung zwischen den verschiedenen Positionen und ihren Rechten der BNL-Betreuung etabliert werden. Die BNL-Berater begannen die Arbeit mit den Betroffenen also so schnell wie möglich. Das Erstgespräch BNL fand oft mehrere Monate vor dem Freisetzungstermin statt. Wir sehen in diesem positiven Effekt jedoch auch eine Schattenseite: Eine frühe BNL-Betreuung ist nur möglich im Falle einer exakt geplanten Stellenauflösung, zum Beispiel bei der strategisch geplanten Auflösung eines ganzen Bereichs oder Dienstleistungszentrums. So wurden die Leute in den Dienstleistungszentren der peripheren Deutschschweiz, Westschweiz und auch der italienischen Schweiz bis zum Schluss eingesetzt, obwohl der Abbau ihrer Stelle seit Monaten geplant und allgemein bekannt war. Die damit einhergehende Unsicherheit und das Unbehagen, die Angst, die kursierenden Gerüchte, welche die Leute, meist ältere gering qualifizierte Mitarbeiterinnen und

[244] Anonymisierung: Zeitpunkt X+0: Projektstart; X+0–X+3 Monate; X+3–X+6 Monate usw. Verstärkte Hierarchisierung: die Mitarbeitenden stehen im Feld in deutlicher Opposition zum mittleren und höheren Kader. Entsprechend zeigen sich die Charakteristiken der Variablen Schulbildung/Ausbildung, Einkommen, berufliche Position (Rang), Beschäftigungsgrad.

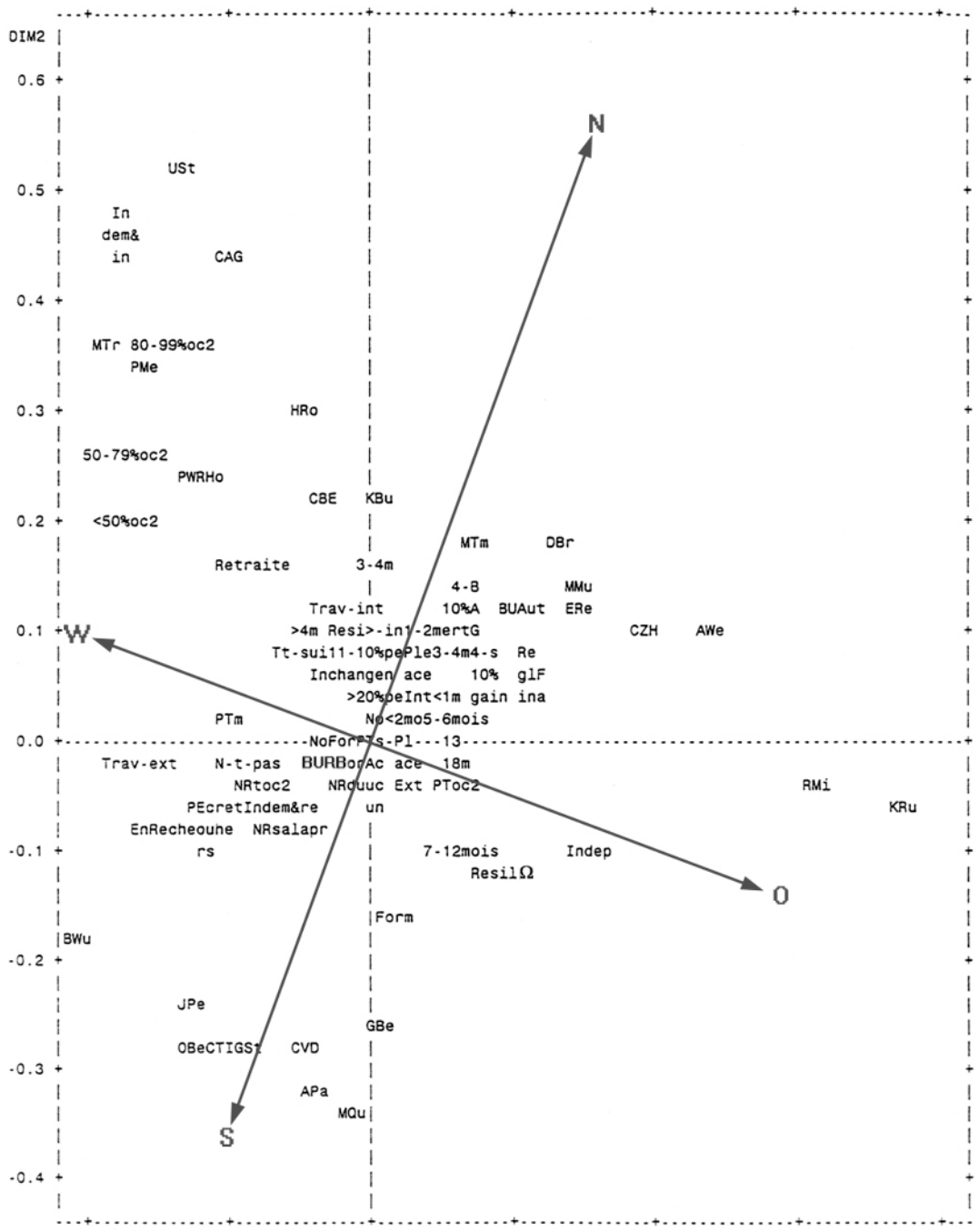
Mitarbeiter um die 50, in dieser Ungewissheit erlebten, bedeutete, wie wir in den verstehenden Interviews noch sehen werden, eine sehr grosse Belastung einerseits für die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, anderseits aber auch für die betreuenden BNL-Berater, die jedoch dank des vorgezogenen Betreuungsbeginns einen grossen Teil dieser Belastungen zu vermindern wussten.

5.1.3 Stratifizierte, differenzierte und hierarchisierte soziale Welt

Diese Strukturen und Polarisierungen werden wir im folgenden Abschnitt nun anhand von ergänzenden Polarisierungshilfen besonders verdeutlichen. So benutzen wir als Visualisierungs- und Orientierungshilfe zwei analytische Interpretationsachsen, mit deren Hilfe wir Gegensätzlichkeiten miteinander in Verbindung setzen, Polarisierungen sowie Differenzierungen unterstreichen und somit akzentuieren. Entsprechend der sozialräumlichen Verortung der Charakteristiken unseres Raumes zeichnen wir somit zusätzlich zum kartesianischen System der Korrespondenzanalyse (DIM1, DIM2) ein zweites rechtwinkliges Achsensystem mit einer Drehung um 20 Grad im Uhrzeigersinn auf der Grafik ein.



Grafik 5-3: unabhängige Variablen mit Interpretationsachsen



Grafik 5-4: abhängige Variablen mit Interpretationsachsen

Die in die Grafiken eingefügten Interpretationsachsen ermöglichen eine idealtypische Interpretation des sozialen Raumes. Mit ihrer Hilfe wird die Realität überspitzt dargestellt, denn diese Achsen führen zu einer grundlegenden Abstraktion, indem sie ein Links und Rechts, ein Oben und Unten, ein Zentrum und eine Peripherie im Raum etablieren. Mit dieser Form idealtypischer Interpretation entsteht zudem eine klare Wertigkeit der einzelnen Charakteristiken. Zwischen diesen Polarisierungen liegen jedoch viele Nuancen

und Schattierungen, wie wir sie in den Quadranten I–IV erkennen und beschreiben, die wir nicht ignorieren wollen, die es aber durch ihre Komplexität verunmöglichen, Fakten benennbar zu machen, weil diese in ihrer Vielfalt und Komplexität ohne eine idealtypische Abstraktion und Interpretationshilfe gar nicht zu erfassen sind[245].

In der folgenden Tabelle sind die einzelnen sich im Raum differenzierenden Charakteristiken, von denen wir im Zusammenhang mit den Quadranten bereits sprachen, explizit festgehalten:

Linke Seite der Grafik	**Rechte Seite der Grafik**
Deutschschweiz (Zentralschweiz, Mittelland und Ostschweiz)	Zürich
Tessin und Romandie (und Wallis)	Deutschschweiz
Frauen	Männer
Mitarbeitende	Mittleres und höheres Kader
Jahreseinkommen von 40‘000-60'000 CHF	Jahreseinkommen von 120'000 CHF und mehr
Zwei Einkommen	Ein Einkommen
Primarschulabgänger	Höhere Diplome
Berufslehre	Universitätsabschlüsse
Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Mitarbeiter mit Führungsfunktionen
Produktion	Verkauf, Handel
Keine oder nur wenige Stellenwechsel	Stellenwechsel innerhalb Ω-Bank
Teilzeitangestellte	Vollzeitangestellte
Eintritt ins BNL gegen Projektende (Zeitpunkt X + 18)	Eintritt ins BNL bei Projektbeginn (Zeitpunkt X)
Geschieden, verwitwet	Verheiratet
Kind	2-3 Kinder
Kein Militär	Militärische Ränge

Abbildung 5-1: Oppositionen der multiplen Korrespondenzanalyse

Die sich im Raum widerspiegelnden Polarisierungen kann man beschreiben als jene einer real existierenden, stratifizierten, differenzierten und hierarchisierten Sozialwelt. Wir betrachten und analysieren sie im folgenden Modell (Abbildung 5-2: Modell der soziologischen Interpretation BNL) in Anlehnung an bourdieusche Schemata der Studie *La distinction*[246] und in Bezug zum Gesamtvolumen an Kapital: «Das Prinzip der primären, die Hauptklassen der Lebensbedingungen konstituierenden Unter-

[245] Es zeigen sich an dieser Stelle Analogien zur hierarchischen Struktur des Gesamtunternehmens Ω-Bank. Denn wenn wir die Population BNL betrachten, haben wir es nicht mit einer Zufallsstichprobe des gesamten Raums der Ω-Bank zu tun, sondern mit einer strukturierten Population der vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiter. Diese Strukturierung lässt durch ihre Eindeutigkeit jedoch die Schlussfolgerung zu, dass Kräfteunterschiede, Machtunterschiede, nicht vorhandene Balancen zwischen Regionen und zwischen Zentrum und Peripherie auch in der Gesamtpopulation durchschlagen. Mit anderen Worten, dass wir im Mikrokosmos BNL die typischen und symptomatischen Gesamtstrukturen des Unternehmenswandels der Ω-Bank wiederfinden.

[246] Pierre Bourideu (1979) *La distinction.*

schiede liegt im Gesamtvolumen des Kapitals als Summe aller effektiv aufwendbaren Ressourcen und Machtpotenziale, also ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital. Die Verteilung der Klassen (und Klassenfraktionen) erstreckt sich mithin von den am reichhaltigsten mit ökonomischem und kulturellem Kapital Ausgestatteten bis zu den unter beiden Aspekten am stärksten Benachteiligten (...)»[247].

Die in die Augen springende, evidente Strukturierung und Polarisierung der Quadranten zeigt, dass wir es in unserer Forschung mit einem Musterbeispiel für gesellschaftliche Differenzierungsprozesse zu tun haben, bei denen es eindeutige Formen von Monopolisierungen (Norbert Elias) oder von, um mit Max Weber zu argumentieren, Schliessungen und Ausschliessungen in Bezug auf bestimmte Ressourcen und Zugangsweisen zu diesen spezifischen Kapitalformen gibt.

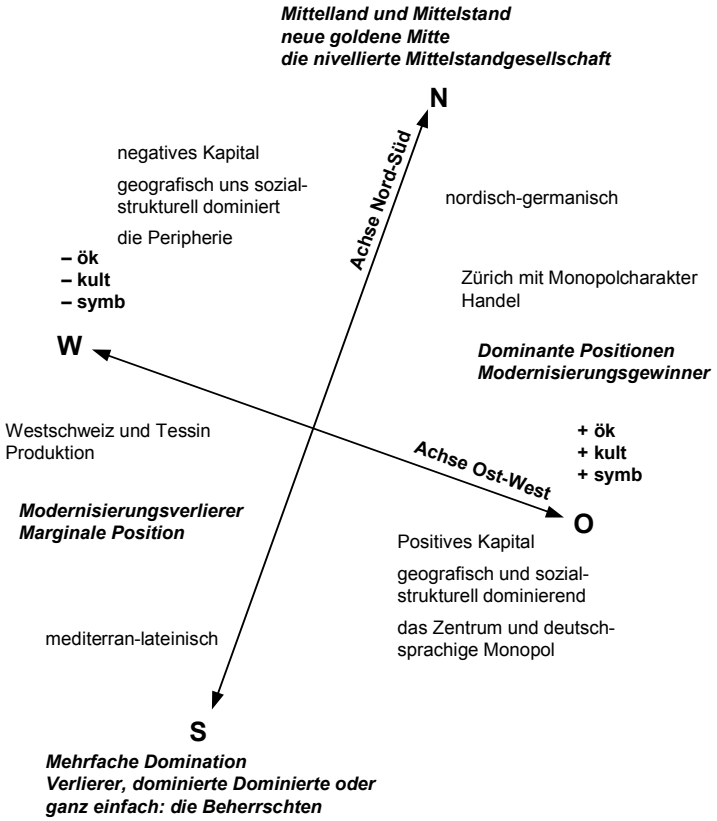


Abbildung 5-2: Modell der soziologischen Interpretation BNL[248]

Zusammenfassend können wir festhalten: Das Zentrum Zürich bildet im geografischen wie auch im sozialstrukturierten Raum einen Kristallisationspunkt mit Monopolcharakter. Zürich, situiert auf der rechten Hälfte unserer Grafik, ist der Ort der dominanten Positionen, der Ort des positiven Kapitals, sei dies nun ökonomisches, kulturelles oder symbolisches Kapital. Diese Monopolisierung des Feldes der Ω-Bank zieht alle Inhaber von Ressourcen – seien dies nun hohe Bildungsgrade, hohe berufliche Kompetenzen, hoher Status oder hohes Sozialkapital – wie ein Magnet an. Die Fakten zeigen ebenfalls, dass die grössten Chancen, in Zukunft wieder eine Arbeitsstelle zu bekommen, auf den Raum Zürich

[247] *La distinction*: deutsche Übersetzung: Pierre Bourdieu (1987), *Die feinen Unterschiede*. 196.

[248] Das hier vorgestellte Modell der Interpretation basiert ausschliesslich auf den durch die Korrespondenzanalyse positionierten Charakteristiken und ihrer spezifischen Verteilung im theoretischen Raum. Die benutzten Begriffe wie dominant – dominé führen uns zurück zur soziologischen Theorie Pierre Bourdieus, wie er sie vor allem in *La distinction* entwickelt hat, und dies wiederum basierend auf Max Weber, «Herrschende und Beherrschte in Wirtschaft und Gesellschaft». Siehe Kapitel Theoretische Forschungsgrundlagen, Abschnitt 3.1.1.

konzentriert sind, und dass die deutsche Sprache, insbesondere die deutsche Muttersprache, und die Stadt Zürich raumstrukturierende Variablen sind, die im Bereiche des Konzepts der Employability, unabhängig vom einzelnen Individuum, seiner Ausbildung, seinen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen, die Chancen auf dem Arbeitsmarkt bestimmen.

Dieser Monopolisierungsprozess ist gegenüber der Peripherie nicht neutral, sondern strukturierend und auf verschiedenste Art und Weise in sehr komplexer Form mit ihr verbunden und ebenso von ihr abhängig, und das Gesamtunternehmen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie die BNL-Berater und BNL-Betroffenen, sind abhängig von diesem geografisch und sozial strukturierten Raum und von den wirtschaftlichen Möglichkeiten ihrer Umgebung. Dieses Phänomen führt zur Verarmung der Peripherie oder, anders gesagt, zu einer Marginalisierung von schon zuvor relativ Marginalen. Und der südwestliche Punkt der Grafik – im Feld der Bank das Tessin, das Wallis und die Kantone der Westschweiz – wird zum Ort der mehrfach Dominierten, der Beherrschten oder, um mit bourdieuschem Vokabular zu argumentieren, der Ort der dominierten Dominierten[249].

Diese geografischen, demographischen und sozialen Strukturen liessen sich in Form von Hypothesen nicht nur auf die Forschungsebene der BNL-Betreuten anwenden, sondern auf alle Führungskräfte und Personalverantwortlichen der Ω-Bank. Sie könnten in einem nächsten Schritt gar auf das gesamte Feld der Ω-Bank, auf alle Mitarbeitenden und Führungskräfte projiziert werden. Um aber diese Hypothesen verifizieren zu können und nicht nur durch Tiefeninterviews zu belegen, müsste die Korrespondenzanalyse im Rahmen des Gesamtunternehmens als eine Form der Unternehmensdemographie erhoben und ausgewertet werden[250].

Somit kommen wir an dieser Stelle kurz zurück zu unserer Ausgangsbasis und der Konstruktion des Forschungsgegenstands. Die Idealvorstellung beruhte auf dem Wunsch, die Gesamtpopulation der Ω-Bank statistisch zu erfassen, was später sowohl aus organisatorischen als auch aus finanziellen Gründen nicht möglich war. Dieser Ausgangspunkt ist jedoch nicht unwesentlich, da die Methode der multiplen Korrespondenzanalyse immer den relevanten Bezug zwischen verschiedenen Populationen darstellen kann, in unserem Falle also die Relation zwischen Freigestellten und Survivors etablieren könnte. Da wir diesen Ansatz nicht weiter verfolgen konnten, läuft das Verhältnis der multiplen Korrespondenzanalyse zur qualitativen Forschung, pragmatisch gesprochen, darauf hinaus, dass sie uns die Ziehung einer quantitativen Stichprobe von n = 40 für die verstehenden Interviews mit Direktbetroffenen ermöglichte. Sie bot uns jedoch auch die Gelegenheit, wie wir im oberen Abschnitt festhielten, aus dem Raum BNL Hypothesen zu bilden, um die Strukturen des gesamten Feldes zu erfassen.

5.1.4 Stichprobe der BNL-Population

Im Weiteren ermöglichte die multiple Korrespondenzanalysenebene des Erfassens von geografischen, demographischen und sozialen Strukturen im Raum und folglich im Feld jedoch eine Kontrolle der gezogenen Stichprobe, dies sowohl in Bezug auf die konkrete Auswahl der verstehenden Interviews als auch auf deren Repräsentativität. Wir können demzufolge versichern, dass wir unsere Stichprobe in der Gesamtpopulation von BNL nach allen zentralen soziologischen, ökonomischen, kulturellen Parametern[251] darstellen und verorten können und somit wissen, in welcher Relation diese Stichprobe zum

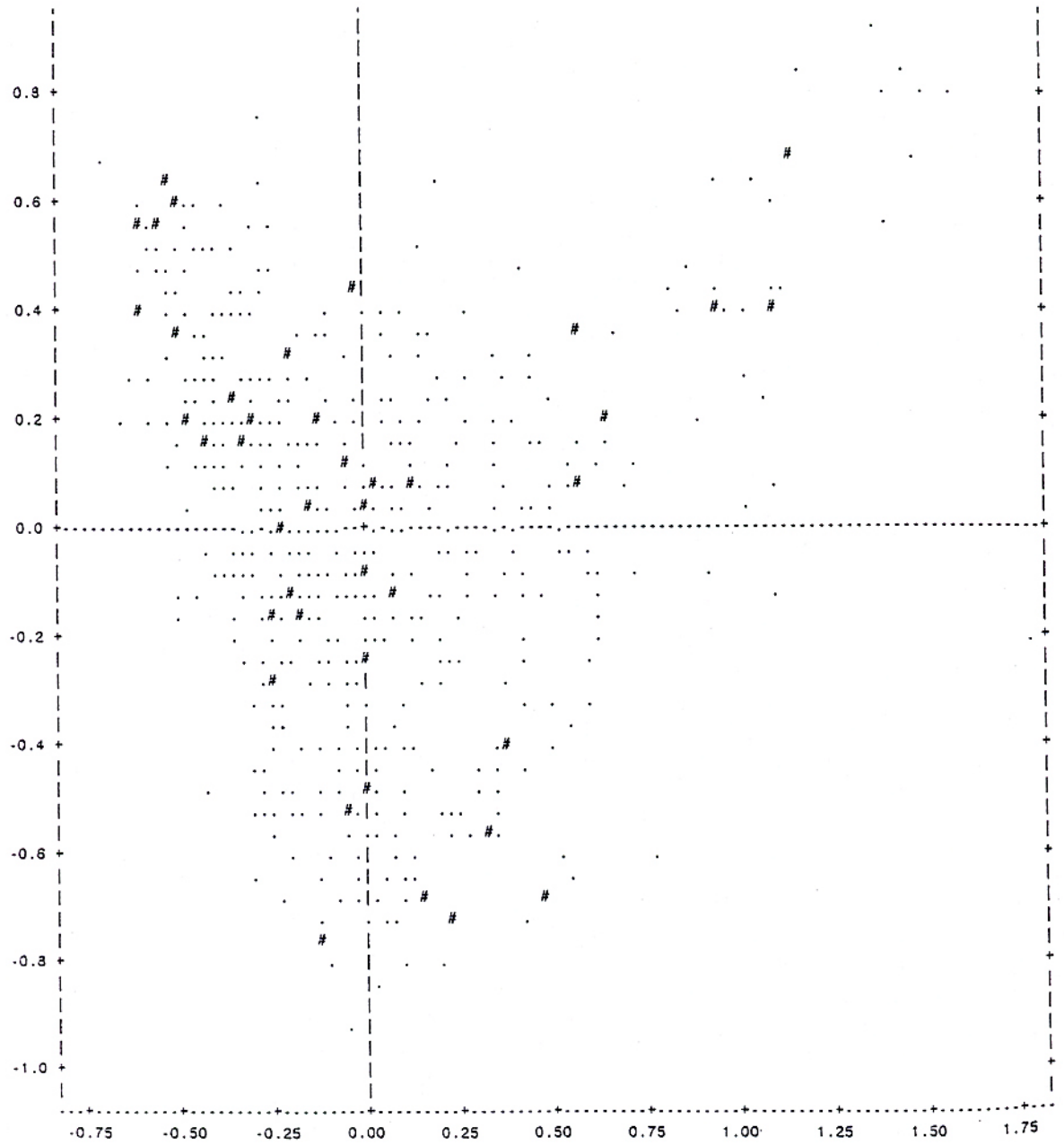
[249] Die geografische und soziale Strukturierung zeigt, dass die BNL-Betreuten und dementsprechend auch die BNL-Berater (persönlich wie auch in ihrer Tätigkeit) weder die gleichen Ausgangslagen noch die gleichen Chancen hatten. Auf dieser Kenntnis beruhen auch die BNL-Regeln, die nach Erfahrungswerten der personellen Betreuung an die persönliche Situation des Mitarbeiters und auch an die offizielle Situation des Marktes angepasst wurden.

[250] Dies war, obwohl ursprünglich geplant, aus finanziellen Gründen (Projektbudget) nicht möglich.

[251] Alter, Geschlecht, Herkunft vor Fusion, Zivilstand, Anzahl Kinder, Anciennität, Muttersprache, Schulbildung/Ausbildung, Einkommen, berufliche Position (Rang), Beschäftigungsgrad. Dies sind die wichtigsten achsenbildenden Variablen.

Gesamtgebilde BNL steht. Wir kontrollierten die Aussagefähigkeit unserer qualitativen Daten in Bezug auf ihre quantitativ erhobenen Merkmale der verschiedenen sozialen Kategorien.

Aus der Grafik ist zu erkennen, dass auf Grund der achsenbildenden (und die Stichprobe leitenden) Variablen wie Alter, Geschlecht, Herkunft vor der Fusion, Zivilstand, Anzahl Kinder, Anciennität, Muttersprache, Schulbildung/Ausbildung, Einkommen, berufliche Position (Rang), Beschäftigungsgrad im Bereich der Führungskräfte keine Probanden des höheren Kaders gezogen wurden. Daraus abgeleitet folgte in einem zweiten Schritt eine qualitative Ergänzung der Stichprobe für fünf weitere verstehende Interviews (siehe Methode).



Grafik 5-5: BNL-Stichprobe als Basis für die verstehenden Interviews

Über die Positionen, die in der Korrespondenzanalyse auftreten und die sich im Raum polarisieren, lassen sich über die qualitative Forschung immer die Perspektiven jedes einzelnen Akteurs, also des Einzelschicksals und der Einzelerfahrung als exemplarisches Beispiel visualisieren, d. h., wir können sozusagen allen diesen anonymen, abstrakten Punkten einer Grafik der multiplen Korrespondenzanalyse ein Gesicht verleihen und, was besonders wichtig ist, eben den ganz persönlichen Blickwinkel jedes Einzelnen in Bezug auf den Wandel erfassen und, nach Max Weber, deutend verstehen. Dadurch, dass man über die qualitative Forschung im Rahmen der verstehenden Interviews die gesamte Geschichte des sozialen Akteurs kennen lernt und nicht nur die einzelnen fragmentarischen Charakteristiken seiner persönlichen Erfassungsdaten wahrnimmt, entsteht nun umgekehrt das Wissen darüber, weshalb jedes einzelne Individuum eben genau an dieser Stelle im Raum und nicht an irgendeiner anderen platziert ist.

Um dies zu illustrieren, haben wir nun aus jedem Quadranten unseres theoretisch-abstrakten Raums vier bis sechs anonyme Punkte ausgewählt (siehe Zeugnisse von «Menschen im Mahlstrom», Kapitel 6). Was uns diese Menschen erzählen, basiert immer auf ihren Erfahrungen, ihren Positionen und Perspektiven, die sie in dem hier vorgelegten Raum innehatten. Das bedeutet: Ihre Zeugnisse sind nicht objektiv, sondern eine durchaus subjektive Realität. Es ist ihre Sicht der Dinge, die sie uns vermitteln. Aber ihre Subjektivität ist nicht individualistisch, wie man es spontansoziologisch gerne anpreist, sondern sie ist sozial strukturiert. Es ist manchmal die Froschperspektive der kleinen Mitarbeiterin, die eigentlich – wie viele der fortschrittsgläubigen Ökonomen glauben – nicht viel zu sagen hat, und es ist mitunter auch die Sichtweise des ehemaligen Herrn Direktors, der seinen angestammten hoch geachteten Platz verloren hat. Jede Probandin und jeder Proband hat seine eigene höchst persönliche Geschichte und jeder hat mit dieser «Freisetzung», so könnte man sagen, ein Stück Heimat verloren.

6

Zeugnisse von «Menschen im Mahlstrom»[252]

Wir konzentrieren uns nun auf die Zeugnisse der Menschen, die dieser radikale Unternehmenswandel im Feld der Ω-Bank aus ihrer langjährigen Lebensbahn geworfen hat, betrachten somit die Unternehmensumstrukturierung und deren Konsequenzen aus den spezifischen Blickwinkeln der Modernisierungsverlierer. Wir hören die Stimme des Portiers sowie die der Kassiererin, die in einem solchen Prozess normalerweise nicht zu Wort kommen, und die Stimme des Regionenleiters und die des Stabsleiters, denen heute niemand mehr zuhört. Alle Menschen berichten über die kleinen und grossen Nöte der radikalen Umstrukturierung im Feld der Ω-Bank, über die Vertragsauflösung und den Verlust ihrer beruflichen Position, über ihre Lebensgeschichte und ihre Zukunftsvorstellungen, aber sie berichten auch über ihre Frustrationen, Verletzungen und Leiden sowie über die Wünsche und Hoffnungen für die Zukunft.

Die Interviews wurden vorzugsweise in der vertrauten Umgebung, in der Wohnung oder im Haus der Zeugen geführt[253]. Wenn dies abgelehnt wurde, so versuchten wir, die Begegnung an einem anonymen Ort wie in einem Restaurant oder Hotel abzuhalten. Es gab jedoch auch Probanden, die sich weder zu Hause noch in der Öffentlichkeit mit der Interviewerin respektive dem Interviewer treffen wollten. In einem solchen Fall fand das Interview am Arbeitsplatz (Büro oder Sitzungsraum), in einem BNL-Zentrum oder in einem Sitzungszimmer der Universität statt. Bei jedem Interview entstand eine spezifische Rollenverteilung mit einem ihr inhärenten Kräfteverhältnis, das sich auf verschiedenste Art und Weise präsentieren konnte. Es gab Interviews, bei denen der Interviewer (die Interviewerin) als Autoritätsperson aus Bank oder Wissenschaft empfangen wurde, andere, bei denen er als Theoretiker ohne konkrete Lebenserfahrung betrachtet wurde, und solche, bei denen er gar als störender Eindringling abgewehrt wurde. Es kam aber auch vor, dass sich schon im ersten Augenblick des Kennenlernens eine beinahe

[252] Der Ausdruck «Menschen im Mahlstrom» bezieht sich auf die Novelle *Fischer im Mahlstrom* von Edgar Allen Poe, über die menschliche Not in der stärksten Meeresströmung der Welt, «Moskenestraumen», zwischen Lofotoddea und Vaerøy. Edgar Allen Poe (1986), *Mahlstrom und Mondflug. Unheimliche Reisen*. Siehe Kapitel 7.

[253] Der Ort des Interviews hatte meist grossen Einfluss auf das Gespräch. Insbesondere die Interviews in den Wohnungen der Probanden liessen es zu, näher in die Lebensgeschichte der betroffenen Menschen zu blicken.

freundschaftliche Vertrautheit entwickelte, die das Gespräch sehr positiv lenkte. Die Art des Gegenübertretens, die Gesprächsweise und nicht zuletzt auch die Rollenverteilung zwischen Interviewer und Proband hing sehr stark von der beruflichen und gesellschaftlichen Position des zu Befragenden ab und von seiner aktuellen Lebenssituation[254].

«Nicht bemitleiden, nicht auslachen, nicht verabscheuen, sondern verstehen[255]»

Die Transkriptionen der Interviews in deutscher, französischer und italienischer Sprache haben die mündliche Rede entscheidend verändert, dabei wurde insbesondere das gesprochene Schweizerdeutsch in ein offizielles Hochdeutsch überführt. Aus Gründen der Geheimhaltung wurden zudem für die vorliegende Arbeit alle italienischen Interviews ins Französische übersetzt. Alle Titel und Untertitel wurden den Äusserungen unserer Zeugen entnommen. Sie sollen ein Fokussieren ermöglichen und, genau wie der Vorspann[256], der soziologischen Objektivierung und Distanzierung dienen:

> «Die geschilderten Lebensumstände stellen sich dank dieser Rahmung auch als Manifestationen von tiefer liegenden, meist nur indirekt und vermittelt durch subjektive Handlungsmuster und Strategien zur Geltung kommenden makrostrukturellen gesellschaftlichen Bedingungen dar, bzw. als Effekte vorausgehender Ereignisse und Umstände[257].»

Der Vorspann hat aber auch die Aufgabe, jede einzelne Geschichte zu rahmen, den Blick des Lesers zu lenken und die spontanen Äusserungen zu greifbaren Lebensbildern zu verdichten[258]. Entsprechend Pierre Bourdieu dient er auch dazu, widersprüchliche Ziele miteinander zu vereinen, dabei handelt es sich um:

> «...die Darlegung aller zur objektiven Analyse der Stellung der befragten Person und zum Verständnis ihrer Stellungnahmen erforderlichen Elemente, ohne dabei zu ihr die objektivierende Distanz einzunehmen, die sie auf den Zustand entomologischer Neugierde reduzierte; die Übernahme eines Standpunkts, der dem der befragten Person so nahe wie möglich ist, ohne sich dabei ungerechterweise in jenes Alter ego, das stets noch, ob man es will oder nicht, ein Objekt bleibt, hineinzuprojizieren, um sich fälschlich zum Subjekt seiner Weltsicht zu machen. Der Analysierende ist in seinem Unternehmen der teilnehmenden Objektivierung nie erfolgreicher als dann, wenn es ihm gelingt, der gänzlich von seiner kritischen Reflexion durchdrungenen Konstruktion den Anschein des Evidenten und Natürlichen, Selbstverständlichen, ja der naiven Unterwerfung unter das Gegebene zu verleihen[259].»

Im Weiteren sollen die Ausführungen des Vorspanns jedoch auch in die spezifische Situation des Interviews einleiten und auf Besonderheiten wie zum Beispiel ein anschliessendes gemeinsames Mittagessen vor, während und nach der offiziellen Begegnung hinweisen[260].

---

[254] Je nachdem, ob das Interview während der Phase der Unsicherheit (BNL) oder erst nachher geführt wurde.

[255] Entsprechend *La misère du monde* betrachten wir alle empirischen Zeugnisse unter der Anweisung Spinozas: «Nicht bemitleiden, nicht auslachen, nicht verabscheuen, sondern verstehen». Pierre Bourdieu (1997), *Das Elend der Welt*. 13.

[256] Jeder Transkription geht im Sinne der ethnologischen Feldforschung Pierre Bourdieus ein Vorspann voraus.

[257] «Deutsche Zustände im Spiegel französischer Verhältnisse» von Franz Schultheis im Nachwort von Pierre Bourdie et al. (1997), *Elend der Welt*. 827ff.

[258] Pierre Bourdieu führt aus, dass der Mensch und Soziologe auch Mittel des Verstehens braucht, um dieses Credo zu befolgen und dass in der Analyse methodisch auf die Ursachen und Gründe einzugehen ist, um diese zu verstehen und eben nicht zu bemitleiden, nicht auszulachen und nicht zu verabscheuen. Daneben erwähnt Pierre Bourdieu, dass das Eingreifen des Analytikers ebenso schwierig wie notwendig ist: «Es (das Eingreifen) muss sich zugleich unverstellt zeigen und fortwährend daran arbeiten, dass es vergessen wird.» Pierre Bourdieu (1997), *Das Elend der Welt*. 14.

[259] Ibid. 14.

[260] Jedes verstehende Interview bildet, entsprechend Jean-Claude Kaufmann, eine in sich geschlossene Einheit mit einer inhärenten spezifischen Logik. Die Folgerichtigkeit dieser Gesamtheit muss unbedingt erfasst sein, bevor Elemente daraus separat verwendet werden. Für das exakte Erfassen der Gespräche wurden alle Interviews auf Tonband aufgenommen, während den Gesprächen wurden zudem wichtige Stichworte und Gedanken notiert. Sofort nach Abschluss wurden Bemerkungen zum Interview und intuitive Wahrnehmungen und Gefühle des Interviewers in

> «... auf jene relevanten Merkmale richten, die eine zerstreute und unzureichend gewappnete Wahrnehmung übersehen würde. Sie haben die Funktion, an die sozialen Bedingungen und Konditionierungen zu erinnern, deren Produkt der Verfasser der Rede ist, seine Laufbahn, seine Ausbildung, seine Berufserfahrung, alles das, was in der transkribierten Rede sowohl verborgen wie offen gelegt wird, darin, aber auch in der Aussprache und Intonation, die ebenso wie die gesamte Körpersprache, Gestik, Mimik, Haltung, Blicke, in der Transkription zum Verschwinden gebracht werden, sowie in den Pausen, den Andeutungen und sprachlichen Fehlleistungen[261].»

Über den Vorspann und die Transkription[262] der verstehenden Interviews lassen sich die Perspektiven jedes einzelnen Akteurs, also des Einzelschicksals und der Einzelerfahrung, die in der Korrespondenzanalyse als abstrakte Position auftreten und sich im Raum polarisieren, als Beispiel par excellence visualisieren, d. h., durch die verstehenden Interviews konnten wir vierzig von diesen anonymen, abstrakten Punkten der multiplen Korrespondenzanalyse ein Gesicht verleihen und, was besonders wichtig ist, eben den ganz persönlichen Blickwinkel jedes Einzelnen in Bezug auf den Wandel erfassen und deutend verstehen (um mit Max Weber zu argumentieren).

Gemeinsamkeiten und Differenzen der einzelnen Probanden im statistischen Raum

Wir stellen in diesem Abschnitt nun die Stichprobe noch einmal vor; im Gegensatz zur Grafik der multiplen Korrespondenzanalyse (Abschnitt 3.2.6.6) wurde die Abbildung jedoch mit zwanzig Namen ergänzt[263]. Diese Namen sind Pseudonyme, und jede Übereinstimmung mit Personennamen der Ω-Bank oder der Öffentlichkeit wären rein zufällig. Wir begegnen somit einem Raum, in dem sich die abstrakte Form quantitativer Analyse mit der qualitativen Forschung und somit der sozialen Realität verbindet. Jede Nähe und Distanz der einzelnen Punkte oder Namen ist ausgelöst durch spezifische Gemeinsamkeiten oder Differenzen, über die wir im letzten Kapitel (Abschnitt 3.2.6) bereits sprachen.

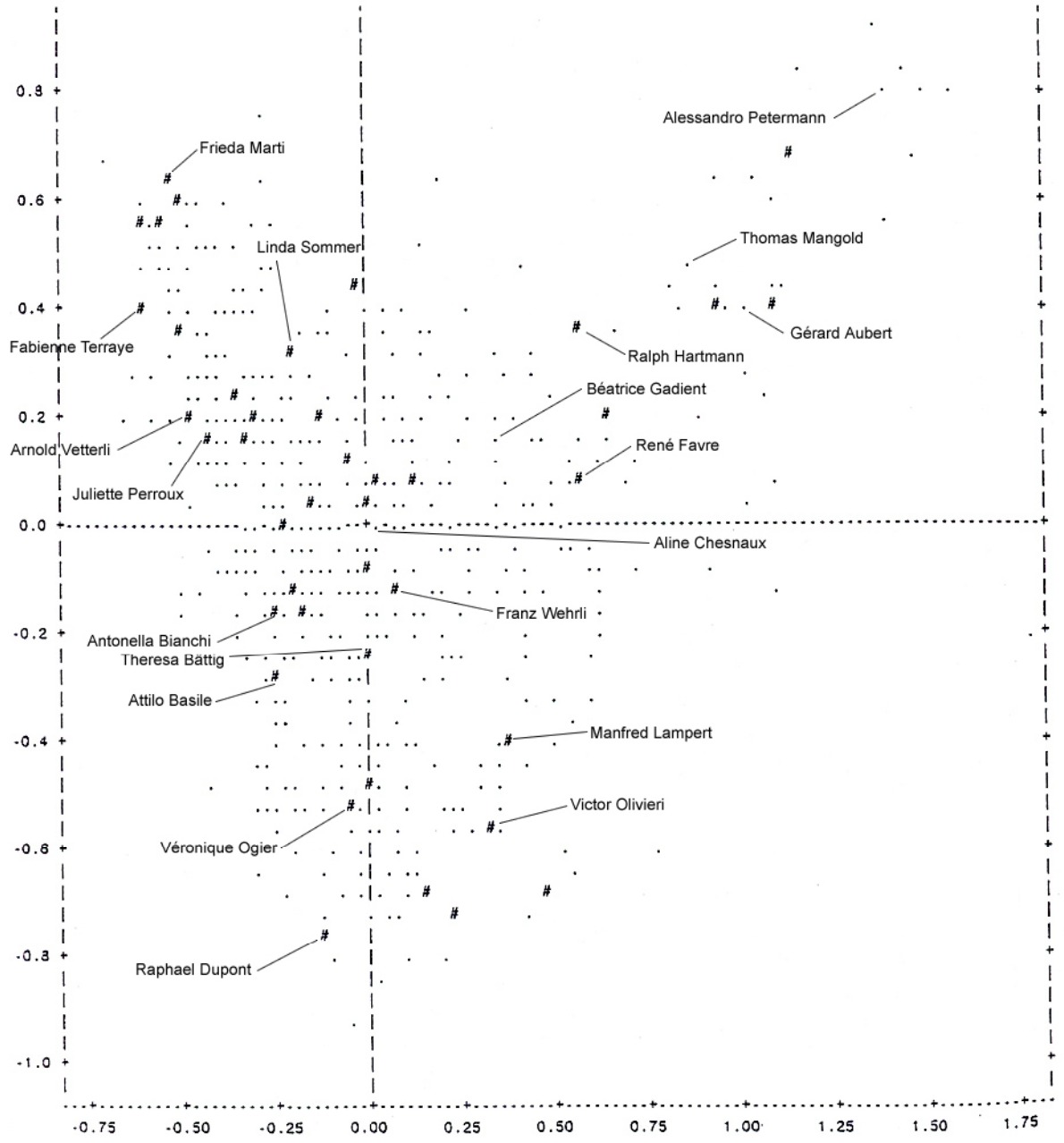
---

einem Gesprächsprotokoll festgehalten; so z. B. Veränderungen der Gesprächssituation, Eindrücke über Offenheit, Nervosität, Gestik, Freude, Missfallen und Gefallen. Siehe Jean-Claude-Kaufmann (1996), *Das verstehende Interview*. 111ff.

[261] Pierre Bourdieu (1997), *Das Elend der Welt*. 14.

[262] Jedes der 40 Interviews wurde vollständig transkribiert und analysiert. Wegen des grossen Umfangs an Daten werden in der Folge jedoch nur Auszüge der Interviews von jeweils fünf bis zehn Seiten vorgestellt. Die vollständige Transkription jedes Interviews hingegen umfasst zwischen 10 und 30 Seiten.

[263] Bei der Auswahl der in dieser Arbeit vorgestellten Interviews haben wir sehr eng mit den Daten, Ergebnissen und Grafiken der multiplen Korrespondenzanalyse zusammengearbeitet. Leitende Variablen bei der Auswahl der vorgestellten Interviews waren, entsprechend der Analyse der Forschungsdaten, das Geschlecht, die Herkunft nach Region, die Position im Unternehmen. Jedem Vorspann gehen ausserdem die relevanten Charakteristiken der Stichprobe voraus: Pseudonym, Geschlecht, Alter, Muttersprache, Fremdsprachen, Schulausbildung, gelernter Beruf, Zivilstand, Anzahl Kinder, Kinderzulagen, Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank, Herkunft vor Fusion, Beschäftigungsgrad, Rang, Führungsfunktion, Jahreseinkommen, Betriebszugehörigkeit, Kreditverpflichtungen, BNL-Regelung, Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews.

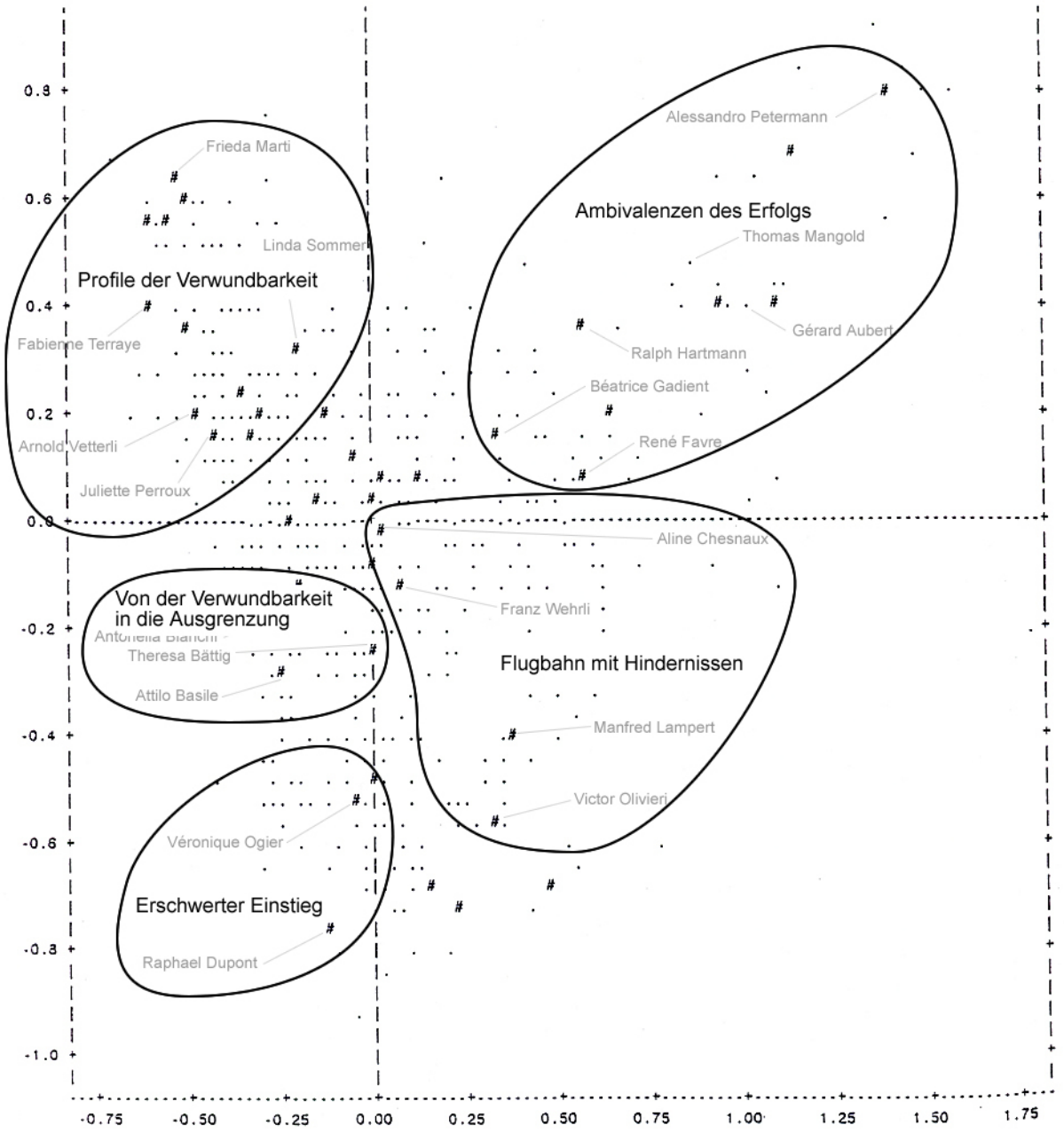


Grafik 6-1: BNL-Stichprobe, ergänzt mit Pseudonymen[264].

Die Interviews führen uns jedoch auch zurück zu den Gruppierungen im Raum der multiplen Korrespondenzanalyse, die sich auszeichnen durch spezifische Gemeinsamkeiten und voneinander unterscheiden durch eindeutige Oppositionen. Diese Gruppierungen wurden folglich durch Induktion d.h. durch das Feld, die teilnehmende Objektivierung und die verstehenden Interviews kontrolliert, um mit den zwanzig in diesem Kapitel vorgestellten verstehenden Interviews ein möglichst umfassendes Bild auf das Feld der Ω-Bank zu zeichnen. Wir bilden fünf Gruppierungen von Betroffenen, die einerseits durch

[264] Von den verstehenden Interviews, die im Rahmen der Sozioanalyse mit Betroffenen des Stellenabbaus geführt wurden (insgesamt 40 Interviews), stellen wir in der Folge 20 vor.

Gegensätzlichkeiten gezeichnet sind, bei denen jeder einzelne «Fall» jedoch auch eine Verwandtschaft zu den anderen Probanden der Gruppe bildet.



Grafik 6-2: BNL-Stichprobe mit induktiven Gruppierungen

Bevor wir nun diesen Zeugnissen begegnen, ist festzuhalten: Jedes Interview zeichnet sich aus durch die spezifische Begegnung von zwei Menschen, die sich auf Grund eines äusseren Anlasses treffen, um ein bis zwei Stunden oder auch länger miteinander zu sprechen[265]. Der Grund der Begegnung war die von der

[265] Das längste Interview dauerte vier Stunden. Die Probanden wurden im Voraus durch ihren persönlichen BNL-Berater über die soziologische Forschung von Unternehmenswandel und Stellenabbau der Ω-Bank und über das Ziehen einer Stichprobe von BNL-Betreuten informiert. In

Bank in Auftrag gegebene Forschung über den Unternehmenswandel und die persönlichen Erfahrungen sowie sozialen Folgen der Fusion. Die Personen wurden ausgewählt durch die quantitative Stichprobe[266]. Dadurch, dass man in den verstehenden Interviews die gesamte Geschichte des sozialen Akteurs kennen lernt und nicht nur die einzelnen fragmentarischen Charakteristiken seiner persönlichen Erfassungsdaten wahrnimmt, entsteht reziprok das Wissen darüber, weshalb jedes einzelne Individuum eben genau an dieser Stelle im Raum und nicht an irgendeiner anderen platziert ist. Was uns die Probanden erzählen, basiert immer auf ihren Erfahrungen, ihren Positionen und Perspektiven, die sie im abstrakten Raum der Korrespondenzanalyse innehaben. Das bedeutet: Ihre Zeugnisse sind nicht objektive, sondern subjektive Realität. Aber diese Subjektivität ist nicht individualistisch, sondern sie ist sozial strukturiert. Es sind die Froschperspektiven von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedenster beruflicher Positionen. Und entsprechend Franz Schultheis' Worten im «Postscriptum» für *La misere du monde*, lautet auch unser forschungsethisches und methodologisches Leitmotiv «Nicht verhören, sondern zuhören, nicht instrumentalisieren, sondern zur Verfügung stehen[267]», um die subjektive Realität von Zeugnissen des Leidens und der Betroffenheit von radikalem ökonomischem Wandel in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken.

der Folge erhielten sie einen Brief des Forschungsteams, der sie über die baldige Kontaktnahme und Terminfestlegung für ein Interview von 60–90 Minuten orientierte.

[266] Wie bereits erwähnt (siehe Methodische Forschungsgrundlagen, Abschnitt 3.2.6.6), wurde die Stichprobe im Weiteren durch fünf Positionen im rechten oberen Quadranten qualitativ ergänzt, weil in der quantitativen Stichprobe keine Positionen des höheren Kaders vertreten waren.

[267] Siehe Franz Schultheis in Pierre Bourdieu (1997), *Das Elend der Welt*. 829.

6.1

Profile der Verwundbarkeit

6.1.1 «Es ist nicht mehr menschlich, heute...[268]»

Pseudonym: Arnold Vetterli; Geschlecht: männlich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: keine[269]; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: Kunsthandwerker; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 20'001-40'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung extern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Mitarbeiter Überwachungsdienst.

40 Jahre ist er alt, und 15 Jahre arbeitet er schon bei der Bank, ist aber kaum der Mitarbeiter, dessen Porträt je deren Ahnengalerie an prominenter Stelle schmücken würde. Er gehört zum Fussvolk des Unternehmens: «zu den Untersten», wie er sich auszudrücken pflegt und bescheiden einzuordnen weiss[270]. Trotzdem hebt er mit Stolz hervor, dass er während dieser Zeit «…als Teilzeitangestellter bei der Bank – also nur stundenweise – sowohl im Bereich der Sicherheit und Überwachung als auch stellvertretend im Bereich des Hausdienstes...» tätig war und nebenbei ein kleines Kunsthandwerkgeschäft führte. Unverheiratet, kinderlos und noch im Haushalt seiner Eltern lebend, scheint Arnold Vetterli in den Zeiten der «trentes glorieuses» seiner Unternehmenszugehörigkeit durch seine Bescheidenheit und das zweite Standbein im Handwerkswesen ein rechtes Ein- und Auskommen genossen zu haben.

Ordnet er sich ganz unumwunden in die unterste Schicht der Unternehmenshierarchie ein, so geschieht dies ohne Bitterkeit oder Ressentiment. Zu den dienenden Berufen im Betrieb zu gehören, hatte für ihn nichts Abwertendes oder Abwegiges an sich, sondern war vielmehr eine Quelle ausgeprägter Berufs- und Lebenszufriedenheit. Denn, wie er selbst immer wieder hervorhebt, gehörte man «damals», also zu Zeiten des Ancien Régimes der Bank[271], sozusagen zur Familie: «...früher, bei der Bank, ist man in die ganzen Prozesse eingebunden gewesen. Da ist alles zusammen gewesen, und man ist in das Ganze mit einbezogen worden.»

Dieses recht nostalgisch bis romantisch wirkende Bild der früheren α-Bank mag noch so sehr wie eine retrospektive Idealisierung erscheinen, es kehrt in Arnold Vetterlis Stellungnahmen und Berichten so beharrlich und nachdrücklich wieder, dass man dieses Zeugnis sehr ernst nehmen muss. Die verlorene Welt der α-Bank zeigt sich in seinen Schilderungen durchaus als ein stark hierarchisiertes Gebilde mit echten Direktoren und Mitarbeitern auf allen Rängen der Einkommens- und Machtpyramide: «Früher haben a l l e zu Weihnachten oder zu Ostern dasselbe Geschenk bekommen – von oben bis unten –,

[268] Das Interview mit Arnold Vetterli führte Eric Zellweger.

[269] Im Interview erwähnt Arnold Vetterli jedoch, dass er eine Fremdsprache spricht, dies ist in der offiziellen Dokumentation nicht festgehalten.

[270] Ein Bild, das auch durchaus mit anderen Aspekten seiner «biografischen Flugbahn» übereinstimmt. Zum Beispiel mit dem Umstand, in der Armee «nur» den Rang des «einfachen Soldaten» innegehabt oder es bei seinem schulischen Werdegang «nur» zu einer Berufslehre gebracht zu haben.

[271] An dieser Stelle spielt es wohl keine Rolle, zu welcher Bank Arnold Vetterli gehörte, sondern die Bank ist vielmehr der Inbegriff der schweizerischen Tradition und eine Form der Standhaftigeit.

aber heute gibt es das nicht mehr.» Zugleich wurden aber, wie er erzählt, eben diese Hierarchien auf sehr menschliche Weise entschärft und erträglich gemacht.

Diese sensiblen Wahrnehmungen, wie sie uns Arnold Vetterli schildert, sind ausgezeichnete Indikatoren einer Unternehmenskultur, die ihres Namens würdig war. Die hier sozusagen aus der Froschperspektive des kleinen Mitarbeiters gelieferten Eindrücke vergangener Tage ermöglichen den heutigen Managern auf ihren Chefetagen einen Einblick in das von ihnen massgeblich, wenn wohl auch nicht immer aus freien Stücken, mitgestaltete Unternehmensschicksal.

«Rationalisierung ist ideal, geht aber auf Kosten der Büezer...»

Im Unterschied zu den Machern des mit Schwindel erregender Geschwindigkeit vonstatten gehenden unternehmerischen Wandels hat Arnold Vetterli, als treuer Mitarbeiter des Bereichs Dienste[272], keinerlei Grund zur Beschönigung und Verharmlosung der sozialen Folgen dieses Wandels. Er weiss, wie sich dieser Prozess bei den Mitarbeitern hautnah niederschlägt, kann von den vielfältigen Sorgen und Leiden, den schlaflosen Nächten und dem Bauchgrimmen der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter erzählen.

Er kann aber auch die aus seiner Perspektive identifizierten «Täter» ohne Diplomatie oder Schicksalsergebenheit bei ihrem Namen nennen: die Protagonisten des Shareholder Values, die externen Unternehmensberater und die Chefs neuen Typs. Und seine Zugehörigkeit «zu den Letzten» der Unternehmenshierarchie hindert ihn keineswegs daran, höchst interessante und durchaus informationsreiche Einblicke in die oberen Etagen des Betriebs zu gewinnen und zu vermitteln. Denn vor dem Niedergang der früheren Unternehmenskultur stand er mit seinen Direktoren wie auch mit gewichtigen Kunden trotz aller Hierarchien in enger persönlicher Tuchfühlung, wurde von diesen wahr- und wohl auch ein wenig ernst genommen: «Früher, beim Personaleingang, hat man alle gekannt, alle Direktoren.» Und was die Kunden betrifft, weiss er auch einige Anekdoten von früher zu erzählen: «Ja, ja, ich meine..., man muss schon sehen, in die Garage kommen nur reiche Kunden. Also, wenn die Garage voll ist, hat es nur Kunden mit 'picobello' Autos... Diese Kunden kommen von... Die kommen nicht einfach so, die haben meist ihre Termine, die kommen nicht einfach, um schnell Geld zu holen, die bringen der Bank w i r k l i c h etwas! Ja, ich meine das andere, dass man ihnen die Scheiben geputzt hat, war einfach der Ausdruck von ...Dankbarkeit.» Noch immer steht er voll hinter diesem feudalistischen feudalen Prinzip, anerkennt diese gesellschaftsübergreifende Hierarchie. Erst auf Grund der erstaunten Reaktion des Interviewers, die ihn wohl zum Nachdenken anregt, kommt er ein wenig ins Wanken und sagt: «Ich meine, man kann es auch übertreiben, oder, das mit dem Scheibenputzen und so...!»

Arnold Vetterlis Herz schlägt eindeutig für die frühere paternalistische Unternehmenskultur, in der eine klare Linie sowohl zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als auch zwischen Kunden und Angestellten herrschte. Hingegen hält er für die modernen, für ihn offensichtlich anomischen Verhältnisse der heutigen Unternehmenskultur viel Kritik bereit: «Keiner ist kompetent dafür, keiner kontrolliert...», oder: «Von oben ist so 'diese Philosophie' gekommen, und dann haben die Chefs so schnell wie möglich folgen wollen. Wie es dabei den Unteren geht, spielt keine Rolle. Das ist ganz neu gewesen, und das sagen viele: «Geführt wird gar nicht mehr, ...kein Chef führt mehr richtig, er schaut für sich, und wenn von oben Parolen kommen, schaut er, dass er besonders gut dasteht und diese möglichst schnell durchsetzt.» Eine Fusion mit «Stellenneubesetzung»[273], das bedeutet so schnell wie möglich auf den Personalsollbestand zu kommen und geht einher mit den vielen Frühpensionierungen, weil dies die einfachste und unbedenklichste Form des Personalabbaus ist. «Es ist das Ziel, so schnell wie möglich den Auftrag zu erledigen.» Seine Wortwahl ist durchaus signifikant: Mit absolut positivem Beiklang spricht er von

[272] Der frühere Unternehmensbereich «Dienste» bestand aus Haus-, Reinigungs-, Instandhaltungs-, Überwachungs-, Sicherheits-, Post-, Transport- und Kurierdiensten.

[273] Der Ausdruck «Stellenneubesetzung», von Arnold Vetterli im Interview verwendet, trifft aus ökonomischer Sicht zu, denn es wurden mit der Fusion durch ein Zero-based-Stellendesign alle Arbeitsverträge theoretisch aufgelöst und anschliessend durch den Stellenbesetzungsprozess wieder besetzt. Betrachtet man aber die Folgen dieser «Stellenneubesetzung», entdeckt man eine grosse Unsicherheit für alle im Unternehmen angestellten Personen.

«Führen» und mit eindeutig negativen Konnotationen von «Parolen» und deren opportunistischer Umsetzung seitens der unteren Ränge.

Arnold Vetterlis Zeugnis von den tief greifenden Umwälzungen der Lebens- und Arbeitswelt Bank hinterlassen beim Zuhörer und Betrachter den Eindruck einer zutiefst desillusionierten, pessimistischen Einschätzung des so genannten Modernisierungsprozesses. Eine Einschätzung, die das Bild einer desorientierten, ihrer traditionellen Leitwerte beraubten Mannschaft eines «bateau ivre»[274] entwirft. Von all den vor wenigen Jahren noch als verbrieft und unumstösslich geltenden Orientierungsmustern und normativen Grundkonsensen steht keines und keiner mehr auf festen Füssen. Aus der Sicht des Fussvolkes des Unternehmens hat dessen neue Führungsschicht den früheren Gesellschaftsvertrag mit den Angestellten aufgekündigt und sozusagen einen Staatsstreich auf der Führungsetage faktisch erfolgreich durchgeführt. Tatsächlich hat er jedoch ein Vakuum hinterlassen, das die Glaubwürdigkeit der neuen Führungsequipe stark zu beeinträchtigen scheint. «Gewisse waren einfach froh, dass sie haben gehen können; mit diesen 'Umänderungen' wäre sowieso nichts gleich geblieben. Mancher hat sich an den Kopf gefasst und sich gefragt, was da läuft. Die Firmenphilosophie gegenüber früher ist absolut umgekehrt. Früher haben sie den M e n s c h e n in den Mittelpunkt stellen wollen, und heute stellen sie den Shareholder, das G e l d m a c h e n, in den Mittelpunkt. Der Kleinkunde ist schon gar nicht mehr gefragt.»

«Die Unternehmensberater sind gekommen und haben nur noch die Topleute gewollt...»

Zur Untermauerung dieser Unternehmensveränderungen zögert er nicht, deren Ursachen bei ihrem Namen zu nennen. Es ist dies die im Interview mehrfach präsentierte Theorie einer neuen Führungsclique, welche den am eigenen Leibe erlittenen Niedergang der alten und geschätzten Unternehmenskultur begründet: «Als dann die Jungen gekommen sind, die von den externen Unternehmensberatungen, die mit dem CEO; ...die haben das nicht mehr gewollt. Damals haben die nur noch die Topleute gewollt, alle anderen hat man einfach irgendwohin verfrachtet.»

Seine Idee eines hinter dem Niedergang der alten Unternehmensphilosophie stehenden Generationenwechsels ist aus soziologischer Sicht durchaus relevant. Geht man doch davon aus, dass in der Regel zwischen institutionellen Strukturen und Praktiken einerseits und dem von den individuellen Akteuren einverleibten Handlungs- und Urteilsvermögen anderseits eine enge Wechselwirkung besteht. Letztlich kann man wohl überhaupt nur durch Generationenwechsel, quasi durch den Austausch der alten Führungselite gegen eine jüngere, zu einem radikalen Wandel im Unternehmensstil kommen. Interessanterweise sieht Arnold Vetterli den Wechsel von «früher zu heute» und von «älter zu jünger» auf verschiedensten Ebenen vonstatten gehen: «Man muss jung sein, das ist das wichtigste Kriterium. Sie haben mir gesagt, dass sie nur noch Leute zwischen 20 und 40 einstellen, wer jünger oder älter ist, interessiert sie nicht mehr, den wollen sie nicht mehr.» Und fährt weiter: «Das sagen auch die Kunden – ich meine, früher ist immer einer da gewesen, der die Kunden empfangen hat, ...so ist über Jahre hinweg eine Verbindung zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden entstanden, es hat eine persönliche Beziehung gegeben, die so einfach aufgelöst worden ist. Und heute kommen so Junge von einer fremden Firma, der Überwachungsgesellschaft. Da besteht keine Beziehung mehr, und das merken die Kunden, die sagen: «Also, bei euch ist der Service nicht mehr gut.» Und auch 'oben' sei der Service nicht mehr gut, an der Kasse und so... Ja die Kunden von früher sagen uns das!»

Mit seinen Erzählungen über langjährige Mitarbeit am gleichen Ort, langfristig aufgebautes Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, langjährige Kontakte zwischen Personal und Stammkunden, langfristig etablierte Sitten und Gewohnheiten beschreibt Arnold Vetterli nichts Geringeres als sicherheitsstiftende Alltagsstrukturen. Deren Verlust ist wohl für alle Betroffenen schmerzlich, für das Unternehmen insgesamt jedoch ein Krisen stiftendes und anomieträchtiges, also mit der Gefahr des Verlustes klarer normativer Muster aller Art behaftetes Risiko. Die abtretende und zum Teil schon

[274] Ein poetisches Bild nach dem Gedicht von Jean-Arthur Rimbaud *Die Welt ist ein führerloses Schiff*.

abgetretene Führungsgruppe prägte eine ganze Unternehmenskultur in all ihren Facetten; die auftauchende neue Elite muss nicht nur Neues schaffen, sondern bei den verbleibenden früheren Mitarbeitern gegen die in Fleisch und Blut übergegangenen Gewohnheiten, gegen das jetzt als überholt Geltende ankämpfen.

«Die vom BNL, die haben ihnen den Karren aus dem Dreck gezogen...»

Beim BNL erlebte Arnold Vetterli, wie sich die Berater mit gutem Willen und persönlichem Einsatz, menschlich sehr integer, um die Probleme kümmerten, für die man andernorts verantwortlich zeichnete: «Das muss man sagen, also die Leute – der Berater und die Leute vom BNL – die haben den Dreck machen müssen von dem, was die anderen angerichtet haben. Sie haben sich mit den Problemen herumschlagen müssen, die die anderen angerichtet haben... Ich meine, die haben das noch gut gemacht, die haben auch Verständnis gehabt für uns und unsere Probleme.» Diese Form der Betriebsfeuerwehr war für Arnold Vetterli ein wichtiger Stützpfeiler in Zeiten der Krise. BNL war für ihn ein Überbleibsel aus besseren Zeiten, als man zu ihm und seinesgleichen noch Sorge trug. Er erkennt jedoch auch Sinn und Zweck des Projekts BNL, beschreibt mit äusserster Tiefenschärfe die vom System auferlegten organisatorischen Grenzen des Projekts: «Im Herbst nach der Fusion habe ich noch nichts von BNL gewusst, das ist viel später gekommen. In den Gesprächen mit dem Berater habe ich erst erfahren, dass man ein halbes Jahr Zeit hat, um einen neuen Job zu suchen. Dann haben sie den Berater jedoch auch unter Druck gesetzt, ...er ist dann derjenige gewesen, der mich so schnell wie möglich hat loskriegen müssen.»

Und so kommt es denn unter der Ägide von BNL zu einer für Arnold Vetterli eher problematischen Lösung. Infolge des Verschwindens der noch relativ heilen Welt der alten Bank sozusagen verwaist, gerät er in die Fänge einer radikalisierten Marktgesellschaft, in der Dinge und Menschen anderen Massstäben unterliegen als jenen von Sitte und Brauch. In seinen neuen, deutlich misslicheren und angespannteren Arbeitsverhältnissen bei der Überwachungsgesellschaft zeigt sich Prekarität sozusagen als Normalität. Hierbei gibt Arnold Vetterli seinen argwöhnischen Arbeitskollegen, den «Jungen», keineswegs eine persönliche Schuld: «Die Jungen sind unter einem zu grossen Druck. Das ist nicht die Schuld der Jungen.» Die Schuld liegt aus seiner Sicht woanders, und hier ist in seinem Diskurs die Rückkehr eines herrschaftsorientierten Klassendenkens feststellbar: «D i e wollen halt Gewinn machen...» und «Man muss einfach sehen, dass die Aktien der Bank immer so um 100 herum gewesen sind[275], bevor die erzählt haben, dass sie mehrere tausend Stellen abbauen werden. Als die Umstrukturierungen und die Zusammenarbeit mit der neuen Bank begonnen haben, ist das z a c k auf das Vierfache hinaufgegangen. Das muss man sehen! Für den Aktienmarkt enorm. Wenn ich damals, vor der Fusion, für 50'000 Franken Aktien zu 100 Franken gekauft hätte, die um das Vierfache gestiegen sind, und dann hätte ich verkauft...! Ich hätte einen rechten Gewinn gemacht!»

«Ich bin kein guter Redner»

Die Begegnung mit Arnold Vetterli fand weder bei ihm zu Hause noch in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, sondern in einer ruhigen Ecke eines schweizerischen Bahnhofbuffets. In seiner Einfachheit widerspiegelt dieser Ort die bescheidene Wesensart und die unscheinbare biografische Flugbahn dieses Menschen.

Arnold Vetterli war zu Beginn des Gesprächs eher skeptisch und zurückhaltend. Dies gab er auch in deutlicher Form zum Ausdruck, indem er beiläufig sagte, dass diese Studie eh nur aus reinen Imagegründen gemacht würde und dafür gebraucht werde, die Bank in neuem Glanz erscheinen zu lassen. So benötigte es einige Erklärungen, um ihn zu überzeugen, dass wir diese Forschung zwar im Auftrag der

[275] Alle Zahlen von Aktienwerten wurden anonymisiert, Arnold Vetterli kennt sie jedoch exakt.

Bank, insbesondere von BNL, machen, aber dennoch unabhängig von der Bank arbeiten und uns als Soziologen in erster Linie für die Erfahrungen und die soziale Wirklichkeit der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter interessieren. Im Verlaufe des Interviews wurde Arnold Vetterli jedoch gesprächiger, liess seinen Gedanken immer mehr freien Lauf, fand bald deutlichere Worte der Empörung und sah in seinem Gegenüber das Sprachrohr für seine Klagen. Sein Redefluss brach erst ab, als er erschrocken auf seine Uhr schaute und sich bewusst wurde, dass er zu spät zur Arbeit zurückkehren würde. Er verabschiedete sich dann mit den Worten: «Gut, ich hoffe, es hat Ihnen gereicht, nun gut, ich bin nicht so ein Redner... Sie haben sicher andere Leute, die besser… Ich meine, ich habe sagen können... Ehrlich, es ist schön, dass ich auch mal angesprochen worden bin, dass das nicht ganz vergessen gegangen ist!»

Übrigens ist die heutige Arbeit von Arnold Vetterli noch immer dieselbe wie früher, nur sein Arbeitgeber hat gewechselt, da dieser Bereich der Haus- und Überwachungsdienste ausgelagert wurde. Noch immer ist er Teilzeitbeschäftigter, angestellt im Stundenlohn; zugleich arbeitet er, wie zu Beginn erwähnt, als selbstständig erwerbender Kunsthandwerker. Noch ein weiteres Jahr erhält er von der Bank Lohnausgleichzahlungen, die ihm helfen, wenigstens noch über eine gewisse Zeit seinen Lohn zu egalisieren. Durch befristete Arbeitsverträge ist jedoch seine heutige Stelle bei der Überwachungsgesellschaft alles andere als sicher und stabil. Arnold Vetterli macht sich Sorgen um die Zukunft und trauert um s e i n Paradies, das er verloren hat[276].

6.1.1.1 Interview mit Arnold Vetterli

Ich bin als Teilzeitangestellter bei der Bank – also nur stundenweise – sowohl im Bereich der Sicherheit und Überwachung als auch stellvertretend im Bereich des Hausdienstes tätig gewesen. Nebenbei führe ich ein Kunsthandwerkgeschäft, (...) (*präzisiert*). Wir sind anfangs (*nach der Fusion*) informiert worden, dass diese Sachen, die Sicherheitsdienste, die ganze Überwachung, aufgelöst respektive «outgesourcet» würden. Das Dienstleistungszentrum hat damals noch bestanden. Uns hat man gesagt, dass wir im Frühling orientiert würden, und dann ist lange nichts passiert. Dann sind wir informiert worden mit der Mitteilung, dass das Dienstleistungszentrum (*in unserer Stadt*) aufgelöst werde. So sind wir einbezogen worden in die... Umstrukturierung, bei der man hat sagen können, man will nach X (*neuer Standort*) oder man will nicht nach X verlegt werden. Es hat noch kein konkretes Angebot gegeben, aber jeder hat ausfüllen können, was er machen möchte; z. B. zur Post gehen oder in ein neues zentralisiertes Dienstleistungszentrum (*an einem neuen Standort*), das hat man so ausfüllen können.

Wofür haben Sie sich damals entschieden?

(...) Damals bin ich bereit gewesen, in eines der zentralen Dienstleistungszentren... (*nennt die Standorte*) zu gehen, ...dann hat man aber im Herbst zum Chef des Dienstleistungszentrums gehen müssen, der hat mir gesagt: «Wir können Sie nicht mehr brauchen, suchen Sie lieber extern eine neue Stelle.» Also, die Arbeitsplätze, ...dafür haben sie eine Tagung gemacht, wo sie die Stellen verteilt haben, und dieser Chef in Z hat gesagt: «Ich brauche so viele... (*Mitarbeiter*)», der in W, der in V und der andere in X haben gesagt: «Ich brauche so viele...» und dann sind die Leute verteilt worden, und die, die sie nicht haben brauchen können in... (*Standorte*), denen hat man gesagt, dass sie extern suchen sollen.

Das ist nach der Fusion passiert?

Ja, ...dann hat man begonnen zu suchen. Die, die etwas «erwischt» haben, die sind gegangen, und dann... als das Dienstleistungszentrum aufgelöst worden ist, bin ich zu diesem BNL gekommen, wo ich einen Berater als Begleiter, als Ansprechpartner bekommen habe.

[276] Wie bereits erwähnt, gehört zu diesem Paradies auch das Gefühl der beruflichen Gemeinschaft (siehe idealtypische Achsen, Abschnitt 3.2.4.1); so wie er es beschreibt, fühlte er sich als Teil einer grossen Familie, die Interesse aneinander hatte, voneinander wusste und sich mehr als nur zur Kenntnis nahm. Da er keine eigene Familie hat und auch als Selbstständiger keine Kollegen, scheint dies für ihn doch von grosser Bedeutung zu sein. Auch die Kontrolle seitens der Vorgesetzten, die früher normal war und die er vermisst, war ja nichts anderes als ein Zeichen der Wahrnehmung und Wertschätzung.

Haben Sie dann eine neue Arbeit gefunden?
Das hat sich dann eben ergeben. Wir haben Stellen gesucht, eben zusammen mit dem BNL-Berater, und dann hat sich einfach ergeben, dass... Zuerst hat man gesagt, es gäbe gar nichts mehr. Und dann hat man gesagt, es gäbe unten noch so Überwachungs- und Sicherheitsdienste, aber das läuft über die... (*ein unabhängiges Unternehmen, spezialisiert für Überwachungs- und Sicherheitsdienste, wir nennen es in der Folge Überwachungsgesellschaft*), ...und so ist mein Bereich '*outgesourcet*' worden.
So ist es also nicht ganz zufällig, dass Sie heute wieder bei der Bank arbeiten? Ist Ihnen diese Stelle durch das BNL vermittelt worden?
Nein, das ist über die Hausdienstgesellschaft (*der Name «Hausdienstgesellschaft» steht wiederum für ein unabhängiges Unternehmen, das sich um den Bereich Haus-, Reinigungs- und Instandhaltungsdienste kümmert, der ebenfalls ausgegliedert wurde*) gelaufen, die hat das abgewickelt. Also, früher bin ich ja immer bei der α-Bank (*nennt den früheren Namen der Bank*) gewesen, ich bin 15 Jahre lang dabei gewesen. Die anderen haben ja pensioniert werden müssen, die Älteren, ...aber dann ist die Überwachungsgesellschaft gekommen und hat diese Stellen besetzt.
Aber formell hat Ihnen beim Finden der neuen Stelle die Tatsache geholfen, dass Sie lange Jahre bei der Bank gearbeitet haben?
Ja klar, weil, die von der Bank, die haben den Vertrag mit der Überwachungsgesellschaft gemacht und gesagt, dass sie die Mitarbeiter übernehmen müssen (*zögert*). Das ist jedoch auch freiwillig gewesen. Die Überwachungsgesellschaft hat uns nicht übernehmen m ü s s e n, ...so bin ich jedoch zu einem Lohnausgleich gekommen! Weil, bei der Überwachungsgesellschaft ist der Bruttolohn fünf Franken tiefer (*als bei der Bank*), ...es gibt also eine Entschädigung (*von Seiten der Bank*), damit ich den gleichen Lohn bekomme wie bei der Bank, und dies nur weil die Bank mit der Überwachungsgesellschaft einen Vertrag hat, so geben sie mir für zwei Jahre den Lohnausgleich; das ist der Deal. Wenn ich irgend in eine andere Firma gegangen wäre, in der ich weniger verdient hätte, dann hätte ich nichts bekommen, das ist mir gesagt worden. Denn irgendwie... bei einer internationalen Speditionsfirma hätte ich einen Teilzeitjob kriegen können. Nur, das Problem ist halt: Zuerst hat es geheissen…, die bei der Überwachungsgesellschaft haben gesagt, dass das dort, wo ich arbeite, länger ginge, und jetzt sagt man wieder, es ginge nur bis Ende Jahr.
Ist das offiziell gesagt worden?
Nein, nur um die Ecken herum.
Wie hört man das?
Ja so halt! Da wird umgebaut! Sie bauen das Private Banking um. Sie haben neue Garagentore eingebaut – so merkt man das –, offiziell hat mir das noch niemand gesagt, aber von den andern (*erfährt man das*), die, mit denen sie...
Wie sind Sie überhaupt über Fusion und Stellenabbau informiert worden?
Da haben wir immer gefragt, und man hat uns gesagt: «Nein, den Bereich Überwachungs- und Sicherheitsdienst rühren sie nicht an.» (...) Man hat die Problematik in der ganzen Firma gehabt. (...) Gerade die Führungsverantwortlichen, wie die informiert haben..., wir haben das immer nur über 100 andere Stellen vernommen.
Wie wurden Sie genau informiert und durch wen?
Ich meine, der Ansprechpartner ist immer der Chef der Gruppe (*der direkte Führungsverantwortliche*) gewesen, sagen wir mal der, der die Überwachung unter sich gehabt hat, also der Chef, der früher für den Bereich Dienste verantwortlich gewesen ist. (*Der frühere Bereich Dienste bestand aus Haus-, Reinigungs-, Instandhaltungs-, Überwachungs-, Sicherheits-, Post-, Transport- und Kurierdiensten usw.*) Ich meine, die können ja auch nichts dafür und ...es ist auch nicht immer alles so ausgearbeitet gewesen. Man muss einfach etwas sehen: Wir sind die Letzten gewesen, wir sind die Untersten, und wir sind auch die Letzten gewesen, um die man sich bemüht hat! Das muss man ganz klar sehen! All das, was mit den untersten Jobs zu tun gehabt hat, ist zuletzt gekommen, zuerst ist das Private Banking gekommen und dann das Retail Banking und erst dann die Bereiche Dienstleistung und Logistik, ...das ist so stufenweise vor sich gegangen. Auch die Information... (*stoppt*)
...das ist so stufenweise vor sich gegangen?
Ja, wir sind erst zusammen mit dem Dienstleistungszentrum informiert worden, und dann hat man uns gesagt, dass man fokussiert, dass man da abbauen will ...und so. Aber damals haben wir noch nichts von der Auflösung des Dienstleistungszentrums gewusst, und dass alle in eine andere Stadt (*an die Orte der*

zentralisierten Dienstleistungszentren) müssen. Dann haben alle (...) zu Gesprächen mit dem Chef gehen müssen. Ich meine: Uns ist es schon bewusst gewesen, weil, man hat uns gesagt, dass wir 'outgesourcet' werden, man hat uns gesagt, dass sie die Bewachung nicht mehr selbst machen wollen, das hat man schon gewusst.

Das haben Sie gewusst?

Ja eben, nach der Information zum Jahresbeginn hat man Einzelgespräche mit dem Chef geführt, danach hat es sich aber bis Ende Jahr hinausgezögert. (...) Zuerst hat man uns gesagt, dass wir informiert würden, dann ist aber gar nichts gekommen. Erst später haben wir erfahren, dass das Dienstleistungszentrum aufgelöst wird, und dann sind wir auch in dieses Poolzeug (*Organisation BNL*) hineingekommen.

Wie ist in dieser Phase die Stimmung unter den Mitarbeitern gewesen?

Für mich, also... ich meine, eben, ich habe das nicht so mitgekriegt, weil ich nur Teilzeit und zu Randzeiten gearbeitet habe. Aber ich meine, im Dienstleistungszentrum ist keine gute Stimmung gewesen.

Und Ihre Kollegen?

Ja, die sind alle pensioniert worden, ich bin der Einzige – und noch einer, der übrig geblieben ist von der Überwachung. Wir sind zusammen 14 Stück gewesen. Die Nachtwächter haben sie dann, weil diese Kinder gehabt haben, ...für die haben sie dann schauen müssen, dass diese am Hauptsitz etwas kriegen, die haben dann in X eine Stelle gekriegt.

Was hat sich seit dem Zusammenschluss der Banken in der Unternehmensphilosophie verändert?

Oder, früher, bei der Bank, ist man in die ganzen Prozesse eingebunden gewesen. Da ist alles zusammen gewesen, und man ist in das Ganze mit einbezogen worden.

Was verstehen Sie unter d a s G a n z e?

Heute ist es das Private Banking für die Reichen! Das Private Banking ist quasi wie eine Firma für sich. Daneben gibt es den Bereich Kleinkundengeschäft, und das sind zwei verschiedene... und die Dienstleistungszentren sind für sich, das hat man dann schon gespürt, und – wir sind nicht mehr einbezogen worden... Es ist nicht mehr menschlich, heute, ...wissen Sie: Früher haben a l l e zu Weihnachten oder zu Ostern dasselbe Geschenk bekommen – von oben bis unten –, aber heute gibt es das nicht mehr. Früher ist alles zusammen gewesen. Ja, z. B. auch der Weihnachtsbaum, den hat das Private Banking jetzt von extern kommen lassen. (...) Oder, man ist einfach so... Ja die Motivation..., auch von der Führung her, ist nicht mehr so gross gewesen, niemand hat mehr richtig kontrolliert. Man ist nicht mehr über die genauen Aufträge informiert worden. Früher, ...der Chef, der mich eingestellt hat, hat viel mehr kontrolliert, die Arbeit, die man gemacht hat und... das ist dann mit der Zeit immer mehr weggefallen.

Ist dies nicht ein Widerspruch, wenn Sie sagen, dass heute weniger kontrolliert wird als früher, man denkt doch, dass mit der Umstrukturierung alles ganz exakt strukturiert und somit verbessert worden ist?

Es hat sich keiner darum gekümmert, es ist niemand von den Bankangestellten zur Überwachungsgesellschaft gekommen, hat sich vorgestellt und exakte Anweisungen gegeben. Es hat sich wirklich keiner darum gekümmert – das ist nicht normal. Dann ist das eben chaotisch zugegangen, die haben viel zu wenig gewusst, die haben vertrauliche Sachen geleert, was sie nie dürften (*erzählt von seinem persönlichem Umfeld im Überwachungs- und Sicherheitsdienst*).

[...]

Die Leute haben sich mit der Situation gar nie auseinander gesetzt, weil... sie nicht in die Gebäudesicherheit eingeführt worden sind. Es hat da jemanden für die Sicherheit bei der Bank gegeben und dann jemanden, der schon lange vorher bei der Bank gewesen ist, Herr..., der dann der Sicherheitsverantwortliche des Private Bankings geworden ist, der hat auch den Bettel hingeschmissen Ende Jahr und hat gesagt: «Hier drinnen, da zählt nichts mehr.» Und ist zur... (*zu einer anderen Bank*) gegangen. Und der Chef hat den Bettel auch hingeworfen, er ist heute bei der Hausdienstgesellschaft. Er sagt, er muss Aufträge hereinholen, er muss heute mit denen von der Bank verhandeln, aber diese haben dort keinen kompetenten Ansprechpartner, der genau Bescheid weiss und sagt, was man machen muss. Mir hat er auch gesagt, dass er kein Verkäufer sei, versteht sich, er muss um jeden Auftrag betteln. Der Hausdienst ist heute auch eine externe Firma, das war früher ein Bereich, der auch intern gewesen ist, der hat auch zum Bereich Dienste gehört. Ja eben, und das Gleiche ist, wenn man da steht, da liegt kein Auftrag von der Bank vor, nur das Papier, das die Überwachungsgesellschaft von der Hausdienstgesellschaft erhalten hat. Es kommt keiner (*kein Verantwortlicher*) des Private Bankings, z. B. ein Chef oder jemand vom Sicherheitsdienst der Bank, einmal fragen: «Wie gehts und wie läufts?»

Also, der direkte Kontakt mit Mitarbeitern der Bank findet nicht mehr richtig statt?
Nein, der findet nicht mehr statt.
Können Sie auf Grund der personellen Veränderungen innerhalb dieser Geschäftsbereiche neue Kriterien für die Wahl der Mitarbeiter herauslesen?
Man muss jung sein, das ist das wichtigste Kriterium. Sie haben mir gesagt, dass sie nur noch Leute zwischen 20 und 40 einstellen, wer jünger oder älter ist, interessiert sie nicht mehr, den wollen sie nicht mehr. Das sagen auch die Kunden – ich meine, früher ist immer einer da gewesen, der die Kunden empfangen hat, ...so ist über Jahre eine Verbindung zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden entstanden, es hat eine persönliche Beziehung gegeben, die so einfach aufgelöst worden ist. Und heute kommen so Junge von einer fremden Firma, der Überwachungsgesellschaft. Da besteht keine Beziehung mehr, und das merken die Kunden, die sagen: «Also, bei euch ist der Service nicht mehr gut.» Und auch 'oben' sei der Service nicht mehr gut, an der Kasse und so... Ja die Kunden von früher sagen uns das! Früher hat man den Kunden – das ist vielleicht ein wenig übertrieben gewesen – aber früher hat man den Kunden den Service geboten (*erzählt mit einem gewissen Stolz*): Man hat ihnen von Januar bis März die Autoscheiben geputzt! Dafür hat man extra jemanden angestellt. Und das gibt es heute nicht mehr.
Und das gibt es heute nicht mehr?
Nein, das gibt es nicht mehr.
Sie bedauern das?
Ja, ja, ich meine..., man muss schon sehen, in die Garage kommen nur reiche Kunden. Also, wenn die Garage voll ist, hat es nur Kunden mit 'picobello' Autos, (...). Diese Kunden kommen von... (...). Die kommen nicht einfach so, die haben meist ihre Termine, die kommen nicht einfach, um schnell Geld zu holen, die bringen der Bank w i r k l i c h etwas! Ja, ich meine das andere, dass man ihnen die Scheiben geputzt hat, war einfach der Ausdruck von ...Dankbarkeit. Ich meine, man kann es auch übertreiben, oder? (*wird ein wenig unsicher auf Grund der Reaktion des Forschers*)
Wollten Sie trotz all diesen Veränderungen bei der Bank weiterarbeiten?
Wir sind nicht informiert worden, wie das alles abläuft, wie umgebaut wird und welche Möglichkeiten wir hätten. Wir sind einfach vor Tatsachen gestellt und darüber informiert worden, dass es für uns keinen Platz mehr gibt. Es hat geheissen: «Wir brauchen niemanden mehr, wir automatisieren.» Es ist vorgesehen gewesen, dass es da, wo ich heute bin, gar niemanden mehr braucht und alles über die Barriere (*eine automatische Sicherheitsschranke*) läuft.
Hätte es Sie, nach all diesen Erlebnissen, überhaupt noch interessiert, bei der Bank weiterzuarbeiten?
Ja, für mich hat es gar keine Stelle mehr gegeben! ...Ich wäre jedoch schon viel lieber bei der Bank angestellt, schon rein einfach – man gehört dann dazu, man hat einen Ansprechpartner. Da (*bei der Überwachungsgesellschaft*) arbeitet man nun einfach in diesem Gebäude, ohne irgend einen Kontakt zu haben. Man ist nicht eingebunden, früher hat man einfach dazugehört, so auch bei kleinen Sachen, z. B. wenn jemand ein Fest gemacht hat, da hat man einfach dazugehört. Man hat auch etwas bekommen, man ist an den Aktien beteiligt gewesen, auch wenn man Teilzeit gearbeitet hat – davon hat man profitiert.
Wie ist dann der Stellenabbau in Ihrem Team vor sich gegangen? Was machen Ihre Kollegen heute?
Ja, die, die mit 65 pensioniert worden sind, sind direkt nach der Fusion gegangen. Die, die dann durch diese Umstrukturierung frühzeitig pensioniert worden sind, sind ein bis zwei Jahre später gegangen, und so ist niemand mehr übrig geblieben. Die Nachtwächter, die zwischen 40 und 50 Jahre alt gewesen sind, die fahren nun jeden Tag an den Hauptsitz zur Arbeit. Die haben sogar noch Freude, dass sie wieder einmal etwas anderes machen (*scheint sich darüber zu wundern*), aber vom Weg her und so..., die beginnen heute ihre Arbeit am späten Nachmittag in X und haben hier in der Stadt ihre Familien.
Und wie ist es denen ergangen, die frühzeitig pensioniert worden sind?
Die Frühpensionierung ist freudig aufgenommen worden, ja der eine weiss mehr und der andere weniger mit sich anzufangen, die einen schauen mehr ins Glas und die anderen machen wieder irgend einen Job z. B. auch bei der Überwachungsgesellschaft, die müssten ja nicht... (*mehr arbeiten*), die verdienen dasselbe wie zuvor. Mitte 50 sind ja alle pensioniert worden! Ich meine, das ist wie ein Lottogewinn! (...) Die meisten sind Koch, Hotelier oder Handwerker gewesen, von denen macht jeder noch irgendetwas oder hat irgendwo ein Ferienhaus.
Gewisse (*Mitarbeiter*) waren einfach froh, dass sie haben gehen können; weil, mit diesen 'Umänderungen' wäre sowieso nichts gleich geblieben. Mancher hat sich an den Kopf gefasst und sich gefragt, was da läuft. Die Firmenphilosophie, gegenüber früher ist absolut umgekehrt. Früher haben sie den M e n s c h e n in

den Mittelpunkt stellen wollen, und heute stellen sie den Shareholder, das G e l d m a c h e n, in den Mittelpunkt. Der Kleinkunde ist schon gar nicht mehr gefragt.

Ist das eine Stimmung, die Sie mit Ihren Kollegen teilen?

Wer kein Bankfachmann ist, kein Verkäufer, den will die Bank einfach nicht mehr. Alles, was mit Logistik zu tun hat, will die Bank nicht mehr. Sie sagen sich: «Wir wollen lieber einen Bankfachmann mehr und dafür eine Putzfrau weniger.» Zum Teil muss man das einsehen, ...ist übertrieben worden, (*früher*) z. B. haben sie extra jemanden eingestellt, der einfach alle Direktionsautos, also die privaten Autos der Direktoren... – jeder konnte einfach sein Direktionsauto bringen, und einmal im Monat wurde es gewaschen und herausgesaugt.

Es gab jemanden, der für das Putzen dieser Autos verantwortlich war?

Dieser Überwachungs- und Sicherheitsdienst, wie er hier bei uns etabliert gewesen ist, ist schon vom Direktor her gekommen – diesen (*Service*) haben sie in der ganzen Schweiz sonst nirgends gehabt. Und die Nachtwächter haben hier bei uns (*nennt die Stadt*) auch viel zu viel verdient, ...privilegiert durch den Direktor... Als dann die Jungen gekommen sind, die von den externen Unternehmensberatungen (*nennt sie beim Namen*), die mit dem CEO; ...die haben das nicht mehr gewollt.

Diese Umstrukturierung steht also in direktem Zusammenhang mit den externen Unternehmensberatern und dem CEO?

Damals haben die nur noch die Topleute gewollt, alle anderen hat man einfach irgendwohin verfrachtet. Da ist auch ein Vorgesetzter gewesen, der hat mit diesem BNL einfach an den Hauptsitz gehen müssen, wo alle nur englisch gesprochen haben. (...) Das Private Banking hat dann statt Portiers nur noch Hostessen angestellt. Nur Frauen, die Teilzeit arbeiten, es hat zuvor sechs Portiers gegeben, die alles abgedeckt haben... Die sind dann frühpensioniert worden, und dafür sind Hostessen eingestellt worden.

Haben Sie herausspüren können, weshalb einige Personen entlassen worden sind und andere nicht?

Offiziell ist ja nie etwas mitgeteilt worden, aber ich habe schon das Gefühl, das einfach qualifiziert (*aufgeteilt*) worden ist, ...in Leute, die man will, und andere, die man nicht will.

Ist auf Grund gewisser Kriterien und Prioritäten gefiltert worden?

Ich glaube, dass ich im Private Banking keine Empfangsstelle oder so bekommen habe, weil ich nur e i n e Fremdsprache spreche. Das ist so ein Kriterium, ich meine, ich bin Kunsthandwerker, das ist eben so etwas Praktisches.

Sie haben Teilzeit gearbeitet...

...meine, meine Angst hat eine wichtige Rolle gespielt.

Weshalb?

Ja, bei allen Mitarbeitern. Ja klar, man ist so in eingefahrenen Bahnen gewesen. Und für Leute wie Nachtwächter, die Kinder haben... Ja eben, ich habe es selbst gemerkt... es ist schwierig, eine Stelle zu finden und Teilzeit sowieso. Ich meine, manchmal sind es, wenn man sich um e i n e Stelle bewirbt, 100 Bewerbungen und mehr.

Jetzt sprechen Sie von Angst und vorher haben Sie gesagt, dass es für viele Leute sogar eine freudige...?

Ja, die, die gewusst haben, dass sie pensioniert werden, sind erfreut gewesen. Angst haben einfach die gehabt, die eine neue Stelle haben suchen müssen. Und vielleicht auch die, die in eine andere Stadt (*nennt die Namen*) haben gehen müssen. Für die ist es vielleicht schon sicher gewesen, dass sie eine Stelle haben, aber es ist eine Belastung gewesen, dass... So wie man gewisse Leute hört... die springen alle ab! Da sagt man, sie müssen in eine andere Stadt (...), das ist indirekt eine Kündigung. Zum Beispiel, wenn einer hier in... (*Ort*) eine Familie, ein Haus hat; sobald er hier wieder eine Stelle bekommt, kommt er zurück. So 'gumpen' alle wieder ab! Mir hat jemand gesagt: solange die Arbeitsbedingungen in... (*Ort*) stimmen, ginge er gern an diesen Ort. Er hat das auf sich genommen, aber dann hat das nicht mehr so gut gespielt, sein Chef hat andere Abteilungen bekommen, und er hat dann noch andere Immobiliengebäude unter sich gehabt, er hat in andere Landesteile fahren müssen, und dann hat er gesagt, es sei belastend geworden, an den Hauptsitz zu fahren, weil das Arbeitsklima dort nicht mehr so gut gewesen sei.

Was genau ist anders geworden?

Es hat sich einfach verändert. Zuerst hat er einen Chef bekommen, der hier früher Direktor gewesen ist, der die Region hier unter sich gehabt hat. Mit ihm ist er nach... (*Ort*) gegangen, hat unter ihm gearbeitet, dann hat er aber einen neuen Chef bekommen, und als die Überwachungsgesellschaft an ihn herangetreten ist, hat er sich gegen die Bank entschieden.

Jetzt würde ich gerne noch über Ihre Erfahrungen mit BNL sprechen!
Ja, das muss man sagen, also die Leute – der Berater und die Leute vom BNL – die haben den Dreck machen müssen von dem, was die anderen angerichtet haben. Sie haben sich mit den Problemen herumschlagen müssen, die die anderen angerichtet haben. Und da muss man sagen, ich meine, die haben das noch gut gemacht, die haben auch Verständnis gehabt für die Leute mit diesen Problemen.
Sie sprechen nun von den BNL-Beratern allgemein. Haben Sie diese persönlich kennen gelernt?
Ich bin jede Woche einmal zu meinem Berater gegangen. Wir haben seit Frühling Kontakt gehabt. Kontakt heisst einfach... Sie haben Prioritäten gesetzt; sie sind da gewesen für Leute, die, dringend etwas brauchen. Ich bin dann eher am Schluss drangekommen, ich habe erst später mit ihm näheren Kontakt gehabt, aber vorgestellt haben sie sich im Frühling und haben erzählt, was sie machen. Das ist sehr angenehm gewesen, das hat uns vorher auch gefehlt. Der Chef, den wir gehabt haben, der hat nur für sich geschaut, der hat seinen Job gemacht, und alles andere ist im gleichgültig gewesen (*erzählt kurz von seinem früheren Chef*).
[...]
Haben Sie auch Kontakt zu Ihrem Personalverantwortlichen gehabt?
Nein, wenig, ja nein. Was ich ein wenig komisch gefunden habe, der hat uns dann einfach ein Zwischenzeugnis geschrieben und darauf hat gestanden: «Auf Ihren Wunsch», ...irgendwann nach der Fusion. Das ist irgendwie der Hinweis gewesen, dass man extern suchen sollte. Aber, was einfach komisch gewesen ist, da hat gestanden: «Auf Ihren Wunsch», ...das ist ein Zwang gewesen und nicht mein Wunsch.
Haben Sie darauf reagiert?
Nein, da habe ich gar nichts machen können, ich habe das annehmen müssen (*scheint erstaunt über die Frage*). Aber andere Leute, 'Professionelle' (*Personalverantwortliche*), die haben gesagt, das sei quasi wie eine Kündigung.
Und der Kontakt zu Ihrem Personalverantwortlichen?
Da ist eigentlich wenig Kontakt gewesen, das ist so zwischen Tür und Angel passiert, man hat dann zu einem Stellenbüro gehen können, aber das ist so zwischen Tür und Angel passiert. Als ich damals in der Garage gearbeitet habe und er ist hereingekommen, da haben wir manchmal kurz miteinander gesprochen.
Haben Sie Unterstützung von Ihrem Chef erhalten?
Nein, die haben alle für sich geschaut. Das sage nicht nur ich, das sagen alle. Mir ist das nicht so wichtig gewesen, ich habe ja, da ich Teilzeit arbeite, nicht viel mit ihnen zu tun gehabt. Viele haben eine Wut gehabt. Viele, die zum Teil heute noch keine Stelle haben. Es hat Kollegen gegeben, die ihren Unmut gegenüber dem Chef auch klar geäussert haben und ihm gesagt haben, dass es, seit er da sei, nur noch bergab gehe. Es hat ein Problem mit einem (*Mitarbeiter*) gegeben, der immer im Transportwesen gearbeitet hat. Ich glaube er hat ein Handwerk gelernt, und danach hat er immer im Transportwesen gearbeitet. Diese Arbeit hat man auch nach aussen gegeben (*ausgegliedert*), das haben wir sonst immer selbst gemacht. Was ich einfach nicht begreife, ist, dass man dieser Firma nicht sagt: «Wir geben euch einen Auftrag, dafür übernehmt ihr diesen Mann.» Das verstehe ich nicht, das ist doch ein Auftrag, wofür der irgendwie spezialisiert ist, der hat Jahre lang nur Transport- und Kurierdienste gemacht, oder...?
Auch der Hausdienst ist ausgelagert worden. Die Mitarbeiter arbeiten dort für zwei Jahre zu gleichen Bedingungen wie bei der Bank, aber dieser Vertrag endet nach zwei Jahren. Und diese neuen Arbeitgeber sagen zu den Leuten: «Also, du hast eigentlich einen zu hohen Lohn, für das, was du machst!» Wer profitiert am Schluss – die Arbeitnehmer? Nein, aber die neue Firma, denn die hat einen grossen Auftrag erhalten. Der Lohn der 'Putzleute' geht rasant nach unten und geputzt wird noch schlechter als zuvor. Also, das WC unten, das wird heute noch zweimal die Woche geputzt, früher ist es täglich geputzt worden. Der Kunde, der dann in dieses WC geht, ist sicher nicht erfreut. Die Bank muss dafür nur noch den Check ausfüllen, muss jedoch keine Sozialleistungen mehr bezahlen, keine Mitarbeiter betreuen usw; aber die Leistung, die stimmt nicht. Und sie sind s o dumm, die schauen und kontrollieren nicht einmal, ob die Arbeit gut gemacht worden ist, ob das nun beim Putzdienst oder beim Sicherheitsdienst ist. Keiner ist kompetent dafür, keiner kontrolliert.
Hat Sie die Freisetzung sehr betroffen?
Also schon, ich... und ich meine auch die andern haben in dieser Zeit schlaflose Nächte gehabt. Auch für mich ist diese Arbeit eine Absicherung von 2500 bis 3000 Franken im Monat gewesen.

Von wem sind Sie in dieser schwierigen Zeit unterstützt worden?
Also, eben, für mich ist das nicht so problematisch gewesen, ich habe ja immer auch noch eigene Aufträge gehabt.
Ja aber, wenn es Ihnen immerhin, wie Sie gesagt haben, 'schlaflose Nächte' bereitet hat, dann ist das doch ein Zeichen für eine belastende Situation?
Ja die Unsicherheit ist belastend gewesen! Was ich schade gefunden habe, ist, dass diese Personalberater... (*Personalverantwortlichen*). Als man im Oktober zum Chef hat gehen müssen, sind sie 'dagehockt', einer vom Personal, der Abteilungsleiter und der Chef, sie haben uns gesagt: «Man hat nichts mehr für Sie hier in dieser Bank, nur noch Möglichkeiten an anderen Orten (*nennt Standorte*), Sie sollten sich auswärts etwas Neues suchen.»
Sind Sie damals schon in Kontakt mit Ihrem BNL-Berater gewesen?
Nein, nein, eben nicht, da ist man für sich alleine dagestanden... und man hat irgendwie angefangen zu 'wursteln'. Und der Chef hat sich eigentlich..., beide Chefs... unser Chef hat ja nochmals einen Chef gehabt. Die beiden haben uns angerufen in dieser Zeit, als man (*eine externe Stelle*) hat suchen müssen, früher haben sie uns nie gefragt, wie es uns geht, aber nachher haben sie immer angerufen, (...) weil sie froh gewesen wären, wenn sie uns (*von ihrer Liste*) hätten streichen können. Ihr Interesse ist es gewesen, so schnell wie möglich an die neuen Hauptsitze der Logistik (*nennt Standorte*) zu melden: «Wir haben schon alle fort!» Von oben ist so 'diese Philosophie' gekommen, und dann haben die Chefs so schnell wie möglich folgen wollen. Wie es dabei den Unteren geht, spielt keine Rolle. Das ist ganz neu gewesen, und das sagen viele: «Geführt wird gar nicht mehr, ...kein Chef führt mehr richtig, er schaut für sich, und wenn von oben Parolen kommen, schaut er, dass er besonders gut dasteht und diese möglichst schnell durchsetzt.» Eine Fusion mit Stellenneubesetzung, das bedeutet so schnell wie möglich auf den (*neuen*) Personalsollbestand zu kommen und geht einher mit den vielen Frühpensionierungen, weil dies die einfachste und unbedenklichste Form des Personalabbaus ist. Es ist das Ziel, so schnell wie möglich den Auftrag zu erledigen.
Ich möchte eigentlich gerne nochmals auf BNL zurückkommen!
Im Herbst nach der Fusion habe ich noch nichts von BNL gewusst, das ist viel später gekommen (*im folgenden Frühjahr*). In den Gesprächen mit dem Berater habe ich erst erfahren, dass man sechs Monate Anrecht hat, um einen neuen Job zu suchen (*einfache Mitarbeiter hatten nach BNL das Recht auf eine persönliche Betreuung und Lohnfortzahlung während sechs Monaten*). (...) Dann haben sie den Berater jedoch auch unter Druck gesetzt, ...er ist dann derjenige gewesen, der mich so schnell wie möglich hat loskriegen müssen.
Wie hat er reagiert und wie hat Ihre Zusammenarbeit stattgefunden?
Eben... irgendwie... das sind auch junge Leute, die von der Überwachungsgesellschaft angestellt werden. Leute, die sonst nichts anderes machen können, ich weiss auch nicht, ich kenne deren Hintergrund nicht. Ich habe gedacht, dass wir, wenn wir (*die Bank*) einen Auftrag erteilen, auch eine Stelle zum Arbeiten bekommen. Dann haben aber die Jungen gemerkt, dass so einer wie ich dazukommt, und haben schon geschaut, dass sie mich irgendwo... (*spricht nicht weiter*) ...so ja, dann ist das gleich an die oberste Stelle bei der Überwachungsgesellschaft gelangt. Es hat einen Aufruhr gegeben, und als mein Berater das mitbekommen hat, dass da... (*spricht erneut nicht weiter*). Der Berater hat dann Angst bekommen, dass sie mich zum Schluss nicht nehmen. Weil irgendeiner behauptet hat, dass ich zu spät gekommen sei. Er ist verärgert gewesen, weil ich zu Hause etwas gebaut habe und ein Bauinspektor gekommen ist. Da bin ich einmal fünf Minuten zu spät gekommen. Die in der Bank haben gleich hysterisch reagiert. Alle haben mich angerufen, und sie haben auch meinen Berater angerufen. Alle haben Angst gehabt, dass es nicht klappen würde.
Wie sieht es heute aus?
Ich habe mit niemandem mehr zu tun, ich bin für mich allein. Meine Ansprechpartner sind die von der Hausdienstgesellschaft. Die anderen grüssen, ...mehr nicht. Niemand fragt mich, wie es mir geht. Die persönlichen Beziehungen sind abgebrochen. Früher, beim Personaleingang, hat man alle gekannt, alle Direktoren. Die älteren Direktoren mit Lebenserfahrung haben mit den Leuten durch ihre Menschlichkeit besser Kontakt knüpfen können als die jüngeren.
Fehlt den Jungen nicht auch die Zeit, um alle kennen zu lernen?
Die Jungen sind unter einem zu grossen Druck. Das ist nicht die Schuld der Jungen.
Gibt es überhaupt Schuldige?
Die wollen halt Gewinn machen.

Was genau ist anders als früher?
Man muss einfach sehen, dass die Aktien der Bank immer so um 100 herum (*alle Zahlen wurden anonymisiert, er kennt sie jedoch exakt*) gewesen sind, bevor die erzählt haben, dass sie mehrere tausend Stellen abbauen werden (...). Als die Umstrukturierungen und die Zusammenarbeit mit der neuen Bank begonnen haben, ist das z a c k auf das Vierfache hinaufgegangen (*nennt erneut die genauen Zahlen*). Das muss man sehen! Für den Aktienmarkt enorm. Wenn ich damals, vor der Fusion, für 50'000 Franken Aktien zu 100 Franken gekauft hätte, die um das Vierfache gestiegen sind, und dann hätte ich verkauft...! Ich hätte einen rechten Gewinn gemacht!
Dann wären Sie als Verlierer doch noch zum Gewinner geworden!
Ja, ich bin jetzt nicht gerade ein Verlierer.
Sie bezeichnen sich nicht als Verlierer?
Halt, halt, das muss man schon s o sehen: In einer anderen Firma hätte man keinen Lohnausgleich für zwei Jahre und keinen BNL-Berater bekommen; das ist sehr positiv gewesen. Bei einer anderen Firma hätte ich zum Schluss stempeln gehen müssen. Im Gegensatz zur Bank, wo die Strukturen richtig organisiert sind. Es hat geheissen, im BNL werden dem Mitarbeiter zwei Stellen angeboten. Eine kann er ablehnen. Erst wenn er beide ablehnt, dürfen sie ihm kündigen. Das muss man wissen. In dem Projekt BNL sind schriftliche Kriterien und Bedingungen festgelegt gewesen! (...)
Was meinen Sie, was steckt hinter diesem Projekt BNL?
Die Leute begleiten..., dass die nicht im luftleeren Raum sind, finanzielle Probleme oder Arbeitsprobleme haben. Die haben einem auch Sprachkurse oder EDV-Kurse angeboten. Für diejenigen, die das gebraucht haben. Um eine Chance zu haben, eine neue Stelle zu bekommen.
Und Ihr persönlicher Umgang mit dem Berater?
Ja, das ist ein guter Kontakt gewesen.
BNL hat Ihnen ermöglicht, bei der Überwachungsgesellschaft weiterzuarbeiten?
Nein, das ist mehr ein Deal mit dem Chef gewesen, der hat das eingefädelt, ...der ist auch nicht mehr hier. (...). Der Berater hat nicht mehr viel gemacht.
Was ist die Motivation der Bank gewesen, ein BNL-Projekt auf die Beine zu stellen?
Begleiten, den Leuten helfen, etwas zu finden. So haben sie niemandem kündigen müssen. Die haben das Geld, das können die sich leisten. Ein halbes Jahr den Lohn weiterzahlen, ...Leuten, die nicht arbeiten... Das bietet einem keine andere Firma.
Warum wird es dann von der Bank angeboten?
Das ist eine Image-Frage. Wenn man der Öffentlichkeit zeigen kann, wir haben das und das gemacht, dann ist das gut. Das poliert denen ihr Ding auf! Das bedeutet, dass sie einen fairen Umgang mit Leuten haben, die Probleme haben, oder mit Leuten, die man nicht mehr gebrauchen kann.
Ist das gelungen?
Ich kenne nur meine Situation. Meine Lösung ist nur eine vorübergehende, keine Endlösung.
Wie ist dieses Projekt innerhalb der Bank angekommen?
Ich habe wenig Kontakt gehabt mit denen, die darin gewesen sind... früher haben wir die öfter getroffen, als sie noch gearbeitet haben. Ich glaube, jeder ist dankbar gewesen. Wenn jemand kommt und sagt: «Wir setzen einen Lebenslauf oder eine Bewerbung auf.» Konstruktiv ist auch die Frage gewesen: «Wollt ihr nach X gehen?» «Ja, ich gehe schon nach X, wenn ihr mir etwas habt.» Zum Teil ist man auch nicht gut darüber informiert worden, was die Bank anbieten kann.
[...]
Sie (*die Vorgesetzten*) haben immer Angst, sie machen Fehler, die sich negativ nach oben auswirken, das muss man schon sehen. So ein Chef ist gehört zum mittleren Kader mit 7000, 8000 Franken im Monat. Unser Chef hat (*heute noch*) drei Leute unter sich, arbeitet im zweiten Untergeschoss und macht die Post. Früher hat er 30 Leute unter sich gehabt und hat Löhne, Qualifikationen und Dienstpläne erarbeiten müssen. (...) Früher, bei der Bank, haben sie einen Computerraum für Kurse gehabt. Englisch-, Französischkurse; ...auch der Abwart konnte Englisch nehmen. Plötzlich ist das weg gewesen. Das hat es dann nur noch extern gegeben, und der Kurs hat 500 Franken gekostet. Vielleicht wären sie heute froh, sie hätten jedem Mitarbeiter sagen können: «Du gehst nach der Arbeit noch für zwei Stunden einen Computerkurs machen.» Das ist eine Initiative der Bank. Dann wäre vielleicht manch einer nicht in ein Loch gefallen. Dieses Angebot innerhalb des Unternehmens hat man damals bis in die unterste Stufe hinab benutzen können. Plötzlich ist es weg gewesen, und man hat es nur noch extern machen können, und das bedeutet z a h l e n. Nur die in den obersten Etagen bekommen heute noch so etwas bezahlt,

denn die bringen dem Unternehmen mehr als nur ein Hauswart. (...) Die wollen heute nur noch Leute, die das können. Das gibt eine andere Atmosphäre in einem Unternehmen, aber wenn das Unternehmen das (*solche Kurse*) anbietet, fühlen sich die Leute eingebunden – familiär eingebunden.

Bitte seien Sie jetzt ein Visionär und sagen Sie mir, was man zum Zeitpunkt der Fusion anders hätte machen können!

Das Problem ist doch: Die, die die Umstrukturierung geplant haben, haben zu grob geplant. Was da herumgezügelt wurde, weil keiner gewusst hat, wo man hinkommt – das ist ein Chaos gewesen. Der Kreditbereich ist an den Hauptsitz gezügelt worden und ein Jahr später wieder an einen anderen Ort (*nennt die Standorte*). Die Abteilungen für Kleinkredite sind innerhalb eines Jahres dreimal gezügelt worden. Jetzt hört man, dass... Die Zahlungsdienste laufen über Z, das geht aber viel zu langsam. Jetzt wird es dort wieder selber eingegeben. Das ist einfach nicht sauber detailliert ausgeplant.

Und was den Stellenabbau anbelangt?

Das ist die heutige Philosophie, man konzentriert sich auf das Kerngeschäft. Alles andere nebenbei, mit dem will man nichts mehr zu tun haben. Da kann i c h nichts dafür, das sind Ökonomen, die sich das so ausdenken. Heute muss der Abwart einen Auftrag haben, um ein Bild aufzuhängen. Wenn er dies gemacht hat, muss er alle Arbeiten in den Computer eingeben und dann wird irgendwo abgerechnet. Das ist so kompliziert! Früher ist einer angestellt gewesen, hat seinen Lohn gehabt, dann hat ihn z. B. einer angerufen und gefragt, ob er Zeit habe, ein Bild aufzuhängen. Heute braucht er eine Arbeitsbescheinigung und eine Bestätigung, dass er das tun darf. Nur wegen einem Scheissbild... um so die Kosten abzurechnen. Das ist doch in gewissem Sinne 'bireweich'. (...) Als z. B. der Hellraumprojektor nicht gegangen ist, während einer Veranstaltung, ist niemand beauftragt gewesen den zu flicken. Niemand hat gewusst, wer diese Kompetenzen hat. Oder als neue 'Plättli' notwendig geworden sind, hat man diese nur über eine Rampe abladen können, aber die hat es nicht gegeben. Also hat der Chef gesagt, die Firma müsse selber sehen, wie sie diese 'Plättli' abladen könne, dafür sei er nicht zuständig. Das sind alles Abläufe, die nicht klar koordiniert sind.

Sie sind sehr kritisch gegenüber den Neuerungen!

Schliesslich geht das nur auf Kosten der Unteren. Die Automatisierung, die hängt mit der Technik zusammen. Wenn sie diese nicht hätten, die Computer und Programme, mit denen sie das abbauen, könnten sie das gar nicht machen. Heute können sie eine Türe programmieren mit allen Feiertagen und Wochenenden bis ins Jahr 2005. Bei Feiertagen öffnet die Türe nicht. Früher haben w i r das gemacht.

Neue Technologien haben also einen Stellenabbau notwendig gemacht?

M ö g l i c h gemacht: die Technik macht das m ö g l i c h. Früher hat eingetippt werden müssen. Heute macht dies ein Scanner. Rationalisierung ist ideal, geht aber auf Kosten der 'Büezer'. Positiv ist das Ganze bestimmt nicht – man hat zwar gewisse Mechanismen kennen gelernt; Geschäftsmechanismen, die man früher nicht so bewusst realisiert hat. (...) Nur ist die Frage, wohin das zum Schluss führt. Nehmen wir so viel Arbeitslose in Kauf?

6.1.2

«Femme à temps partiel égal handicapée…[277]»

Pseudonym: Juliette Perroux; Geschlecht: weiblich; Alter: 35-39 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: kaufmännische Angestellte; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Callcenter-Agentin.

Die Stufen der unternehmensinternen Karriereleiter, die Juliette Perroux vor ihrer Heirat immerhin bis zum Rang des mittleren Kaders emporstieg, fiel sie in kürzester Zeit wieder zurück. Dies geschah jedoch weder durch fehlerhaftes Verhalten noch durch ungenügende Leistungen, sondern auf Grund ihres Wunsches nach Arbeitszeitreduktion. Als sie nämlich ihrem Chef bekannt gab, dass sie als junge Mutter nur noch zu 60 % arbeiten möchte, entgegnete dieser: «Pour un poste de fonction, ça ne va pas à temps partiel.»

Und wenige Jahre später kam die Fusion mit den Stellenneubesetzungen, zu dieser Zeit war Juliette Perroux schwanger mit ihrem zweiten Kind. Sie arbeitete als Teilzeitangestellte in einer Filiale, und ihr Chef wurde beauftragt wie viele andere auch, die Anzahl seiner Mitarbeiter um mehr als zwei Drittel zu reduzieren: «Le chef de succursale a dû trier les gens, heureusement qu'il savait que j'étais enceinte, c'est clair qu'il m'a mise en dehors, …j'entends, il ne m'a pas pris, voilà, et puis bon j'avais mon congé maternité, j'avais le temps de voir venir.»

Das Gespräch mit Juliette Perroux ist geprägt von einer immer wiederkehrenden Ambivalenz. So argumentiert sie einerseits als Frau und Mutter, die ihr zweites Kind erwartet und dadurch familiäre Aspekte in den Vordergrund stellt, ihr «Scheitern» auf Grund der Schwangerschaft aus einer gewissen Distanz erlebt und durch diese Distanz auch genügend Erklärungen findet, um die Situation zu begründen und auch zu entschuldigen. Anderseits hört man in ihren engagierten Aussagen immer wieder sehr viel Aggression und Unverständnis gegenüber den Firmenentscheiden, das heisst, nicht unbedingt gegenüber der Fusion und dem Unternehmenswandel als solchem, sondern vor allem gegenüber der Art und Weise, wie man dabei mit den Mitarbeitern umgegangen ist. Obwohl sie uns ihre persönliche Geschichte erzählt, spricht sie oft auch für die vom Unternehmenswandel betroffenen Mitarbeiter und zieht dabei die Situation des Filialleiters, der genötigt wird, die Arbeitsplätze um zwei Drittel zu reduzieren, ebenso in Betracht wie die Stellenneubesetzung auf höchster Führungsstufe.

«Faut arrêter de prendre les gens pour des imbéciles…»

In ihrer weiblichen Erwerbsbiographie mit Teilzeitarbeit und zweiter Schwangerschaft, im Chef und in den Regeln des Unternehmens findet sie eine ursächliche Erklärung für ihre «Freisetzung». Wie in traditionellen Gesellschaften, in denen Ereignisse oft durch übernatürliche und/oder übersinnliche Kräfte erklärt werden[278], versucht Juliette Perroux durch eine rationale Analyse, wir nennen diese nach Pierre

[277] Das Interview mit Juliette Perroux führte Laurence Bachmann.
[278] Theodizee, siehe Abschnitt 7.1.

Bourdieu Soziodizee, die Ursache der durchlebten sozialen Phänomene zu definieren. Allgemein handelt es sich bei Soziodizeen meist um intuitiv entstandene Erklärungen[279], beruhend auf dem Prinzip, das Soziale durch das Soziale zu erklären und die Realität durch soziale Elemente zu begründen. In der reflektierten Analyse von Juliette Perroux zeigt sich sehr deutlich, dass sich Soziodizeen meist nicht um einen als monokausal und unilinear gedachten Zusammenhang zwischen persönlichem Profil und Karrierechancen bilden, sondern sie bestehen meist aus mehr oder weniger klar gezeichneten Konfigurationen multipler Faktoren. Obwohl Juliette Perroux durch ihre reflektierte Theorie eine Antwort auf ihre Frage nach dem Grund ihrer «Freisetzung» findet und damit ihr Scheitern moralisch gegenüber sich selbst und ihrem sozialen Kontext erklärt, ist sie spürbar verletzt und erfüllt von Ressentiments. In ihrem Innersten bedeutet die Vertragsauflösung, obwohl sie diese als logische und legitime Folge von Teilzeitarbeit und Schwangerschaft bezeichnet, eine soziale Ungerechtigkeit, durch die sie sich wie auf ein Abstellgleis gestellt fühlte, auf dem sie nicht mehr gebraucht wurde. Heute bedauert sie, dass sie für ihre Position im Unternehmen nicht mehr gekämpft hat, denn, wie sie sagt, arbeitete und engagierte sie sich früher für das Unternehmen, wie wenn es ihre eigene Firma gewesen wäre.

Die Kündigung ihres Ranges auf Grund der Teilzeitarbeit sowie die Vertragsauflösung wegen der Mutterschaft hätte diese natürliche, offene und spontane Frau Ende 30 der Bank eigentlich nicht einmal so übel genommen. Im Gegenteil, Juliette Perroux versuchte sowohl die strukturellen als auch ihre persönlichen Veränderungen, die ihre berufliche Flugbahn seit den 80er-Jahren stark beeinflussten, zu verstehen und zu akzeptieren. Wäre da nicht dieses Gefühl gewesen, dass man dabei die Mitarbeiter nicht ernst nimmt. Ausgelöst wurde dieses Gefühl in erster Linie durch die mangelnde Aufrichtigkeit und den fehlenden Dialog: «...j'ai appris devant 500 personnes que mon poste à la succursale était… qu'il n'y avait plus de place…» denn ihr Chef, den Weisungen von oben folgend, verschwieg seinen Mitarbeitern, was auf sie zukommen würde. Dieser Mangel an Kommunikation empfindet sie als fehlendes Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern, darüber ist sie erzürnt: «J'entends, on n'est pas des gamins. Si on ne peut plus nous garder, il faut nous le dire.» Durch diesen Vertrauensverlust hat ihr Engagement seinen Sinn verloren. Manchmal im Gespräch widerspricht sie sich sogar, vergisst die positiven Zeiten und sagt, dass sie sich auch nie zuvor mit dem Arbeitgeber identifiziert habe.

«Moi je vois pour m o i maintenant, pour m o n plaisir…»

Erzählt sie von ihrer heutigen Arbeitssituation im Call Center, scheint ihre eher energische und kämpferische Natur zu schlummern. Fatalistisch macht sie das Beste aus der Situation, in die sie nach ihrem Schwangerschaftsurlaub geraten ist. Es kommen wohl schon immer wieder Zweifel auf: Hat man sie dorthin versetzt, weil man sie nicht mehr wollte..., unterschätzt man sie... oder wäre sie vergessen gegangen, wenn sie nicht selbst ihren BNL-Berater angerufen hätte... Denn für ihre heutige Stelle als Telefonistin ist sie auf Grund ihrer Ausbildung und Erfahrung überqualifiziert, und so fühlt sie sich auch gegenüber ihren heutigen Arbeitskolleginnen und -kollegen. Juliette Perroux macht ihre Arbeit zwar gewissenhaft im Dienste des Kunden und nur noch für den Kunden, wie sie bewusst betont, jedoch nur um weiterhin einen Fuss im Unternehmen zu behalten, damit sie den Anschluss nicht verpasst. Nicht zuletzt aus diesem Grund hat sie sich wohl von diesem Call Center und den sie umgebenden Mitarbeitern distanziert. Sie setzt sich heute, wie sie sagt, nicht mehr für das allgemeine Wohl des Unternehmens ein, sondern sie hat gelernt, auf sich selbst zu setzen, das heisst auf sich selbst und auf ihre Familie. Sie verfolgt also, wie das Unternehmen auch, ihre Privatinteressen und lebt in ihrer Arbeitswelt auf sich selbst zurückgezogen einen starken Individualismus nach den neuen «Regeln des Spiels», oder anders gesagt, nach der Logik des Marktes.

Mit den Zweifeln an ihrer persönlichen Stellung und an ihren Zukunftschancen im Unternehmen nach der Fusion überlegt sie, ob sie ihren Rang damals nicht zu leichtfertig abgegeben hat. «Moi j'étais une femme, j'avais des responsabilités, j'ai toujours assumé ce que j'ai fait, puis dès le moment où j'ai eu ma fille …bon on est psychologiquement …il y a quand même un événement, c'est quand même un choc hein, j'entends

[279] Soziodizee, siehe Abschnitt 7.1.1.

entre guillemets, même si c'est positif, c'est un changement. Et puis c'est vrai, moi j'ai dit: «Bon écoutez d'accord je vais voir», de toute façon moi je ne voulais plus avoir… c'est pas que je voulais plus avoir de responsabilités, mais je ne voulais pas être stressée au boulot et puis à la maison. A un moment donné, j'ai levé le pied, ça on peut bien le dire, mais j'ai peut-être aussi accepté trop facilement, peut-être que si j'avais dit: «Non écoutez alors je ne suis pas d'accord.» Parce qu'à 100 %, on avait une place pour moi: être responsable de x personnes. On m'avait dit: «Tu peux aller là, j'ai une place pour toi, mais pas à 50 %.» Alors que des fois, je vois des collègues…, bon ça c'est à part de votre étude, mais j'en fais peut-être plus moi, à 50 % qu'à 100 %.» An anderer Stelle kommt sie darauf zurück: «Bon, moi je m'en fous, cadre ou pas cadre, mais j'entends, mon salaire n'a pas baissé. Voyez, et puis malheureusement, ce que je constate aussi, ça n'a peut-être rien à voir avec votre… rapport, votre… étude, mais: «Femme à temps partiel, égal handicapée!» On croit qu'on n'assume plus, ça je trouve dommage.»

«BNL – c'est de l'hypocrisie totale…»

Das Projekt der Beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (BNL) betrachtet Juliette Perroux mit einem sehr kritischen Blick. BNL sieht sie als einfachsten Weg des Unternehmens, als eine gute Entschuldigung, der sie aber nicht traut. Obwohl sie auf Grund dieses Umstrukturierungsprogrammes einen persönlichen BNL-Berater zugeteilt bekam, erwähnt sie in erster Linie die Unterstützung und Hilfe seitens ihrer Familie, im Besonderen ihres Mannes, dem sie absolut vertraut und der ihr in dieser sehr schwierigen Zeit des erzwungenen Abwartens während des Schwangeschaftsurlaubs geholfen hat.

Nach 15 Dienstjahren im Unternehmen hatte Juliette Perroux die Wahl zwischen einer finanziellen Abfindung oder der BNL-Beratung. Sie bevorzugte die Sicherheit des Arbeitgebers in Form des BNL-Projekts gegenüber einer Auszahlung, die, wie sie sagt, nur kurzfristigen finanziellen Erfolg bedeutet hätte. Sie wollte also dieses renommierte Schweizer Unternehmen nicht verlassen, betont trotzdem ihre Selbstständigkeit und ihren Willen nach Unabhängigkeit, der sie während ihres Schwangerschaftsurlaubs auch immer wieder veranlasst hat über eine Kündigung ihrerseits nachzudenken. Diese Situation des Abwartens war für sie offensichtlich sehr schwierig. Wie sie sagt, diskutierte sie mit ihrem Mann über eine mögliche Kündigung, die eben eine finanzielle Abfindung zur Folge gehabt hätte. Dann fanden sie aber, dass es Sache des Unternehmens sei, dieses Problem zu lösen und ihr eine neue Stelle anzubieten. Sie wollte ausserdem auch sehen «wie weit die Firma geht». Mühe hatte sie aber vor allem mit dieser ungewissen Situation, einer «Freisetzung», die sie in dieser Zeit der Schwangerschaft und Rekonvaleszenz in eine grosse Unsicherheit versetzte. Lieber hätte sie einen konkreten Entlassungsbrief erhalten, nur, den bekam niemand: «...nous à l'α-Banque on ne licencie pas…» und sie fährt weiter «Je trouve ça c'est la critique que je peux faire, c'est de l'hypocrisie totale.» Konkret folgt daraus, dass sie, wie auch viele andere Mitarbeiter, diese Form von Vertragsauflösung als eine Entlassung empfand[280].

«On peut pas vous dire, on ne sait pas, nous non plus…»

Wenn Juliette Perroux von anderen durch das Projekt BNL betreute Mitarbeiter spricht, nennt sie diese «hoffnungslose Fälle». Auf die Frage nach der Konkretisierung der Aussage über «hoffnungslose Fälle», folgt sie einer in der ganzen Forschung mit Freigesetzten präsenten Ignoranz gegenüber den anderen Betroffenen. Kaum ein BNL-Betreuter sprach je konkret von seinen Schicksalsgenossen. Im Gegenteil, sobald man die Interviewten auf die Gruppe von Freigesetzten ansprach, behaupteten sie, keine anderen betroffenen Mitarbeiter zu kennen. Die durch BNL betreuten Mitarbeiter, immerhin mehr als 1000 vom Stellenabbau und der Umstrukturierung Betroffene, erscheinen in den Interviews wie eine anonyme Grösse. Oft kommt man nur durch Zufall, manchmal erst am Ende des Gesprächs, auf eine betroffene Person zu sprechen. So zum Beispiel auch bei Juliette Perroux, die, obwohl sie zuerst keine Betroffenen

[280] Ein Jahr nach dem Interview begann Juliette Perroux wieder als Sekretärin zu arbeiten. Sie ist noch heute als Assistentin im Bereich des Rechtsdienstes für die Bank tätig.

zu kennen scheint, am Ende des Gesprächs, nach Abschalten der Tonbandaufnahme, gerne noch weitere Interviewpartner aus ihrem Bekanntenkreis empfehlen möchte.

Es ist anzunehmen, dass die Probanden durch ihre persönliche Betroffenheit, zu einer Gruppe der Gescheiterten zu gehören, einen psychologischen Abstand[281] gegenüber der Situation, dem Arbeitgeber, dem Projekt BNL und allem, was damit zusammenhängt, etablieren. Dabei kann man durchaus von einer generellen Verweigerung der Zugehörigkeit sprechen. Um nicht zu einer Gruppe der Verlierer zu gehören, deren Situation man verabscheut, ignoriert man diese Menschen und vor allem auch das Projekt BNL sowie den Berater, die erhaltene fachliche, finanzielle und psychologische Hilfe.

Das implizite, nicht jedoch offizielle Ablehnen des Angebots der «Überlebenshilfe» von dem Unternehmen, das einen betrogen hat und an dessen Wohlwollen man nicht mehr glaubt, nicht mehr glauben kann, zeigt das Ausmass der Ruptur, die diese Menschen erfahren haben. Wenn auch Juliette Perroux ihre Geschichte durch ihre persönliche reflektierte Analyse erklärt, erscheint die Kränkung explizit in Form der Distanznahme. Ihre Theorie, die Betonung der Selbstständig- und Eigenständigkeit dienen als soziale Verschleierung ihrer Geschichte, hinter der sie wohl ihre wahren Gefühle und Kränkungen mehr oder weniger gut verbergen kann, um ihr Gesicht zu wahren.

In einem Gespräch, wie wir es mit ihr führten, erscheinen diese Ambivalenzen und Widersprüche in einer ersten Phase des Gesprächs als wahres Paradoxon. Im Verlauf des Interviews jedoch entwickelte Juliette Perroux ihre Gedanken und Argumente weiter und kam immer mehr zu einer persönlichen Wahrheit ihrer Geschichte. Obwohl das Wesentliche des Gesprächs nach 90 Minuten gesagt war, hatte sie das Bedürfnis, weiter zu sprechen, Gesagtes zu wiederholen, zu verdeutlichen, und sie erwähnte nach dem Interview, wie gut ihr dieses Gespräch getan habe. Ein weiteres Zeichen dieser Form von psychoanalytischem Gespräch zur Sozioanalyse, wie wir es in der gesamten Forschung erlebten, ist der Übergang von einem distanzierten Gespräch ohne Engagement zum eher unkontrollierten, fliessenden Monolog, bei dem der Forscher kaum noch Gelegenheit findet, Fragen zu stellen. Er kann das Gespräch nur noch durch intensives Zuhören, Anerkennen und Anteilnehmen stützen. Wichtig ist, was der Betroffene zu sagen hat, wie er es formuliert, wann er die Stimme hebt, wieder senkt, wie er artikuliert und nicht zuletzt sind die Wiederholungen wichtig, die sehr eindeutig auf die Hierarchieordnung der verschiedenen Gesprächsthemen schliessen lassen. Bei diesem Interview mit Juliette Perroux führte das während des Gesprächs aufgebaute Vertrauen sogar zu einem gemeinsamen Mittagessen und wie bereits erwähnt zu möglichen Kontakten für weitere Interviews in ihrem sozialen Umfeld.

6.1.2.1 Interview mit Juliette Perroux

[…]
Moi je me sentais de toute façon arrivée dans une voie de garage. Bon c'est clair, on avait BNL, donc avec ça ils s'en tiraient bien, mais suivant la morale de la personne, j'entends, suivant… je ne dis pas que je suis une personne d'une morale… d'un fort tempérament, mais j'entends, si la personne qui est toute seule, qui assume tout seule, moi j'avais mon mari comme soutien, qui tout à coup m'a dit: «Attends, laisse aller, laisse leur à eux donner le congé». Et justement j'aurais voulu voir, si je n'avais pas trouvé tout de suite, j'aurais voulu voir s'ils licenciaient les gens. Et heureusement pour moi, j'ai trouvé ce poste, quoi, au Call Center.
Comment ça s'est passé quand la fusion a été annoncée?
Les chefs de succursale ont été convoqués en Suisse allemande, pour je ne sais plus, pour une séance et puis on leur a annoncé durant la séance … il y avait un jeu, ils ont tourné ça sous forme de jeu. Ça on me l'a raconté, justement à la succursale: «Vous êtes plus de 20, eh ben... dans deux ans vous ne serez plus que six.» Le chef de succursale a dû trier les gens, heureusement qu'il savait que j'étais enceinte, c'est clair qu'il m'a mise en dehors, …j'entends, il ne m'a pas pris, voilà, et puis bon j'avais mon congé maternité, j'avais

[281] Siehe Pierre Bourdieu (2000), *Zwei Gesichter der Arbeit.* 70.

le temps de voir venir. C'est vrai, mais j'ai entendu des chefs de succursale qui ont dit, quand ils sont sortis de la séance, qu'ils n'avaient qu'une chose c'est envie d'aller vomir. Donc quand on voit que des hommes, membres du cadre supérieur, ils ont eu cette réaction, qu'est ce que vous voulez penser que nous, on ait comme réaction? Et ça, à l'α-Banque, il y a un grand malaise, que personne n'ose dire et puis tout en haut, je ne sais pas s'ils croient que tout va bien.

Pourquoi ces gens, membres de direction, ont eu cette réaction?

Parce qu'ils ont dû trier les gens. Parce qu'ils auraient bien, peut-être pas gardé tout le monde mais, ils ont dû choisir, vous vous rendez compte? A un moment donné, il faut choisir. Bon, dans les directeurs tout en haut, ils diront: «ben ma fois ça fait parti de leur tâche de chef de succursale», donc si nous on réagit mal, vous voyez ce que je veux dire, c'est aussi en haut qu'il y a des mécontentements, puis même à des postes importants, mais les gens n'osent pas dire ça. Ça a toujours été comme ça.

Ça a toujours été comme ça: même avant la fusion, vous voulez dire?

Ben il y a toujours eu… moi j'ai vécu beaucoup de fusions, enfin fusions… beaucoup de changements, donc j'étais aux petits crédits dans les années 80 et là aussi, ils ont centralisé. Donc j'ai été une des premières à l'α-Banque à vivre un changement. Et je me souviens, j'avais des collègues qui me regardaient : «Euh! La pauvre!» Bon moi j'ai très bien passé le cap, après je suis allée à la caisse, à la succursale. Donc je suis une personne qui suis très mobile, si vous voulez, par rapport à la politique de la Banque. A un moment donné, le seul reproche que je fais: il n'y avait pas assez de transparence: l'information, elle ne passait pas. Donc moi, j'ai appris devant 500 personnes que mon poste à la succursale était… qu'il n'y avait plus de place, j'entends ma personne… Mon chef direct n'a pas eu le courage de me le dire. Bon ça, j'en ai discuté avec lui, on s'est expliqué. J'entends: je ne garde pas un mauvais souvenir de la personne, au contraire, mais je lui ai dit ce que je pensais. Simplement au niveau de la direction, on leur avait dit: «Vous devez r i e n dire!».

Pourquoi ça d'après vous?

Il ne fallait rien dire parce que le jour même, le soir, on nous annonçait à la séance. Mais pourquoi pas nous avertir avant? Pourquoi ne pas juste nous dire, écoutez, voilà… j'étais concernée. Ce n'était pas des bruits de couloir. Donc ça, je dois dire, ça c'est ce que j'ai vécu personnellement et c'est ce que j'ai entendu des gens de différents services qui disent justement qu'il y a justement un manque de dialogue. J'entends, on n'est pas des gamins. Si on ne peut plus nous garder, il faut nous le dire. Il ne faut pas jouer comme ça aux yeux de la presse… Comme ça, c'est des bons… retraites anticipées, «…nous à l'α-Banque (*respectivement aujourd'hui à l'Ω-Banque*) on ne licencie pas» hein. Parce que du mobbing… Moi je l'ai bien vécu parce que j'étais enceinte de mon fils, d'ailleurs je l'avais dit à mon chef direct, moi l'important c'est mon bébé, et puis après on verra, après on fera les choses qu'il faut faire. Mais moi à la fin de mon congé maternité, j'allais le matin, j'avais ça comme boulot et puis le restant de la journée, euh…

Vous vous tourniez les pouces?

Pratiquement, ouais. Bon, j'avais signalé au chef de la succursale: il savait, donc j'avais… je jouais la carte, quoi. Bon, en attendant j'essayais dans deux, trois services justement, j'avais du boulot quand même, mais je trouve que ça n'est pas normal.

Ils avaient décidé que vous alliez finalement être licenciée, c'est ça la décision? Mais c'est du fait que vous étiez enceinte?

Mon chef a dit: «Puisque Madame Perroux est enceinte, ben je la mets… je ne la garde pas». Pas parce qu'il ne me voulait pas parce que j'étais enceinte. Je ne l'ai pas pris dans ce sens là, mais disons, il s'est dit: «Bon, je sais qu'elle a six mois de congé maternité à la maison, elle peut chercher». En tout cas peut-être pas les deux premiers mois, mais… D'ailleurs, c'est ce que j'ai fait, par moi-même. Donc je n'ai pas attendu que la Banque mettra tout le projet BNL en place pour me faire aider.

Donc finalement, BNL, pour vous, ça vous a apporté quoi?

Disons ça m'a simplement réconfortée, qu'on fasse quand même quelque chose pour les gens de la Banque. Moi je pense qu'il y a quand même des gens qui en ont bénéficié. Moi je n'ai juste pas eu besoin. Si vous voulez j'en ai bénéficié parce qu'ils m'ont trouvé la place là, à l'Ω-Banque interne, j'entends: si il n'y avait pas eu cette place ou une autre place ailleurs, moi j'aurais dû chercher à l'extérieur.

Donc cette place c'est qui, qui l'a cherchée?

Alors ça, c'est quand même moi, cette place, c'est-à-dire moi en étant au BNL, ils savaient que je cherchais une place et puis au bout de quelques mois, je n'avais pas de nouvelles, pas de place, j'ai relancé. Puis le matin même, c'est un concours de circonstances, la personne m'a dit: «J'aurais cette place-là pour vous» mais moi pour cette place-là, j'étais surqualifiée.

Actuellement vous êtes surqualifiée?
Voilà, c'est pour ça que je change. Je vais aller à l'Ω-Banque à… (*dans une ville voisine*). Je suis une personne qui voit de l'avant, j'entends. Là, au Call Center, pour moi c'était un passage, pour être dans le monde professionnel, pour garder une place de travail.
Pour vous c'était important ça?
Voilà. Mais à un moment donné, en étant en congé maternité, je voyais venir que je ne trouverai rien, comme ça, après avoir cherché. Puis je me suis dit: «j'attends que la Banque me mette au chômage, puis je fais quelque mois de chômage, une année», ma foi j'ai travaillé jusqu'à maintenant, je n'ai jamais bénéficié du chômage, je ne veux pas utiliser le terme profiter parce que ce n'est pas le cas, mais bénéficié du chômage, et puis ma foi si je dois y aller je dois y aller, hein. Puis entre temps vous voyez, ça c'est tout arrangé, quoi. Puis après, maintenant, j'ai trouvé une place: d'ici quelques mois je commence mon nouveau travail. Où là, je pourrai parfaire ma formation, parce que maintenant, je regarde pour moi. Dans le sens où moi, j'ai une lacune au niveau informatique, je veux au maximum me former au niveau informatique. Quand je serai à l'aise et tout, j'apprendrai les hypothèques à l'Ω-Banque: ça c'est un domaine qui m'intéresse. (…) Là j'aurai l'occasion de toucher un peu à tout parce que je serai secrétaire de gestionnaire. (…) Et puis moi, mon but à moyen et long terme, c'est à la limite de quitter la Banque et trouver dans ma région un travail, même si ce n'est qu'un jour par semaine, vous voyez ce que je veux dire? Moi je vois p o u r moi maintenant, pour m o n plaisir! Comme l'Ω-Banque: quand ils ont plus besoin de nous ils nous pressent comme des citrons et puis après ils nous mettent dehors…
C'est l'impression que vous avez eue?
Que tout le monde a, que moi j'ai. Alors maintenant, je regarde pour moi: Qu'est ce que je peux prendre moi, au maximum; me former, puis après, si j'ai envie de partir, je pars. Peut-être dans dix ans, je serai toujours à la Banque? Je n'en veux pas à cette Banque, mais j'entends, maintenant je regarde pour moi. Ce que je peux pour me former moi, à l'Ω-Banque, parce que c'est une grande entreprise, puis bon j'ai toujours eu confiance dans cette Banque, mis à part ces fusions, ma foi, c'est comme ça, j'entends, mais je ne peux pas dire que je suis déçue disons quand même.
Vous dites confiance, mais d'un autre côté vous dites que vous avez été pressés comme des citrons!
Pas forcément moi, mais d'ordre général. Les gens ils croient toujours qu'ils vont peut-être, s'ils bossent bien, on va les garder, et c'est ça qui me… on n'est pas des gamins. Faut arrêter de prendre les gens pour des imbéciles: manque de franchise, manque de clarté, on vous fait espérer. Ils feraient mieux de dire aux gens: «écoutez voilà: le service, on suppose encore six mois ici; on compte sur vous pour les six mois et puis on fera le maximum pour vous aider à trouver une place». Je suis sûre que les gens réagiraient très différemment. C'est ce manque de clarté. C'est clair qu'ils ne veulent pas le dire parce que les gens, ils sont démotivés.
Donc il y a vraiment eu, après l'annonce de la fusion, un moment d'attente où les gens ne savaient pas vraiment où ils allaient?
Voilà et ça c'est très désagréable!
C'était mal vécu ça?
Tout à fait, et d'ailleurs, moi qui suis au Call Center, on voyait à l'époque le nombre d'erreurs au niveau du trafic des paiements, parce que les gens ne savaient pas s'ils allaient être mutés ou pas. Les gens qui ont carrément changé leur manière de vivre pour le travail. On dirait que c'est un peu l'avenir de la société d'aujourd'hui, maintenant je crois qu'il faut arrêter d'aller dans ce sens-là. Faut un petit peu penser à l'être humain. Je suis contre aussi les fonctionnaires qui sont dans les banques, qui croient qu'ils vont aller jusqu'à la retraite et puis: «on est tranquille», ça je suis contre aussi.
Vous avez des exemples concrets de personnes qui ont spécialement mal vécu ces événements, que ce soit d'ordre physique ou psychologique?
Ben y a eu quand même des gens, comme au trafic des paiements comme je vous dis, les erreurs qu'il y avait, parce que les gens ils n'en pouvaient plus, ils ne savaient plus où ils allaient et tout ça. Mais bon, ça c'est clair que ce n'est pas nouveau… des gens pas très motivés par leur travail… voilà, automatiquement plus motivés et puis des gens consciencieux, puis euh… Je connais des collègues qui sont consciencieuses, bileuses et tout, qui disaient: «Finalement pourquoi? je regarde pour moi!» A la limite moi, je n'étais pas fonctionnaire avant, mais maintenant, cinq minutes c'est cinq minutes. Je ne suis pas pour regarder les heures de travail. Maintenant, même des gens qui ne sont pas fonctionnaires, parfois on nous dit de faire tant d'heures de travail: je ne fais pas cinq minutes de plus.

Ça a cassé quelque chose?
Oui tout à fait, ça je suis sûre.
Ça a cassé quoi justement?
Ben j'entends, les gens ils ont besoin de leur travail, tout le monde se la coince, et puis voilà. Mais j'entends maintenant, il faut voir dans les années à venir aussi, parce que je pense que les gens… il y a eu cette période incertaine, alors maintenant les gens qui sont fixes… on n'est jamais fixe à quelque part. Il faut toujours raisonner: «aujourd'hui je suis là, demain je ne sais pas», mais j'entends est-ce que les gens qui ont vécu ça, peut-être que c'est possible que maintenant ils aient trouvé une autre place de travail puis qu'ils se disent: «ben tiens, finalement voilà, j'ai trouvé ma voie, si j'étais resté là-bas…» Je suis sûre qu'il y a des avis positifs. Moi je suis positive maintenant quand je vous parle, mais si je refais le … Maintenant, je suis en arrière, je suis quatre cinq ans en arrière, voyez ce que je veux dire. Pour moi, je trouve que ce poste (*au Call Center*), bon je l'ai accepté et tout ça m'a permis d'être au courant des produits de l'Ω-Banque et tout, mais je suis surqualifiée. Puis moi, j'ai été …j'ai quelque chose à signaler: j'étais cadre (*elle parle de sa position à l'intérieur de la Banque*) avant, puis quand j'ai eu ma fille, je n'ai pas voulu faire du 100 %, j'ai voulu faire du 60 %, alors on m'a dit: «tu ne pourras plus être cadre!»
Qui est-ce qui vous a dit ça?
Ben, le chef de la succursale à l'époque et puis c'était selon la législation de l'α-Banque.
Il faut faire un 100 % pour être cadre?
Voilà. «Pour un poste de fonction, ça ne va pas à temps partiel.» Bon, moi je m'en fous, cadre ou pas cadre, mais j'entends, mon salaire n'a pas baissé. Voyez, et puis malheureusement, ce que je constate aussi, ça n'a peut-être rien à voir avec votre… rapport, votre… étude, mais: «Femme à temps partiel, égal handicapée!» On croit qu'on n'assume plus, ça je trouve dommage. Moi j'étais une femme, j'avais des responsabilités, j'ai toujours assumé ce que j'ai fait, puis dès le moment où j'ai eu ma fille …bon on est psychologiquement …il y a quand même un événement, c'est quand même un choc hein, j'entends entre guillemets, même si c'est positif, c'est un changement. Et puis c'est vrai, moi j'ai dit: «bon écoutez d'accord je vais voir», de toute façon moi je ne voulais plus avoir… c'est pas que je voulais plus avoir de responsabilités, mais je ne voulais pas être stressée au boulot et puis à la maison. A un moment donné, j'ai levé le pied, ça on peut bien le dire, mais j'ai peut-être aussi accepté trop facilement, peut-être que si j'avais dit: «non écoutez alors je ne suis pas d'accord!» Parce qu'à 100 %, on avait une place pour moi: être responsable de x personnes, on m'avait dit: «tu peux aller là, j'ai une place pour toi, mais pas à 50 %.» Alors que des fois, je vois des collègues…, bon ça c'est à part de votre étude, mais j'en fais peut-être plus moi, à 50 % qu'à 100 %.
Donc il y a vraiment une injustice par rapport…
…alors vraiment, femme à temps partiel, pas forcément qui a des enfants, mais qui désire baisser son taux d'activité égal handicapée. J'ai dû vivre ça aussi, mais disons avec le recul, maintenant je suis contente. J'ai l'optique de commencer mon nouveau poste de travail, puis d'apprendre quelque chose pour moi, c'est ça qui me motive. (*Elle reparle de son sentiment d'être surqualifiée pour son poste actuel*). Je me sens: pas arrivée, mais j'entends. Disons que personnellement, il y a des gens qui m'ont dit: «Comment? Toi, tu vas au Call Center? Mon dieu, quand je pense aux postes que t'avais avant, ils t'ont mise là.» Alors c'est vrai qu'à un moment donné, on peut se dire est-ce qu'ils m'ont mis là en espérant que peut-être je parte de moi-même? Et puis avec le recul et comme ça va, maintenant je ne pense pas que c'est ça. Mais, on pourrait interpréter ça comme ça.
Quand on vous a proposé ce travail au Call Center, vous avez spontanément accepté?
Non, non, non, non, attention, on m'a proposé le Call Center, moi ce qui m'intéressait dans ce boulot, c'était d'avoir un pied dans le professionnel. Et en plus c'est un boulot où il faut être au courant des produits. Ça veut dire que vous êtes la première personne de contact pour le client par rapport à l'Ω-Banque, c'est à vous de filtrer l'appel, de voir avec lui ce qu'il veut… Il faut être très diplomate, parce que les gens disent: «Je veux parler à mon gestionnaire!» Pour des fois, des positions de compte. Il faut quand même conseiller le client, mais j'entends vous n'allez pas très loin dans le conseil: ça reste très succinct. Alors il y a un moment donné, où vous voulez voir autre chose. Puis maintenant avec le recul, je regrette de ne m'être pas battue plus, pas pour être toujours cadre, ça je m'en fous, mais pour dire: «Non, écoutez, moi je veux un poste!» Mais bon je suis déjà bien contente d'avoir fait ça, j'ai fait mon expérience, moi je tire toujours du positif de ce que je fais dans ma vie, hein, comme ça on va de l'avant, sinon si vous voyez que le côté… et puis voilà, j'entends. Je ne venais pas faire ma vie ici, j'étais en transition.

Vous me disiez qu'avant vous comptiez moins les heures?
J'étais plus motivée, je travaillais pour moi aussi, …pour moi. Avant, c'était comme si c'était mon entreprise; non, mais je travaillais vraiment de bon cœur.
Avant vous vous identifiez à la Banque?
Mais moi, je ne me suis jamais vraiment identifiée à mon employeur, je faisais toujours les choses pour moi, pour être bien dans ma conscience, pouvoir me regarder dans la glace, faire au mieux, donc l'identification: Non. Disons que je travaille pour la Banque: si je suis à l'extérieur de la Banque, j'essaierai toujours de la défendre. Pas avec les coups de poing, mais j'essaierai de passer la politique de l'Ω-Banque. C'est vrai que je me souviens à l'époque, on a eu ce centre pour les petits clients, les salariés. Avant, le petit client pouvait venir à la succursale, voir un gestionnaire pour faire un transfert, c'était plus le contact …plus humain. Maintenant je ne dis pas que c'est moins humain, mais c'est vrai que finalement, avec le recul le peu que la Banque a fait, ils l'ont bien fait. Parce que ce genre de clientèle, ils ont des cartes EC, les conseils qu'ils ont besoin pour la Banque, ils peuvent l'avoir au guichet, ou par le groupe de gestion. Il y a toujours un responsable. Mais, ce n'est plus Monsieur Tartempion, c'est Monsieur Tout-le-monde, parce qu'ils sont plusieurs, donc c'est moins personnalisé. Mais finalement je me rends compte que pour les gens où salaire transite, il n'y a pas d'argent qui reste, ça suffit. Je ne veux pas dire qu'ils ne méritent pas d'avoir un conseiller, mais ça c'était… ça c'est une très bonne… ça c'est une bonne chose qu'ils ont faite. Sur le moment, on s'est dit: «Euh! C'est dégueulasse, ils ne veulent plus les petits clients», mais je ne crois pas que c'était dans ce but-là: qu'on ne voulait plus les petits clients. Parce qu'un jour, ce petit client s'il a trente mille, cinquante mille ou cent mille francs, à ce moment-là il aura, à partir de vingt mille francs il aura un conseiller, la possibilité d'avoir un conseiller. Mais le but c'était de se dire voilà celui-là, il a dix mille francs là, dix mille francs à la poste, vingt mille francs… Donc là, avec le recul, c'est vrai qu'ils ont bien fait. C'est vrai que pendant un moment on s'est dit: «ils ne veulent plus de petits clients …ça va devenir une banque de riches.» Ça s'est eu dit, mais finalement je me rends compte que comme ça fonctionne maintenant, ça va très bien. Il y aura toujours des clients qui seront insatisfaits, on ne peut pas satisfaire tout le monde.
[…]
Bon moi j'ai bossé dans une succursale (*elle parle de son emploi avant la fusion*). On allait manger, on voyait les clients: «Bonjour Monsieur», le client il avait un problème on venait. Après ça… bon on dit toujours bonjour au Monsieur, même si on… mais j'entends, le client il n'a plus affaire au gestionnaire qui est dans la succursale, il doit aller au groupe de gestion, puis les gens ils peuvent être froissés. Pour en revenir aux histoires de chefs, moi je pense que le but c'était pour diminuer les chefs, mais moi je trouve qu'il n'y en a pas moins. Puis moins nommer de cadres, ce n'est peut-être pas mauvais non plus. Moi je dis, ils ne frappent pas toujours au bon endroit. Mais je ne veux pas vous dire: «aller là-bas, deuxième étage, pour enlever celui-là», moi je dis d'ordre global, ce que j'entends des collègues ou des amis qui travaillent aussi à la Banque. Il y a donc des gens incapables qui occupent des postes et puis vous vous demandez pourquoi. Mais ça c'est de l'injustice, mais ça, il y aura toujours partout de l'injustice. C'est pour ça que je vous dis: personnellement j'ai eu l'impression de me démerder moi-même, peut-être qu'on m'a donné des coups de tuyau par derrière, c'est possible, mais je ne l'ai pas demandé. Puis je suis toujours aujourd'hui là, j'entends, je suis contente d'y être (…)
Moi je ne suis pas contre le changement, j'ai l'habitude. (…) Par exemple quand j'ai fait de la caisse, j'étais contente, j'ai vu autre chose, j'ai toujours regardé pour que ça m'apporte à moi. Mais là maintenant, au Call Center, c'est très bien, mais c'est bien que je parte. Bon, j'ai toujours été motivée, je me suis toujours levée le matin, j'avais du plaisir à venir. Mais là, je vois qu'il y a un malaise: les gens ils n'en peuvent plus, ils sont fatigués. Bon c'est un métier qui est assez stressant, on se fait souvent insulter par des clients (…) on est un peu mieux que les poules en batterie. Mais je suis toujours venue travailler consciencieusement pour le…voilà pour le c l i e n t. Quand vous me disiez: identifier à l'entreprise, moi c'était pour le client. Je n'ai jamais saqué l'Ω-Banque à ce niveau-là. Même si un client appelle: «je suis mécontent de l'Ω-Banque», ah écoutez, une fois une femme a appelé, elle a dit: «Je m'excuse je suis fâchée, c'est vous qui allez ramasser», je lui ai dit: «Allez-y je vous écoute», la nana elle était soufflée, elle a dit à la fin: «Si jamais je vous rappelle!», j'ai dit: «Oui, oui». (…) Il y a toute la diplomatie à avoir. Je vois, il y a des collègues qui n'y arrivent pas. Si le client les insulte, elles le prennent pour elles. Moi, je l'ai eu fait, c'est vrai que c'est horrible. (*Elle parle de collègues femmes d'un certain âge, qui travaillent à 100 %... parce qu'elles n'ont pas le choix: rester à l'Ω-Banque, c'est leur seule solution*).

Je ne dis pas qu'il faut les foutre dehors, les pauvres, mais il y a quand même un malaise. En tout cas je me rends compte, moi je fais du 50 %, j'ai un autre but dans ma vie, dans le sens où je ne suis pas tout le long ici. Donc si on fait une fois un sondage sur le Call Center, je ne vais dire que du bien, moi, personnellement, parce que je ne suis là qu'à 50 %, pas que je m'en foute, loin de là, mais j'entends: je suis stable à la maison, la vie privée c'est aussi important. Je ne dis pas que ces gens-là, ils ont pas une vie privée stable, sûrement pas, mais je ne suis peut-être pas le bon exemple, l'exception qui confirme la règle. Moi je le vis avec un certain recul: si le client m'insulte, c'est comme de l'eau qui coule sur moi, après c'est fini, mais ça s'apprend… (*Selon elle, le but est que le client raccroche le téléphone en se disant qu'en fait, «ça va très bien comme ça aussi». Même si elle est d'accord avec le client, elle va défendre l'Ω-Banque. Elle explique ensuite que c'est parfois difficile d'être à l'écoute des gens alors que le temps à disposition pour chaque appel est limité*).
[…]
Il y a le stress des statistiques, donc on est évalué par rapport à ça. Mais une personne qui excelle au niveau des statistiques n'est pas forcément bonne au niveau du conseil client. Puis ce qui se passe, ça m'est déjà arrivé à moi, c'est qu'on vient vers vous pour voir si vous parlez bien et il y a des gens qui paniquent complètement. Bon moi, j'étais bien notée, donc je n'ai pas eu de craintes à ce niveau-là, mais j'ai des collègues qui ont eu dit que je me sentais surqualifiée: «Ce serait plutôt toi qui devrait l'écouter pour la former». Vous vous rendez compte? Donc des gens… il y a un malaise. Elle est sûrement très compétente pour diriger les gens… C'est ça que je veux dire des fois. Ils cherchent des dirigeant, des gens: «Allez-y poussez les statistiques, allez-y», et puis: «Est-ce qu'elle pourrait en faire autant que nous…?»
C'est nouveau la pression des statistiques?
Non ça, ça a toujours été. (*Elle parle ensuite de l'ambiance. Ses objectifs font que même la collègue d'un autre bureau a su et le lui dit ouvertement qu'elle est bonne parce qu'elle ne prend jamais de pauses*). Les gens s'observent comme des bêtes. Et puis faut faire attention. Ça c'est des ambiances qui dégénèrent. (*Elle revient à l'évaluation*) On est évalué par rapport au nombre d'appels qu'on prend, la durée de l'appel et le taux de transfert. Ça veut dire qu'on doit liquider, je crois, 75 ou 80 % des cas: pas les passer au gestionnaire. On doit nous, régler le problème avec le client. L'idée elle est bonne à la base, dans le sens où un gestionnaire doit faire des placements, il doit chercher de la nouvelle clientèle, tout en s'occupant de la clientèle existante, c'est ça le but. (*Elle revient sur le chef qui vient les écouter pour les évaluer*). Sur quelles bases sont-elles notées? Elles peuvent dire si elles préfèrent savoir quand on les évaluent ou si elles préfèrent ne pas savoir, quitte à ce que ça tombe sur un appel où elles s'énervent. Ils regardent comment on répond. Donc on a suivi des cours pour ça: comment on parle aux clients, si on est diplomate tout en étant ferme…
Quand il y a eu la restructuration, les gens…ça les a perturbés, voilà. Puis quand on est perturbé, on ne sait pas où on va gicler, on ne peut pas faire du bon boulot. C'est humain, on n'est pas des machines. Moi, je dirais qu'à la limite j'ai confiance dans l'Ω-Banque, mais ce n'est plus comme avant. Je sais qu'aujourd'hui je suis à l'Ω-Banque, mais si demain on vote et on me dit: «Ecoutez on ne peut pas vous garder», je ne serais pas surprise.
Donc votre confiance n'est que partielle?
Ouais, ouais. J'entends, je ne sais pas…
C'est incertain, finalement…
Ouais, on se dit: «Est-ce que…? Tiens, je ne sais pas.» Ouais, on voit les autres banques qui se regroupent, est-ce qu'un jour toutes ces banques vont se mettre ensemble?
Vous avez l'impression qu'on arrive dans une autre phase, maintenant, où c'est des choses qui peuvent être plus fréquentes…
Disons on s'attend à tout. On sait qu'aujourd'hui on vit au jour le jour. On ne peut plus dire: «Demain, je suis encore là.» Je ne parle pas forcément comme ça, mais j'entends, moi je vis au jour le jour.
Ça vous oblige à avoir une certaine distance par rapport à votre boulot?
Oui tout à fait. Tout en le faisant consciencieusement hein, parce que je me dis : le client, il n'est pas là pour payer tout ça. Si je prends l'exemple du trafic des paiements, parce qu'il y a quand même du volume, donc à un moment donné, quand une personne ne sait pas où elle va gicler, elle ne fait peut-être pas… toujours juste son boulot, pas parce qu'elle n'est pas consciencieuse, mais parce qu'il y a une fatigue morale. (*Elle parle d'une émission qu'elle a vu à la télé.*) Aux USA, il y a eu, je ne dis pas qu'il n'y aura plus de fusions aux USA, mais il y a eu une période où ils ont grillé les gens, puis quand ils se sont rendus compte qu'au niveau du coût de la santé, ça commençait à coûter cher; moi je suis sûre que dans… même déjà à partir de maintenant, les maladies ce sera: dépression et crise cardiaque. Pas forcément à cause de l'Ω-

Banque, mais de manière générale. Mais même dans vos connaissances, si ils sont salariés, un jour en discutant avec une amie qui travaille aussi à la Banque, elle qui est dans un autre domaine, elle me disait: «Mais ils nous foutent des objectifs, mais irréalisables». C'est irréalisable. Je vous dis de vous lancer comme ça au travers de l'immeuble, vous n'avez déjà pas envie de vous levez le matin pour le faire. Donc à ce niveau-là, ils fixent aussi des objectifs irréalisables. Et je pense que ça peut… Et je ne sais pas s'ils font ça pour que les faibles, entre guillemets, qui pour moi, peut-être à mes yeux, c'est des gens qui sont encore plus capables qu'un qui a la grosse gueule, comme je disais tout à l'heure: Des injustices y en a partout, celui-là il va peut-être être plus émotif, puis ça va se ressentir sur son travail, puis… puis voilà. Ce sera: «loin», voyez ce que je veux dire?

Donc c'est un système qui ne garde que les plus forts?

Ouais, voilà. Je suis sûre qu'il y a une épuration, enfin je ne vais pas utiliser ce mot-là, mais j'entends un triage comme ça. Puis les gens qui sont assez forts, ils ont pris le taureau par les cornes, puis ils ont quitté la Banque. Ça ne veut pas dire maintenant, moi, mes collègues étant là, qu'on est faibles, mais je suis sûre que… il y a une pression morale. Voilà. Une démotivation, on fixe les objectifs trop haut. (…) Ils disaient aussi: il faut qu'on soit flexible et mobile. Maintenant, ils nous ont tellement dit ça, que par rapport au pourcentage des gens qui ont été flexibles et mobiles, ça ne les a pas emmerdé aussi. Ils auraient peut-être espéré qu'il y en ait plusieurs qui viennent: «Non, nous on…». Il y a deux ou trois ans en arrière, il y avait même un bruit qui courrait qu'ils allaient baisser les salaires d'ordre général. Alors, c'est ça qui est… bon moi les bruits de couloirs, je n'ai jamais trop pris en compte, mais ça ne fait rien: On écoute, …finalement je crois qu'ils feraient mieux de dire les choses, appeler… je ne sais pas appeler bureau après bureau, dire les choses claires et nettes. L'attitude qu'ils ont, fait que ça déstabilise les gens. Les gens ils se disent: «Tiens, est-ce qu'ils veulent encore me garder?» Moi en étant en congé maternité, je me suis dit: «Ils ne me veulent plus.» Ils attendent que je donne mon congé et je ne le donnerai pas, et je dis: «je veux voir jusqu'où ils vont.» Mais bon, fort heureusement pour moi, je n'ai pas eu besoin malheureusement d'aller jusque là, mais j'aurais bien voulu jouer le jeu. Même si a un moment donné, j'aurais été victime entre guillemets, voyez ce que je veux dire. Parce qu'alors quand on dit: «non il n'y aura pas de licenciements», il faut bien se dire… avec tout ce monde, ils veulent faire quoi?

Donc vous avez l'impression que tout ça c'est fait pour l'image de l'*Ω-Banque*, finalement?

Oui, oui, aux yeux des médias et tout ça. On pourrait presque avoir une certaine rage en voyant cette image extérieure: tout va bien, tout coule… A la maison, au télé journal, on rigole. Ils se foutent de notre gueule. On a l'impression, voilà, qu'on ne respecte pas la dignité de la personne. Moi quand j'ai été trouver le Monsieur BNL (*anonymat pour le conseiller BNL qu'elle nomme par son nom*), j'ai tout de suite annoncée la couleur. Je ne veux pas de fioritures. Vous me dites clair et net, moi je veux discuter avec vous, voilà. Puis il m'a dit: «Voilà, c'est comme ça, on va vous aidé à chercher, mais c'est vous qui cherchez.» J'ai dit: «Oui je sais, j'ai déjà postulé pour d'autres places, sans qu'ils sachent.» Alors il a très bien vu… Bon il a peut-être pu jouer le jeu plus facilement qu'un autre. Vous avez un chef de succursale, voilà, le message que je voulais dire: l'impression que j'ai, c'est que les chefs de succursales subissent aussi ça un peu, ou bien les chefs en général…

Dans quel sens?

«On peut pas vous dire, on ne sait pas, nous non plus.»

Par exemple Monsieur…, lui c'est un conseiller BNL?

Lui, c'est celui qui m'a aidé, qui m'aurait aidé à trouver, ben il m'a aidé à trouver ce poste-là. Mais, j'ai eu l'impression à un moment donné, qu'on m'avait oubliée. Dans le sens où j'ai téléphoné et le jour même il y a le chef du personnel d'ici qui me téléphone pour savoir si j'étais intéressée, pour avoir ce poste. C'est quand même bizarre: je téléphone le matin et le matin même… Je me pose encore la question aujourd'hui: «si je n'avais pas bougé, est-ce que je serais ici?»

Mais ils n'étaient pas censés vous encadrer un peu plus?

Si, encadrer oui, mais pas à… c'était à nous de faire la lettre, c'était à nous de chercher du travail, ce n'est pas eux qui … oui, c'est eux par exemple qui nous auraient dit par exemple, parce que d'après ce que j'ai compris, c'est qu'ils étaient en lien direct avec des maisons de placement, et les maisons de placement envoyaient par fax les places de travail. Puis en lisant les listes: «Ah tiens, Madame Perroux, je la verrais bien là.» Voyez, je ne dis pas qu'il ne s'est plus occupé de moi, mais à un moment donné, il y a eu un vide. Peut-être qu'il a regardé, mais qu'il ne trouvait rien. Puis tout d'un coup, je téléphone, le matin même et

une heure après il m'appelle, Monsieur BNL, justement: «J'ai quelque chose pour vous, c'est rigolo» qu'il me fait, ouais euh… Il était sûrement honnête, je ne le critique pas personnellement.
Et par rapport à tout le projet BNL, vous avez l'impression d'avoir été bien informée?
Oui, ça je ne peux pas dire, j'ai eu un très bon contact avec Monsieur BNL, c'était très ouvert la discussion. Ça c'était très bien. Disons que j'avais confiance en lui, quoi.
Donc vous saviez pourquoi il était là?
Oui, oui, d'ailleurs je lui ai dit tout de suite: «je veux que vous soyez honnête avec moi.» Il avait l'air même… pas dire soulagé, mais il était content parce qu'il m'a dit: «alors je vois que vous, il y a pas besoin de tout vous… vous avez compris avant qu'on vous explique.» Il me disait justement qu'il y avait des gens qui venaient, parce que lui il s'occupait des cadres, des cadres supérieurs, hein, il me disait: «il y a des gens qui croient que c'est nous qui allons chercher pour eux». Nous, on va les encadrer, mais c'est à eux à… mis à part les ordres de placement. Puis il m'avait déjà expliqué la stratégie justement, de dire à droite à gauche à mes connaissances que je cherchais. Donc je dois dire j'ai un bon souvenir, mais je me pose toujours la question: «si je n'avais pas euh…» j'aurais voulu voir jusqu'où il serait allé à l'Ω-Banque avec moi. A un moment donné, je me suis dit: «Ils ne veulent plus de moi.» Mais moi je suis comme ça, je dis: «Tant pis pour eux.» Voyez, il y a des gens qui se minent… je comprends, je comprends.
[…]

6.1.3

«Ça ne m'a pas minée, non pas du tout…[282]»

Pseudonym: Fabienne Terraye; Geschlecht: weiblich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: 70%; Rang: Mitarbeitende; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: 50'001-100'001; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Sachbearbeiterin.

Das Leben von Fabienne Terraye ist seit ihrer Heirat vor rund 30 Jahren geprägt durch die berufliche Mobilität ihres Mannes. Sie ist ihm mit ihren Kindern gefolgt, wohin sein Weg als höherer Angestellter in der Privatwirtschaft auch führte. Seit zehn Jahren lebt sie in einer durch die Agrarwirtschaft geprägten deutschschweizerischen Kleinstadt, in die sie wohl nicht so richtig passt und offensichtlich auch nicht passen will. Das Vorrecht der Karriere ihres Ehegatten führte in ihrem Falle kaum zur Aufgabe einer eigenen Identität oder gar Weltanschauung, sondern schreibt sich vielmehr ein in eine weibliche Geschlechtsbiografie, wie sie zum Bild der bürgerlichen Mittelklasse des letzten Jahrhunderts nicht selten gehörte.

Fabienne Terraye ist 53 Jahre alt und Mutter von zwei heute bereits erwachsenen Kindern. Aus gutem Hause kommend, einer Familie mit sechs Kindern, durchlief sie die obligatorische Grundschule in der Westschweiz, arbeitete danach bei drei verschiedenen Arbeitgebern, machte jedoch keine konkrete Berufsausbildung. Nach ihrer Heirat gab sie die berufliche Tätigkeit auf, und erst mit dem Schuleintritt ihrer Kinder begann sie gegen Ende der 80er-Jahre als Teilzeitangestellte bei der β-Bank ihres Wohnortes zu arbeiten.

Fabienne Terraye hat durch die für sie sehr unerwartete Fusion von α- und β-Bank ihre Arbeit verloren. Ihre Stelle existierte nämlich in der neuen Bank nicht mehr. Für sie gab es aus diesem Grund, anders als für qualifizierte Mitarbeiter, wenig Hoffnung, bei der Ω-Bank im Ort eine neue Stelle zu finden. «Ils (*les conseillers client*) avaient leurs clients, les gens qui travaillaient connaissaient les clients. Mais ça, j'ai tout à fait accepté. J'aurais bien voulu avoir une place à… (*ville*), mais je ne me suis pas du tout sentie mise de côté. J'ai été déçue au premier abord, mais je ne m'attendais pas à ce que je reste ici. J'espérais un petit peu, mais…» Klug beobachtend, konnte sie sich wohl ausrechnen, dass sie auf Grund ihrer Ausbildung, ihrer Tätigkeit bei der β-Bank, aber auch wegen ihrer mangelnden Sprachkenntnisse nicht über die notwendigen Ressourcen für eine Stelle in der neuen Filiale verfügte. Andere Mitarbeiter konnten im Ort bleiben «…parce qu'ils étaient employés pour leur place. C'est normal qu'on l'ait gardée. Ça ne m'a pas choquée, non. Ça ne m'a pas minée. Je ne suis pas tombée dans un trou.» Sie fand daraufhin mit Hilfe ihres BNL-Beraters, der früher bei der β-Bank auch ihr langjähriger Personalchef gewesen war, eine neue Aufgabe im Dienstleistungszentrum einer nahe gelegenen Stadt. Nach vier Monaten wurde aber, für sie unerwartet, auch diese Stelle wieder aufgelöst. Erneut erlebte sie eine Umstrukturierung, von der dieses Mal nicht das Personal einer Kleinstadtfiliale, sondern rund 200 Mitarbeiter betroffen waren.

[282] Das Interview mit Fabienne Terraye führte Eric Zellweger.

Von ihren ersten Versuchen, extern eine Stelle zu finden, wusste sie, dass sie mit ihrem Alter auf dem Markt kaum Chancen hätte, sie hielt sich deshalb ausschliesslich an ihren Berater[283]. Wie sie mit Stolz betont, war sie eher bereit, die Arbeitstätigkeit aufzugeben als irgendeine für sie uninteressante Stelle zu akzeptieren. So setzte sie sich sehr klare, man könnte fast sagen fordernde Richtlinien in Bezug auf eine neue Arbeit, vor allem aber auch in Bezug auf den Arbeitsweg und den persönlichen Aufwand. Nachfolgend fand sie mit Hilfe ihres BNL-Beraters in relativ kurzer Zeit, noch vor der Auflösung des Dienstleistungszentrums, eine Stelle bei der Ω-Bank in X im Bereich der Linguistik. Obwohl sie lieber in der Nähe eine Arbeit gefunden hätte, akzeptierte sie die vorgeschlagene Arbeit trotz des grossen Mehraufwandes an Arbeitsweg, den sie eigentlich äusserst verabscheut.

«Tous les chefs ont réussi à se caser en premier…»

Die Vergangenheit von Fabienne Terraye beschreibt die Geschichte einer Frau, die nicht aus finanzieller Notwendigkeit arbeitet und, wie sie betont, auch nicht aus Langeweile wie andere Frauen, von denen sie zu berichten weiss. «Il y en a qui ont dit qu'ils ne pouvaient pas arrêter de travailler. Le problème est là. Il y a des gens qui ne savent pas s'occuper autrement. Je parle surtout de femmes mariées, qui n'ont plus de enfants à la maison. De mes collègues, il y en a énormément qui ne sauraient absolument pas s'occuper si elles s'arrêtaient de travailler. C'est pour cette raison que je ne me suis pas inquiétée, parce que ça m'allait aussi de passer l'été chez moi. Je n'ai pas du tout une perspective de trou.»

Fabienne Terraye distanziert sich von ihrem beruflichen Umfeld ganz allgemein und, wie es scheint, von den vom Stellenabbau stark betroffenen Mitarbeitern, insbesondere von denen des Dienstleistungszentrums, äusserst bewusst. Diese Distanznahme, durch die sie scheinbar ihre Zugehörigkeit ignoriert, zeigt sich jedoch als immanenter Widerspruch zu ihrer doch sehr eindeutigen und engagierten Tonlage, die nicht zuletzt auch persönliche Betroffenheit bezeugt. Denn sie kann sehr wohl stolz und selbstsicher, mit scharfem Urteil, über Geschichten und Nöte anderer vom Stellenabbau betroffenen Personen detailliert berichten und auch ihre persönliche Situation sowie die notwendigen von ihr gemachten Kompromisse zuweilen exakt analysieren und als eindeutig unbefriedigend darstellen. «Ce poste à X était pour moi comme un nouveau défi. Je l'ai réussi. Mais des fois, je me dis: «Nom d'une pipe, est-ce que vraiment…» Non, mais ça en vaut la peine sinon, j'aurais arrêté de travailler. Quand j'ai dit que j'étais d'accord de venir, j'ai dit tout de suite: «Si ça ne me plaît pas, je ne reste pas.» Il y a plus d'une année que j'y suis, donc ce n'est pas atroce. Ce qui me gêne, c'est les voyages. Je trouve que c'est du temps perdu. La première année, on nous a payé l'abonnement première classe, bon, c'est la moindre des choses.»

In ihrem Ausdruck zeigt sie sich überspitzt unabhängig und meinungsstark, mit einem durch ihre Position bedingten, leicht verzerrten Blickwinkel: «Ca ne se fait pas: Quand tout le monde est sous le choc de dire que le chef… il se case. C'est toujours pareil. Tous les chefs ont réussi à se caser en premier, au sein de la Banque. Ça je le dis bien. Donc ils ont su bien avant nous, et puis ils se sont dépêchés de regarder ce qu'il y avait.» So erkennt auch Fabienne Terraye, ohne von den Modellen der Stellenneubesetzung eine nähere Ahnung zu haben, die eindeutige Hierarchie im Stellenabbau. So freiwillig, wie sie die Entscheide der Neuorientierung ihrer Vorgesetzten jedoch darzustellen pflegt, war es für diese nicht, denn in beiden Fällen wechselten diese ihre Aufgaben nicht aus freien Stücken, sondern waren dazu genötigt[284].

Allgemein ist hervorzuheben, dass für Fabienne Terraye die Unternehmensereignisse und die von ihr gemachten Beobachtungen viel wichtiger sind als ihre eigene Geschichte und Lebenssituation, die sie nur grob und unpräzise zu skizzieren bevorzugt. In Bezug auf die durch Fusion und Stellenabbau bedingten Unternehmensveränderungen und Folgen legt sie jedoch ein eindeutiges Zeugnis ab, benutzt das Interview sozusagen als Sprachrohr, um ihrem Missfallen einmal Gehör zu verschaffen.

---

[283] Sie betont das Alter und nimmt keinen Bezug auf die fehlende berufliche Ausbildung und geringe berufliche Qualifikation. Im Sinne Leon Festingers «reduction of dissonance is a basic process in humans» könnte man auch bei Fabienne Terraye von einem Beseitigen kognitiver Dissonanzen sprechen, wie es in vielen Interviews zum Ausdruck kommt. Siehe Leon Festinger (1966), 4ff. Vgl. auch Thomas Loer (2003), *Zum Begriff der Region. Eine soziologische Bestimmung anhand der Rekonstruktion des Falles 'Ruhrgebiet'*. 122-141.

[284] Kommunikation auf den einfacheren Rängen.

«De temps en temps je peux en parler à un étage supérieur, mais ce n'est pas toujours bien compris...»

Um ihre den Ereignissen gegenüber eher distanzierte Haltung zu verstehen, muss man einerseits sicher bedenken, dass sie als teilzeitarbeitende Ehefrau eines Mannes mit gehobenem Einkommen nicht die Brötchenverdienerin der Familie ist. Sie arbeitet eher für den kleinen finanziellen Zustupf, vielleicht auch für eine gewisse persönliche und finanzielle Unabhängigkeit und war deshalb von der Unsicherheit des Stellenabbaus nicht existenziell betroffen. Vielleicht kann sie gerade deswegen auch ohne Probleme mit lauter Stimme und einer gewissen selbst auferlegten, wenn nicht sogar selbst inszenierten Distanznahme ohne jede Zurückhaltung ihr Missfallen nicht nur während des Interviews, sondern auch im Unternehmen offener ausdrücken als betroffene Familienväter, allein erziehende Mütter und Witwen, die auf ihre Stelle angewiesen sind und dies auch während des Interviews nicht vergessen.

Anderseits lässt sich ihr Verhalten wohl auch durch ihre Laufbahn, die sie in ihrem Leben immer ein wenig zur Aussenseiterin machte, erklären. Denn in dieser Kleinstadt der Zentralschweiz, in der sie schon seit über zehn Jahren lebt, stellt sie schon auf Grund ihrer Muttersprache eine Ausnahme dar. Anscheinend erhebt sie auch keinerlei Anspruch auf Integration, weder in ihrem beruflichen noch in ihrem geografischen Umfeld. Und da sie wohl gerade in diesem Ort kaum ihren Lebenstraum in Hinblick auf einen gewissen Anspruch an Kultiviertheit und Eleganz leben kann, stört sie dies nicht im Geringsten. Im Gegenteil, sie zelebriert geradezu ihr Anderssein, betont ein gewisses «savoir vivre» und will mit der deutschen Sprache und dem, wenn man einmal so sagen darf, barbarischen Schweizerdeutsch lieber wenig zu tun haben: «Ben parce qu'au guichet, je n'y travaille pas, je ne parle pas le suisse allemand. Là où je travaille, à… ce n'est pas une ville. Il y a beaucoup de gens de la campagne, de paysans qui viennent. Vous savez, c'est quand même un handicap. Pas pour moi, je ne parle pas et ça me gêne absolument pas.» Sie betont die freudige Aussicht auf einen baldigen Wohnortswechsel, der wahrscheinlich schon seit längerer Zeit ansteht, jedoch weiterhin ungeklärt scheint, und wenn man sie so sprechen hört, ist man geneigt zu denken, dass es ihr die letzten Jahre in dieser Kleinstadt nicht sehr wohl war.

Die Familie Terraye wohnt in einem Eigenheim, das sie wegen der beruflichen Mobilität des Mannes nicht gekauft, sondern nur gemietet hat. Auch die Möblierung des Hauses lässt sich, wie die Wesensart von Fabienne Terraye, nicht so einfach einordnen und klassifizieren. Mit einem Hang zum Speziellen ist das Haus möbliert mit Stücken verschiedenster Epochen, widerspiegelt den Anspruch an Individualität und Unterscheidung vom Gewöhnlichen und Alltäglichen, der wiederum auch in ihrem Äusseren zum Vorschein kommt. Wenn man Fabienne Terraye so vor sich sieht, scheint sie zwar mit Jupe und Bluse ihrem Alter und Berufsmilieu durchaus zu entsprechen, und trotzdem schimmert eine gewisse Eleganz durch, die sie von Frauen dieser ländlichen Gegend unterscheidet. Den äusserlich markantesten Stilbruch vollzieht sie allerdings mit ihrer doch eher auffälligen Brille, wohl ein Modell aus den 70er-Jahren, das ihrem Gesicht etwas Markantes und Distinguiertes verleiht und an die Zeit des Modebewusstseins einer damals jungen Frau erinnert.

Viel mehr noch als an ihrem Äusseren bemerkt man ihren Anspruch auf Stil jedoch an ihren unterschwelligen Bemerkungen und Regeln alter Schule. So spricht sie zum Beispiel vom neuen Direktor: «Je ne sais pas, il y a quand même certaines règles à tenir, à avoir. Je déteste un directeur de banque qui vient discuter avec une dame qui est plus âgée que lui et puis qui ne garde pas son veston. Je regrette, ça me gêne, ça me choque. C'est des petites choses... Pourtant ce n'est pas du tout dans mon genre, jeans et tout, mais... Non, c'est des choses qu'on ne peut pas trop se permettre.» Entschieden diese Respektlosigkeiten nicht weiter zu akzeptieren, suchte sie extern eine neue Stelle und wurde somit sehr schnell mit der Realität des heutigen Arbeitsmarktes konfrontiert. Somit hielt sie sich im Weiteren nur noch an ihren Berater, von dem sie nur das Allerbeste zu berichten weiss.

«Je dis ce que je pense…»

In ihrer Tonlage und Wortwahl ist Fabienne Terraye jedoch nicht so distanziert und kultiviert wie sie gerne scheinen möchte. Sie wirkt trotz ihres Kultur- und Klassenanspruches in ihrem sprachlichen Ausdruck eher gewöhnlich[285]: «Je mets les pieds contre le mur. Mais parce que je ne suis pas d'accord: que tout marche bien, que tout est parfait, qu'il ne faut jamais rien dire, qu'il faut jamais dire que c'est les autres qui font des erreurs, et qu'il faut s'excuser quand il y a quelque chose qui ne marche pas et que c'est la faute des autres. Je ne suis pas d'accord. Je suis d'accord d'écrire des lettres en français, mais comme je veux moi, et puis sans fioritures, sans un mot d'excuses. Ils n'aiment pas, mais ça fait rien. Je dis ce que je pense. Maintenant, c'est un peu plus complexe. Tout est rose à la banque. Il n'y a pas de problèmes.»

Es ist zu vermuten, dass sie bei ihrem Widereinstieg in das Berufsleben durch ihr minimales Bildungskapital, das zu einer gering qualifizierten Arbeit in der Bank (und später im Dienstleistungszentrum) führte, im Unternehmen eine andere Stellung einnimmt als zu Hause als Ehefrau eines höheren Angestellten mit Eigenheim[286]. Offensichtlich steht sie mit ihrem Berufsleben und vor allem mit ihrer beruflichen Aufgabe in einer Statusdiskrepanz zu ihrem Ehemann und auch zu ihrer Familie. «D'ailleurs j'ai surpris énormément de gens quand j'ai dit que j'allais travailler à X. Dans ma famille, encore maintenant, ils ne comprennent pas. À ton âge. J'ai des très vieux parents. Ma mère a toujours été à la maison, elle a eu six enfants, elle n'a jamais dû compter cent francs.»

Diese Statusdiskrepanz zeigt sich insbesondere auf der beruflichen Ebene und bildet den Punkt, an dem das geerbte Kapital den offensichtlichen Mangel an Bildungskapital nicht auszugleichen vermag. Verdeutlicht wird dadurch, dass – im Gegensatz zum früheren Prinzip der Herkunft – auf dem heutigen Arbeitsmarkt die Bildung als bedeutende status- und identitätskonstruierende Variable, als machtvolles Realitätsprinzip in den Vordergrund tritt[287]. Und es ist wohl nicht zuletzt die Statusdiskrepanz zu ihrem Ehemann, ihrem Privatleben und ein wenig vielleicht auch zur heutigen Arbeitsstelle, die sie ihre Position in der Vergangenheit ignorieren lässt und zu einer retrospektiven Rationalisierung ihrer Situation und Stellung im Unternehmen veranlasst. Zumal das Interview bei ihr zu Hause stattfindet und sie deshalb auch gegenüber dem Interviewer nicht als gering qualifizierte Angestellte, sondern als Dame des Hauses auftritt. Im Rückblick versucht sie, die kognitiven Dissonanzen zwischen persönlichem Anspruch und Realität, die für sie bedrückend und erniedrigend wirken, auszuräumen, um als kohärente Person dazustehen[288].

Fabienne Terraye hat durch die fusionsbedingten Veränderungen trotz unangenehmen Begleitumständen an Status im Unternehmen gewonnen. Sie muss heute zwar einen beachtlichen Arbeitsweg auf sich nehmen, was sie eigentlich unter allen Umständen vermeiden wollte, ist sich aber durchaus des Wertes ihrer heutigen Stellung als Sachbearbeiterin[289] bewusst. Sozusagen unter vorgehaltener Hand und nicht ohne Stolz, betont durch ein schelmisches Lächeln, vertraut sie dies zum Schluss des Gesprächs dem Interviewer auch an: «Mais je vais vous dire quelque chose: Dans ces changements, j'y ai quand même gagné. Ça n'a pas que du négatif. J'ai gagné à élargir mon horizon, parce qu'ici on était un groupe, à Q il y avait d'autres gens, d'autres groupes. Et puis, à X, c'est encore différent. J'ai qu'à y gagner, …à part les

[285] Wobei sie, wie wir aus anderer Quelle wissen, ziemlich gut deutsch spricht und sie eher auf Grund ihres Mangels an Berufsausbildung als auf Grund mangelnder Kenntnisse der deutschen Sprache ein grosses Handicap bei der Stellensuche hatte. Das Interview wurde auf ihren Wunsch in ihrer Muttersprache geführt und ihre Äusserungen können demzufolge keiner sprachlichen Unkenntnis zugeschrieben werden.

[286] Dadurch könnte man, um dies kurz zu erwähnen, auch die Art und Weise erklären, mit der sie von ihrer heutigen Arbeit spricht.

[287] Siehe «Widersprüche des Erbes» in Pierre Bourdieu (1993), *Das Elend der Welt*. 651.

[288] Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz wirkt die Unstimmigkeit für die Person als eine Art Bestrafung, die sie veranlasst, sie so schnell wie möglich zu beseitigen oder zu vermindern und zudem Situationen und Informationen zu vermeiden, die sowohl das Entstehen als auch das Verstärken von kognitiven Dissonanzen bewirkt.

[289] Konkret erwähnt sie im Interview ihre heutige Position nicht, «...etwas mit Übersetzung...», und verbindet mit diesem Bereich ein eindeutig höheres «symbolisches Kapital» als mit dem Dienstleistungszentrum. Ihre Strategie entspricht wie auch der andernorts genannte Ausdruck «Ich arbeite bei einer Schweizer Bank» der symbolischen Zugehörigkeit, auch wenn der Proband oder die Probandin Portier oder Putzfrau sind. Über die interne Datenbank fand ich heraus, dass Fabienne Terraye zum Zeitpunkt des Interviews als Sachbearbeiterin arbeitete. Heute arbeitet sie am Hauptsitz im Archiv zu 60% in der Formalitätenkontrolle (Eröffnungsdokumente bei Kontoeröffnung prüfen). Sie wohnt noch immer am selben Ort.

trajets (*rire*). On rentre tellement fatiguée le soir ...et puis je n'arrive pas à aller me coucher le soir: Il y a trop de choses à faire, à voir, à discuter (*rire*).»

6.1.3.1 Interview mit Fabienne Terraye

[…]
On nous a annoncé la fusion. Alors je suis tombée des nues. Je ne m'y attendais pas du tout, absolument pas. J'ai été très surprise parce que notre banque, la β-Banque, il ne me semblait pas qu'elle marchait si mal. Une fois la surprise passée, je me suis dit: «Bon, on verra ce qui se passe.» Et puis ça a commencé de bouger très très lentement. Premièrement, les médias ont été très mal informés. La presse s'en est très peu mêlée, je ne sais pas pourquoi. Chose qui m'a choquée. J'ai eu l'impression que la Banque voulait comme cacher quelque chose, qu'elle n'avait pas envie de dire: «Il y aura certaines suppressions d'emplois.» Ça, ça me gêne. «Il y aura des retraites anticipées.» On nous emballe tout ça dans un beau paquet, avec une belle ficelle. Je ne savais pas si c'était la β-Banque ou l'α-Banque qui allait fermer, chez nous. Alors il y a eu une espèce de concurrence absolument terrible. Chacun voulait faire mieux que l'autre. Ils faisaient des prédictions selon la beauté des locaux des deux banques. Tout le monde râlait et s'énervait. Moi... il y a quelque chose qui me touchait moins, c'est qu'on n'avait pas besoin de mon salaire pour vivre. Pour moi, c'était un autre problème que pour les pères de famille. J'ai pris l'attente avec calme et la décision est tombée pour la fermeture de la β-Banque. Alors là, ça a été: «Mais quelle merde, mais quels salauds» (*rire*). Tout le monde était sur le coup. On se demandait comment ils allaient nous entasser dans ces petits bureaux. Plein de clients sont partis de la β-Banque parce qu'ils n'ont pas supporté cette ambiance. Après, c'était la décision de savoir qui serait transféré à l'Ω-Banque, c'est-à-dire qui avait une place.
Ceux qui étaient à l'α-Banque avaient tous leur poste?
Je pense bien. Ah oui. Les gens qui devaient annoncer aux autres qu'ils ne pouvaient pas rester ont mis le temps. Ils ne sont pas venus franchement. On était deux personnes à ne plus avoir de place parmi cinq. Notre directeur est parti en automne, alors qu'on nous avait dit que la banque fermerait en septembre de l'année d'après. Il a quitté le bateau. C'est très facile. Il a trouvé autre chose. Bon, heureusement pour lui. Il savait qu'il n'avait aucune chance contre le directeur de l'α-Banque, c'était comme ça.
Parce qu'il venait de la β-Banque?
Oui. Ça j'en suis sûre à 99 %. Donc son remplaçant, il s'est débrouillé pour faire le travail. Et on nous a annoncé que notre banque fermerait en avril au lieu de septembre: «On ne peut plus continuer comme ça, alors on ferme avant.» Immense surprise. Ça fait quand même cinq mois de moins. On aurait eu le temps de se retourner, de voir. On a commencé à chercher un nouveau poste pour ceux qui devaient partir, à l'interne et à l'externe.
Qui c'étaient, ceux qui sont restés?
Deux personnes à la caisse, dont une a été mutée à l'Ω-Banque, et une responsable client, ce qui était très important pour garder les clients de la β-Banque. Alors ça, ils n'ont pas fait l'erreur.
Et qui est parti?
Le directeur, et puis un responsable client s'est trouvé quelque chose, avant, tout seul. Il a cherché lui-même. Comme il n'était là que depuis une année, il n'avait aucune chance vis-à-vis des autres de l'α-Banque qui avaient, eux, quatre, cinq, dix années de contrat. Donc il n'a pas attendu la décision. Et puis moi, ça faisait huit ans que j'étais à la caisse centrale. Et à l'Ω-Banque, il n'y a pas de caisse centrale. Moi, j'ai bien pensé que je n'avais aucune chance.
Pourquoi?
Ben parce qu'au guichet, je n'y travaille pas, je ne parle pas le suisse allemand. Là où je travaille, à… ce n'est pas une ville. Il y a beaucoup de gens de la campagne, de paysans qui viennent. Vous savez, c'est quand même un handicap. Pas pour moi, je ne parle pas et ça me gêne absolument pas.
Et à ce moment-là, ça ne vous a pas...?
…absolument pas. Je dois dire, je vous le dis franchement, je n'aurais pas voulu travailler avec le directeur qui était là. Il y a trop de choses qui m'ont gênée. Quand on a discuté, il disait : «Faudra quand même trouver quelque chose, c'est vrai, bon, ben faudra voir». Je ne sais pas, il y a quand même certaines règles à tenir, à avoir. Je déteste un directeur de banque qui vient discuter avec une dame qui est plus âgée que lui

et puis qui ne garde pas son veston. Je regrette, ça me gêne, ça me choque. C'est des petites choses... Pourtant ce n'est pas du tout dans mon genre, jeans et tout, mais... Non, c'est des choses qu'on ne peut pas trop se permettre. Alors j'ai cherché à l'externe. (…) Quand vous avez passé cinquante ans, c'est très difficile. Il ne faut pas se faire d'illusions. Aucune. Le chef du personnel est venu, Monsieur…: un type exceptionnel, alors. (*Elle l'appelle chef du personnel, mais c'était son conseiller BNL, elle précise qu'elle l'appelle comme ça juste parce qu'il s'occupait du personnel.*) J'ai toujours pu parler très ouvertement avec lui. Ce qui n'est pas le cas pour tout le monde. Je lui ai dit tout ce qui me gênait. Il m'a énormément aidée.

Qu'est-ce qui a favorisé le fait que vous ayez un rapport si ouvert avec lui?

Je ne sais pas. Il était très gentil.

Ce n'est pas sa position particulière…?

Non, absolument pas. Il était très ouvert. On a bien parlé. Pas seulement de la Banque, mais de mille autres choses. Il a énormément de… Feingefühl (*erwähnt dieses Wort in deutsch*). Je l'ai beaucoup apprécié. Mais c'était difficile, parce que je n'étais pas d'accord d'aller travailler n'importe où. Je n'étais pas d'accord d'aller travailler à N ou à M. On a cherché jusqu'à L (*environ 80 km*). En voiture, il n'y a pas de problèmes. On m'a fait une proposition dix jours avant la fermeture de la banque, au centre de services à Q. Trois jours avant la fermeture, on m'a dit que je pouvais commencer le lundi suivant. (…) J'ai dit o.k., mais je voudrais commencer le mardi. On a accepté, mais sous forme de jour de vacances. Ça, je n'ai pas apprécié, mais pas du tout. On me fait attendre jusqu'à l'ultime, on a travaillé comme... à cinq, on a vidé t o u t e la β-Banque, toutes les archives, toutes les armoires, on travaillait jusqu'à dix heures le soir. Et on me dit de commencer le lundi matin. Je n'aime pas du tout. Je le leur ai fait sentir. Et puis on m'avait dit que la personne qui prenait sa retraite allait me mettre au courant. Et cette personne a eu dix minutes par jour les trois premiers jours. En plus, j'avais l'habitude de travailler seule et là, il y avait vingt-cinq personnes en îles de cinq. Les deux premières semaines, c'était affreux: le bruit, le téléphone. En plus, je n'avais jamais fait ce travail avant. Il n'y avait même pas de matériel, pas un stylo, rien. Je ne sais pas, mais ils savaient que j'arrivais. Mais ça, c'est l'Ω-Banque. Les deux premières semaines, je l'ai pilé, je vous dis franchement. Et puis après, je me suis habituée. Il a bien fallu que je m'habitue. Après, ça m'a plu. Ça allait. Jusqu'au moment où, quatre mois après, ils ont été convoqués par groupes, par le directeur du centre de Q pour nous annoncer que le centre de service allait fermer. (…) Ça n'avait rien à voir avec la fusion.

[…]

Ça crée plus de problèmes qu'autre chose, il ne reste plus qu'un cinquième de centres de service sur vingt, eh ben, ça ne marche pas fort. Là, c'était la même chose. Mais là, ce n'était pas facile de dire que je ne voulais pas aller à X. C'était X, Z, V ou W. Les choix se faisaient par un formulaire à remplir avec des petites croix pour ce qu'on était d'accord de faire. Je n'arrive pas à cinquante-trois ans pour faire deux heures de trajet aller et deux heures de trajet retour. Alors j'ai dit: «Il n'en est pas question.» Mais on m'a répondu que la nouvelle loi autorisait jusqu'à quatre heures de trajet par jour. J'ai dit: «Très bien, pour les autres, mais pas pour moi.» Le chef de service s'est dit inquiet pour moi si je ne trouvais pas de travail. Et je l'ai cru. Au moment où on a annoncé la fermeture du service, ce chef nous a dit qu'il partait pour Z. (…) Je suis allée jusqu'au grand directeur. De nouveau, ça ne se fait pas: Quand tout le monde est sous le choc de dire que le chef… il se case. C'est toujours pareil. Tous les chefs ont réussi à se caser en premier, au sein de la Banque. Ça je le dis bien. Donc ils ont su bien avant nous, et puis ils se sont dépêchés de regarder ce qu'il y avait.

Mais pourquoi?

On était beaucoup de gens à refuser d'aller si loin. Donc c'était difficile de trouver. Moi, j'ai refusé catégoriquement. D'autres se sont dit qu'ils étaient forcés d'accepter, sous peine de perdre leur place de travail. Les gens qui n'arrivent pas à se défendre, les gens qui ont peur. Et puis il y a eu cette période très désagréable, avant que ça ferme. Une partie des gens avait déjà une place de travail et une partie cherchait encore. Ceux qui avaient leur place, c'est ceux qui avaient fait les petites croix. C'était assez désagréable.

Dans quel sens?

Parce que tous ceux qui avaient accepté d'aller loin n'arrêtaient pas de se plaindre. Alors que les autres, il y avait des pères de famille qui n'avaient toujours rien, qui cherchaient désespérément, aussi dans un contexte où ils pouvaient travailler dans la banque. Moi, je ne me vois pas du tout être responsable client ou être aux crédits, ça m'intéresse pas du tout, et puis j'ai jamais travaillé là-dedans. C'est quelque chose de très complexe, qui ne m'attire pas. C'est quelque chose qui s'apprend petit à petit, qui prend énormément de temps et comme je ne veux pas travailler jusqu'à la retraite, je me suis dit: Non. C'était la même chose

pour beaucoup. C'était très dur. Il y avait une tension dans la banque qui était très désagréable. Depuis le moment où on a reçu le formulaire à remplir, depuis le moment où on savait: Ceux-là, ceux-là, ceux-là ont une place.

Donnez-moi peut-être des exemples de personnes pour qui c'était difficile...

Il y avait beaucoup de pères de famille. Ils ne voulaient pas faire ces trajets. Vous savez ce que c'est quand vous habitez à… (*petit village*)? Il y en a un, je l'ai vu pleurer pendant des jours de travail, tellement il était miné. Il s'est finalement décidé pour aller à Z. C'est l'enfer. Son travail lui plaît beaucoup, mais c'est les voyages. Ça lui fait quatre heures et demie, plus: presque cinq heures. Et puis il y en a eu à qui ça ne faisait rien. Mais c'est normal pour ceux qui sont à P. Si j'habitais à P, c'est la première chose que j'aurais fait ma petite croix pour X, c'est vingt-cinq minutes de train. Pour moi, il y avait le fait que je n'avais pas vraiment besoin de ce revenu.

Vous parlez surtout de l'aspect financier du travail...

Oui. Parce que c'en est un en Suisse.

Plus que dans d'autres régions?

Ah oui.

Le fait de pouvoir survivre dépend du travail dans n'importe quel pays.

Oui. Mais il y a des pays... Quand je vois par exemple en Autriche, ce qu'ils gagnent, ce n'est rien. C'est-à-dire que chez nous, la valeur financière, ça a pris une proportion mais énorme. C'est quelque chose qui me frappe. Par exemple ici, en Suisse, personne ne dit combien il gagne. Mais en Autriche chacun sait combien l'autre gagne. Ça se dit. Ça se parle. Ça se discute. Il n'y a pas de problèmes. En Suisse, non.

Est-ce qu'on peut en conclure qu'en Suisse, on ne travaille que pour l'argent?

Ah oui. Ça, j'en suis persuadée.

J'ai entendu des gens dire que perdre leur emploi, ce n'était pas seulement un trou dans le budget, mais aussi la perte d'une occupation...

Je suis tout à fait d'accord. Mais moi, mon travail... je vais très volontiers travailler, mais ce n'est pas ma vie. Si je dois, une fois, pas aller travailler, je ne m'ennuierai j a m a i s . C'est ça. Il y a des gens qui perdent leur travail et qui tombent dans un trou. Pas le premier mois, mais le deuxième mois, parce qu'on a enfin le temps de faire des choses, mais après, le trou devient toujours plus profond, et toujours plus noir.

Parmi les gens autour de vous, vous avez entendu des gens parler en ces termes-là?

Euh… oui. Il y en a qui ont dit qu'ils ne pouvaient pas arrêter de travailler. Le problème est là. Il y a des gens qui ne savent pas s'occuper autrement. Je parle surtout de femmes mariées, qui n'ont plus de petits-enfants à la maison. De mes collègues, il y en a énormément qui ne sauraient absolument pas s'occuper si elles s'arrêtaient de travailler. C'est pour cette raison que je ne me suis pas inquiétée, parce que ça m'allait aussi de passer l'été chez moi. Je n'ai pas du tout une perspective de trou.

Et vous avez eu la chance de trouver quelque chose juste avant la fin?

Oui, juste trois semaines avant (*la fermeture du centre des services*).

Et vous pensez que vous auriez apprécié des vacances forcées?

Mais j'en rêvais. C'est-à-dire que pour moi, le travail n'est absolument pas une nécessité vitale. Même si j'aime travailler. Je suis quand même contente qu'on m'ait trouvé quelque chose. A la Banque, ils avaient besoin de quelqu'un qui sache le français, à X, juste à côté de la gare. J'étais très contente de pouvoir utiliser mon français.

[…]

On n'a pas ri les premiers temps à X. On m'avait aussi promis du temps pour m'y mettre. Je n'avais aussi aucune idée de ce nouveau travail. (…) C'était totalement différent. Pendant trois semaines, il y a mon scanning qui n'a pas marché. Comment vous voulez que j'apprenne? Mais il n'y a personne, personne. Ils n'ont pas le temps. On vous fait déménager d'un côté à l'autre. Lorsque je suis arrivée, les tiroirs de mon bureau n'avaient même pas été vidés. J'ai énormément de peine à accepter. Si je reçois quelqu'un chez moi, s'il me dit: «Je viens dormir chez toi», mais je prépare. Il ne doit pas défaire le lit de la personne qui a été là avant. C'est la moindre des choses. On s'est foutu de nous.

Parce que vous avez connu autre chose avant? Ça a changé?

À l'époque où je me suis mariée, à chaque poste de travail, j'avais les choses préparées. Mon bureau était propre, c'était vidé. Il y avait le matériel dont j'avais besoin dessus, et puis il y avait un bouquet de fleurs.

Pourquoi est-ce que cela ne se fait plus maintenant?
Parce que les gens s'en foutent comme… comme de l'an quarante. C'est dix personnes qui arrivent, il y en a qui n'avaient pas de chaise, il y en a qui n'avait pas de téléphone. Nous… on a pu nettoyer nos pupitres, c'était crasseux. Chaque fois que j'ouvrais mes tiroirs, j'avais les doigts qui collaient. Mais c'est des choses, mais c'est inadmissible. Vous allez vous dire: «Ben voilà, elle parle comme une femme.»
Non, non.
Mais c'est que je suis tellement sensible à ce genre de choses, c'est-à-dire que les gens se sentent bien au moment où ils arrivent. C'est ça.
J'aimerais bien savoir si vous avez une idée du pourquoi de ces changements que vous pouvez observer.
On ne pense plus à la sensibilité des gens. On ne pense plus à ces choses-là, à un employé qui commence à une nouvelle place. Mais ce n'est pas partout. Je vois mon mari, il a changé très souvent de places. Ce que j'ai raconté de quand je suis arrivée à X, il en était soufflé.
Parce que chez lui, cela n'a pas encore changé?
Non. Quand il est arrivé à sa nouvelle place, il avait une très bonne bouteille de vin sur son pupitre. Ils ne savaient pas s'il était de la Croix Bleue (*rire*), mais juste pour montrer une petite attention. On n'était pas mille. On était dix, douze. C'est affolant. C'est terrible. Maintenant, chacun doit faire le maximum sans qu'il soit mis au courant. Un manque d'informations absolument effrayant. Pour eux, il n'y a que le profit qui compte. C'est tout. Ça me choque.
Et puis de nettoyer un bureau ça coûte, alors on le fait plus?
Non. Mais je ne sais pas, mais si je quitte, je nettoie mon bureau, je ne veux pas que ce soit une femme de ménage qui le fasse. Ce n'est pas son boulot. Au moins vider les papiers qui sont dedans, puis les tablettes, les chewing-gums, et puis le matériel, il faut aller chercher ses trucs. Il me semble que la moindre des choses, c'est préparer l'arrivée d'un nouvel employé.
Est-ce que ça reflète de nouvelles exigences, comme c'est l'employé qui doit fournir l'effort, tout l'effort possible…
Pas à ce point. Ou alors c'est triste, si on en est là. Mais j'espère qu'on n'en est pas encore arrivé là. Je ne sais pas comment c'est pour les autres, mais pour les gens qui étaient avec moi. Je ne sais pas: «Merci d'être là.» Non, ça n'intéresse personne. Moi, c'est cette froideur qui me gêne. Cette froideur vis-à-vis des gens. Il y a quand même des chefs qui sont là, des responsables. Non. Mais oui, il y beaucoup de gens qui doivent prendre sur eux, se lever à cinq heures du matin, si de temps en temps on nous disait: «Alors comment ça va? C'est un peu dur?» Mais ça… Moi j'en parle, je dis que ça m'embête de faire mes quatre heures de trajet quand je vais à X. Je me lève à cinq heures, je pars à six heures et quart, et je suis à huit heures dix au bureau. Et puis le soir, je pars à cinq heures moins le quart du bureau, puis je suis à sept heures moins vingt-cinq à la maison, au plus tôt, si ce n'est pas huit heures moins vingt-cinq.
Mais au début, vous ne vouliez pas faire ces trajets?
Non. Mais là, j'ai quand même une heure de moins.
Et c'est cette heure qui vous a fait accepter?
Ah oui. Sinon, je n'aurais pas accepté. En plus, je déteste le train. Je n'aime pas du tout. Ça me gêne énormément. Pour aller à Q, je prenais la voiture. Non, et puis encore prendre un bus, avec plein de gens autour de moi. Non, le matin il ne faut pas qu'on me parle. On m'aurait même proposé cinq cents francs en plus de salaire, je ne l'aurais pas fait.
[…]
Ce poste à X était pour moi comme un nouveau défi. Je l'ai réussi. Mais des fois, je me dis: «Nom d'une pipe, est-ce que vraiment…» Non, mais ça en vaut la peine sinon, j'aurais arrêté de travailler. Quand j'ai dit que j'étais d'accord de venir, j'ai dit tout de suite: «Si ça ne me plaît pas, je ne reste pas.» Il y a plus d'une année que j'y suis, donc ce n'est pas atroce. Ce qui me gêne, c'est les voyages. Je trouve que c'est du temps perdu. La première année, on nous a payé l'abonnement première classe, bon, c'est la moindre des choses.
C'est vrai?
Ah oui. Alors c'était la moindre des choses. Non, c'est vrai. Cette année, on nous a dit qu'il fallait qu'on mette ça de notre poche. Eh ben, ma limite, elle est descendue en deuxième classe.
À quel moment avez-vous fourni un effort pour trouver un travail? Et lequel?
Je n'en ai pas fait. C'est Monsieur BNL qui faisait les recherches. Parce que je ne voyais pas d'autres alternatives. Comme je vous ai dit, c'est très difficile de trouver à l'extérieur. À partir d'un certain âge... Mon mari m'a laissé absolument libre de mon choix. On en a parlé ensemble. Enormément. On a quand même pesé le pour et le contre, on discute énormément.

Vous connaissez des maris qui ne feraient pas comme ça?
Oh oui. Dans ma génération. D'ailleurs j'ai surpris énormément de gens quand j'ai dit que j'allais travailler à X. Dans ma famille, encore maintenant, ils ne comprennent pas. À ton âge. J'ai des très vieux parents. Ma mère a toujours été à la maison, elle a eu six enfants, elle n'a jamais dû compter cent francs. Quand certaines de ses filles se sont mises à travailler, pour elle, c'était le monde à l'envers. Mais, c'est normal, c'était comme ça avant. Maintenant, on prend certaines libertés. J'ai commencé très doucement à travailler. J'ai commencé un jour par semaine, quand les enfants allaient à l'école. (…)
(*Elle parle de la recherche d'un emploi*) Et puis, je vous dis franchement, je n'ai pas beaucoup cherché. Je me fiais un petit peu à Monsieur BNL, j'avais tellement confiance en lui. C'est-à-dire qu'il s'est donné tellement de peine. Quand ça s'est fermé à Q, c'est incroyable comme il s'est donné de la peine pour trouver quelque chose. Autant interne qu'externe. Il était prêt à faire mille choses, à donner mes coordonnées dans, je ne sais pas moi ou… pour m'aider à trouver quelque chose, alors qu'il savait exactement que financièrement je n'en avais pas besoin. Quand j'étais à X, j'ai eu un mémo de Monsieur BNL qui me disait : «Je suis tellement content que vous ayez trouvé un poste de travail.»
Pourquoi tout cet engagement de sa part?
Ben, je ne sais pas. Vous lui demanderez (*rire*).
Comment est-ce que vous avez réagi à cette assistance?
Ben, quoi. J'ai trouvé ça génial. Je me suis dit toute cette peine qu'il se donne. Je lui faisais confiance. Et je suis très optimiste. Je ne suis pas du tout pessimiste. Alors que l'autre personne qui s'occupait, un petit peu en dessous de Monsieur BNL, c'était très froid. Le courant n'a pas passé du tout. Il ne faut pas me prendre pour une idiote. Ça n'a pas marché, vraiment pas du tout. Je ne suis pas d'accord qu'on me propose n'importe quoi ou qu'on me dise: «Si vous ne trouvez pas de travail, peut-être que vous vous mettrez à votre compte.» Non mais, ça ne va pas? Quand on me dit des choses comme ça, je me lève et je dis: «Au revoir Monsieur.» Il faut quand même être réaliste, ou bien?
Vous aviez l'impression que cette personne n'allait pas pouvoir vous aider?
Absolument pas. Et puis moi, quand quelqu'un ne m'est pas sympathique, ça ne marche pas. Je le fais sentir, c'est ça. Je ne peux pas jouer le jeu. Je n'arrive pas à en jouer, un jeu. Comme maintenant: Je ne suis encore pas d'accord de jouer le jeu qu'ils veulent nous faire jouer à X.
C'est-à-dire?
Je mets les pieds contre le mur. Mais parce que je ne suis pas d'accord: que tout marche bien, que tout est parfait, qu'il ne faut jamais rien dire, qu'il faut jamais dire que c'est les autres qui font des erreurs, et qu'il faut s'excuser quand il y a quelque chose qui ne marche pas et que c'est la faute des autres. Je ne suis pas d'accord. Je suis d'accord d'écrire des lettres en français, mais comme je veux moi, et puis sans fioritures, sans un mot d'excuses. Ils n'aiment pas, mais ça fait rien. Je dis ce que je pense. Maintenant, c'est un peu plus complexe. Tout est rose à la banque. Il n'y a pas de problèmes. Vous avez une séance avec d'autres personnes, il y aurait des choses à critiquer? Mais alors, on vous dit avant: «Vous ne dites pas, vous ne racontez pas.» On croule sous le travail. On nous enlève deux temporaires, le même jour. Et la semaine où ils sont partis, on cherche déjà quelqu'un pour les remplacer. Puis on n'est déjà pas assez. Ça marche comme ça.
Est-ce que des gens critiques comme vous sont moins les bienvenus qu'avant?
Oui peut-être (*rire*).
Vous dites qu'on doit dire que tout est rose…
Moi personnellement, quand je suis au téléphone avec quelqu'un de W, je suis en contact qu'avec le Private Banking, et puis que je n'aime pas ce qu'on me dit, eh bien, je réponds. Je donne mon point de vue. Et si on m'embête, si on est désagréable avec moi, la fois d'après, je demande au monsieur si ça va mieux, s'il est de meilleure humeur. Si mon chef savait ça. Mais pourquoi je me retiendrais, si lui ne se retient pas avec moi? Pourquoi est-ce que j'accepterais?
Est-ce que ça a changé, ou est-ce que c'est vous qui avez changé?
C'est moi qui ai changé. Autrefois, quand j'avais vingt-deux ans, je ne me serais pas permise tout ça. Avec l'âge, on prend une maturité, qui nous permet... je suis assez sûre de moi. C'est moi qui ai changé parce que le monde du travail, il est tellement dur maintenant, que je ne suis pas d'accord que les autres soient durs avec moi, et puis moi j'avale tout. Absolument pas. De temps en temps je peux en parler à un étage supérieur, mais ce n'est pas toujours bien compris.
[…]

6.1.4

«Ich begann zu arbeiten, um ein wenig unter die Leute zu kommen...[290]»

Pseudonym: Frieda Marti; Geschlecht: weiblich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 20'001-40'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Sachbearbeiterin Dossierführung.

Frieda Marti erwartet die Interviewerin an der Tür ihrer Vier-Zimmer-Wohnung in einem vorstädtischen Arbeiterquartier der 50er-Jahre; sympathisch, zugleich schüchtern steht sie da und bittet in die Wohnung. Sie führt die Interviewerin ins Wohnzimmer und bietet den in der Küche bereits aufgebrühten Kaffee an. Während sie serviert, bleibt der Interviewerin ein wenig Zeit, sich im Raum umzuschauen. Was sie dabei erblickt, spricht für ein Milieu, in dem Gemütlichkeit und Sauberkeit im Vordergrund stehen.

Eine massive dunkelbraune Wohnwand prägt das kleine Zimmer, in dem der grosse Fernseher einen zentralen Platz einnimmt. Die Gegenstände auf der Wohnwand, fein säuberlich abgestaubt, wirken wie ein Sammelsurium von Urlaubserinnerungen. Im Zimmer ganz hinten steht ein Esstisch, an dem offenbar nur sonntags oder mit Gästen gegessen wird. Dieses Wohnzimmer hat sich in den letzten 25 Jahren wohl kaum verändert, alles (ausser ihre Urlaubserinnerungen) wirkt sehr funktional, auf das Notwendige beschränkt, jedoch mit Sorgfalt gepflegt.

Die Damen setzen sich auf die dunkelbeige-graue Velourspolstergruppe. Dies scheint der Ort zu sein, an dem das Ehepaar Marti viel Zeit verbringt. Denn wenn man Frieda Marti bei der sicheren Wahl ihrer Sitzgelegenheit beobachtet, kann man sich geradezu vorstellen, dass dies ihr angestammter Platz für den täglichen Fernsehabend ist.

Das Interview mit Frieda Marti ist insgesamt kurz und direkt[291]. Frieda Marti beantwortet mit gleichgültiger Stimme und breitem Dialekt die an sie gerichteten Fragen, ohne grosse Anteilnahme am Gespräch. Es ist vor allem zu Beginn des Interviews sogar äusserst schwierig, ihr etwas zu entlocken. Sie scheint vorsichtig, ihre Antworten sind kurz, und sie fragt sich wohl, weshalb wir überhaupt mit ihr sprechen wollen, denn sie ordnet sich selbst ein in eine grosse graue, einflusslose Masse gering qualifizierter Mitarbeiter der Dienstleistungszentren, die im heutigen Unternehmen, aber auch in der heutigen Arbeitswelt keine Bedeutung mehr, resp. ihren angestammten Platz verloren haben. Früher hatte sie durch die Tätigkeit bei der Bank ein gewisses Ansehen, sie hatte eine sichere Stelle. Wenn auch nur Teilzeit und an einem unbedeutenden Ort arbeitend, gehörte sie im engeren Sinne doch zu einer beruflichen Gemeinschaft mit starkem identitätsstiftenden Charakter und im weiteren Sinne zu einer prestigeträchtigen, gesellschaftstragenden Struktur, zu einer *Schweizer Bank*.

[290] Das Interview mit Frieda Marti führte Nicole Willi.
[291] Es dauerte nur 45 Minuten.

«Wir haben einander geholfen und füreinander geschaut...»

Frieda Marti ist 54 Jahre alt, äusserst einfach gekleidet und wenig zurechtgemacht. Sie ist es offensichtlich nicht gewohnt, über ihre Gefühle zu sprechen und noch weniger scheint sie es gewohnt zu sein, angehört zu werden. Trotzdem können wir anhand verschiedener Fakten, Gegebenheiten und Gesprächselemente schnell erkennen, dass Frieda Marti kein unbeschwertes Leben lebte. Nicht nur ihre Stimme, auch ihre Augen, ihr gesamter Ausdruck wirken müde. Kurze Zeit nach unserem Gespräch zeigt sich zudem, dass sie Krebs hat[292]. Die Vermutung liegt nahe, dass sie vieles in sich hineinfrass, an ihrem Leben resignierte, dass ihr der Verlust ihres Arbeitsplatzes sowie die Schliessung des Dienstleistungszentrums einen bedeutenden Schlag versetzten, der sie in ihrer Identität, in ihrem Innersten tief verletzte.

Vor der Fusion arbeitete Frieda Marti während rund zehn Jahren in einem Dienstleistungszentrum im Zahlungsverkehr. Diese Stelle suchte sie sich gegen Mitte der 80er-Jahre, um, wie sie sagt: «...ein wenig unter die Leute zu kommen». Früher, als Hausfrau und Mutter von zwei Kindern, hatte sie sich mit Heimarbeit einen Nebenverdienst verschafft. Als jedoch die Kinder das Haus verlassen hatten, wurde ihr diese Arbeit zu langweilig, zu Hause fühlte sie sich einsam, so suchte sie eine Teilzeitstelle. Alsbald begann sie, fünf Halbtage pro Woche bei der β-Bank zu arbeiten.

Es war damals eine Zeit grossen Personalmangels, in der nicht nur im Zahlungsverkehr, sondern auch in anderen Bereichen gering qualifiziertes Personal eingestellt wurde und sogar äusserst willkommen war. So fiel Frieda Marti mit ihrer minimalen Schulbildung, ohne Ausbildung und Lehrabschluss, nicht weiter auf. Zudem fügte sie sich in das Team des Dienstleistungszentrums gut ein. Sie erlebte ein gemeinschafliches Arbeitsklima, in dem sich Beziehungen unter Arbeitskollegen oft auch zu privaten Freundschaften entwickelten. Noch heute gerät sie darüber ins Schwärmen: «Wir sind damals ja auch so richtige Kolleginnen gewesen. Wir sind sogar zusammen in die Ferien gegangen, zum Beispiel eine Woche nach Mallorca oder so, und wir haben alles zusammen gefeiert, jeden Geburtstag und so.»

Ähnlich wie Arnold Vetterli vom Arbeitsklima in der Garage berichtet[293], beschreibt auch Frieda Marti das gemeinschaftliche Arbeitsklima im Dienstleistungszentrum in den Zeiten der «trentes glorieuses» vor der grundlegenden Modernisierung und Umstrukturierung – durchaus retrospektiv idealisierend – als Quelle ausgeprägter Berufs- und Lebenszufriedenheit. Sie gehörte zu einer Gruppe von Leuten, die durch die Bank eine sichere Stelle mit guten Lohn- und geregelten Arbeitsbedingungen erhielt. Sie war offensichtlich stolz, zu dieser Gemeinschaft zu gehören und fand darin Stütze und Lebensinhalt für ihr sonst so gleichförmiges und unspektakuläres Leben.

«Dort drüben schaut doch jeder nur für sich...»

Die Beschreibung einer familiären Berufsgemeinschaft unserer Probandin erinnert an die klassischen Vorstellungen von Gemeinschaft, beruhend auf einem solidarisch gemeinschaftlichen Prinzip[294] der Zugehörigkeit durch Geburt (Tönnies, Durkheim). Bei diesem besitzt jeder Mensch ein angestammtes Recht auf Unterstützung und Berücksichtigung seiner Interessen, gleichzeitig ist er dabei aber mit der Gemeinschaft auch durch Pflichten verbunden. Diese Obligationen sind jedoch implizite, nicht zu hinterfragende spontane Formen der Solidarität, der Hilfe und der Unterstützung, basierend auf einer traditionellen Zusammengehörigkeit der Gruppe.

Mit der Zusammenführung der Dienstleistungszentren von α- und β-Bank in der Mitte der 90er-Jahre veränderte sich dieses gemeinschaftliche Arbeitsklima jedoch äusserst radikal. Durch die bedeutende Anzahl neuer Mitarbeiter entschwand das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft und folglich auch

[292] Eine Information ihres BNL-Beraters.
[293] Arnold Vetterli, siehe Abschnitt 6.1.1.
[294] Das «solidarisch gemeinschaftliche Prinzip» in seiner idealtypischen, reinen Form bedeutet «jedem nach seinen Fähigkeiten und seinen Bedürfnissen». Siehe idealtypische Achsen, Abschnitt 3.2.4.1.

zum Unternehmen. Als man kurze Zeit später zudem noch die Schliessung des Dienstleistungszentrums ankündigte und die Gruppe somit auseinander riss, zerbrachen die langjährigen an den Arbeitsplatz gebundenen engen Mitarbeiterbeziehungen und -freundschaften. Für Frieda Marti bedeutete dies nicht nur ein Schritt zurück in die Isolation, sondern auch ein Weg in die Ungewissheit.

In der neuen Firmenphilosophie und Unternehmensführung us-amerikanischer Dominanz, wie sie mit der Fusion zur Ω-Bank Einzug hielten, lässt sich das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eher als ein meritokratisch gesellschaftliches Prinzip[295] beschreiben. Dabei wird das Individuum nicht mehr als ganzheitlicher Mensch mit Stärken und Schwächen betrachtet, sondern eher als Träger bestimmter Kapazitäten und Güter materieller und immaterieller Art. Was es nun in einer bestimmten Situation zu beurteilen gilt, ist nach dem Leistungsprinzip der konkrete Wert, den das Individuum mit diesen Gütern in einer konkreten Situation angesichts einer Nachfrage erbringen kann. Konkret bedeutet dies in der Arbeitswelt die ausschliessliche Betrachtung der bezifferbaren Gewinne, die ein Mitarbeiter erbringt, wie zum Beispiel die Stückzahl bei Akkordarbeit, die Anzahl entgegengenommener Telefonanrufe in einem Callcenter oder die rein messbare Ausführung einer Aufgabe in Bezug auf die vorgegebenen Standards. Dies ist die ausschliessliche Grundlage der Einschätzung, die den Unternehmer veranlasst, diesen oder jenen Arbeitnehmer zu beschäftigen. Darüber hinaus interessiert es ihn nicht, ob der Mensch gerade gesund oder krank, jung oder alt, Mann oder Frau ist. Es kümmert ihn auch nicht, weshalb jemand berufstätig ist, welchen Pflichten er mit Hilfe seines Lohnes nachkommen muss usw. Was zählt, ist allein die vom Individuum erbrachte Leistung.

In unserem Falle bedeutet der Entscheid zur Fusion, und die in der Folge eingeleitete Zentralisierung der Logistik, die Auflösung der regionalen Dienstleistungszentren. Folglich mussten sich die Mitarbeiter neu orientieren, sie konnten im Raum der deutschen Schweiz zwischen zwei Standorten wählen, genauer gesagt, sie konnten ihre Präferenzen bekannt geben. Die meisten wurden daraufhin ihren Wünschen entsprechend zugeteilt, die einen ins neue Dienstleistungszentrum in X und die anderen in das in Z. Es gab aber auch solche, die keine Arbeit im Dienstleitungszentrum fanden, und andere, die nicht nach X oder Z pendeln wollten. Frieda Marti gehörte zu den Letzteren; sie sah nicht ein, weshalb sie für eine Teilzeitstelle (halbtags) einen mehrstündigen Arbeitsweg auf sich nehmen sollte, und so kam sie, wie viele andere auch, zu BNL.

«Ja die, die haben ja Geld...»

Frieda Marti ist offensichtlich weder über das Unternehmen noch über die allgemeine Wirtschaftlage informiert und an solchen Dingen auch kaum interessiert. Für sie sind ihre Vorgesetzten graue Eminenzen, die ihre Entscheidungen äusserst willkürlich treffen: «Damals haben wir zu einer Versammlung gehen müssen ...da in diesen Saal, und dann sind die Hohen der Bank gekommen und haben gesagt, wo in Zukunft die Standorte der Dienstleistungszentren sein werden. In X, Y und Z und... ich weiss nicht mehr wo, irgendwo im Welschland..., die haben da einfach gesagt, ...dass es hier im Frühling fertig ist.» Mit Ohnmacht begegnet sie diesem System, weshalb dies so entschieden wurde, weiss sie nicht: «...ich verstehe doch einfach nicht, dass dies (das Dienstleistungszentrum) zugeht. Das hat auch niemand erklären können. Das ist halt einfach so ein Entscheid von denen da...» Und genauso wie sich «die Hohen der Bank» nicht um ihren Fall und ihre Probleme kümmern, hat auch sie nicht die geringste Intention, Verständnis für das Verhalten der Verantwortlichen aufzubringen. Sie stellt sich auf den Standpunkt: «...die haben ja Geld, die sollen zahlen oder sie sollen mir kündigen (...) ...sollen die mich doch entlassen... (...) ...wenn sie mir gekündigt hätten, hätten sie mir (...) den Lohn und eine Abfindung zahlen müssen, und das wäre viel teurer gekommen.»

Frieda Marti weiss demnach genau, dass sie auf Grund ihrer zehnjährigen Unternehmenszugehörigkeit nach den Regeln des Stellenabbaus ein Recht hat auf eine Abfindungssumme und dass es für sie durch

[295] Das «meritokratische Prinzip» hingegen bedeutet: «jedem nach seinen Fähigkeiten». Es lässt somit die Bedürfnisse der Individuen sowie die jeweiligen Möglichkeiten, aber auch Belastungen ausser Acht. Siehe Abschnitt 3.2.4.1.

eine Kündigung seitens des Unternehmens einfacher sein würde, Arbeitslosenunterstützung und staatliche Hilfe einzufordern.

So löst sich die Bescheidenheit und Unsicherheit von Frieda Marti genau an dem Punkt auf, wo sie als Marionette zur Spielfigur ohne Rechte wird: «Ja, wenn sie schon schliessen, ja, ja. Da sind wir ja nicht daran schuld, dann müssen die auch schauen!» Es ist der Punkt, an dem sie spürt, dass der grundlegende Vertrauensvertrag des solidarisch gemeinschaftlichen Prinzips aufgelöst worden ist. Folglich bricht auch sie – als Arbeitnehmerin im Teilzeitverhältnis auf der untersten Stufe des Unternehmens stehend – ihren moralischen Kodex und erhebt ihrerseits Anspruch auf die Rechte des Zweckvertrags, und somit zählt für sie ebenfalls nur noch die Leistung. Basierend auf einer zweckrationalen, marktlogischen Verbundenheit bedeutet dies die konkrete Leistung, die das Unternehmen ihr gegenüber im Fall der Vertragsauflösung übernimmt[296].

Ihre Resignation weicht an diesem Punkt für einen kurzen Moment. Sie wirkt nun engagiert, jedoch wohl nur in Form eines oberflächlichen Aufbäumens in einem Augenblick, in dem ihr endlich jemand zuhört. Was in ihr womöglich den Hoffnungsschimmer weckt, dass vielleicht doch noch jemand auf ihre prekäre Situation aufmerksam wird. Allerdings tönt sie in diesem Moment wie am Stammtisch sitzend, vereint mit ihrer beruflichen Gemeinschaft. Sie spricht nicht nur für sich selbst, das würde sie wahrscheinlich gar nicht wagen, sondern für ein Kollektiv von Mitarbeitern, deren Stimme und Anliegen, aber auch Rechte sie für einen kurzen Moment vertritt.

«Ja, so halt für das Bild, dass man gut denkt über die Bank...»

Auch in diesem Gespräch zeigt sich, dass die Mitarbeiter ihr langjährig etabliertes Vertrauen in die Bank verloren haben, dass die Bank ihre gesellschaftliche Stellung und ihren Status als ehrwürdige Arbeitgeberin eingebüsst hat. BNL scheint als Werkzeug zur Imageaufbesserung nicht zu taugen. Das Projekt wird nicht nur in den Augen der freigesetzten Mitarbeiter zur Farce, sondern schneidet allgemein auf den verschiedenen Ebenen der empirischen Forschung schlecht ab. Für die meisten Probanden ist es ein reines Imagetool der Bank gegenüber Medien und Öffentlichkeit.

Frieda Marti kennt BNL, ein Projekt für berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung, überhaupt nicht. Wen sie hingegen kennt und von wem sie mit Hochachtung spricht, das ist ihr Berater: Herr BNL (*sie nennt ihn immer bei seinem Namen*) «Er hat sich grosse Mühe gegeben, und... es ist gut gewesen, dass jemand da gewesen ist für einen, jemand, der zu einem geschaut hat. Er hat mir auch ein Kärtchen geschrieben zu meinem zehnjährigen Jubiläum. Und er hat schon helfen können, weil... so einer weiss einfach mehr als unsereins.» Herr BNL wurde zu ihrer Vertrauensperson, er war derjenige, der sich um ihre Zukunft kümmerte, ihr Zuversicht einflösste und nach ihr fragte, ihr sogar eine Karte zu Weihnachten schickte oder, wie sie sagt, zu ihrem zehnjährigen Mitarbeiterjubiläum gratulierte. Es fällt ihr nicht leicht, Herrn BNL und seine berufliche Rolle zu definieren, aber intuitiv ordnet sie ihn ein als ein Mitglied der Gemeinschaft, zu der sie in all den Jahren der Zusammenarbeit tiefes Vertrauen empfand: «...wie soll ich das sagen. Er weiss etwa so... ja, wenn er einen kennt, weiss er doch so, was man gerne hat und was nicht und eh... er weiss, wie ich reagiere, dass ich alles geradeheraus sage und nicht etwa beschönige, und er weiss schon, aber... nicht etwa so wie ein Seelsorger, eher so wie ein Kollege, ja, irgendwie so.» Herr BNL war und ist noch immer für sie da, seine Telefonnummer behält sie, denn er verkörpert den Rettungsanker in einem System, das keine Sicherheit mehr in sich trägt.

Heute arbeitet Frieda Marti zu 30 % in einer grösseren Stadtfiliale im Bereich Privat Banking und kümmert sich um all die kleinen und grösseren Archivierungsarbeiten wie Kassenbelege ablegen und verschicken, Kundendossiers bereitstellen und wieder versorgen usw., die in einer Niederlassung hinter

[296] Durch den Vertragsbruch, nimmt Frieda Marti eine ebenso marktorientierte Haltung ein wie das Unternehmen, nur macht sie dies gezwungenermassen, sie hätte das wohl früher nie so ausgedrückt. Siehe Idealtypische Achsen 3.2.4.1.

den Kulissen anfallen[297]. An diesem Ort ist sie nicht nur durch ihre neue Aufgabe als «Handlanger» der Kundenberater isoliert, sondern wirkt auch durch ihr bescheidenes Äusseres und nicht zuletzt auch durch ihr Auftreten eher deplaziert. Hinzu kommt, dass für sie mit dieser neuen Arbeit keine definitive, sondern nur eine vorübergehende Lösung gefunden wurde. Durch die Krankheit wird das von BNL im Allgemeinen angestrebte Ziel einer langfristigen oder, wie es meist genannt wird, «definitiven Lösung» bei Frieda Marti eher schwierig, um nicht zu sagen unmöglich. Sie jedenfalls weiss, dass diese Abteilung demnächst ebenfalls geschlossen wird, was einerseits eine Einbettung in das neue berufliche Umfeld verunmöglicht und anderseits auch für die Zukunft wenig Hoffnung lässt: «Ja, die da oben, die wollen einfach sparen, die wollen einfach sparen. Für die Leute ist es sicher nicht gut, das hängt einem einfach aus... Gopfriedstutz, so nach X hinüberpendeln, nach W geht ja gerade noch so, aber nach X oder Y... Nein, das machen die (*ihre Kollegen*) auch nicht lange. Also, dieses Zugfahren, nein wirklich, lieber nicht arbeiten als rüber nach X. Ich habe immer gesagt, das mache ich nicht, und schliesslich arbeite ich ja Teilzeit. Dann würde ich mehr Zug fahren als arbeiten, nein, das mache ich nicht.»

6.1.4.1 Interview mit Frieda Marti

[...]
Gefällt Ihnen Ihre neue Arbeit?
Dies ist ganz etwas anderes als vorher. An einem Tag gibt es viel zu tun, an einem anderen fast gar nichts, das kann man nie zum Voraus sagen, aber irgendwie ist das einfach hektisch... weil ich nur am Morgen arbeite, muss ich bis zum Mittag immer alles erledigt haben, das ist ganz anders als früher. Es ist interessanter.
Und Ihr Umfeld?
Das ist nicht mehr das gleiche. Ich arbeite nicht mehr mit den gleichen Leuten, nur eine Frau, mit der ich heute arbeite, hat früher ebenfalls im Dienstleistungszentrum gearbeitet... Das mit den Leuten kann man nicht vergleichen, im Dienstleistungszentrum sind wir ein Team gewesen, wir haben in einem Grossraumbüro gearbeitet, wir sind alle gut miteinander ausgekommen, wir haben einander geholfen und füreinander geschaut, und dort drüben (*also heute*) schaut doch jeder nur für sich. Irgendwie ist man so alleine, man arbeitet halt einfach da. Und schon der Arbeitsweg... Früher ist mein Büro nur eine Viertelstunde von hier (*zu Hause*) entfernt gewesen, und heute muss ich mit dem Zug dorthin fahren. Das ist mühsam, und es (*der Arbeitsweg von einer Stunde*) ist ein grosser Aufwand, wenn man nur halbtags arbeitet, nur 30 %. Aber so lange gibt es diese Abteilung hier ja auch nicht mehr...
Aha, diese Abteilung wird ebenfalls aufgelöst?
Ja, es wird auch automatisiert und aufgelöst, dann braucht es uns nicht mehr.
Und was machen Sie dann?
Ahh, das weiss ich nicht, vielleicht höre ich auf, oder vielleicht hat Herr BNL wieder etwas für mich.
[...]
Der Zusammenschluss der Banken hat also direkte Folgen auf Ihren Arbeitsplatz gehabt?
Ja, ja, es hat schon grosse Veränderungen gegeben, vor allem durch den Zusammenschluss der verschiedenen Dienstleistungszentren. Es sind neue Chefs gekommen und so, ich weiss nicht mehr so genau. Die sind von anderen Standorten gekommen. Am Anfang sind in unserem Dienstleistungszentrum sehr wenig Leute gewesen, und dann sind plötzlich viele dazugekommen, das ist schon nicht mehr dasselbe gewesen. Früher ist es so irgendwie... familiärer gewesen, wir haben uns alle gekannt. Meine Arbeit hat mir gut gefallen.
Und wie haben Sie sich nach den Ankündigungen über die Auflösung der Dienstleistungszentrums gefühlt?
Wir sind schon enttäuscht gewesen, und eben, ich habe damals schon gesagt, nach X gehe ich einfach nicht! Ich habe ein Interview gehabt, und da habe ich einfach gesagt, dass ich nicht nach X gehe. Ich habe gesagt: «Wenn ich nach X muss, dann höre ich auf, hier zu arbeiten.» Und da ist dann Herr BNL zuständig gewesen für die, die nichts gefunden haben, und er hat sich wahnsinnig Mühe gegeben, etwas

[297] Frieda Marti arbeitete bis zu Beginn des Jahres 2003 in dieser Stellung und wurde danach über die BNL-Folgeorganisation frühzeitig pensioniert.

anderes für uns zu finden. Aber ich habe gesagt, sie sollen mir kündigen, aber sie haben mir nicht gekündigt. (...) Er hat sich wirklich unheimlich grosse Mühe gegeben, und er hat immer gesagt: «Wir finden schon etwas für Sie.» Und jetzt endet ja die Arbeit hier (*in dieser Stadt*) auch wieder, und vielleicht höre ich auf oder finde wieder etwas... Einzelne, die neu dazugekommen sind, haben uns irgendwie regieren wollen. Früher haben wir gewusst, wie alles läuft, und dann ist es plötzlich zu dauernden Veränderungen gekommen, wir haben immer Neues lernen müssen. Es ist zuletzt nichts mehr so gewesen wie zu Beginn meiner Arbeit... aber das geht ja gut, wenn man laufend lernen kann. Schwierig ist es aber, wenn man an einen neuen Ort kommt und sofort a l l e s neu lernen muss. Früher hat man auch immer die Kollegen fragen können, aber heute ist das nicht mehr so... man könnte schon jemanden fragen, aber irgendwie mache ich das nicht, ich arbeite eher allein...

Wie lange arbeiten Sie nun schon bei der Bank?

Ich habe gerade das Zehnjährige (*Jubiläum*) gefeiert. (...) Früher ist die Information schon besser gewesen, und vor allem das Klima, der Zusammenhalt ist viel besser gewesen. Heute besteht so Konkurrenz, weil die Leistung immer das Wichtigste ist, man muss vor allem die Leistung bringen, man muss auch mehr arbeiten, und man muss exakt arbeiten.

[...]

Was können Sie mir über den Stellenabbau im Dienstleistungszentrum erzählen?

Es sind halt alle versetzt worden, die einen nach X, die andern nach Y, wieder andere arbeiten heute extern.

Und wie sind Sie über diese Veränderungen informiert worden?

Damals haben wir zu einer Versammlung gehen müssen ...da in diesen Saal, und dann sind die Hohen der Bank gekommen und haben gesagt, wo in Zukunft die Standorte der Dienstleistungszentren sein werden. In X, Y und Z und... ich weiss nicht mehr wo, irgendwo im Welschland..., die haben da einfach gesagt, ...dass es hier im Frühling fertig ist. Aber das ist ziemlich lange vor der Schliessung gewesen.

Wie ist das damals gewesen, als Sie zur Versammlung haben gehen müssen?

Wir sind schon gespannt gewesen, ob unser Dienstleistungszentrum bleibt oder nicht. Wir haben ja keine Ahnung gehabt, und wir sind natürlich schon enttäuscht gewesen über die Schliessung hier bei uns.

Hat es denn auch irgendwelche Gerüchte gegeben?

Ja, die hat es schon gegeben, einmal hat es geheissen, dass es hier nicht mehr so lange gehen werde, da hat es schon Gerüchte gegeben, aber genau Informationen haben wir keine bekommen. Irgendwie haben wir das auch gar nicht geglaubt, wir haben das nicht wahrhaben wollen, und wir haben uns das gar nicht vorstellen können.

Und wie haben Ihre Arbeitskollegen reagiert?

Sie sind enttäuscht gewesen und haben begonnen, eine andere Stelle zu suchen. Es hat einem schon zu denken gegeben. Wir sind damals ja auch so richtige Kolleginnen gewesen. Wir sind sogar zusammen in die Ferien gegangen, zum Beispiel eine Woche nach Mallorca oder so, und wir haben alles zusammen gefeiert, jeden Geburtstag und so. Und dann ist das Ganze schon ein wenig auseinander gefallen, man sieht sich schon noch, aber nicht mehr so oft. Aber gesagt habe ich nicht viel, ich habe nicht geflucht... das nützt ja nichts. Ich habe immer gesagt: «Kündigt mir doch! Ich kündige nicht selber.» Aber Herr BNL hat immer gesagt: «Wir finden schon noch etwas für Sie.» Ich habe im Büro von Herrn BNL einen Computerkurs machen können, man hat das alleine machen müssen, und ich habe auch einmal einen Tag nach Y fahren können, an einen Ort, wo man noch mehr gelernt hat. Dies hat mir wirklich viel gebracht. Im Dienstleistungszentrum habe ich den Computer bedienen können, das ist ein separates Programm gewesen, immer dasselbe. Heute ist das anders, um das neue Programm hier bedienen zu können, muss man schon mehr können. Ich glaube, ohne Computerkenntnisse kommt man heute nicht weiter.

Hat es auch Leute gegeben, die dagegen gewesen sind, etwas Neues zu lernen?

Ich bin selbst auch immer dagegen gewesen. Also, im Alter lernt man das nicht mehr so wie die Jungen. Aber jetzt ist mir halt auch nichts anderes übrig geblieben.

Jetzt haben Sie es gelernt?

Ja ja... das Gröbste kann ich.

[...]

Sind Sie während dieser Veränderungen auch durch Ihre Vorgesetzten und durch den offiziellen Personaldienst betreut worden?

Nein, überhaupt nicht.

Sie sind dann durch die Organisation BNL betreut worden?
Durch was?
Durch die Organisation, in der Herr BNL arbeitet?
Ja, das ist gut gewesen. Er hat sich grosse Mühe gegeben, und... es ist gut gewesen, dass jemand da gewesen ist für einen, jemand, der zu einem geschaut hat. Er hat mir auch ein Kärtchen geschrieben zu meinem zehnjährigen Jubiläum. Und er hat schon helfen können, weil... so einer weiss einfach mehr als unsereins.
Was für Erwartungen haben Sie an Herrn BNL gehabt?
Ja, eh... ich habe ihm schon gesagt, was ich mache und was ich nicht mache. Ich habe ihm zum Beispiel gesagt: «Verkauf oder... oder Service oder Telefonverkauf oder so, das mache ich dann nicht...» Ich habe schon gesagt, was ich mache, in welche Richtung, und was nicht. Und das hat er auch respektiert.
[...]
Wie oft haben Sie Herrn BNL gesehen?
Ja, manchmal, am Anfang, bin ich zu ihm gegangen, in sein Büro in der β-Bank, das ist in der Stadt drüben... Aber dann später ist er nach unten gekommen, ja ja, dann ist er zu mir nach unten (*ins Dienstleistungszentrum*) gekommen.
Haben Sie mit ihm lange Gespräche gehabt?
Ja, nein, er ist dann halt nach unten gekommen (*dort wo sie arbeitet*).
Wie finden Sie die Einrichtung BNL?
Ja, ...gut.
Diese Einrichtung hat sich für die betroffenen Mitarbeiter eingesetzt?
Sie haben erwartet, dass wir selber auch eine Stelle suchen.
Diese Einrichtung kostet die Bank ja ziemlich viel?
Ja die, die haben ja Geld!
Sie finden nicht, dass die Bank da einen sehr grossen finanziellen Aufwand betreibt?
Nein, Herr BNL ist ja bei der Bank angestellt und hat seinen Lohn, und das ist seine Aufgabe, deswegen hat er ja sicher nicht mehr verdient.
Aber, als Sie nicht mehr gearbeitet haben, nach der Schliessung des Dienstleistungszentrums, sind Sie von der Bank unterstützt worden?
Ich habe meinen Lohn bekommen (*klingt ganz erstaunt, fast entsetzt über die Frage*).
Und das kostet ja recht viel, wenn man...
(*unterbricht*) ...ja, aber wenn sie mir gekündigt hätten, hätten sie mir eine Abfindung, also den Lohn und eine Abfindung zahlen müssen, und das wäre viel teurer gekommen.
Wissen Sie denn, wer dieses Projekt zur Betreuung freigesetzter Mitarbeiter entworfen hat? Von wem stammt diese Idee?
Ja, halt so die da oben. Die, denke ich, die da im Bahnhof anwesend gewesen sind, als sie uns gesagt haben, dass sie das Dienstleistungszentrum schliessen werden, die haben wohl gesagt, dass sie schauen müssen.
Sollte so etwas wie BNL weiter bestehen?
Ja, wie gesagt, wenn dies da (*meine neue Arbeit*) in P (*neuer Arbeitsort*) fertig ist oder wenn ich das nicht mehr machen will, dann kann ich jetzt ungeniert Herrn BNL anrufen und fragen, ob er für mich schaue oder mir helfe oder... er ist eine Bezugsperson.
Haben Sie das Gefühl, dass die Bank dazu verpflichtet ist?
Ja, wenn sie schon schliessen, ja, ja. Da sind wir ja nicht daran schuld, dann müssen die auch schauen!
Gibt es einen Unterschied zwischen der Arbeit des Personalchefs und der Arbeit des BNL-Beraters?
Gut, ja (*fährt nicht fort*).
Was ist anders?
Ich bin natürlich immer gut ausgekommen... mit allen. Ich habe natürlich nie Probleme gehabt, für mich ist es nie ein Problem gewesen, mich haben alle gemocht. Herr BNL kennt mich natürlich schon besser als der Personalchef.
Welches Berufsbild kommt einem BNL-Berater am nächsten? Ist es das des Personalchefs oder eher das des Seelsorgers?
Mmh, ...wie soll ich das sagen. Er weiss etwa so... ja, wenn er einen kennt, weiss er doch so, was man gerne hat und was nicht und eh... er weiss, wie ich reagiere, dass ich alles geradeheraus sage und nicht etwa beschönige, und er weiss schon, aber... nicht etwa so wie ein Seelsorger, eher so wie ein Kollege, ja, irgendwie so.

Welchen Nutzen hat die Bank von einem Team wie BNL?
Ja, dass man gut dastehen will, dass man noch ein wenig schaut und nicht einfach so abschiebt und so. Das ist schon irgendwie so ein wenig... so für das allgemeine Bild.
Was meinen Sie genau?
Ja so halt für das Bild, dass man gut denkt über die Bank.
Wenn Sie nun zwei Jahre zurückblenden, würden Sie heute etwas anders machen...?
Nein.
Haben Sie aus dieser Situation für sich persönlich etwas gelernt?
Nein.
Was denken wohl die heutigen Mitarbeiter der Bank, die, die geblieben sind, vom Stellenabbau?
Die finden das sicher nicht gut. Es sind alle nicht so begeistert. Früher haben sie lieber da gearbeitet. Heute wissen sie nicht so... ja sie wissen ja nicht, was passiert.
Was sagen sie denn?
Ich weiss nicht.
Tauschen Sie sich denn nicht mit den Mitarbeitern aus?
Jetzt dort drüben (*an meinem neuen Arbeitsplatz*) sowieso nicht. Nein, ich mache einfach meine Arbeit und eh... ich komme gar nicht dazu, da viel zu reden, und dann gehe ich wieder.
Ich mache mit Ihnen das Interview, und wir machen es auch noch mit anderen Leuten, wie finden Sie das?
Ja, das finde ich schon gut... aber den Stellenabbau finde ich gar nicht gut.
Haben Sie das Gefühl, dass die Bank das anders hätte lösen können?
Ja, dass es einfach nicht geschlossen worden wäre (*lacht*). Vor allem bei uns... das Dienstleistungszentrum, das so gut gelegen ist, ich verstehe doch einfach nicht, dass dies zugeht. Das hat auch niemand erklären können. Das ist halt einfach so ein Entscheid von denen da...
Wieso ist das Dienstleistungszentrum geschlossen worden, was denken Sie?
Ja, die da oben, die wollen einfach sparen, die wollen einfach sparen. Für die Leute ist es sicher nicht gut, das hängt einem einfach aus... 'Gopfriedstutz', so nach X hinüber pendeln, nach W geht ja gerade noch so, aber nach X oder Y... Nein, das machen die (*ihre Kollegen*) auch nicht lange. Also, dieses Zugfahren, nein wirklich, lieber nicht arbeiten als rüber nach X. Ich habe immer gesagt, das mache ich nicht, und schliesslich arbeite ich ja Teilzeit. Dann würde ich mehr Zug fahren als arbeiten, nein, das mache ich nicht.
[...]

6.1.5

«Ich bin mir vorgekommen wie ein herumgeschupftes Huhn...[298]»

Pseudonym: Linda Sommer; Geschlecht: weiblich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: kaufmännische Lehre; gelernter Beruf: Sekretärin; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 1; Kinderzulagen: 1; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 7; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 20'001-40'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: 100'001-200'000 CHF; BNL-Regelung: Platzierung extern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Direktionssekretärin.

Das Gespräch mit Linda Sommer fand an einem frühen Sommerabend in ihrem modernen, erst kürzlich erbauten Haus im Wohnquartier eines kleinen Bauerndorfes im schweizerischen Mittelland statt. Das Interesse und die Aufmerksamkeit an ihrer kleinen Tochter bildeten von Beginn weg einen gemeinsamen Nenner, sodass das Gespräch - wenn auch regelmässig von ihrer neugierigen Tochter unterbrochen – sehr natürlich und offen verlief.

Während mehr als 20 Jahren arbeitete Linda Sommer als kaufmännische Angestellte in acht verschiedenen Unternehmen in den Sektoren Industrie und Dienstleistung. Meist verrichtete sie organisatorische Arbeiten, die ihrem spontanen und initiativen Wesen sehr zu liegen scheinen. Zur β-Bank kam sie erst in den 90er-Jahren, rund zwei Jahre vor der Fusion. Sie war damals, wie sie erzählt, mit der Absicht, in naher Zukunft Mutter zu werden, sehr bewusst einen befristeten Arbeitsvertrag mit der Bank eingegangen. Bald nach Stellenantritt bei der β-Bank wurde dieses befristete Arbeitsverhältnis dann sogar in eine definitive vertragliche Regelung überführt. Erfreut wechselte sie dadurch den Arbeitsbereich und wähnte sich trotz den beginnenden strukturellen Unternehmensveränderungen in Sicherheit.

Linda Sommer verkörpert eine dynamische, selbstsichere und lebenslustige Frau und Mutter Anfang 40. Ihre Aussagen sind engagiert und gefühlsgeleitet. Ihrer Geschichte folgend, fällt es einem nicht schwer sich vorzustellen, dass sie eine zuverlässige, geübte und sachkundige Direktionssekretärin ist. An ihrem heutigen Arbeitsplatz fühlt sie sich sehr wohl, die Zweifel der letzten Jahre sind ausgeräumt, und sie weiss wieder, was ihre Person und ihre Arbeit wert sind. Lassen wir sie für sich selbst sprechen: «Ich arbeite (*heute*) wieder in einem Direktionssekretariat, zusammen mit einer Direktionssekretärin. Diese Stelle ist eine 150 %-Stelle, die Direktionssekretärin könnte diese Arbeit nicht alleine bewältigen. Wir haben eine sehr gute Arbeitsaufteilung, in meinen Augen geht dies Richtung Jobsharing. Gerade in der heutigen Zeit, in der man von Teilzeitbeschäftigungen spricht und gewisse Jobs so aufteilen kann, ist das eine sehr gute Sache. Es ist ganz klar, dass man in Teilzeitarbeit nicht die gleichen Aufgaben wahrnehmen kann wie bei 100 %, schon deshalb nicht, weil man nur halbtags arbeitet.»

«Wir können Ihnen nichts anderes anbieten...»

Im Jahre der Fusion wurde sie Mutter und nahm nach vier Monaten Schwangerschaftsurlaub ihre Arbeit wieder auf. In ihrer beruflichen Laufbahn zum ersten Mal als Teilzeitangestellte zu 50 %, arbeitete sie nun im Personalwesen. Von diesem Zeitpunkt an war sie sich jedoch über ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten nicht mehr im Klaren. Doch sie akzeptierte diese Situation, weil sie sich bewusst

[298] Das Interview mit Linda Sommer führte Eric Zellweger.

war, dass sie mit einer 50 %-Stelle nicht mehr die gleichen Aufträge übernehmen konnte wie zuvor. Sie war auf die Arbeit angewiesen und hatte keine andere Wahl, als die Vorschläge ihres Arbeitgebers zu akzeptieren, bis sie zum Schluss eine ganz andere Arbeit machte als zu Beginn ihrer Tätigkeit bei der Bank.

Tatsache ist, dass sie von diesem Moment an, ohne offiziell darüber informiert worden zu sein, auch keinen konkreten Arbeitsplatz mehr hatte. Sie wurde fortan, so könnte man sagen, von einem Ort zum andern geschoben: «...ich bin oft gar nicht gefragt worden, es hat einfach geheissen, da oder dort wäre noch etwas frei, da oder dort könnte ich arbeiten.» Sie arbeitete also gerade da, wo man jemanden brauchte, und erledigte deshalb meist administrative Tätigkeiten. Aus dieser Situation folgte auch, dass sie verschiedenen Vorgesetzten diente, ohne einen bestimmten Ansprechpartner und Chef zu haben.

Des Öfteren bekam sie das Gefühl, in diesem Unternehmen keinen Platz zu haben. «Ich kann mich noch erinnern, wie ich ein Qualifikationsgespräch gehabt habe mit dem damaligen Vorgesetzten. Da habe ich das Gefühl gehabt... Ich bin ein sehr offener Typ, ich habe damals zwar auch eine Phase erlebt, in der ich durch diese Veränderungen, die Unsicherheit und den Druck unsicher geworden bin. Ich habe gewusst, es wird abgebaut, und habe gedacht, hoffentlich trifft es mich nicht. Ich erinnere mich – ich gelte sicher als offene und ehrliche Person –, aus dem Qualifikationsgespräch ist hervorgekommen, dass ich als zurückhaltend gelte und zu wenig die Sachen anpacke.» Ihren Erzählungen ist zu entnehmen, dass in dieser Zeit ihr natürliches Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl entschwanden, durch die schlechte Qualifikation wurde sie zunehmend verunsichert und begann fundamental an sich selbst wie auch an ihren Fähigkeiten zu zweifeln, obwohl sie von ihren früheren Tätigkeiten positive Referenzen mitbrachte. Zum Schluss wurde sie sehr negativ beurteilt und fühlte sich dementsprechend schlecht, war irritiert, da sie diese Situation einfach nicht fassen konnte. «In dieser Zeit bin ich regelrecht in ein Loch gefallen. Obwohl man immer gesagt hat, man wolle Teilzeitstellen schaffen, habe ich nie das Gefühl gehabt, dass sie vermehrt Stellen spalten. Ich habe das Gefühl gehabt... vielleicht vom Alter her, ich bin eben auch in einem Alter, bei dem gewisse Leute bald schon von alten Leuten sprechen. Man spricht immer von jungen, dynamischen Leuten. Ich habe wirklich das Gefühl gehabt, man wird langsam auf ein Abstellgeleise gestellt, obschon uns versichert worden ist, dass sie für uns schauen. Sie haben gesagt, man müsse noch nicht Angst haben und, und, und. Aber die Angst ist natürlich während dieser Zeit nach der Fusion ständig da gewesen.»

Verständlicher wird ihre Verunsicherung und ihre umfassende Malaise jedoch erst rückblickend, denn obwohl sie während des Interviews betont, dass sie auf ihre Teilzeitstelle äusserst angewiesen war[299], erklärt sich ihre Situation vollumfänglich erst nach Ablauf des Interviews. Im Auto, während der Rückfahrt zum Bahnhof, erzählt sie nämlich, dass ihr Mann in dieser Zeit ihrer beruflichen Unsicherheit ein Jahr lang arbeitslos war und als selbstständig Erwerbender folglich auch keine Arbeitslosenunterstützung einfordern konnte. Aufgefangen und motiviert wurde sie in erster Linie von ihrem BNL-Berater, der für sie, genau wie für andere Probanden, mit denen wir sprachen[300], eine äusserst wichtige Vertrauensperson darstellte. «Als ich dann gewusst habe, dass ich von ihm betreut werde, ist es mir besser gegangen, denn ich habe rein vom Menschlichen, vom Vertrauen her ein sehr gutes Gefühl gehabt. Ich muss sagen, die Betreuung ist wirklich super und sehr professionell gewesen, was er alles für mich gemacht hat. Das möchte ich also betonen. Ich habe das Gefühl gehabt – ja er hat es mir ständig gesagt –, jetzt müsse ich wirklich keine Angst mehr haben, es werde sicher eine Möglichkeit für mich geben. Er ist auch derjenige gewesen, der mir einen Temporäreinsatz im Bereich der Kleinkredite ermöglicht hat. Einen Einsatz nur für kurze Zeit. Es hat aber geheissen, sobald es etwas Definitives gäbe, könne ich sofort abgelöst werden. Das ist dann nach drei Monaten passiert, ich habe einen neuen Job

[299] Während des Gesprächs erzählt sie: «Das ist zudem in einer Zeit gewesen, in der wir finanziell sehr auf meinen Verdienst angewiesen gewesen sind. Mein Mann ist sehr lange selbstständig erwerbender Fitnesslehrer gewesen, und das ist eine Zeit gewesen, in der es nicht mehr so gut gelaufen ist. Wir sind darauf angewiesen gewesen, dass ich arbeite, und... also, ich habe das gar nicht als schön erlebt, für mich ist es eine sehr negative Zeit gewesen.»

[300] Siehe Vorspann und Transkriptionen von Attilo Basile, «Cette fois-ci j'étais sûr que tout s'arrangerait…», Abschnitt 6.5.1 und Antonella Bianchi «Pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi...», Abschnitt 6.5.3.

gefunden. Die Betreuung während dieser Zeit ist exzellent gewesen, Herr BNL hat mir auch immer an meinen temporären Einsatzort telefoniert, er hat nachgefragt, wie es mir ergeht.»

«Ich habe bis jetzt immer so gute Zeugnisse erhalten, ich habe gute Stellen gehabt. Und plötzlich soll alles einfach negativ sein...»

Die heute im wirtschaftlichen Aushandlungsprozess von den Mitarbeitern erwarteten Standardqualitäten und Einsatzfähigkeiten, wie zum Beispiel die geforderte Flexibilität und Mobilität, sind aus der Sicht vieler Betroffener ein nicht pauschal einzufordernde Qualifikationen, sondern scheinen ganz auf den jungen, ungebundenen Mitarbeiter mit hoher formaler Bildung zugeschnitten zu sein. Hingegen kann der Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter mit Familie diese Normen nur unter grossem psychischem Aufwand wie z. B. Stress, Mehrbelastung durch Pendeln oder grossen persönlichen Verzicht, seinerseits oder seitens der Familie, erfüllen.

Linda Sommer hat zum Thema Mitarbeiterprofile ihre persönliche Theorie[301]: «Ich bin einfach zu alt und zu teuer. Ab 40 Jahren ist man für viele Arbeitgeber wegen der Pensionskasse uninteressant. Jedenfalls ein Arbeitgeber, der auswählen kann, nimmt keine 40-Jährige, sondern eine 25-Jährige, die wesentlich weniger Gehalt verlangt und vielleicht trotzdem das Gleiche leistet.» In dieser Aussage Linda Sommers wird deutlich, dass eine Kategorie wie das Alter nicht einfach absolut gesetzt werden kann und als quasi natürliche Grösse gehandelt werden darf[302]. Vielmehr ist sie immer situationsabhängig und kontextspezifisch: Man fühlt sich heutzutage zu alt angesichts einer sich mehr und mehr in der Realität wie in den Köpfen durchsetzenden Altersnorm, die nichts Natürliches an sich hat. Als man eingestellt wurde, galt eine solche Norm noch nicht. Gleiches gilt auch für das Lohnprofil oder für die Ausbildung, die Linda Sommer jedoch im Gespräch nur indirekt erwähnt. Heute gelten Standards, die vor 20 Jahren noch nicht absehbar waren. Daraus folgt, dass ein Stellenprofil infolge einer sich rasch wandelnden Personalpolitik in relativ kurzer Zeit schlicht umdefiniert werden kann. Und somit jemand, der gestern noch als employable[303] galt, vor dem Hintergrund neuer Standards plötzlich, ohne dass er/sie sich selbst gewandelt hätte, unemployable wird.

«Das ist bei mir in Richtung Existenzangst gegangen...[304]»

Im Fall von Linda Sommer kommt dazu, dass sich ihr Leben veränderte. Durch ihre Mutterschaft und die daraus folgende Teilzeitbeschäftigung ist sie zur «*Femme à temps partiel égal handicapée*[305]» geworden. Zusammenfassend kann man sagen, dass sie ihr Alter und die Teilzeitbeschäftigung in ihrer Spontantheorie sicher als Hauptfaktoren anführt. Blenden wir jedoch in das gesamte Interview zurück, verknüpft sie mit ihrem Alter, der Mutterschaft und Teilzeitbeschäftigung auch eine mangelnde Flexibilität, die als ungenügende Leistung interpretiert werden kann. Durch ihre relativ kurze Unternehmenszugehörigkeit ist sie ausserdem sozial stark marginalisiert und daraus folgt ein Mangel an sozialem Kapital, das sich ausdrückt in spärlichen Beziehungen. Sie ist im Unternehmen wenig integriert, hat keine Seilschaft und weiss nicht einmal, welcher ihrer neuen Vorgesetzten überhaupt für sie verantwortlich ist, was wiederum nur durch die Umstrukturierung und Unternehmensveränderung zu erklären ist.

---

[301] Soziodizee, siehe Abschnitt 7.1.1.

[302] Durch die Frühpensionierung wurde eine neue Wahrnehmung in Bezug auf das Alter gebildet.

[303] Employability oder Marktfähigkeit.

[304] An anderen Stellen sprachen wir bereits von Soziodizeen: Durch Soziodizeen versuchen die vom Stellenabbau betroffenen Menschen, allgemeingültige Erklärungen zu finden, ihr Schicksal auf einen nachvollziehbaren Nenner zu bringen und dadurch zumindest teilweise «in den Griff» zu kriegen. Sie analysieren in diesen Denkschemata das subjektiv Erfahrene, versuchen dieses in allgemeine Kategorien einzuordnen, müssen dadurch nicht mehr nur in Selbstzweifeln und -beschuldigungen verharren, sondern können sich zumindest teilweise entculpabilisieren. So zeigt sich, dass Soziodizeen meist auf mehr oder weniger klar konturierten Konfigurationen mehrerer Faktoren basieren. Folglich beruhen sie nicht auf monokausal und unilinear gedachten Zusammenhängen zwischen persönlichem Profil und Karrierechancen bzw. dem Risiko, zu den Modernisierungsopfern zu gehören, sondern können, wie Linda Sommer beschreibt, als sich wechselseitig verstärkend wahrgenommen werden. Soziodizeen, siehe Abschnitt 7.1.1.

[305] Siehe Interview mit Juliette Perroux, Abschnitt 6.1.2.

Die Unsicherheit am Arbeitsort wurde zudem verstärkt durch die Marginalisierung gewisser Regionen. Indem man zentralisierte und zusammenführte, wurden regional sehr viele Stellen abgebaut. Dabei war für die Vorgesetzten die flexible weibliche Teilzeitarbeit eine willkommene Lösung, Vakanzen zu überbrücken. Da aber genau in diesem Moment der Ehemann arbeitslos wurde, verstärkte sich der persönliche Druck. Dabei können durch die Ängste, wie es Linda Sommer selbst bezeugte, auch die Leistungen fallen, und ein gewisser Pessimismus kann wechselwirkend die Aufmerksamkeit beeinflussen. Hingegen könnte man auch anders argumentieren und sagen, dass schlechte Qualifikationen, ein ungenügendes Betriebsklima und mangelnde Integration von Mitarbeitern zu Anomie führen, die die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter schwächt.

Betrachtet man das gesamte Gespräch, so liefert Linda Sommer eine umfassende retrospektive Interpretation einer sozialen Flugbahn und ihres persönlichen Scheiterns beim Auswahlprozess der Stellenneubesetzung. In ihren spontansoziologischen Deutungen der durchlebten persönlichen Krise entwirft sie eine Art «Handicapologie»[306], eine Typologie unterschiedlichster Formen subsummierter beruflicher Prekarität, die zur Vertragsauflösung führten, wie «weibliches Geschlechtsschicksal», «Mutterschaft», «Teilzeitbeschäftigung», «fortgeschrittenes Alter», «mangelnde Flexibilität», «regionaler Arbeitsort», «Herkunft vor der Fusion», «fehlende Verankerung im Unternehmen», «geringes soziales Kapital», «hohe Lohnkosten und Pensionskassenbeiträge», «kurze Unternehmenszugehörigkeit» sowie «psychische Belastungen durch Arbeitslosigkeit des Ehemannes und Immobilienhypotheken», «ungenügende Leistung», «Pessimismus», «Ängste». Treffen solche Faktoren – gewissermassen könnte hier von sozialen Handicaps bzw. von gesellschaftlichen Risikofaktoren gesprochen werden – in einer einzigen Person zusammen, so gehen ihre Verbleibchancen im Unternehmen auf Grund des Selektionsprozesses schnell gegen null.

6.1.5.1 Interview mit Linda Sommer

[...]
Plötzlich habe ich angefangen, an meinen eigenen Fähigkeiten zu zweifeln. Dann fällt man in ein Loch und man denkt, oje, warum gerade i c h ! Ist es wegen meinem Alter, oder sind sie vielleicht nicht zufrieden, oder ist es, weil ich 50 % arbeite? Man hat so das Gefühl gehabt ...ist ja klar, dass man nicht das Gefühl gehabt hat, man sei eine s u p e r Person, ansonsten wäre man logischerweise auch nicht in dieses BNL-Projekt gekommen. Weil... also ich habe ganz einfach das Gefühl gehabt, ich sei... also mein Marktwert sei gesunken. Ich kann mich noch erinnern, wie ich ein Qualifikationsgespräch gehabt habe mit dem damaligen Vorgesetzten. Da habe ich das Gefühl gehabt... Ich bin ein sehr offener Typ, ich habe damals zwar auch eine Phase erlebt, in der ich durch diese Veränderungen, die Unsicherheit und den Druck unsicher geworden bin. Ich habe gewusst, es wird abgebaut und habe gedacht, hoffentlich trifft es mich nicht. Ich erinnere mich – ich gelte sicher als offene und ehrliche Person –, aus dem Qualifikationsgespräch ist hervorgekommen, dass ich als zurückhaltend gelte und zu wenig die Sachen anpacke. Als ich gewechselt habe, hat man also von mir mehr erwartet. Zum Schluss ist alles relativ negativ ausgefallen. Ich habe es auch wirklich so aufgefasst, ich habe gefunden, das kann gar nicht sein! Ich habe bis jetzt immer so gute Zeugnisse erhalten, ich habe gute Stellen gehabt. Und plötzlich soll alles einfach negativ sein. Auf mich hat es sehr negativ gewirkt.
Weshalb Ihrer Meinung nach diese schlechte Qualifikation?
Ich vermute, dass es mit dem Persönlichen zu tun gehabt hat, ob einem vielleicht jemand sympathisch ist oder nicht. Ich habe einfach gemerkt, dass es ein wenig... also meiner Ansicht nach – nicht ehrlich zu- und hergegangen ist. Ich habe das Gefühl gehabt, wenn man mit Herrn Soundso nicht per du gewesen ist oder ...ich sage jetzt ein Wort ...eine Art 'Arschleckerei' gemacht hat, ist man niemand gewesen. Ich habe

[306] Robert Castel spricht in *Les metamorphoses de la question sociale* von der «Handicapologie», einer Art Katalog oder Liste von Behinderungen, meist handelt es sich um Behinderungen körperlicher Art, die ein Individuum berechtigen, Sozialfürsorge zu beanspruchen und es somit von seiner Unterhaltspflicht durch Erwerbstätigkeit entbinden. Robert Castel (1996), *Les metamorphoses de la question sociale.*

es so extrem aufgefasst, das ist für mich... ich bin jeden Morgen zur Arbeit gegangen, ich habe mich richtig motivieren müssen, habe zu mir gesagt: «So, geh arbeiten, steh auf und geh arbeiten, du arbeitest ja gerne!»
Obwohl zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar war, wen der Stellenabbau betreffen würde?
Ja, vielleicht hat sich auch diese Unsicherheit negativ ausgewirkt. Aber ich kann mich noch gut an das Gespräch mit meinem Vorgesetzten erinnern, ich bin dort raus aus dem Büro und habe das Gefühl gehabt: Gott, wer bist du eigentlich, das musst du dir nicht alles gefallen lassen, alles so negative Sachen, die in meinen Augen… also ich meine, selber kann man sich auch etwa einstufen, man weiss, wie man ungefähr ist und wie man arbeitet, ich habe einfach die Welt nicht mehr begriffen. (...) Dieses so genannte Qualifikationsgespräch ist so ein Multiple Choice gewesen: A bedeutet, übertrifft alle Erwartungen, und B, wird den Anforderungen gerecht, C... und so geht es weiter bis ungenügend, schlecht. Ich bin etwa in der Mitte gewesen, schon nicht ungenügend oder schlecht, aber es ist auch nicht gut oder sehr gut gewesen. Man hat einfach das Gefühl gehabt, man probiert es einfach, man muss irgendwo anfangen, man probiert jetzt, irgendwo an einem Ort jemanden hinauszubefördern, jemanden, der vielleicht alt, nicht eben dynamisch ist – man probiert, jemanden 'hinauszutun', der vielleicht ein Kind hat und von der Arbeitseinteilung her nicht so flexibel ist. Aber das haben sie alles gewusst; ich habe mittlerweile ein Kind bekommen, meine Tochter ist noch ein Baby gewesen, ich bin jedoch relativ früh wieder arbeiten gegangen. Ich habe dies als sehr, sehr... also wirklich sehr negativ erlebt, obschon meine Vorgesetzte auch noch einmal mit mir gesprochen hat, da hat man einmal von Frau zu Frau geredet, aber eben, es ist mir heute noch nicht klar, wer eigentlich mein Ansprechpartner gewesen ist, ob es jetzt dieser Herr X oder die Frau Y (*gebraucht die Namen der Vorgesetzten*) gewesen ist. Es ist mir komisch vorgekommen.
Wie ist es anderen Mitarbeitern Ihres Bereichs in dieser Zeit ergangen?
Ja, es ist schon eine grosse Verunsicherung da gewesen, neben mir hat noch eine wesentlich ältere Frau gearbeitet. Sie hat natürlich sehr grosse Angst haben müssen wegen ihrer Stelle, denn sie ist Witwe, hat eine Tochter, die aber schon ausgezogen ist. Sie ist durch ihre private Situation auf die Stelle sehr angewiesen gewesen. Sie hat unbedingt noch ein paar Jahre arbeiten müssen. Sie arbeitet noch immer bei der Bank. Nach langem Hin und Her ist sie jetzt anscheinend zufrieden, aber sie hat in der Zwischenzeit viermal die Stelle wechseln müssen. Sie ist also viermal hin und her geschoben worden. Und dies von einer Stelle mit recht anspruchsvoller Arbeit zu Stellen mit schlechter Arbeit. So hat sie auch Lohnkürzungen in Kauf nehmen müssen. Allgemein ist die Stimmung einfach so... also die ganze Zeit ist eine bedrückende, beklemmende Stimmung gewesen. Man hat schon versucht, sich zu motivieren, zu lachen, aber man ist sofort sehr aufmerksam geworden, wenn jemand etwas gesagt hat oder wenn man etwas vernommen hat. Es hat in dieser Zeit auch viele Gerüchte gegeben, plötzlich hat es geheissen: «Jetzt passiert das... jetzt wird diese Abteilung aufgelöst.» Man hat dann angefangen zu spekulieren, die ganze Zeit.
Sie haben gesagt, dass Sie begonnen haben an Ihren Fähigkeiten zu zweifeln?
Ja, aber in erster Linie habe ich Angst gehabt, dass es mich treffen könnte. Das ist bei mir in Richtung Existenzangst gegangen, weil mein Mann als selbstständiger Fitnesslehrer sehr wenig verdient hat. Das Schlimmste ist sicher die Existenzangst gewesen. Ich habe mich gefragt, was passiert mit mir, wenn ich die Arbeit verliere? Ja gut, man könnte von den Arbeitslosengeldern leben, aber es werden nur 70 % oder 80 % ausbezahlt. Bei einer 50 %-Stelle ist dies sehr viel, respektive sehr wenig Arbeitslosengeld (*längere Pause*). Ich habe mich unverstanden gefühlt, denn mir ist bis jetzt noch nie so etwas passiert. Wenn man jahrelang immer den Job hat wechseln können, immer wieder einen bekommen hat. Ich habe auch immer gute Zeugnisse bekommen. Dass mich Arbeitslosigkeit einmal selber treffen könnte, damit habe ich nie gerechnet. Man fällt natürlich schon aus allen Wolken, wenn man weiss, es wird etwas passieren. Aber man hat sehr, sehr lange zu wenig konkret gewusst, was passieren wird. Man hat schon gewusst, es wird etwas passieren, sie bauen ab... Und man hat auch gewusst, dass sie schon schauen, dass jemand intern wechseln kann. Und da ich schon zweimal intern gewechselt habe, habe ich eigentlich gedacht, auch gehofft, dass es wieder eine interne Lösung für mich geben würde. Gut, die Angst ist natürlich schon immer da gewesen. (...)
Man beginnt schon an sich selber zu zweifeln, wenn man plötzlich in eine solche Situation gerät. Ich habe allgemein ein gesundes Selbstvertrauen, aber ich bin tatsächlich in ein sogenanntes Loch gefallen. Da können Sie noch so ein gesundes Selbstvertrauen haben und positiv denken. Es ist mir teilweise gelungen, positiv zu denken, aber ich habe es einfach nicht immer geschafft. Ich bin vielleicht zum falschen Zeitpunkt an einem falschen Ort gewesen, aber das hat alles so negativ auf mich gewirkt, dass ich nicht

von meiner Person habe abstrahieren können. Ich habe gewusst, dass es nicht nur mich treffen wird, sondern dass der ganze Bereich umstrukturiert wird, da das Personalwesen am Hauptsitz zentralisiert wird. Aber plötzlich bin ich in eine Situation geraten, in der ich das Gefühl gehabt habe, dass es doch an mir liegen könnte und nicht im Zusammenhang steht mit der Fusion.

Haben Sie noch heute das Gefühl, dass Ihre Qualitäten nicht mehr so gesucht sind?

Nein, ich habe heute eher das Gefühl, dass ich in Anbetracht meines Arbeitspensums, also 50 %, den Leuten, die 100 % arbeiten, ebenbürtig bin. Wirklich nur damals, während dieser Zeit bei der Bank, ist mein Selbstvertrauen gesunken. Eigentlich habe ich immer das Gefühl gehabt, dass das, was ich mitbringe, meine Ausbildung und meine Erfahrung, und das, was man von mir verlangt, miteinander übereinstimmen. Ich habe meine Aufgaben immer gut ausführen können und habe mich gefragt, weshalb man mir nicht mehr in einem anderen Bereich etwas Ähnliches anbieten kann. Heute zweifle ich nicht daran, dass mein Wert gesunken wäre. Man muss auch die Realität sehen. Wenn man 50 % arbeitet, hat man sicher nicht die gleichen Kompetenzen und die gleiche Verantwortung wie bei 100 %, das ist selbstverständlich.

Sind Sie mit Ihrer heutigen Arbeit zufrieden?

Im Moment bin ich sehr glücklich. Ich arbeite wieder in einem Direktionssekretariat, zusammen mit einer Direktionssekretärin. Diese Stelle ist eine 150 %-Stelle, die Direktionssekretärin könnte diese Arbeit nicht alleine bewältigen. Wir haben eine sehr gute Arbeitsaufteilung, in meinen Augen geht dies Richtung Jobsharing. Gerade in der heutigen Zeit, in der man von Teilzeitbeschäftigungen spricht und gewisse Jobs so aufteilen kann, ist das eine sehr gute Sache. Es ist ganz klar, dass man in Teilzeitarbeit nicht die gleichen Aufgaben wahrnehmen kann wie bei 100 %, schon nur weil man nur halbtags arbeitet.

Und dann ist Ihre Stelle wirklich aufgelöst worden?

Die Abteilung ist dann endgültig aufgelöst worden. Gleichzeitig ist einigen Mitarbeitern jedoch die Gelegenheit geboten worden, ihre Stelle intern zu wechseln, aber mir ist nichts vorgeschlagen worden. (...) Mein Vorgesetzter hat gesagt: «Sie werden zu BNL kommen, man wird Sie betreuen, man hilft Ihnen, nach einer neuen Stelle zu suchen! Sie müssen nicht von heute auf morgen gehen, da gibt es sicher Lösungen.» Aber wirkliche Betreuung, gute Information und menschliche Anteilnahme habe ich dann erst von Herrn BNL (*nennt ihn bei seinem Namen*) bekommen. Ich bin also erst besser informiert gewesen, als ich ins BNL gekommen bin.

Ist für Sie BNL gleichgestellt gewesen mit «ich muss jetzt extern suchen»?

Ja, es hat zwar geheissen, man sucht zuerst intern... er (*der Vorgesetzte*) hat auch geschaut. Aber richtig gute Information und Betreuung habe ich erst erhalten, als ich in diesen Pool gekommen bin, und da hat man schnell gesehen, dass es besser ist, extern zu suchen.

Was hat Ihr Vorgesetzter Ihnen genau gesagt?

Er hat gesagt: «Wir können Ihnen im Moment intern nichts anderes anbieten, deshalb kommen Sie in den BNL-Pool.»

Wie haben Sie diese Einladung zur Betreuung aufgenommen?

Mich hat das irgendwie beruhigt, denn ich habe gewusst, dass es noch eine Chance gibt, dass noch etwas da ist. Ich habe gedacht, jetzt wird einfach von professioneller Seite her noch etwas gemacht. Man ist also nicht total alleine gewesen. Man hat schon das Gefühl gehabt, bin ich jetzt überflüssig oder warum und wieso! In dem ganzen Negativen habe ich es positiv aufgefasst, dass nun etwas passiert. Also für mich war es positiv.

Und so sind Sie zu BNL gekommen?

Nein, das ist später gekommen! Zwar hat man gewusst, dass BNL etabliert wird, mit zwei, drei Mitarbeitern (*BNL-Beratern*), deren Namen uns schon bekannt gewesen sind, unter anderem Herr BNL. Ich wäre wahrscheinlich zu jemand anderem gekommen, wenn ich nicht gesagt hätte, dass, wenn ich schon betreut werden müsse, ich von jemandem betreut werden wolle, der mich kennt, für den ich früher kurze Zeit gearbeitet habe. Jemand, der weiss, wie ich ungefähr arbeite, also nicht einfach jemand, der mich nur analysiert, qualifiziert, betreut und rein nach Gefühl beurteilt: das kann sie gut, oder das kann sie nicht! Das hat dann funktioniert, und Herr BNL ist mein persönlicher Berater geworden. (*Sie erzählt von der früheren Zusammenarbeit mit Herr BNL.*)

[...]

Als ich dann gewusst habe, dass ich von ihm betreut werde, ist es mir besser gegangen, denn ich habe rein vom Menschlichen, vom Vertrauen her, ein sehr gutes Gefühl gehabt. Ich muss sagen, die Betreuung ist

wirklich super und sehr professionell gewesen, was er alles für mich gemacht hat. Das möchte ich also betonen. Ich habe das Gefühl gehabt – ja er hat es mir ständig gesagt – jetzt müsse ich wirklich keine Angst mehr haben, es werde sicher eine Möglichkeit für mich geben. Er ist auch derjenige gewesen, der mir einen Temporäreinsatz im Bereich der Kleinkredite ermöglicht hat. Ein Einsatz nur für kurze Zeit. Es hat aber geheissen, sobald es etwas Definitives gäbe, könne ich sofort abgelöst werden. Das ist dann nach drei Monaten passiert, ich habe einen neuen Job gefunden. Die Betreuung während dieser Zeit ist exzellent gewesen, Herr BNL hat mir auch immer an meinen temporären Einsatzort telefoniert, er hat nachgefragt, wie es mir ergeht. (*Sie erwähnt ihre Arbeitsaufgaben während des Temporäreinsatzes.*)
[...]
Diese Stelle ist nur provisorisch gewesen, sie sind dort total überlastet gewesen, es hat ein Riesendurcheinander geherrscht. Auch sie haben gewusst, dass ihre Abteilung aufgelöst wird, es ist alles an den Hauptsitz verlegt worden. Aber sie haben sehr viel Arbeit gehabt und sind froh gewesen, jemanden aus dem Sekretariat zu beschäftigen. Für mich ist es besser gewesen als gar nichts zu haben und halbbatzig im Zeug herumzuhängen. Ich habe auch nicht gewollt, dass es plötzlich heisst: «Sie bekommen Ihren Lohn, aber Sie können zu Hause bleiben!» So viel ich weiss, ist das anderen passiert. Gewissen Leuten hat man nicht einmal Arbeit geben können, sodass sie einfach eine Entschädigung erhalten haben. Ich habe mir gedacht, lieber irgendwo eine Tätigkeit annehmen, schon nur um abgelenkt zu sein, auch wenn es nicht der ideale Job ist. Vom Beginn der BNL-Betreuung an ist es mir jedenfalls v i e l besser gegangen.
Haben Sie aus Eigeninitiative extern Arbeit gesucht?
Diesen Job, den ich gefunden habe, hat mir Herr BNL zugewiesen, er hat mir geholfen, einen Job zu suchen. Wir haben beide etwas gemacht. Er hat mir sehr viele Tipps und Kontakte gegeben. Gut, wie man sich bewirbt, ist für mich nichts Neues gewesen. Ich bin ja im Personalwesen tätig gewesen. Herr BNL hat mir aber regelmäßig Inputs gegeben: «Oh, Sie, das wäre noch etwas!», oder «Wäre das etwas für Sie?» usw. Das Inserat der neuen Stelle habe ich auch von ihm bekommen. Das (*die Verbindung zum neuen Arbeitgeber*) hat Herr BNL gemacht. Er hat sich sehr darum bemüht, mir zu helfen, das habe ich super gefunden! Er hat auch meinen neuen Chef gekannt, hat gewisse Inputs geben können, und so habe ich eigentlich sehr schnell eine neue Stelle gefunden. Und Herr BNL ist mich auch an dieser neuen Stelle persönlich besuchen gekommen. Obwohl ich nicht mehr bei der Bank gearbeitet habe, ist er gekommen, um zu sehen, wo ich jetzt arbeite. Wir haben noch immer Kontakt gehabt. Mittlerweile habe ich übrigens erneut die Stelle gewechselt, denn ich habe in der näheren Umgebung etwas gesucht. Ich habe da aber aus eigener Initiative etwas gesucht und gefunden. Die Betreuung durch meinen Berater ist jedoch weit über meinen Austritt hinaus gewährleistet gewesen. Das habe ich wirklich super gefunden.
[...]
Hat es Sie überrascht, dass die Bank eine solche Dienstleistung wie BNL anbietet?
Man hat von diesem Projekt BNL gesprochen, hat gesagt, dass es so etwas geben wird, dass man in einen so genannten Pool kommen werde und einen Berater zugewiesen bekomme, von dem man betreut werde. Das ist im Moment schon ein wenig... man denkt: Betreut – ich bin eigentlich alt genug, ich muss nicht betreut werden! Aber als ich genau gewusst habe, wer mich betreuen wird, dass es jemand ist, der mich kennt, nicht jemand wildfremder, der nicht einmal weiss, wie ich arbeite und was ich kann, da bin ich beruhigt gewesen. Sonst hätte ich vielleicht weniger Vertrauen gehabt.
So haben Sie eine Ansprechperson bekommen, die Ihnen eine gewisse Sicherheit geboten hat?
Für mich ist er eine richtige Vertrauensperson gewesen. Aber wenn es jemand anders gewesen wäre, hätte ich vielleicht weniger Informationen erhalten. Wir haben von Anfang an sehr offen miteinander sprechen können. Das habe ich sehr gut gefunden.
Hat es Sie erstaunt, dass eine solch personalisierte Betreuung von der Bank offeriert wird? Haben Sie das erwartet oder als selbstverständlich angesehen?
E r w a r t e t kann ich nicht sagen und s e l b s t v e r s t ä n d l i c h auch nicht. Es ist einfach... man hat dadurch sicher das Gefühl bekommen, dass die Bank gegenüber ihren Mitarbeitern doch nicht völlig gleichgültig ist. Auch, dass sie die Mitarbeiter nicht einfach auf die Strasse stellen will. Die Bank hat damit wahrscheinlich auch genau dieses Gefühl vermitteln wollen.
Wissen Sie, wer dieses Projekt initiiert hat?
Das weiss ich nicht, keine Ahnung.

Und was denken Sie, inwiefern kann es ein Unternehmen interessieren, ein solches Projekt anzubieten?
Ja, schon vom Image her. Ich meine, gerade so eine grosse Bank muss auch wissen, dass..., wenn sie so Am-Stellen-Abbauen, Restrukturieren, Reorganisieren ist, dass es an die Medien geht, dass die Öffentlichkeit diese Veränderungen verfolgt. Sie könnte abgeschossen werden, sie hat ja schliesslich ihre Aktien an der Börse ...und schliesslich entnimmt man ja den Medien, wo wieder fusioniert wird und wo es einen Stellenabbau mit Entlassungen gibt. Man denkt dann immer: Oh, die armen Leute, das ist ja verrückt... (*stoppt*) ...BNL hat man sicher wegen dem Image gemacht.
Und die Berater, aus welchem Grund haben die diese Tätigkeit ausgeführt?
Ich vermute, dass man ihnen diese Tätigkeit nahe gelegt hat, weil man wahrscheinlich auch dort abgebaut hat. Ich weiss es nicht, es könnte auch in diese Richtung gehen. Schliesslich hat man ja gerade im Personalbereich sehr viel zentralisiert.
[...]
Wie hat Ihre Familie und Ihr Umfeld auf Ihre beruflichen Schwierigkeiten reagiert?
Klar haben meine Freundin und Kolleginnen gesagt: «Da ist noch etwas, mach das», usw. Ich habe indirekt auch Unterstützung von meinen Mann bekommen, ich habe bei ihm alles abladen können, er hat mir immer zugehört und hat gesagt: «Du findest sicher etwas» oder so. Von direkter Unterstützung kann ich eigentlich nicht sprechen, es ist mehr ein Erzählen gewesen. Ich habe dies auch gebraucht. Ich habe mich auch nicht geschämt, den Leuten zu erzählen, dass ich meine Stelle verliere. Ich habe davon profitiert, dass ich offen war, und dass ich es erzählt habe. Das ist doch gut, je mehr Leute wissen, dass man etwas sucht, desto grösser ist die Chance, dass man eine neue Stelle findet. (...)
Haben Sie aus all diesen Schwierigkeiten auch etwas gelernt?
Gelernt? ...Man wird vielleicht vorsichtiger in gewissen Sachen, vorsichtiger, z. B. wenn man sich vorstellt, vielleicht zurückhaltender in gewissen Bemerkungen, aber auch in den Erwartungen. Ich bin eine Person, die immer geradeheraus gesagt hat, was sie denkt; also frisch von der Leber weg. Ich habe nun die Erfahrung gemacht, dass, wenn man ehrlich ist, viele Leute zurückschrecken. Ich bin nun in dieser Hinsicht vielleicht vorsichtiger geworden, vor allem gegenüber Vorgesetzten. Ich habe auch lernen müssen, dass man heute nicht mehr so schnell eine neue Stelle finden kann wie früher. Und ich habe lernen müssen, mehr Geduld zu haben. Vielleicht habe ich unbewusst etwas daraus gelernt, ich weiss es nicht. Vielleicht auch, dass ich mich tiefer mit einer Arbeitsstelle und dem Arbeitgeber beschäftige, bevor ich mich für eine neue Stelle entscheide. Dass ich mir überlege, was die Zukunft bringt, ob ich lange dort bleiben kann, ob es eine sichere Stelle ist. In der heutigen Zeit muss man sich wirklich überlegen, ob man einen sicheren Job hat oder ob man in einem halben Jahr wieder kündigen muss oder ein Stellenabbau bevorsteht.
Denken Sie, dass man solche Sachen voraussehen kann?
Niemand gibt eine Garantie. An meinem neuen Arbeitsplatz... ich meine, im Moment ist es sicher, denn das Unternehmen ist im Aufschwung, aber wie es in zwei oder drei Jahren aussieht?
Die Bank ist doch auch im Aufschwung!
Die Bank ist jetzt auch im Aufschwung, jaaa eben, nachdem sie den ganzen Stellenabbau gemacht hat, ist sie logischerweise im Aufschwung! Aber dieser Aufschwung heisst noch lange nicht, dass die Arbeitsstellen sicher sind, das sind zwei voneinander getrennte Angelegenheiten.
Haben Sie den Eindruck, dass sich der gesamte Arbeitsmarkt verändert hat?
Es ist anders als vor ein paar Jahren. Vor ein paar Jahren konnte ich meine Stellen noch auslesen. Ich habe es noch vor ein paar Jahren erlebt. Wenn ich mich an einem Ort beworben habe, da sind wir vielleicht zu zweit oder zu dritt gewesen. Ganz, ganz selten habe ich eine Absage bekommen. Meistens hat es bei mir sofort geklappt. Wenn ich heute etwas suche, wenn ich denke, wie lange ich gesucht habe, um diesen neuen Job zu finden. Neun Monate hat es gedauert, bis ich wieder eine Stelle gefunden habe. Obwohl ich in dieser Zeit gearbeitet habe, habe ich mich umgeschaut, um eine Stelle in der näheren Umgebung zu finden. Es sind schon andere Zeiten. Wenn man sich auf eine Bewerbung meldet, dann gibt es nicht drei, vier, sondern es gibt 20 und mehr Bewerber für die gleiche Stelle.
Haben Sie das Gefühl, dass auch die Selektionskriterien geändert haben?
Ich vermute, ein wichtiges Kriterium ist das Alter. Ab einem bestimmten Alter hat man eher Mühe, etwas zu bekommen, obschon man die Praxis mitbringt. Aber mit 40 ist man logischerweise teurer als mit 20 oder 25. Beim Gehalt beginnen die Schwierigkeiten. Die Arbeitgeber möchten billige, aber doch gute Arbeitskräfte. Es ist auch bekannt, dass die Löhne in den letzten Jahren gesunken sind. Wenn Sie natürlich langjährige Praxis mitbringen, ist es ganz klar, dass Sie mehr Lohn verlangen können, als wenn Sie gerade

aus der Lehre kommen. Ich habe mich logischerweise an verschiedenen Orten vorgestellt und denke, dass es mehrmals nur am Lohn gescheitert ist.

Nur an Ihren Lohnforderungen ist es gescheitert?

Ja, ich bin einfach zu alt und zu teuer. Ab 40 Jahren ist man für viele Arbeitgeber wegen der Pensionskasse uninteressant. Jedenfalls ein Arbeitgeber, der auswählen kann, nimmt keine 40-Jährige, sondern eine 25-Jährige, die wesentlich weniger Gehalt verlangt und vielleicht trotzdem das Gleiche leistet. Ich würde es vielleicht selber auch so machen, wenn ich jemanden einstellen müsste.

[...]

6.2

Ambivalenzen des Erfolgs

6.2.1 «Den Herrn Bankdirektor gibt es heute nicht mehr... [307]»

Pseudonym: Alessandro Petermann; Geschlecht: männlich; Alter: 50–54 Jahre; Muttersprache: deutsch/italienisch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: höheres Fachdiplom; gelernter Beruf: dipl. Buchhalter; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: 21–40 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 200'001-240'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 25–29 Jahre; Kreditverpflichtungen: 500'001-999'999 CHF; BNL-Regelung: Selbstständigkeit; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: selbstständiger Unternehmensberater.

Alessandro Petermann war vor der Fusion als höheres Kadermitglied Leiter einer Region der α-Bank oder eben, wie es früher in unseren Breitengraden genannt wurde und er selbst betont, ein Herr Bankdirektor. Heute ist er selbstständiger Unternehmensberater, und so findet das Interview in seinem Büro statt, mitten im Herzen einer schönen Altstadt. Nach einer kurzen Begrüssung und dem Servieren eines Espressos leitet Alessandro Petermann umgehend selbst in das Interview ein. Sein grosses Anliegen ist, auf die Veränderungen des Bankengeschäfts aufmerksam zu machen. Dabei versucht er diese möglichst objektiv zu analysieren, trotzdem spürt man ihn manchmal hin- und hergerissen zwischen positiven und negativen Beurteilungen, zwischen früher und heute, obwohl er auch die Fehler erwähnt, die in den früheren Jahren gemacht wurden. In seinen Aussagen schwebt nicht selten auch eine gewisse Nostalgie und der Stolz des früheren Bankdirektors mit: «Der 'alte Bänkler' hat von seiner Kompetenz gelebt. Nehmen Sie zum Beispiel einen Regionalleiter. Früher ist er der König innerhalb der Bank gewesen und auch für die Unternehmen der Region, für das Gewerbe usw. Heute ist er nicht mehr der H e r r Bankdirektor. (...) Heute noch... in den internationalen Filmen, wenn es um Geldwäscherei geht, hat jeder Gauner sein Geld auf einer Schweizer Bank.»

«Der Teufel liegt im Detail...»

In seiner Argumentationsführung über den ökonomisch strategischen und rationalen Prozess der Umstrukturierung steht die menschliche Problematik der Beziehungen und Seilschaften an erster Stelle. Dabei spricht er sowohl von Seilschaften zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden als auch von Seilschaften zwischen Kunden und Bankangestellten. Auch die Handlungsweisen der externen Unternehmensberater werden erwähnt. Ein weiteres Thema, auf das er spontan zu sprechen kommt, ist die Frühpensionierung und der damit einhergehende Wissensverlust. In seinen Aussagen spürt man seine persönliche Betroffenheit, obwohl er weder zynisch noch unfair argumentiert, im Gegenteil, er zeigt auch da die Grösse eines Geschäftsmannes, auch wenn er durch die Folgen der Fusion nach 25 erfolgreichen und aufstrebenden Jahren der Bankkarriere unerwartet auf das Abstellgleis geschoben wurde.

[307] Das Interview mit Alessandro Petermann führte Andrea Buss Notter.

Durch sein Insiderwissen, bedingt wiederum durch seine hohe Position und Anciennität, hat er eine sehr umfassende Perspektive auf die Ereignisse der frühen Vergangenheit, er nennt viele Namen, erzählt Geschichten, die sich auf oberster Geschäftsführungsebene und auch im Verwaltungsrat abgespielt haben und erschwert dadurch die Überarbeitung der Interviews in Bezug auf die Geheimhaltung. Die Transkription musste folglich stark anonymisiert und gekürzt, sein Lebenslauf deutlich verändert werden.

Wir führen nun zuerst in seine persönliche Flugbahn ein, deren Kenntnis das Lesen des Transkripts erleichtern wird, seine Aussagen sind meist auch nur vor dem Hintergrund seiner beruflichen Laufbahn deutlich zu verstehen. Während des Interviews wird seine Geschichte, im Gegensatz zu allen anderen Themen, nicht von ihm selbst in das Gespräch mit einbezogen. Seine Gedanken kreisen offensichtlich in einer kritisch analysierenden Reflexion vorwiegend um die Veränderungen des Bankgeschäfts und die unternehmerischen Konsequenzen. Eine kritische Reflexion, die bei den meisten der interviewten Führungskräfte ausblieb, wohl nicht, weil sie diese nicht auch erkennen, sondern weil sie noch immer gebunden sind an die Regeln des Spiels. Erst gegen Ende des Interviews mit Alessandro Petermann kommt, auf Grund einer konkreten Frage der Interviewerin, seine persönliche Geschichte zur Sprache, die in der folgenden Einleitung einen zentralen Platz einnimmt.

«Die Entscheidung, im Ausland zu bleiben oder nicht, fiel uns schwer...»

Alessandro Petermann, Sohn eines schweizer Bankbeamten und einer Tessinerin, ist in der Deutschschweiz zweisprachig aufgewachsen. Nach höherer Ausbildung und ersten Berufserfahrungen auf dem Gemeindewesen ist er vor 25 Jahren durch ein einjähriges Praktikum ins Bankfach eingestiegen. Nach der Ausbildungszeit startete er seine Tätigkeit im Kreditwesen, unterstützt durch Weiterbildungspraktika in Berlin, London und Paris.

Danach begann er am Hauptsitz eine Aufgabe im Grosskundengeschäft und ging nach seiner Vermählung mit seiner Frau für zwei Jahre ins Ausland. Das erste Jahr seines Auslandaufenthaltes in Amerika war wiederum auf Weiterbildung fokussiert, das zweite auf den Aufbau einer neuen Geschäftsstelle im asiatischen Raum: «Damals hätte ich bleiben können, hätte mich aber für drei bis vier Jahre verpflichten müssen. Meine Frau war aber schwanger. Die Entscheidung zu bleiben oder nicht, fiel uns sehr schwer.» Mit seiner Frau überlegte er, ob sie ihre Kinder im Ausland aufwachsen lassen möchten, denn er war sich bewusst, dass es eine längere Periode werden würde und sie dadurch die Zelte in der Schweiz definitiv abbrechen müssten. Gemeinsam entschieden sie sich nach der Geburt ihrer Tochter für die Rückkehr in die Schweiz.

Alessandro Petermann suchte sich daraufhin eine neue, ebenfalls internationale Verantwortung und blieb dadurch verbunden mit dem asiatischen Raum. In dieser Zeit reiste er geschäftlich sehr viel, sein Ziel wurde aber mehr und mehr, in der Schweiz eine Filiale zu übernehmen, und so kam er zuerst als Stellvertreter, dann als Filialleiter zu einer grossen Stadtfiliale ins Tessin. Dies war Mitte der 80er-Jahre, in denen erste Formen der Zentralisierung eingeleitet wurden: «Damals kam das grosse Projekt der Regionalisierung. Jede Filiale war noch selbstständig. Kundenbetreuung, Kreditgeschäfte, Backoffice (*Zahlungsverkehr*)... Es gab Regionen, in denen erstmals die Logistikzentren zusammengelegt (*Backoffice*) wurden. Es wurde ein Kreditausschuss erstellt, dies war der Vorläufer der Krediteinheiten.» Durch diese Veränderungen wurde er vom damals verantwortlichen Generaldirektor angefragt, die Leitung der Region zu übernehmen: «Das war für mich eine grosse Überraschung, denn ich bin ein Frontmann. Da kommt der Punkt: Sagst du jetzt diesem GD Ja oder Nein? Wenn du Nein sagst, dann bist du vielleicht unten durch.»

«Man hat immer das Gefühl gehabt, es gäbe keine Probleme...»

Mit diesen Überlegungen und sicher auch ein wenig stolz übernahm Alessandro Petermann seine neue Tätigkeit, die einen markanten beruflichen Aufstieg bedeutete. Er führte sie aus bis zur Fusion und bezeichnet sie rückblickend als eine äusserst interessante Aufgabe. Mit der Fusion bekam er von oberster Stufe einen neuen Auftrag, er wurde berufen, wie es intern meist genannt wird[308]. Alessandro Petermann bekam den Auftrag, eine grosse β-Bank-Region zu übernehmen, um sie in die neuen Strukturen der Ω-Bank einzuführen. Dass er die Region danach nicht direkt übernehmen würde, war bereits entschieden, weil sie dem Leiter α-Bank zugesprochen war. Es wurde ihm jedoch vorgeschlagen, nach Beendigung dieses Projekts des Zusammenschlusses (der Regionen α- und β-Bank) Nummer zwei, das heisst stellvertretender Regionenleiter zu werden und nach der geplanten Pensionierung des Leiters der α-Bank die Aufgabe zu übernehmen. Dieses Angebot schlug er aus und kam so in den Stellenbesetzungsprozess, dabei wurde ihm eine neue interessante Tätigkeit im Bereich der Grosskunden in Aussicht gestellt. Sein Vorgesetzter versprach ihm, die Angelegenheit zu regeln, die Zeit aber lief gegen ihn. Alsbald waren die entsprechenden Positionen belegt, und er merkte, dass er von seinem Generaldirektor nur vertröstet worden war. Die Angebote, die ihm nun gemacht wurden, waren auf eindeutig tieferer Position, er schlug sie aus und kam zu BNL.

Hannes Blatter versicherte ihm, dass es kein Problem sein würde, ihn neu zu platzieren, und wirklich, schon nach nur drei Monaten übernahm er eine neue positionsentsprechende Aufgabe, die es jedoch durch die Unternehmensveränderungen zwei Jahre später schon nicht mehr gab. So kam er das zweite Mal zu BNL und wurde wiederum durch Hannes Blatter betreut[309]. Obwohl er während des Interviews nie irgendwelche Ressentiments ausdrückt, zeigt sich ob dieses zweimaligen Ausgestossenwerdens eine Enttäuschung: «Man kommt zurück auf den Boden der Realität. Man engagiert sich für die Bank, manchmal bis abends spät oder samstags, sogar am Sonntag. Manchmal fragt man sich schon, weshalb man das alles gemacht hat. Trotzdem tut ein Schock ab und zu gut. Man besinnt sich zurück.»

Heute ist Alessandro Petermann tätig als selbstständiger Unternehmens- und Wirtschaftsberater, spezialisiert auf kleinere und mittlere Unternehmen. Durch die Veränderung des Bankgeschäfts findet er viele Nischen, zum Beispiel in den Bereichen Rechtsform, Nachfolgeregelung, Finanzstruktur, Ertragslage oder verschiedenste Probleme mit der Bank. Aufgaben, die heute von einer Grossbank nicht, oder zumindest nicht in Form persönlicher Beratung abgedeckt werden. Wie er erzählt, sind viele Kunden dem heutigen System nicht gewachsen, und so versucht er sie mit Rat und Tat zu unterstützen. Immer wieder kommt es auch vor, dass er durch die Bank oder ehemalige Kollegen Aufträge bekommt, die noch heute in guter Zusammenarbeit und in gutem Einvernehmen durchgeführt werden können.

6.2.1.1 Interview mit Alessandro Petermann

[...]
Die Banken haben in den letzten Jahren eine radikale Änderung ihrer Politik vollzogen, beinahe eine 180-Grad-Wende. Es gelten ganz andere Massstäbe als früher. Viele Kunden lernen ihre Bankberater nicht mehr kennen. Im Jahr gibt es sogar bis zu zwei Wechsel der Berater. Die Kunden sehen den Berater höchstens noch einmal im Jahr bei der Bilanzbesprechung, dadurch ist das Vertrauensverhältnis gestört. Dazu kommt, dass Geschäftsstellen und Filialen im Bereich der Kreditsprechung keine Kompetenzen mehr haben. Verkaufs- und Kreditwesen sind heute völlig getrennt, das gesamte Kreditmanagement ist

[308] Siehe Idealtypische Achsen Beruf versus Job, Abschnitt 3.2.4.1.

[309] Alessandro Petermann ist nicht der Einzige, der nach der Vertragsauflösung intern platziert wurde und kurze Zeit später wieder zu BNL kam; meist war es so wie in seinem Fall, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer ersten Vertragsauflösung intern platziert wurden und beim zweiten Mal eine externe Lösung vorzogen wurde.

zentralisiert worden. Diese Änderung der Politik ist mit der Fusion gekommen. Das ist etwas, was die Bank extrem verändert hat. Das merkt der 'Bänkler', und das merkt vor allem der Kunde. (...) Der 'alte Bänkler' ist ein anderer Typ. Heute braucht es diesen nicht mehr, sondern es braucht einen Verkäufer mit Fachwissen. Der 'alte Bänkler' hat einen riesigen Schritt machen müssen, um mit dieser neuen Philosophie umgehen zu können. Der 'alte Bänkler' hat von seiner Kompetenz gelebt. Nehmen Sie zum Beispiel einen Regionalleiter. Früher ist er der König innerhalb der Bank gewesen und auch für die Unternehmen der Region, für das Gewerbe usw. Heute ist er nicht mehr der H e r r Bankdirektor. (...) Heute noch... in den internationalen Filmen, wenn es um Geldwäscherei geht, hat jeder Gauner sein Geld auf einer Schweizer Bank. Aber in der Realität hat es eine radikale Änderung gegeben. Ein Regionalleiter besitzt keine Kompetenzen mehr. Nicht für einen Kredit von einem Schweizer Franken. Der Regionalleiter hat nur noch die Kompetenz, eine bewilligte Kreditlimite von z. B. 500'000 um 5 bis 10 % zu überziehen. Das ist natürlich eine grosse Einschränkung des Regionalleiters. Früher hat dieser die Kompetenz gehabt, einen Kredit zu bewilligen, und zwar sehr unkompliziert, ohne Einschränkungen von oben. Dadurch hat es die eine oder andere schlechte Position gegeben (*spricht von schlechten Kreditsprechungen für die Bank*). Der Regionalleiter ist auch verantwortlich gewesen für die grossen Kunden (*nennt grosse Firmen vor Ort*). Dadurch haben sich Beziehungen etabliert zwischen der Bank, dem Leiter der Bank und dem Vertreter der Firma. (...) Es hat immer auch Anlässe gegeben, zu denen man die Kunden eingeladen hat. So ist eine persönliche Beziehung zwischen der Bank und dem Kunden entstanden.

Ist dieses Beziehungsnetz nicht auch heute noch sehr wichtig?

Ja, das ist heute noch so. Aber, früher ist der Regionalleiter verantwortlich gewesen für die gesamte Region. Er hat Resultate bringen müssen. Er ist verantwortlich gewesen für seine Leute und zum Teil auch für Kredite, je nach Grösse usw... erst oberhalb eines bestimmten Betrags sind dann die höheren Instanzen am Hauptsitz (*Standort*) zuständig gewesen. Der Regionalleiter hat die grossen kommerziellen Kunden vor Ort betreut. Dies ist heute nicht mehr der Fall, diese sind alle am Hauptsitz (*Standort*) zentralisiert worden. Der Regionalleiter hat auch keine Privatkunden mehr, dies läuft heute alles über einen anderen Geschäftsbereich (*nennt Eigennamen in Englisch*). Das Private Banking ist ganz anders aufgezogen worden als das Retail. Das hat damals böses Blut gegeben! Denn man kann nicht erwarten, dass es keine Probleme gibt, wenn das Private Banking (*manchmal im selben Haus wie das Retail Banking situiert*) Anspruch auf einen Mahagoni-Empfang, einen schönen Teppich, einen Portier in Uniform, Designer-Möbel, Kaffee usw. hat. Wenn der Kunde kommt, wird im besten Raum empfangen. Im Bereich Retail Banking bäckt man natürlich viel kleinere Brötchen, da liegt dieser Aufwand nicht drin. Das ist eine 'Philosophiesache', was zu vielen Diskussionen geführt hat. Der 'alte Bänkler', nach altem Schrot und Korn, der hat Mühe, mit dieser Philosophie zu leben. (...) Der 'alte Bänkler' hat zu Lasten des Private Bankings Haare lassen müssen. Dies hat natürlich grosse Diskussionen geben insbesondere in Bezug auf die Grosskunden und die Neuverteilung der Kunden nach Geschäftsbereichen... (*zählt die verschiedenen Geschäftsbereiche auf*).

Mir ist erzählt worden, dass sich die Mitarbeiter von der β-Bank heute eher um das Retail Banking kümmern und diejenigen von der α-Bank um das Private Banking. Was halten Sie von dieser Aussage?

Dies stimmt s o nicht ganz. Es sind Ausnahmen, die ins Private Banking gewechselt haben. Man muss klar unterscheiden, es gibt zwei Fachrichtungen: Vom Private Banking spricht man in der Anlageberatung und Vermögensverwaltung (*von Privatkunden*) und vom Asset Management im Bereich des Kreditgeschäfts von Firmenkunden. Ein Top shot mit internationaler Erfahrung hat bestimmt in den international tätigen Geschäftsbereich mit Schwerpunkt Anlageberatung und Vermögensverwaltung gewechselt. Ausnahmen wie… (*nennt verschiedene Namen von Führungskräften*), die eigentlich 'Krediter' sind, haben ins Private Banking gewechselt. Bei denen standen aber persönliche Beziehungen im Vordergrund. Sie sind sicher nicht aus fachtechnischen Gründen dorthin gegangen. Keiner von denen, die ich vorher genannt habe, ist ein 'Anlage-Mensch'. Man kann aber sagen, dass sie gute Führungskräfte sind. Lassen wir dies doch offen, dies steht auch nicht zur Diskussion, man darf dies nicht so krass sehen!

Vielleicht sind es nur wenige Beispiele, die diesen Mitarbeitern das Gefühl des 'Zwei-Klassen-Bankings' und der Dominanz der α-Bank vermittelt haben.

Da haben Sie sicher recht. Es hat Leute gegeben, die sich betroffen gefühlt haben. Der β-Bänkler hat durch diese Übernahme das Gefühl gehabt, er sei zweitklassig. D i e B a n k (*steht für Eigenname*) hat dies auch zu spüren gegeben. Am Anfang ist a l l e s schlecht gewesen, was in der β-Bank gemacht worden ist. Es ist eine andere Welt gewesen und eine andere Philosophie. Sicher ist einiges nicht in Ordnung

gewesen, aber dies ist auch bei der α-Bank nicht besser gewesen. Sehr viele starre Strukturen sind durch die Fusion und die Umstrukturierung aufgebrochen worden. Generell ist es der α-Bank einfach gut gegangen. Unter dem Strich haben bei der α-Bank die Zahlen gestimmt. Man hat früher nur nicht so klar getrennt, welches Produkt, welche Sparte oder welcher Bereich Geld bringt und welcher verliert. Schlussendlich hat die α-Bank sehr gut gearbeitet, deshalb entstand dieses Gefühl, wir sind besser. Im Endeffekt hat aber auch die α-Bank Risiken gehabt, nicht nur die β-Bank. Gewisse α-Bank-Leute haben es andere spüren lassen und haben den β-Bänklern ein Gefühl von Überlegenheit gezeigt.

Bei welcher Bank haben Sie vor der Fusion gearbeitet?

Die meiste Zeit war ich bei der α-Bank und nur etwa drei Jahre bei der β-Bank.

Haben auch Sie diese Überheblichkeit zu spüren gekriegt?

Nein ich nicht, ich habe damit keine Probleme gehabt. Ich bin ja von der α-Bank zur β-Bank gekommen.

Wie haben Sie das bei Kollegen gespürt, haben Sie darüber gesprochen?

Die α-Bank-Leute haben den Eindruck gehabt, dass man den β-Bänklern sagen muss, wie alles geht und wie man alles macht. Es hat dann viele gemeinsame Sitzungen gegeben. Zwei grosse Banken verschmelzen – das sagt sich so einfach –, in der Praxis ist das jedoch ein gewaltiges Thema. Man sagt so schön: «Der Teufel liegt im Detail.» Das grösste Problem hat sich in der EDV-Struktur gezeigt, dann sind die menschlichen Probleme gekommen... Mit der Umstrukturierung hat man eigentlich die menschlichen Verbindungen 'Säuhäfeli–Säudeckeli', die persönlichen Verbindungen, zerschlagen wollen. Seilschaften, dies ist natürlich nur ein Wort, aber im Hintergrund ist das genau so gelaufen. Ich habe nie Probleme gehabt mit Herrn X oder mit Herrn Y (*nennt Namen von Herren der Geschäftsleitung*). Herr X ist sicher auf Grund persönlicher Beziehungen ins Grosskundengeschäft gekommen, und Herr Y ist bereits vorher ein enger Mitarbeiter von Herrn Z gewesen... Es ist ja nur menschlich, wenn diese Leute Mitarbeiter mitnehmen, die sie kennen und mit denen sie zusammengearbeitet haben. (...) Seilschaften haben wir früher gehabt, und wir haben sie heute. Je nachdem, wer von oben gekommen ist... er hat jemanden, den er aus seinem Umfeld gekannt hat, mitnehmen können. Ist er ein α-Bank-Mann gewesen, hat er jemanden aus seinem Umfeld mitgenommen, beim β-Bänkler ebenso. So sind diese Mannschaften gebildet worden. Da könnte ich Ihnen Beispiele nennen, wo in Filialen genauso vorgegangen worden ist. β-Bänkler sind degradiert oder sogar eliminiert worden, aber den umgekehrten Fall gibt es natürlich ebenfalls. (...) Seither hat sich nichts verändert. Nur durch die Umstrukturierung direkt nach der Fusion ist einiges durchgeschüttelt worden. Obwohl, viele Stellen sind bereits besetzt gewesen, da ist gar nicht diskutiert worden. Die Geschäftsleitung hat aber auch manchmal ein Schlusswort gesetzt, indem der CEO gesagt hat: «Diese Person sehe ich nicht in dieser Position, ich möchte diese Person oder jene.»

(*Er nennt nun verschiedene konkrete Beispiele, erzählt von Seilschaften und von Mitarbeitern, die, wie er sagt, «über die Klinge haben springen müssen». Und er erzählt weiter von der personellen Organisationsstruktur, die vor der eigentlichen Stellenbesetzung auf Grund von Seilschaften determiniert wurde. Was bedeutet, dass die noch offenen Stellen, vor allem auf höchster Führungsstufe, zum Teil bereits vor den konkreten Terminen besetzt waren und ein freier marktwirtschaftlicher Wettbewerb dadurch verunmöglicht wurde.*)

[...]

Mit anderen Worten: keine offene und transparente Kommunikation, wie es in den Communiqués geschrieben steht, sondern Vertrauensbrüche?

Enthusiastisch hat mir dieser Generaldirektor gesagt: «In zwei Wochen ist der Stabschef bestimmt.» Diesen Termin hat er aber nicht einhalten können. Dadurch ist im Team eine grosse Unruhe entstanden, jeder hat sich gefragt, wer ist es jetzt, und was passiert jetzt? So ist einiges hintenherum gelaufen. Für den gesamten Prozess ist das nicht gut gewesen. Ich habe damit keine Probleme gehabt, weil ich diese Mechanismen bereits gekannt habe. Ich arbeite seit 25 Jahren bei dieser Bank. Seit vielen Jahren ziehen wir immer ein Projekt mit externen Unternehmensberatern (*gebraucht Eigennamen*) durch. Wenn Sie in der Direktion sind und Führungsfunktionen haben, bis zum Regional- oder Niederlassungsleiter, dann wissen Sie, wie das abläuft. Man ist selber in Arbeitsgruppen, in denen externe Berater dabei sind. Da kommt alles pfannenfertig auf den Tisch. Die Folien oder Mechanismen sind über Jahre dieselben. Der Wortlaut ist vielleicht anders, aber der Ablauf ist immer haargenau gleich. Jetzt schiesse ich ein wenig die... (*Beratungsunternehmen*) ab, aber im Endeffekt – ob das jetzt das... oder... (*Beratungsunternehmen*) ist, spielt keine Rolle – ist alles dasselbe. Die müssen einfach etwas bringen.

Die müssen in sehr kurzer Zeit sehr viel bringen!
Ja so ist es. Das sind zum Teil junge Leute mit Hochschulabschlüssen, die kommen in so einen Betrieb hinein, kennen weder die Bank noch das Bankfach und müssen jetzt etwas tun. Da gibt es nur die Möglichkeit: Sie machen ein solches Projekt und bringen etwas zu Papier. Die Bankleute, die sagen dann, ob es machbar ist oder nicht, erwähnen dieses oder jenes Problem. Wenn die Bankleute nicht einverstanden sind, gehen die externen Berater hin und machen etwas anderes. Natürlich bekommen sie so auch ein gewisses Know How, und deshalb läuft das alles immer gleich ab. Ein Führungsverantwortlicher (*nennt ihn beim Namen*), der von einem anderen Geschäftsbereich gekommen ist, hat das in diesem Ausmass nicht gekannt. So hat er mir einmal gesagt: «Jetzt müssen wir wieder einen halben Tag an eine Übung, das ist völlig für die Katz, alles ist vorgekaut.» (...) Uns sagt man ja immer, dass wir unsere Leute motivieren müssen. Irgendwann merken jedoch alle Mitarbeiter, wie es geht, wohin das läuft, und vor allem, dass alles, was diese Unternehmensberater vorlegen, schon vorbereitet ist, bevor überhaupt ein Projekt beginnt.
Wehren sich die Leute in der Bank gegen diese Projekte?
Zum Teil, aber im Prinzip haben sie keine Chance. Wenn sie sich wehren, sind sie raus aus der Projektgruppe. Niemand darf als Querulant auftreten.
Also laufen die Leute, obwohl sie nicht einverstanden sind, einfach mit einem gewissen Fatalismus mit? Haben Sie erlebt, dass sich jemand gewehrt hat?
Eine Person (*nennt den Namen*), heute der Geschäftsleiter des... (*hohe Führungsposition*). Der hat immer gesagt, was er denkt. Er hat aber auch eine gewisse Machtposition und grosse Kenntnisse gehabt. Er hat über Zahlen verfügt, auf die die Geschäftsleitung angewiesen gewesen ist. Ich habe vielleicht zwei, drei Sitzungen erlebt, an denen dieser Mann den Leuten von... (*Beratungsunternehmen*) erwidert hat: «So geht es nicht!» oder «Bis dann und dann liegt das auf dem Tisch.» Das tönt nun, wenn ich das sage, sehr krass. Aber das Know-how haben immer die 'Bänkler' bringen müssen, die Externen haben das nicht. (...)
Und wenn es jetzt um einen so grossen Prozess geht wie bei der Fusion und der Umstrukturierung, kann man keine Querulanten gebrauchen. Da wird exakt festgelegt, wie alles abläuft, das läuft fast militärisch. Das verlangt eine gewisse... Solidarität. Von der Führungsmannschaft muss erwartet werden können, dass sie ein solches Projekt trägt und stützt. Wenn Sie zwei, drei Querulanten haben, dann haben Sie ein Problem. In der Direktion und an gewissen Sitzungen sollte man zwar offen reden können, in der Realität ist das aber nicht so einfach. Ich bin davon überzeugt, dass solche Entscheide nicht allgemein akzeptiert werden. Jedoch stehen gewisse Geschäftsleitungsmitglieder unter einem Zwang. Die sind in ein Gremium oder in ein Projekt eingebunden, deshalb müssen sie dazu stehen und mitziehen. Auch ein W. (*Name eines hohen Führungsverantwortlichen im Bereich Stellenabbau und -wiederaufbau*) ist nicht mit allem einverstanden, aber nach aussen muss er die Entscheide vertreten. That's life.
Sie meinen, man muss mitziehen, obwohl man nicht einverstanden ist?
Da müssen Sie aufpassen. Man könnte immer interpretieren: Frau Buss Notter ist nicht auf unserer Schiene. Eigentlich sind Sie davon nicht überzeugt. Aber das können Sie nur aussprechen, wenn Sie unabhängig sind oder vielleicht einmal unter vier Augen.
Eigentlich ist das ein Versteckspiel!
Der W. z. B. ist ein toller Typ, da er direkt und kurz ist. Damit habe i c h keine Probleme. Natürlich hat er auch seine Schranken. Er ist ein alter 'Kämpfer', der sich seine Freiheiten auch heute noch nimmt.
[...]
Sie haben eben noch einmal die 'alten Bänkler' und ihre Erfahrung erwähnt. Was halten Sie denn von Frühpensionierungen ab Mitte 50?
Da ist nicht gut. Die haben ein Know-how, das Sie nicht in Zahlen aufwiegen können. Ein Kollege von mir hat eine Region mit grossem Kundenkreis übernommen, heute ist das ein Verkaufsteam. Er hat zu mir gesagt: «Ich habe ein grosses Problem, das Durchschnittsalter meiner Leute ist 30 Jahre. Der Dienstälteste ist gerade ein Jahr hier, er kennt weder die Kunden noch kennen sie ihn. Wir haben ein Bildungs- und Know-how-Problem.» Zum Glück hat er auf einen Kollegen zurückgreifen können. Diesem Mann hat man zuerst den Direktionsstatus wegnehmen wollen, mit 20 bis 30 % weniger Lohn usw. Jetzt hat mein Kollege diesen Mann so eingesetzt, dass seine Leute bei ihm das fehlende Know-how holen können.
[...]
Ich kann Ihnen noch andere Beispiele nennen. Einmal bin ich am Morgen in mein Büro gekommen und zu den Verkaufsberatern gegangen. Da ist ein junger Berater völlig verstört an seinem Platz gesessen.

«Was ist los», habe ich gefragt, «Weltuntergang»? Er hat mir geantwortet, er habe einen Kunden angerufen, und der habe ihm 'alle Schand' gesagt und ihn Arschloch genannt. «Was haben Sie denn gemacht?», habe ich ihn gefragt. «Ja, ich habe ihn morgens um sieben Uhr angerufen, weil wir das Ziel haben, 3.-Säule-Kontos zu verkaufen!» Da habe ich ihm gesagt: «Der Kunde hat recht. Morgens um sieben schläft er vielleicht noch oder steht im Bad, dann klingelt das Telefon und am anderen Ende will ihm einer ein 3.-Säule-Konto verkaufen! Der Kunde hat doch völlig recht, wenn er wütend wird.»
Sehen Sie, die Jungen kennen diese Grenzen nicht. Vermutlich aus Mangel an Erfahrung. Da braucht es jemanden, der alles erklärt. Man kann nicht einfach hingehen und sagen: «Hier ist dein Ziel, mach jetzt. In einer Woche wollen wir wissen, was du erreicht hast.» Sonst geht der hinaus und fängt an wie wild herumzutelefonieren, nur damit er sein Ziel erreicht. Ich habe sehr viele Kunden (*heute als privater Unternehmensberater*), die völlig verunsichert sind. Sie kennen ihren Ansprechpartner nicht mehr, wissen nicht mehr was sie tun sollen. Das sind die Probleme der neuen Strukturen.
Davon können Sie also heute profitieren, und Sie sind dadurch der ideale Unternehmensberater?
Die meisten Kenntnisse habe ich aus dem Banking, wie man es anpackt, was der Kunde wissen muss, das ganze Schema, wie man ein Geschäft aufbaut und dokumentiert. Auch die Kenntnisse über das ganze Business, wie man eine Firma oder eine AG gründet. Viele Kunden haben entweder die Kenntnisse oder die Zeit nicht. Sie haben im Alltag genügend andere Probleme mit Aufträgen, Preisen, Personal, usw.
[...]
Die Ankündigung der Fusion hat wie eine Bombe eingeschlagen. Damals ist das grosse 'Scharren' losgegangen. Der Generaldirektor hat alle seine Leute zusammengerufen, und mir hat er klar gesagt: «Sie werden nicht der neue Leiter dieser Region sein.» Er hat gesagt, es sei zwar noch nicht definitiv entschieden. Trotzdem habe ich zu ihm gesagt, dass ich diesen Job haben wolle – gewisse Positionen werden von vornherein bestimmt –, und wir haben diskutiert, was ich machen könnte. Er hat mich unterstützt!
Wie haben Sie sich damals gefühlt, und wie haben Sie persönlich Ihre Lage eingeschätzt?
Die α-Bank ist natürlich bedeutend grösser gewesen als die β-Bank in P. Unsere Filiale ist neben den anderen Banken erst an fünfter Stelle gestanden, sie ist in P noch relativ neu gewesen und hat Probleme gehabt: Kreditprobleme, Personalprobleme, Imageprobleme. Damals ist mir klar gewesen, dass der Leiter der α-Bank in P eindeutig im Vorteil ist.
In Ihrer ganzen Karriere hat es zuvor noch nie einen Rückschritt gegeben. Wie ist das damals für Sie gewesen, an zweiter Stelle zu stehen?
Das ist ein Schock gewesen. Positiv ist gewesen, dass niemand im Ungewissen gelassen worden ist.
Wie lange hat die Ungewissheit gedauert?
Nicht einmal eine Woche. Wir haben diese Kadersitzung gehabt, und damals ist mir das unter vier Augen gesagt worden. Mein Generaldirektor hat dann zu mir gesagt, ich könne später einmal vielleicht die Nummer 1 werden, weil der andere irgendwann pensioniert würde. Das habe ich aber nicht gewollt. So haben wir dann nach Alternativen am Hauptsitz gesucht.
Sie haben mit Ihrem Vorgesetzten gemeinsam nach Alternativen gesucht?
Ja, er ist ja die Person gewesen, die mich hat weiterempfehlen müssen. Das ist genau dieser Prozess, von dem wir zuvor bereits gesprochen haben, bei dem man die Leute aussucht, die sich für diese oder jene Stelle eignen. Diese Alternativen haben sich aber auch zerschlagen, da waren auch wieder Seilschaften im Spiel. Das hat mich mehr genervt als alles andere. Man hat immer das Gefühl gehabt, es gäbe keine Probleme. Man hat darüber gesprochen, und dann hat man zwei, drei Monate nichts mehr gehört; einfach 'gottverdeli' nichts! Dann habe i c h mit meinem Generaldirektor einfach einmal zusammensitzen wollen, um mit ihm zu reden. Er hat dann gemeint, er könne über meine Zukunft nichts sagen, weil man erst anfange, mit den externen Unternehmensberatern zu arbeiten. Er hat gesagt: «Wir müssen warten!» Aber ich habe gedacht, wenn er den Mut nicht hat, sich zu entscheiden, dann soll er es sagen. Ich brauche klare Abmachungen und vor allem Offenheit, damit ich weiss, woran ich bin. Zum Glück habe ich damals schon Kontakt gehabt mit Hannes Blatter, meinem BNL-Berater, den ich von früher gekannt habe. Er hat zu mir gesagt: «Es gibt keine Probleme für dich!» Auf ihn habe ich mich immer verlassen können. Er ist für mich immer derjenige gewesen, der offen geredet hat. Bei ihm habe ich immer gewusst, woran ich bin.
Er hätte Ihnen gesagt, wenn Sie keine Chancen gehabt hätten?
Absolut... Er hat mit gesagt: «Wir haben Leute, die keine Chancen haben, und denen werde ich es sagen, aber wir werden auch für diejenigen etwas finden, extern.» Dadurch bin ich innerlich gelöst gewesen. Ich

habe mir gesagt: «Was solls, wenn das eine nicht klappt, dann klappt etwas anderes.» (...) Nochmals, ich habe mich völlig auf Hannes Blatter verlassen können. Und ich muss auch sagen, in all den Jahren hat sich die Bank (*nennt Eigennamen*) immer sehr korrekt und grosszügig gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten. Vielleicht hat sich das heute etwas geändert – trotzdem meine ich, es ist immer fair zugegangen, niemand ist einfach so hinausgeworfen worden, ausser er hätte wirklich etwas falsch gemacht.
[...]

6.2.2

«La gentille Banque Suisse qui a voulu se faire aussi grosse que le bœuf…[310]»

Pseudonym: Gérard Aubert; Geschlecht: männlich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: dipl. ing. ETH; gelernter Beruf: Physiker; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 4; Kinderzulagen: 4; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: 61-100 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 160'001-200'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 5-9 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung extern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Verwaltungsdirektor.

Die Interviewerin und Gérard Aubert hatten sich vor dem Gebäude seines heutigen Büros verabredet. Herr Direktor erscheint, leicht verspätet, schnellen Schrittes, drückt ihr die Hand zur Begrüssung und bringt sie auf kürzestem Weg in sein Büro. Er scheint in Eile und sehr beschäftigt, zeigt, dass er das Interview so schnell wie möglich hinter sich bringen will.

Gérard Aubert ist ein Mann Anfang 40 mit grau meliertem Haar, von durchschnittlicher Grösse und eher schmaler Statur. Mit brauner Cordhose und Kurzarmhemd ohne Krawatte entspricht er eher dem Ingenieur als dem Bankdirektor. Dieser Stil entspricht sicher zu einem Teil seinem heutigen Arbeitsumfeld, lässt jedoch irgendwo auch den Mitarbeiter der β-Bank erahnen, dessen Beschreibung wir von Seiten der Mitarbeiter der α-Bank so oft hörten: «die mit den weissen Socken», «die mit dem braunen (oder grünen) Kittel», «die mit der gemusterten Krawatte», usw. Vor seiner Entlassung belegte Gérard Aubert eine Führungsfunktion im höheren Kader mit einer Verantwortlichkeit über mehr als 100 Mitarbeiter. In die Bank eingestiegen war er jedoch zu Beginn der 90er-Jahre als Personalverantwortlicher.

Auf unser Interview scheint er gezielt vorbereitet zu sein. Wie er erzählt, hat er bereits die Möglichkeit gehabt, die Fusion zur Ω-Bank als Experte vor grösserem Publikum vorzutragen. So legt er der Interviewerin Transparente und Folien vor, auf denen er die gesamten Informationen sowie den Prozess des Unternehmenswandels mit Stichworten, Grafiken und humoristischen Karikaturen festgehalten hat.

Die Gesprächssituation – mit Gérard Aubert als selbst ernanntem Experten – führt, obwohl er zum Teil sehr offen über seine persönliche Betroffenheit spricht, nicht immer zu einer entspannten und vertrauensvollen Atmosphäre. Zu Beginn ist das ganze Interview sehr funktional, gelenkt durch die von ihm persönlich angefertigten Transparente. Er geht vor allem auf die Unternehmensgeschichte ein und zeigt sich als richtiger β-Bank-Veteran. Offensichtlich wird, dass er trotz seiner kurzzeitigen Unternehmenszugehörigkeit[311] eine Unmenge von Geschichten und Anekdoten über dieses Unternehmen weiss. Tief verankert in seiner Geschichte trägt er die Ereignisse der letzten Jahre vor, ohne seine persönliche Betroffenheit und noch immer anhaltende Wut zu vertuschen oder gar zu verleugnen. Er verfügt über ein grosses unternehmens-, funktions- und folglich auch fusionsspezifisches Wissen. Aus seiner Betroffenheit heraus lässt sich wohl erklären, weshalb er trotz seiner Herkunft, seiner Ausbildung und seiner Position im Unternehmen nur zum Teil über eine gewisse Vogelperspektive verfügt, die ihn den ganzen Prozess objektivieren liesse.

[310] Das Interview mit Gérard Aubert führte Laurence Bachmann.

[311] Ohne die Variabel der Zugehörigkeit aus den für die multiple Korrespondenzanalyse erfassten Daten hätten wir uns in der Anciennität von Gérard Aubert wohl schwer getäuscht.

Eines ist klar, er will s e i n e Geschichte und seine Perspektive darlegen, die Fragen der Forscherin sind unerwünscht und, wenn überhaupt, nur innerhalb des Kontextes zugelassen. So ist er durchaus im Stande, sie zu ignorieren oder bewusst abzulehnen, indem er betont, dass er jetzt seine Erzählung fortführen will, ohne unterbrochen zu werden. Die erste Hälfte des Interviews beinhaltet in erster Linie die Präsentation der historischen Vorgeschichte der Fusion seitens der β-Bank. Wenn Laurence Bachmann es dennoch wagt, eine Frage zu stellen, entgegnete er ihr: «Attendez, je finis d'abord ça!» Das sagt er äusserst bestimmt und nimmt sich dann einen Zettel vom Schreibtisch und notiert das Stichwort, um später auf diesen Aspekt zurückzukommen. Er kommt von selbst aber nicht mehr auf diese Stichworte zurück, und die Interviewerin muss ihn gegen Ende des Gesprächs selbst nochmals darauf aufmerksam machen. Wie die Interviewerin erzählt: «J'étais en conflit entre, d'une part, la volonté de respecter son point de vue d'«expert», de le comprendre et, d'autre part, le désir de mener l'entretien en le freinant lorsqu'il s'étalait sur des détails trop descriptifs ou non pertinents pour notre problématique de recherche. J'ai opté pour l'alternative plus souple et plus diplomatique, qui a consisté à le laisser mener la première partie de l'entretien[312].»

Ihre Fragen bekommen erst nach Beendigung seines Vortrags einen Platz im Interview. Jedoch sind sie auch dann nicht willkommen, denn durch Gähnen visualisiert Gérard Aubert, wie sehr er nun der ganzen Situation überdrüssig ist und zeigt sich mit Worten wie «Allez-y, d'autres questions?» äussert ungeduldig und forsch. Der Sinn dieser Übung besteht für ihn offensichtlich nicht darin, irgendwelche Fragen zu beantworten, sondern irgendjemandem, der sich dafür interessiert, seine selbst ernannte Expertenvision zu vermitteln. Fragen, die seine Situation ins Wanken bringen könnten, werden zudem stetig ignoriert. Einblicke in konkrete Beispiele aus seinem Umfeld ermöglicht er kaum, und wenn die Interviewerin ihn ein wenig drängen will, auf ihre Fragen eine Antwort zu geben, entweicht er elegant und folgt seinen vorgezeichneten Leitmotiven, entwickelt somit autonom seinen Diskurs, indem er seine Aussagen mit Argumenten verknüpft.

«Déjà à la fin des années 80, on a dû opérer les premiers licenciements…»

Trotz diesem für einen qualitativen Forscher auf den ersten Blick wohl eher unbefriedigenden Gesprächsablauf gelingt es, die Welt von Gérard Aubert zu erfassen. Denn er berichtet äusserst ausführlich von der durchlebten Situation und bezieht eine sehr eindeutige Stellung inmitten der vorgetragenen Fakten.

Alsbald nach seinem Stellenantritt in der β-Bank begann diese, mit der α-Bank zusammenzuarbeiten. Und somit wurden erste Veränderungen spürbar, zum Teil auch sichtbar. Gérard Aubert berichtet zum Beispiel von den frühzeitigen Pensionierungen, die in der β-Bank erstmals in den frühen 90er-Jahren praktiziert wurden. Das Schlimmste daran war, wie er betont, dass diese Frühpensionierungen sehr plötzlich und unvorbereitet auf die betroffenen Mitarbeiter um die 60 zukamen. Die ersten «Entlassungen», wie er sagt, wurden also vor allem durch frühzeitige Pensionierungen vorgenommen, anhand extrem kurzer Kündigungsfristen. Die Betroffenen wurden damals zum ersten Mal mit einer solchen Verkürzung der Arbeitsbiografie konfrontiert und waren gezwungen, völlig unvorbereitet und schlecht abgesichert in den Ruhestand zu treten. Gerade aber auf Grund der schlechten sozialen Absicherung mussten sich viele neu orientieren, was in den meisten Fällen wahrscheinlich auch den Gang zum Arbeitslosenamt bedeutete. Gérard Aubert spricht von Kündigungsfristen von nur drei bis vier Monaten, die ihn damals total schockiert haben und heute noch schockieren und die er zu allem Übel als damaliger Personalverantwortlicher auch noch durchsetzen musste.

Aus seinen Erzählungen geht hervor, dass diese Kündigungen in der Arbeitnehmerschaft sehr viel Vertrauen zerstört haben. Die Geschichte rekonstruierend, ist nicht schwer zu erahnen, wie sehr ihn diese Wendung und offensichtliche Ruptur der traditionellen Berufsbiografie unbewusst auf die kommenden Unternehmensveränderungen aufmerksam machten. Nur hat er, um dies schon an dieser Stelle kurz zu

[312] Eine Aussage der Interviewerin Laurence Bachmann.

bemerken, bis zum Zeitpunkt nach der Fusion nie daran gedacht, dass dieses Schicksal ihn einmal selber treffen könnte, denn er fühlte sich durch sein Profil, sein Alter und seine Position in der β-Bank zum Karrieremachen prädestiniert[313]. Und noch in einem Punkt täuschte er sich: in der Geschwindigkeit. Das buchstäbliche Überrolltwerden von den Unternehmensveränderungen wurde auch von ihm in keiner Weise vorausgeahnt.

In der β-Bank entstand mit diesen plötzlichen Frühpensionierungen eine sehr unsichere Zeit. Obwohl den Mitarbeitern beider Banken von der Führung her versichert wurde, dass sich im Unternehmen in absehbarer Zukunft nichts ändern würde und die Banken (das heisst α-Bank und β-Bank) nur enger zusammenarbeiten würden als bisher, ahnten Gérard Aubert und seine Kollegen, dass eine Fusion auf sie zukommen würde: «Nous, les gars de la β-Banque, on avait le sentiment que tôt ou tard, ça allait mal se passer!» Die Mitarbeiter der β-Bank haben die Veränderungen also auch hier, wie in anderen Interviews bestätigt, viel früher realisiert als die Mitarbeiter der α-Bank. Durch die Planung der Übernahme der β-Bank durch die α-Bank wähnten sich die Mitarbeiter der α-Bank bis Mitte der 90er-Jahre in Sicherheit, was sich aber durch die Fusion zur Ω-Bank als Trugschluss herausstellte. Im Gegenteil, die Mitarbeiter der β-Bank hatten zu diesem Zeitpunkt im Change Management bereits Erfahrungen gesammelt. Sie hatten den grossen Schock bereits beim lockeren Zusammenschluss zwischen α- und β-Bank, bei der die α-Bank federführend war, in den frühen 90er-Jahren erlebt. So erklären sich auch die subjektiven Aussagen Gérard Auberts, die einzig die α-Bank und nicht irgendwie die π-Bank oder die Ω-Bank als Sündenbock darstellen. Dass aber die β-Bank (aus Sicht von Gérard Aubert) zur eindeutigen Verliererin dieses Spiels wurde, bestätigte sich für ihn, weil diese ihre Identität als Erste aufgeben musste, und das viel früher als vermutet.

«J'étais acculturé β-Banque, mais j'aurais été capable de m'adapter à l'Ω-Banque, sans problème…»

Trotz dieser weisen Voraussicht wähnte sich Gérard Aubert, was seine persönliche Situation anbelangte, in Sicherheit, bis zur persönlichen Konfrontation mit der Tatsache, dass er selbst freigestellt wurde. Und dies nicht zuletzt deshalb, weil man ihm als Mitarbeiter des höheren Kaders der β-Bank noch kurz vor der Fusion einen beachtlichen Karrieresprung in Aussicht gestellt hatte[314].

Mit der Fusion kam jedoch auch für ihn alles anders. Er musste nicht nur, wie er zuerst glaubte, zu seinen Mitarbeitern schauen und diese so gut wie möglich versorgen, sondern, was er nie für möglich gehalten hatte, er musste sich selbst in einer Situation ohne Zukunft bei der Ω-Bank wiederfinden. Dies realisierte er aber erst in einer zweiten Runde, denn sicher und selbstbewusst in seiner beruflichen Lage, stellte er sich vorerst auf den Standpunkt, dass er keine Aufgabe unterhalb einer Position im Bereiche der zweiten Führungsstufe annehmen würde. Aber seine Rechnung ging nicht auf. Höchstwahrscheinlich zeichnete er sich mit seiner sehr eindeutigen Positionsnahme zur β-Bank als zu starker Querkopf ab. Und dies ist nicht allzu schwer nachvollziehbar, denn er gebärdet sich auch während des ganzen Interviews als richtiger β-Bank-Veteran, der mit seinem zuweilen beachtlich kriegerischen Vokabular sozusagen als emigrierter Widerstandkämpfer auftritt. Auch wenn er sagt, dass er auch bei der Ω-Bank gearbeitet hätte, nimmt man es ihm kaum ab: «Moi, fondamentalement, ça ne m'aurait pas gêné de rester dans l'Ω-Banque. Moi je suis mercenaire, donc β-Banque, α-Banque, Ω-Banque… je m'étais bien battu pour la β-Banque, ça je l'ai payé durement après, mais ça aurait été possible. J'étais acculturé β-Banque, mais j'aurais été capable de

[313] Nach der Fusion zur Ω-Bank wurden mit dem Projekt BNL im Bereich der Frühpensionierungen und auch im Bereich der Vertragsauflösungen sehr grosszügige finanzielle Leistungen angeboten. Dessen ist sich Gérard Aubert wohl bewusst, kann dies der Ω-Bank aber nicht gutsprechen. Für ihn ist Ω-Bank gleich der α-Bank, sie verkörpert das Unberechenbare, das Eigennützige, und daran können auch grosszügige Abfindungssummen nichts ändern. Auch er stellt sich folglich wie Frieda Marti auf eine sehr marktorientierte Position, schafft es jedoch als Führungskraft des höheren Kaders sicherlich, diese Situation viel stärker auszunutzen als dies gering qualifizierte Mitarbeitende im Stande sind.

[314] Wie wir aus anderen Interviews wissen, werden Stellen in solchen Positionen in erster Linie auf Grund von Seilschaften besetzt, man nennt sie in diesem Sinne auch meist Berufungen. Dies unterstreicht die Tatsache, dass Gérard Aubert keinen Grund hatte, an seiner Position und an seinen Möglichkeiten zu zweifeln, sondern dass er sich zum Zeitpunkt der Fusion, mit damals noch nicht 40 Jahren, eine weitere Karriere innerhalb der Ω-Bank ausmalte.

m'adapter à l'Ω-Banque, sans problème.» Er, der sogar von einer Anti-α-Bank-Resistance zu berichten weiss, an der er höchstwahrscheinlich nicht unbeteiligt gewesen war.

Hinzu kam sicher auch, dass, wie er sagt, in seiner Region nicht ehemalige β-, sondern eher α-Bank-Leute den Stellenbesetzungsprozess anführten, das heisst im hierarchischen Stellenbesetzungsprozess an oberster Stelle einen Platz fanden und folglich über ihren Hofstaat entscheiden konnten. «J'aurais été prêt à collaborer avec lui (Leiter Region), ça aurait été une erreur de ne pas le faire. Il n'a pas essayé de me… Mais je ne sais pas quel a été son jeu, mais ça n'a jamais été très clair. Lui, il s'est entouré de son équipe, donc l'état-major de la direction générale, c'est que des gens de l'α-Banque.» Er war demzufolge in den falschen Seilschaften und überschätzte seine Möglichkeiten wahrscheinlich auf Grund seiner persönlichen Turbulenzen zwischen Fremd- und Eigenbild. Anders ausgedrückt, es fehlte ihm wohl an der nötigen Objektivität, seine Lage einzuschätzen. Im Interview praktiziert er eine gewisse Rechtfertigung seiner Situation, indem er den Schuldigen mit Hilfe von Stellungnahmen anderer Quellen anklagt: «Les Suisses Allemands, BNL consort, ils étaient plutôt pour me garder[315], semble-t-il. Et puis des gens de l'α-Banque m'avaient plutôt dans le collimateur, parce que j'étais considéré comme un ancien β-Banque de tendance dure.»

Seine erheblichen Ressentiments und auch die eindeutige Färbung seiner Aussagen lassen vermuten, dass er den Kultursprung zum Ω-Bankdirektor wahrscheinlich, wenn überhaupt, nur mit grössten Schwierigkeiten geschafft hätte. Nachvollziehen kann man möglicherweise auch die Haltung der Direktion der Ω-Bank, die einen solchen Mitarbeiter im Stellenbesetzungsprozess nicht an erste Priorität setzen wollte. Kurzum Gérard Aubert war out. Er zeigte nicht die nötige Flexibilität und Mobilität und in keiner Weise die verlangte Diplomatie, die wichtigsten Anforderungen, die man an eine Führungskraft der neuen Bank stellte.

«La machine de guerre est prête…»

«À un moment, j'ai reçu une lettre de BNL comme quoi, maintenant, j'étais chez BNL. C'est-à-dire: J'étais à disposition. Mais jamais, on ne m'a dit: «Vous êtes licencié», donc j'étais dans ce statut de personnel à disposition, un peu cage dorée évidemment, comme cadre supérieur…» Ohne Zeit zu verlieren begann Gérard Aubert sofort nach der Ankündigung seiner Vertragsauflösung, sich nach neuen Arbeitsmöglichkeiten umzusehen. Er redete nicht viel darüber, denn er war ja noch immer bei der Bank angestellt, figurierte auf der Liste der Zweitbesetzung. Aus seinem Büro in der Ω-Bank begann er einerseits den Aufbau eines eigenen Wirtschaftsberatungsunternehmens: «Parce que c'était aussi, pour moi, une manière de garantir une certaine employability. Puis ça me permettait de rester hyper actif. Alors que sinon, un autre se dit: «O. k., je n'ai plus de boulot, il n'y a rien sur le marché qui m'intéresse», alors au bout de trois, quatre mois, vous êtes à ramasser à la petite cuillère. Puis, bon, votre personnalité. Moi, j'avais absolument besoin de garder toute ma tonicité. Au moment où les piles commençaient à diminuer, hop, toute l'énergie reconcentrée sur un nouveau projet.»

Anderseits betrachtete er den Stellenmarkt: «J'ai fait les premiers tests de lancement pour ma société, sans le dire à l'Ω-Banque. Donc je travaillais dans mon bureau. Je me suis dit, bon puisqu'il n'ont pas été foutu de me trouver quelque chose, je reste en réserve pour la république.» Rund ein Jahr nach der Fusion startete er dann seine Firma, aus seinem Büro in der Bank akquirierte und arbeitete er an seinem persönlichen Zukunftsprojekt. Zur selben Zeit entdeckte er zwei Zeitungsannoncen, die seinem Niveau entsprachen und die ihn auch wirklich interessierten. Er bewarb sich und hätte beide Stellen zugesprochen bekommen. Nun musste er sich also entscheiden für eine der beiden Stellen oder für die Selbstständigkeit.

[315] Seine Aussagen wurden jedoch durch die betreffenden BNL-Verantwortlichen nicht bestätigt. Auch seitens BNL war eindeutig klar, dass es für Gérard Aubert in diesem Unternehmen keinen Platz mehr gibt. Ob seine irrige Ansicht aber eher durch seine subjektive Rechtfertigung oder auch hier durch mangelnde Kommunikation und mangelnde Aufrichtigkeit zu Stande kam, konnten wir nicht herausfinden. Zu vermuten ist, dass es eine Kombination von beidem ist.

Im Interview vertuscht er nicht, dass er nach seiner Vertragsauflösung noch das Möglichste aus der Ω-Bank herausgeholt hat, da hatte er keine Skrupel. Er bekam weiterhin seinen Lohn, baute verschwiegen sein Geschäft auf, sah sich auf dem Stellenmarkt um und hörte sich auch die internen Angebote an. Er liess sich dann trotz der BNL-Hilfe eine Abfindung auszahlen, die er in seine Selbstständigkeit investierte, zog es jedoch vor, die Stelle als Verwaltungsdirektor anzunehmen, mit Abstand die sicherste Position unter den gegebenen Möglichkeiten.[316]

Aus seiner Geschichte hat er, wie er bezeugt, viel gelernt. Heute würde er vieles anders machen: «Une autre erreur a été une fois qu'on arrive dans les mouvances, il faut se dire: «Je consacre dix pour-cent de mon temps à développer mes compétences personnelles.» Je ne sais pas moi: apprendre autre chose, vérifier certaines connaissances, vous faire payer un cours à gauche à droite, réactiver votre réseau suffisamment tôt. Vraiment être actif pour ce qui peut se passer. On est là, mais on se tient prêt. Pourquoi on ne le fait pas? Parce qu'on a des semaines excessivement chargées, on est crevé. Si vous devez rentrer pour repartir, pour penser à vous, pour réparer le canot de sauvetage, ce n'est pas très motivant. Mais c'est ce qu'il faudrait faire.»

Und er zieht daraus Konsequenzen für seine Zukunft. Er versucht sozusagen den Batzen und das Weggli zu behalten, indem er neben seiner neuen Tätigkeit auch sein Wirtschaftsberatungsunternehmen indirekt als Familienunternehmen weiterführt. Seine Selbstständigkeit und folglich Unabhängigkeit gibt er nicht mehr auf, um in Zukunft, im Falle einer nächsten Krise, immer ein zweites Standbein zu haben. «Voyez, maintenant, s'il arrive quelque chose, un coup de levier (*il fait le bruitage*) et je bascule sur… (*la société que j'ai monté*). Ouais… peut-être qu'il faudra un peu se serrer la ceinture, mais j'entends: La machine de guerre est prête.»

Schöne neue Arbeitswelt...[317]

Gérard Aubert teilte der Interviewerin zunächst die Rolle der Auditorin zu, später, als er ihr seine Geschichte und Standpunkte mitgeteilt hatte, die Rolle der eher unerwünschten Journalistin, deren Ziel es ist, Leute auszufragen, und die man so schnell wie möglich wieder loswerden möchte. Nach Abschalten der Tonbandaufnahme musste dieser Eindruck des Unerwünschtseins von der Interviewerin jedoch revidiert werden, da sich Gérard Aubert in diesem Moment von einer bis anhin unbekannten Seite vorzustellen begann. Plötzlich wurde er vertrauter, beinahe familiär, und erzählte persönliche Geschichten aus seinem Leben und Umfeld. Indem er sich zudem für die Lebens- und Berufssituation der Interviewerin als Soziologieassistentin an der Universität Genf zu interessieren begann und die Hürden der akademischen Karriere ansprach, Kongruenzen zu seiner eigenen Geschichte bildete, wurde die Interviewerin unerwartet zu einer Art Verbündeten, mit der er für einen kurzen Moment seine Betroffenheit teilte. Mit Stolz erzählte er, dass sein Projekt der Selbstständigkeit, dass er nach seiner Vertragsauflösung auf die Beine zu stellen begonnen hatte, sich als wahres Familienunternehmen entwickelt, in dem heute sowohl seine Söhne als auch seine Frau mitarbeiten.

Indirekt zeigt er seine Art, mit dem Problem der Arbeitsplatzunsicherheit umzugehen, an einem Beispiel von Freunden, die in den USA leben. Er erzählt, wie sie sich eine Doppelkarriere mit Kindern organisieren, indem der eine Partner tagsüber und der andere nachts arbeitet. So können sie sich ohne zusätzliche Haushalts- und Familienhilfe eine Doppelkarriere ermöglichen. Er zeigt der Interviewerin sogar ein Foto dieser Familie, das er in seine Agenda eingeklebt hat. Gérard Aubert gibt indirekt zum

[316] Im Unterschied zu den Möglichkeiten gering qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sieht man hier, wie die Möglichkeiten höherer Kader waren. Gérard Aubert macht keinen Hehl daraus, aber man hat wohl aus verschiedenen Gründen bei ihm beide Augen zugedrückt, und er hat herausgeholt, was noch herauszuholen war: «Environ un an après, ma société était lancée, je faisais de l'acquisition, je bossais, j'avais mon bureau à l'Ω-Banque. Ils fermaient les yeux, très gentiment.» In solchen Fällen war das Unternehmen nicht zuletzt deshalb sehr tolerant, weil seine Verbindungen und die Möglichkeit der Veröffentlichung seiner Geschichte Druck machten. In diesem Sinne war er gegenüber gering qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorteil und wusste diesen auch zu nutzen.

[317] Ulrich Beck (1999), *Schöne neue Arbeitwelt*.

Ausdruck, dass diese Arbeitswelt heute auch in der Schweiz für die meisten Leute, auch für ihn persönlich, zu einer das persönliche Weltbild prägenden, prekären und oft prekarisierenden Realität geworden ist.

6.2.2.1 Interview mit Gérard Aubert

[…]
(*Il cherche quelque chose... et commence à raconter l'histoire de la β-Banque.*)
Déjà à la fin des années 80, on a dû opérer les premiers licenciements, surtout des mises à la retraite anticipée. Ça, c'est ce qu'il y a de p i r e . Des retraites anticipées avec des délais extrêmement courts, parce que les gens ne s'y attendent pas du tout et ils sont en fin de vie professionnelle. C'est beaucoup plus grave que de licencier les autres, parce que… quand on a dû faire cette opération, il y en a qui se sont retrouvés à la retraite anticipée avec un délai de trois à quatre mois. Le choc total. Ça, à mon avis, ça fait beaucoup plus de casse que les licenciements. (...)
Alors après coup (*après la fusion*), quand on a commencé à avoir vraiment des planifications de mises à la retrait, on donnait deux ans et on prévoyait financièrement un peu les choses... Mais au début, c'était l'horreur. C'était quinze personnes, nous… on arrivait, on avait quinze jours pour mettre en place l'opération. J'étais au niveau Ressources Humaines, les ordres arrivaient depuis (*le siège principal de la β-Banque*)… , puis les gens se sont retrouvés vraiment excessivement mal. En plus de ça, il y avait des programmes financiers qui n'étaient pas du tout ce qu'ils ont été quelques années après, tels que par exemple des opérations BNL, où apparemment les gens s'en sont très bien sortis. Et on s'est retrouvé à terme, après, avec des inégalités de traitement, entre des gens qui avaient été mis à la retraite anticipée en régime β-Banque… avant, et des gens qui avaient reçu des conditions BNL. Et ça on ne vous le dira jamais, il y a eu de grands, grands problèmes. Il y a des gens qui n'ont rien vu du tout, qui n'ont pas remarqué. Ça, c'est vachement sensible, il faut le savoir.
Comment ça se fait que seulement certaines personnes l'aient su?
Ben, parce qu'il y en a qui parlaient. Donc nous… on a vécu ça. Après, il y a eu la reprise au début des années 90, ensuite, il y a eu la fusion, la mise en place de services, ce que j'ai mis là, la trop longue marche. (…) Voyez, il y a eu une année…, c'était le trou noir, on ne savait pas ce qui allait se passer. Ensuite il y a les (*conseillers externes*)… qui sont arrivés. Il y a eu les planifications, il y a eu la mise en place des centres de services, des opérations pour garder les clients et autres. En fait, nous, les gars de la β-Banque, on avait le sentiment que tôt ou tard, ça allait mal se passer. Au début, on nous a dit : «Les deux banques, vous restez chacune dans votre réseau». Donc on a été repris par l'α-Banque. Les gens de l'α-Banque se sont dits: «On va les bouffer». Puis en fait les gens, à la haute direction de l'α-Banque, on l'a su, avaient l'idée, par le biais de la reprise de la β-Banque, de faire un certain nombre de tests par rapport à la restructuration de leur marché, notamment au niveau du Retail Banking. Et, de mettre de l'ordre dans leurs propres troupes. Alors, les gens de l'α-Banque, ils se sont dits: «En effet, on n'est pas en train de bouffer les gens de la β-Banque, mais nous sommes tous bouffés par l'Ω-Banque», alors ils l'ont relativement mal perçu.
Ils ont réalisé qu'eux aussi…
Qu'eux aussi pouvaient être en danger à terme, ce qui fait que les collaborations ont été relativement difficiles. Ça s'est mal passé. Tout ce qui était combinaison informatique, rapprochement, bon ça, ça a opéré, il y avait les conseillers derrière, ça, ça c'est mieux passé qu'au niveau du front. Et la β-Banque devait être le leader dans le Retail Banking au niveau suisse, et l'α-Banque concentré sur le Private Banking. Là, on a aussi rapproché les centres de services. On les a mis d'abord sous un même toit. Il y avait l'étage α-Banque, l'étage β-Banque. Le problème, nous… on se disait: «Quand même, tôt ou tard, avec ce genre de concept là…», on rigolait toujours. (*Il montre un dessin humoristique.*) Il y avait le centre informatique et le centre de production commun, c'est là où on faisait le trafic des paiements, les machines faisaient ce qu'il y a de mieux, puis en fait, il y avait des centres de services régionaux bleus et verts. Puis moi je disais toujours: «Notre indépendance va dépendre de la profondeur de l'échancrure.» À l'annonce de la fusion (*Ω-Banque*), là on s'est rendu compte que dans les six mois, on était cuit. Moi, je l'ai joué vraiment loyal, jusqu'à ce moment-là. Donc je n'ai pas cherché, je me suis dit… on s'était dit qu'on tiendrait jusqu'en deux mille un, deux mille deux avec une stratégie de marque. Puis en fait, on a été complètement surpris. Pas à l'α-Banque d'ailleurs. Parce que chez nous, il y a eu en même temps

l'opération de séparation des Business Units à l'Ω-Banque, où là, les gens de l'α-Banque ont été flingués par ceux du Private Banking. Ça a été terrible. Il y avait ceux qui restaient dans le Retail Banking et puis ceux qui sont partis dans le nouvel étage. Et puis, nous, β-Banque, on a su qu'on allait disparaître.

Donc c'était vraiment une surprise?

Ah oui. Enfin, ce qui a été une surprise totale, c'est la vitesse. On avait la phase en parallèle, mais la fusion pure et dure, dans les six mois, très vite.

Vous aviez quoi comme poste à ce moment-là?

J'étais directeur de… (…), avec la responsabilité pour… (*plusieurs régions*), une centaine de collaborateurs. Moi, j'avais toujours été dans la phase d'intégration des bases logicielles. J'ai toujours joué la carte du samouraï β-Banque… toujours. Donc, je n'ai jamais fait acte d'allégeance à l'Ω-Banque. J'étais plutôt considéré comme un des derniers tenants de la culture d'entreprise β-Banque.

Est-ce que vous pourriez un peu me parler justement de cette culture d'entreprise?

Attendez, je finis d'abord ça! Je note: «culture d'entreprise.» (*Il note l'expression sur une petite carte et continue de raconter la période après la fusion.*) Ensuite, … alors là, ça a été les six mois, les directeurs généraux ont été nommés relativement vite. Donc si je vous dis que la fusion a été annoncée au mois de…, ils étaient connus un mois après.

Et ça s'est passé comment?

Alors, ça, c'était les directeurs généraux. Un de la β-Banque a été nommé au niveau du Retail Banking: Il s'est entouré de quatre directeurs de siège β-Banque. Donc je dirais, le top Retail était plutôt β-Banque. Le Private Banking était, lui, était totalement α-Banque. Et en dessous, au niveau Retail, au niveau des comités de direction, là, ça s'est plutôt mal passé. Sur la région U par exemple, sur toute l'équipe de direction β-Banque, il n'y en a plus un seul qui est resté dans son comité de direction. Sauf un qui est revenu après coup. Il y a eu beaucoup de casse, en tout cas sur W et U, sur H, peut-être un peu moins, et sur K un peu moins. Et au niveau des centres de services, eux, ils ont été fusionnés, mais une année après. En gros, les centres de service α-Banque ont été dissous. Ils ont été éclatés et répartis en différentes petites unités Call Center et autres, mais en ligne directe avec X (*siège principal*). Donc on est passé, je parle uniquement en termes de logistique, de x centres de service β-Banque et α-Banque, je dirais dans la phase de regroupement, et après, quasiment à zéro, parce que toutes les fonctionnalités ont été coupées. Avant, dans une région, par exemple α-Banque, où le patron était chef à la fois du Retail Banking, de la finance et de la logistique, ben, il s'est retrouvé chef de région Retail avec cent vingt vendeurs, tout le reste réparti différemment. Avant, c'était des régions à huit cents personnes. Ça a été coupé, saucissonné, assez considérablement. Surtout dans le Retail. Dans le Private Banking, là, il faudrait encore en discuter, mais il nous faudrait beaucoup plus de temps. Alors, moi, j'ai été loyal jusqu'à la fusion, c'est-à-dire que je n'ai jamais cherché en dehors, même si je savais qu'il y avait des problèmes. J'avais mon équipe, on n'avait perdu personne dans la transition. On était fier. On avait dominé le processus, on était certainement meilleur en termes de rentabilité. On était bien. Et puis, arrive la catastrophe, la fusion!

Pour vous, c'est une catastrophe?

Ben, écoutez, une catastrophe, dans le sens où j'allais perdre mon équipe, m o n équipe allait être disloquée. Là, j'ai dû placer mes types, mes cadres, le plus vite possible. Y compris, j'avais normalement un poste qui était prévu comme adjoint du directeur de région. J'ai trouvé qu'il y avait un de mes cadres à moi, qui était plus compétent, plus jeune et à mon avis mieux profilé, donc je l'ai mis, je l'ai poussé. Moi, je partais du principe que je n'accepterais pas un poste en dessous de chef de division. Fondamentalement, il n'y avait que deux postes qui pouvaient m'intéresser par rapport à une carrière. J'entends, non: Moi je ne fais pas un pas en arrière. Soit je garde mes responsabilités, soit je fais un bond en avant. Le bond en avant, il y avait deux postes possibles par rapport à mes compétences, mon âge, et l'entourage politique plutôt difficile. Au mois de…, j'ai su qu'il n'y avait pas de solutions intéressantes pour moi. Les deux postes, c'était cuit. Après, il ne s'est plus rien passé, ou alors on m'a offert un ou deux postes vraiment inintéressants. Puis il y avait deux attitudes: Les Suisses Allemands, BNL consort, ils étaient plutôt pour me garder, semble-t-il. Et puis des gens de l'α-Banque m'avaient plutôt dans le collimateur, parce que j'étais considéré comme un ancien β-Banque de tendance dure.

Ça veut dire?

Ben, très fortement culture β-Banque. En parallèle, tout d'un coup, je me suis dit: «Qu'est ce qu'il faut faire?» Alors, j'ai commencé à regarder un peu le marché. Alors, il y avait deux solutions : Soit je gardais un job dans une entreprise, soit je me mettais comme indépendant. En fait dans la période de la fusion, où

nous étions en attente de nos affectations, moi j'ai pris la décision d'étudier l'option de me mettre à mon propre compte. Parce que ça, c'était le plus dur. Je me suis dit: «J'attends, mais au moins, je fais un travail préparatoire». Après, il y a eu cette phase de finalisation du centre de services, donc… (*au milieu des années 90*), là, j'ai stoppé l'étude. Après, je n'avais plus mon centre de services, mais ils m'avaient conservé, j'ai eu beaucoup de chance, mon bureau, et là, au mois de…, j'ai fait les premiers tests de lancement pour ma société, sans le dire à l'Ω-Banque. Donc je travaillais dans mon bureau. Je me suis dit: «Bon puisqu'ils n'ont pas été foutus de me trouver quelque chose, je reste en réserve pour la république.» Donc je ne vais pas aller me plaindre de mobbing, je suis plutôt actif, donc j'ai vu là, en l'espace de quinze jours, j'ai vu une dizaine de sociétés. À ce moment-là, je me suis dit qu'il fallait que je leur dise que je développais quelque chose. Je suis alors allé voir Monsieur BNL (*qui lui a proposé des postes ailleurs, mais il ne pouvait pas se déplacer. De manière générale, les postes qui lui ont été proposés ne correspondaient pas du tout à son niveau*).
Je les ai informés, mais j'avais aussi l'impression qu'ils ne voulaient pas fondamentalement me licencier. À un moment, j'ai reçu une lettre de BNL comme quoi, maintenant, j'étais chez BNL. C'est-à-dire: J'étais à disposition. Mais jamais, on ne m'a dit: «Vous êtes licencié», donc j'étais dans ce statut de personnel à disposition, un peu cage dorée évidemment, comme membre de la direction, …il y en a d'autres qui ont été plus mal traité que moi. Et surtout, il y en a qui ont été plus faibles que moi. Ils ont commencé à dire oui, ils n'avaient peut-être pas les moyens de leur politique, pas mon âge, pas ma faculté de rebond, pas la situation financière que j'avais.
Vous pourriez donner des exemples de gens qui ont été un peu plus mal lotis?
Ben, il y a eu une série de cadres de direction dans la logistique ou le Retail, qui ont dû accepter des postes parce qu'ils avaient une cinquantaine d'années, je peux même donner des noms. (*Il raconte différentes anecdotes - que nous préférons couper par souci d'anonymat - concernant certains de ses collègues).*
[…]
C'est des gens qui ont dû rétrograder. Et les chefs de région, quelque part, quand ils sont devenus chefs de Retail, je regrette, mais c'est plus du tout la même chose. Au niveau Retail, vous vous retrouvez à avoir une savonnette. Alors là, BNL a été vraiment super. Ils ont dit: «Tu es en train de monter quelque chose, mais on a peut-être….» Ils prévoyaient qu'ils allaient perdre un certain nombre de membres de direction. Moi, fondamentalement, ça ne m'aurait pas gêné de rester dans l'Ω-Banque. Moi je suis mercenaire, donc β-Banque, α-Banque, Ω-Banque… je m'étais bien battu pour la β-Banque, ça je l'ai payé durement après, mais ça aurait été possible. J'étais acculturé β-Banque, mais j'aurais été capable de m'adapter à l'Ω-Banque, sans problème.
Environ un an après, ma société était lancée, je faisais de l'acquisition, je bossais, j'avais mon bureau à l'Ω-Banque. Ils fermaient les yeux, très gentiment. Et puis au moment où je lançais ma société aussi, tout d'un coup, j'ai vu deux annonces dans les journaux: Une, pour un poste de directeur dans l'administration publique, l'autre, au niveau d'un poste de chef d'état-major d'un projet national. Alors j'ai répondu à ça, en me disant: «C'est des supers jobs.» En fait, j'ai eu beaucoup de chance, au mois de… , j'ai eu un certain nombre d'interviews, et j'ai eu deux feux verts, et puis j'ai choisi…
[…]
Et au moment où ça a été réglé, où je me suis dit: «La société est lancée», je suis allé négocier avec BNL. Je suis resté à l'Ω-Banque jusqu'à la fin de l'année, payé, le prix de l'outplacement (OUP) dont j'aurais pu bénéficier m'a été versé pour ma société, et puis j'ai eu encore un petit quelque chose. Bon ben, ça m'a fait… quelque argent, c'était pas mal. Ensuite, sans me retrouver au chômage, j'ai pu passer de l'Ω-Banque directement à l'administration publique. Je n'ai plus eu, bien entendu, d'offres de l'Ω-Banque, l'affaire était réglée. On a fait une convention, on s'est séparés vraiment en très bons termes. J'ai d'excellents contacts avec le chef de région ici, et tout s'est très bien terminé. C'était là, un succès store. Mais évidemment, parce que j'ai vu d'autres cas à côté, tout dépend de votre profil parce que quelque part, j'étais peut-être un profil facile pour BNL, parce que j'avais rebondi. Puis il y en a d'autres qui se mettent tout de suite sur le brancard. Et puis, il y en a qui, compte tenu de leur âge, compte tenu d'une carrière bancaire plus longue, ils étaient plus difficiles à recaser. Il y a eu des membres du cadre supérieur, je pense qu'il y en a même encore un ou deux, qui n'ont toujours pas trouvé de solution, ceci après plusieurs années.
Selon vous, qu'est-ce qui rend tout plus difficile?
L'âge, la formation, et votre nombre d'expériences en banque et autre. Ça, c'est des choses qui, en termes d'employability, peuvent considérablement freiner et limiter vos chances de retrouver du boulot. Donc ça, c'est un peu l'histoire. L'erreur que j'ai faite, ça a été a posteriori, en sachant que des jours difficiles allaient

venir, ça a été de m'être trompé en termes d'évaluation du temps. C'est venu beaucoup plus vite que prévu. On s'est t o u s trompés. On a vraiment été surpris. On a eu là une direction qui a fait un excellent écran de brouillage. Maintenant, dans quelle mesure eux ont changé ? Peu de temps après, le CEO de l'α-Banque (nomme la personne) a donné son congé, une des raisons a été, outre l'arrivée du nouveau dauphin… (*nom*) et préféré du conseil d'administration (*nom*),… que le CEO α-Banque (*nom*) aurait donné sa parole comme quoi les marques (*c'est-à-dire a-Banque et β-Banque*) resteraient séparées, et qu'il n'y aurait pas de fusion pure et dure. Ça a été un des éléments, ça je n'en sais rien.
Une autre erreur a été une fois qu'on arrive dans les mouvances, il faut se dire: «Je consacre dix pour-cent de mon temps à développer mes compétences personnelles.» Je ne sais pas moi: apprendre autre chose, vérifier certaines connaissances, vous faire payer un cours à gauche à droite, réactiver votre réseau suffisamment tôt. Vraiment être actif pour ce qui peut se passer. On est là, mais on se tient prêt. Pourquoi on ne le fait pas? Parce qu'on a des semaines excessivement chargées, on est crevé. Si vous devez rentrer pour repartir, pour penser à vous, pour réparer le canot de sauvetage, ce n'est pas très motivant. Mais c'est ce qu'il faudrait faire.
Est-ce qu'on peut reprendre un peu les réactions des gens pendant tous ces événements?
Il y a eu un effet de cascade. Tout le monde était dans l'expectative. J'ai le sentiment que la fusion, au niveau β-Banque, tout le monde l'a relativement bien vécue parce qu'on avait, dès le début des années 90, des crises: habitué aux changements.
[…]
Au niveau familial, ça se présente comment?
Ben, vous allez être démis, en termes financiers, on ne sait pas très bien comment ça va jouer. Vous êtes… Parfois il y a même des gens qui n'osent pas dire. La culture β-Banque avait donc bien préparé les gens, parce qu'ils avaient déjà connu de fortes mouvances depuis longtemps.
Dans votre cas, ça s'est passé comment au niveau familial?
Ça s'est bien passé parce qu'il y avait justement cette création d'une entreprise. Alors, psychologiquement… bon j'avais toujours eu l'idée de fonder quelque chose, parce que j'avais des idées, parce que c'était quelque chose qui me plaisait. Parce que j'avais le temps de le faire aussi. J'avais cette opportunité. Parce que c'était aussi, pour moi, une manière de garantir une certaine employability. Puis ça me permettait de rester hyper actif. Alors que sinon, un autre se dit: «O.k., je n'ai plus de boulot, il n'y a rien sur le marché qui m'intéresse», alors au bout de trois, quatre mois, vous êtes à ramasser à la petite cuillère. Puis, bon, votre personnalité. Moi, j'avais absolument besoin de garder toute ma tonicité. Au moment où les piles commençaient à diminuer, hop, toute l'énergie reconcentrée sur un nouveau projet. Donc là, je l'ai très bien vécu, en famille aussi. J'ai pu enfin rompre ce cycle infernal de la restructuration, du down sizing. Enfin, il y avait une création. On crée une société qui ne nous enrichit pas, mais on a fait quelque chose, on a trouvé des clients, il y a quelques personnes qui ont trouvé du boulot. Ça, c'était hyper bien.
Vous étiez plusieurs à monter cette société?
Oui, on était en réseau. Tout un réseau de coach. Dans le cercle familial, je leur ai dit ce qui se passait et en même temps ils ont vu que je n'étais pas démonté et que ça repartait dans autre chose.
Donc il n'y a pas eu vraiment de temps où…
Non, il n'y a pas eu une minute. Par contre si vous prenez la date de l'annonce (*de la fusion*) jusqu'au moment où la société a été créée et où j'ai retrouvé un emploi stable, vous voyez le temps qu'il a fallu: C'est une année! Et c'est bel et bien ce qu'il faut compter. À moins que vous ayez des structures qui soient prêtes. Voyez, maintenant, s'il arrive quelque chose, un coup de levier (*il fait le bruitage*) et je bascule sur… (la société qu'il a montée). Ouais… peut-être qu'il faudra un peu se serrer la ceinture, mais j'entends: La machine de guerre est prête.
Donc vous n'étiez pas inquiet?
Non. Et puis par rapport à des gens qui sont endettés, moi je n'avais pas un sou de dette. Alors ça, évidemment, vous pouvez être beaucoup plus pointu si vous n'êtes pas déjà à moitié étranglé. Ça, c'est une évidence.
Y en avait beaucoup dans ce cas?
Ah oui. Ils ne vous le diront pas, mais la majorité des cadres bancaires, avec l'explosion du marché, ils ont quand même acheté des objets relativement chers dans les années 80 et tout ça, c'était des gens qui là, se sont trouvés un peu coincés. Tous ces éléments, si vous prenez l'individu, il faut les mettre en corrélation.

Votre âge, les caractéristiques de votre CV, votre mobilité, votre situation financière, la capacité de rebond, tout ça influe considérablement. Moi, je n'ai pas eu trop de problèmes.

Donc, vous n'avez pas nécessité de soutien de la part de votre famille?

Non. D'ailleurs BNL, je connaissais bien Monsieur BNL (*l'appelle par son nom*), on était anciens chefs de personnel les deux, c'était les conditions idéales. Mais ils ont été très chics, parce que je pense qu'ils auraient pu mettre la pression. Et là, le responsable BNL et mon conseiller BNL, ils se sont rendu compte que certains types, il faut les pousser, et il y en a d'autres, ils vont tout seul et ça ne sert à rien de leur mettre la pression. Ça va se solutionner. C'était mon cas, avec cet élément peut-être, une illusion de mon ego qui se croyait indispensable, faisant partie d'une certaine réserve. Mais je pense qu'ils s'attendaient à perdre des cadres qu'ils puissent remplacer derrière. Ils ont perdu peu de cadres en fait. J'avais fait un petit calcul: Sur onze membres du cadre supérieur, chefs de conduites, après la fusion et restructuration, il restait cinq ou six.

Par rapport à la culture d'entreprise, est-ce qu'on peut aborder ça, maintenant?

L'α-Banque est une banque très pushy, arrogante, un peu jet-set. La β-Banque, plus agrarienne, banque familiale, ancienne coopérative, moins de scandales…

Dans quel sens moins de scandales?

On a eu un certain nombre d'affaires… L'α-Banque est beaucoup plus banque d'affaire, alors que nous, on était vraiment la gentille Banque Suisse qui a néanmoins voulu, à la fin des années 80, se faire aussi grosse que le bœuf. On a eu une représentation aux Etats-Unis, ce qui nous a méchamment plombés. Enfin bon, c'était l'époque où on voulait faire partie des grandes banques. On aurait mieux fait d'être beaucoup plus prudent, on aurait d'ailleurs peut-être survécu. Je n'en sais rien. On avait une culture qui était beaucoup plus gentille. Un exemple aussi que je donnerai toujours: Nos gens dans les services connaissaient l'entier du processus de travail, alors qu'à l'α-Banque, il y avait des chefs de groupes, ceux-ci connaissaient tout le processus, mais pas l'employé. L'employé connaissait uniquement sa fonction. Et là, il y a eu une des choses les plus gênantes pour l'α-Banque: Eux avaient une hiérarchie militaire, rigide, alors que nous étions beaucoup plus team, famille. Et ça, évidemment, les gens voyaient que le chef avait le même pupitre en bois que l'employé. Il y avait un côté informel, non hiérarchisé. Par exemple, à l'α-Banque, ils timbraient. Chez nous, ils ne timbraient pas. Tous ça sont des éléments de confiance …qui montraient qu'on avait confiance dans les employés. Alors, ça, c'était un style de management beaucoup plus ouvert, quelque part, à mon avis beaucoup plus moderne.

[…]

Revenons peut-être à BNL. Vous, quel encadrement vous avez eu?

C'est moi qui les encadrais (*rire*). J'ai reçu une lettre qui disait que je faisais partie de ce programme. J'ai contacté mon conseiller BNL, pour qu'on se voie. On s'est mis d'accord pour que je garde mon bureau. (…) Ça n'a pas eu l'air de les gêner non plus. Puis voilà. À la fin, on a fait cette convention de sortie. Ils m'ont fait un certificat tout à fait honorable. Je n'ai pas eu de problèmes financiers parce qu'ils m'ont payé jusqu'à la fin de l'année. Ça m'a fait une indemnité, je ne sais pas, d'environ entre soixante mille et septante mille francs, un truc comme ça. Donc, j'ai réinvesti dans cette petite société, puis voilà, ça s'est très bien passé.

Vous avez vu Monsieur BNL plusieurs fois?

Deux ou trois fois. On faisait l'état de la situation. Je l'ai vu, parce qu'il connaissait un grand chef à l'α-Banque que je connaissais qui était en charge de placer les membres de la direction (*dans cette région*). Là, j'avais de moins bons contacts avec lui. (…) J'aurais été prêt à collaborer avec lui, ça aurait été une erreur de ne pas le faire. Il n'a pas essayé de me… Mais je ne sais pas quel a été son jeu, mais ça n'a jamais été très clair. Lui, il s'est entouré de son équipe, donc l'état-major de la direction générale, c'est que des gens de l'α-Banque. C'est très en strates. (*Il explique que chaque chef a su s'entourer de ses gens, ce qui fait des strates β-Banque et des strates a-Banque.*)

[…]

La mixité ne s'est pas encore faite. Tenant compte du fait aussi que le turnover est quand même limité. Le Private Banking est exclusivement α-Banque. Il n'y a aucun dirigeant β-Banque: chasse gardée.

En ce qui concerne BNL, vous estimez que vous avez été bien suivi?

Ben oui. J'étais dans une espèce de cagibi... Non ça, c'était excellent. Mais en gros, si je regarde un peu autour de moi, les gens, ils ont été bien… Bon, BNL pensait avoir beaucoup plus de clients que prévu. Ils ont été surdimensionnés, donc ils ont bien pu s'occuper des gens. Ils ont été très larges en termes

d'Outplacement. Ça a été, en règle générale, très bien fait. Par contre, le fameux statut du personnel mis à disposition... Vous savez, quand vous faites une fusion, ben vous avez des gens et vous avez des box. Et puis il faut mettre les gens dans les boîtes. À un moment, il y a des gens qui ne sont plus dans les boîtes. Alors on vous dit: «Vous n'êtes pas licencié, vous êtes mis en disposition, dans l'attente qu'une place se libère. On a besoin de ces gens mis à disposition pour faire la transition.» Tampon, quoi. Si quand vous êtes licenciés, vous passez au fond du trou et après, vous remontez. La mise à disposition fait qu'il n'y a pas de révolte. Il y a une gentille pente savonneuse qui fait que, de moins en moins, vous ne voyez pas de solution arriver, il n'y a pas de révolte, il n'y a pas vraiment le sentiment que le cordon ombilical a été coupé. Et ça, c'est pour moi l'élément le plus pervers. Donc BNL a très bien fait son boulot, mais on a un concept de base... pervers justement, qui fait qu'on garde les ressources, on garde les moyens humains, en même temps on enclenche un certain processus pour retrouver quelque chose, mais finalement la grande majorité, les quatre-vingt pour-cent vont se laisser aller. Je pense, il faudrait vérifier, mais pour beaucoup, ça s'est mal terminé. Il faudrait leur demander comment ils ont vécu ça. À mon avis, ils perdent beaucoup de mordant. (…) C'est quand même un faux espoir. Ça, ce n'est pas bon.

[…]

Vous voulez dire que la position BNL est une position de deuxième choix?

C'est du deuxième choix, vous avez tout à fait raison. Le deuxième choix… il faudrait se demander, parce qu'il y a eu des opérations choix, hors des lieux, dans des grandes séances, quelque part les gens partaient que quand les box étaient remplis. Il faudrait demander à des gens qui l'ont vécu, des gens de succursales. Alors le choix, comment il s'est fait? Ben, on prend ceux qu'on connaît et puis, c'est toujours la même chose, ceux qui sont en place, ils se sont entourés de leur état-major. C'est toujours comme ça. C'est humain. Et nous, en termes logistiques, on était mal placé, parce qu'évidemment la logistique allait disparaître. Donc la direction générale, elle n'avait pas beaucoup de cartouches à tirer, donc elle a sauvé ses chefs de régions, c'était la seule chose qu'elle pouvait sauver. Puis le reste, elle a laissé tomber. C'est légitime. Allez-y. D'autres questions?

Pour vous, quelle a été la nécessité BNL? Pourquoi est-ce que ça a été mis sur pied?

La grande sagesse de BNL, ou de la gestion des ressources humaines, a été de dire: On sépare le service du personnel front, qui engage, qui gère des gens qui sont en vie, de la structure BNL, qui était, je dirais, en termes médical, respectivement, le service des pompes funèbres. Et si vous mélangez les deux, si vous avez un même gars qui doit engager et licencier, déjà au niveau du profil personnel, ce n'est pas le même profil, ensuite, le pauvre gars, il va être complètement déprimé par les licenciements et il sera incapable de bien mettre l'accent sur la construction. Je pense que c'est une très bonne chose de séparer. Ça c'était, à mon avis, la grande intelligence de cette structure. Si une fois je devais mener un tel exercice, je ferais pareil. On peut constater que les rations sont complètement différentes: Pour un chef du personnel, il y avait trois cents personnes. Pendant les phases de restructuration, on compte environ un chef du personnel pour une cinquantaine de personnes. BNL, le problème, c'est qu'ils se sont retrouvés avec moins de clients que ceux du personnel. Parce qu'il y a des gens qui sont partis, je ne sais pas, il faudrait demander. Je n'ai pas les statistiques. Donc, BNL ça a été très bien fait, le côté titre a été bien géré, à l'exception justement de ce statut de personnel à disposition. Ça, c'est un peu l'événement scabreux. Mais, il faudrait étudier, il faudrait aller voir le chef BNL et lui dire: «Ton statut de personnel à disposition, c'est élégant, mais c'est un deuxième choix, c'est la réserve, et c'est en même temps des gens qui sont en train de se fragiliser!» Maintenant, il faut se mettre à la place d'une direction générale qui doit gérer une restructuration, ce n'est pas simple. Vous avez moins de places et trop de gens. Ben, vous faites comment ? Alors vous faites des charrettes, vous faites partie de la première charrette, de la deuxième charrette. De toutes façons, il n'y a pas de bonne solution. Par contre, ils ont mis dans BNL des chefs de personnel qui étaient... pas mal, mais bon, ce qui a été aussi paradoxal, c'est que la majorité des chefs du personnel qui était chez BNL étaient des gars de la β-Banque. Faudrait regarder ça aussi. C'étaient des gens qui ont bien fait leur travail. C'est un travail dur, parce que vous ne faites pas de la construction. Ça devient de plus en plus des métiers.

[…]

Avec le recul, que feriez-vous autrement si vous pouviez recommencer au milieu des années 90 ?

Je ne changerais rien, c'était la destinée et la providence. Maintenant ce qu'il faut voir, c'est qu'en effet, j'aurais dû activer mon réseau plus tôt et veiller à mon employability plus tôt. Donc au début des années 90, j'aurais dû dire: «J'emploie dix pour-cent de mon temps actif, autrement dit, une après-midi par

semaine.» J'aurais, …je ne sais pas, appris une langue supplémentaire, vu un copain, analysé le marché. Puis, je me serais fixé des rendez-vous avec moi-même, des échéances. Au cas où, qu'est-ce que tu as comme opportunité.

Parce que vous devez travailler sur votre *employability*?

J'ai une bonne employability, mais bon, on peut toujours améliorer. Je pense que de plus en plus, la formation permanente... Bon, c'est dur, c'est pénible, mais c'est essentiel. (*Il explique que l'on croit toujours que ça n'arrive qu'aux autres, jusqu'à ce que l'on soit dedans jusqu'au cou.*) (…) On savait qu'on avait été repris, qu'ils étaient assez requins. On aurait dû réagir beaucoup plus tôt. Ma conclusion, à moins que vous soyez d'accord de prendre n'importe quoi, je dis: Ce que vous faites aujourd'hui conditionne ce que vous faites à cinq ans. Il y a une loi karmique, un lien de causalité, un effet boomerang qui fait que si vous partez mal aujourd'hui, après vous prendrez tout un temps, et c'est long. Au niveau de direction, il faut au moins une année. C'est long. Le fait d'avoir passé par-là, c'est indispensable. Peut-être que c'est une raison pour laquelle j'ai été engagé ici, parce que je sais ce qu'est une fusion, j'ai peut-être aussi acquis cette sensibilité. On comprend mieux. Ce qui ne veut pas dire qu'on devient meilleur pour autant, mais on a peut-être un tout petit peu plus de facilité à se mettre à la place de l'autre, de voir les problèmes. Donc, c'est une bonne expérience. Et je dis que maintenant, tous les gens qui travaillent dans des grandes entreprises vont vivre une ou deux fusions dans leur carrière personnelle.

[…]

Qu'est-ce que vous avez appris?

Il faut prévoir. La formation permanente est une nécessité absolue. Il faut demander à être évalué de façon très régulière. Moi, j'ai eu un coup vache: On était quasiment en phase de fusion et là, ils nous ont fait une qualification. C'était mon chef, jamais vu un type pareil. Je n'étais pas d'accord. Je me demandais vraiment s'il voulait... Bon, elle était bonne, mais elle pouvait être meilleure. Donc ça, c'est des choses, il faut être attentif. Maintenait le jour où c'est perdu, le jour où vous n'aimez plus ce que vous faites, le jour où vous avez un chef qui ne vous plaît pas, ben, il faut tout de suite partir.

Cette qualification aurait pu influencer quelque chose?

Non. Pas vraiment. Puisque tout est au niveau humain, vous êtes in, vous êtes out. Et puis moi, c'était un chef de région que je connaissais depuis longtemps, et il avait bien compris à mon «non» verbal que je le considérais comme un moins que rien. Faut être bien avec vous-même, vous êtes combatif, alors là, il n'y a aucun problème. Je ne crois pas que se soumettre soit la bonne solution. Il faut être très au clair sur le «non négociable». Moi, j'ai été très clair: En dessous de chef de division, je ne vais pas. Et je le leur ai dit d'entrée. De formation, il est juriste assureur. Il avait huit ans de banque derrière lui lors de la fusion. Je ne suis pas un pur bancaire, et je suis parmi les plus jeunes. Par rapport à ceux qui avaient vingt-cinq ans de banque derrière eux, il ne faisait pas le poids.

[…]

6.2.3

«Es ist irgendwie so, wie gegen eine Wand zu laufen...[318]»

Pseudonym: Ralph Hartmann; Geschlecht: männlich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Mathematiker; Zivilstand: geschieden; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 2; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: mittleres Kader; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 120'001-160'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: unbekannt; BNL-Regelung: Selbstständigkeit; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: selbstständig Erwerbender.

Ralph Hartmann ist 52 Jahre alt. In unserem Gespräch erweist er sich als vielseitig interessierter und lebenserfahrener Intellektueller, er bezeichnet sich selbst zusammenfassend als Achtundsechziger und «schrägen Vogel». Das Haus, in dem er seit der Trennung von seiner Frau als allein erziehender Vater mit seinen Kindern wohnt, befindet sich auf dem Land in einer Einfamilienhaussiedlung aus den frühen 80er-Jahren. Die Einrichtung entspricht einem einfachen, bescheidenen Stil, ebenso Kleidung und Auto. Alles wirkt liebevoll gepflegt und verkörpert eine Orientierung an wahren Werten. Für das Interview setzt man sich in den romantisch verwilderten, jedoch keineswegs verwahrlosten Garten.

Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, Eigenwilligkeit und Dominanz charakterisieren Ralph Hartmann, was sich in gewissen Belehrungen gegenüber der Interviewerin auch während des Gesprächs äussert. In seinen kritischen, den Prozess der Fusion und Umstrukturierung stets analysierenden Worten sind wiederholt gewisse Ressentiments gegenüber den Angepassten, den Mitläufern und Fatalisten zu spüren. In Bezug auf das Interview zeigt er eine positive Einstellung und grosse Bereitschaft, Auskunft zu geben, nur gegenüber der Tonbandaufnahme ist er aus datenschutztechnischen Gründen äusserst skeptisch. Für sich selbst hat er keine Angst, sondern er spricht von «...allgemeinen Vorbehalten...», denn er arbeitet heute nicht mehr bei der Bank und beginnt nach einer kurzen Phase der Selbstständigkeit in nur wenigen Wochen (nach dem Interview) eine neue Tätigkeit als Projektleiter Informatik für Datenbanksysteme.

Die durch die Diskussion über die Tonbandaufnahme und die Anonymisierung entstandene Spannung verflüchtigt sich nach den einführenden Fragen. Seinem Interesse an unserer Forschung Sozioanalyse nach zu urteilen wirkt er als Wissenschaftler sehr interessiert an Studien und insbesondere an solchen, die seine kritische Haltung gegenüber dem Wirtschaftsliberalismus teilen. Er zeichnet sich damit aus als Proband mit einer volkswirtschaftlichen Perspektive, der den ganzen wirtschaftlichen Wandel differenziert betrachtet, ganz im Gegensatz zu den Interviewten aus anderen Quadranten der Korrespondenzanalyse, die diesen Prozess oft nur mit fatalistischer Haltung zu betrachten vermögen[319].

«...bei dieser Gelegenheit habe ich sofort ein Ergänzungsstudium begonnen...»

Ralph Hartmann ist promovierter Mathematiker, studierte im Nebenfach theoretische Informatik und schrieb im Anschluss an sein Studium in Berlin eine Dissertation über parallele Algorithmen. Danach kam er zurück in die Schweiz, war ursprünglich bei der Firma Systema angestellt und wechselte dann zu Siemens. Dort war er in einem Bereich tätig, für den er sich bereits im Studium interessiert hatte, der

[318] Das Interview mit Ralph Hartmann führte Andrea Glauser.
[319] Siehe Position und Perspektive im sozialen Feld (Grafiken der Stichprobe) in der Einleitung zu Kapitel 6.

Optoelektronik, und den er in der innerbetrieblichen Ausbildung für die Neueinsteiger, die Absolventen der ETH und der HTL, aber auch für Kunden der Siemens praktizierte. In diesem Bereich und im Bereich der Informationssystematik war er zehn Jahre lang tätig.

Nachdem bei Siemens, wie er erzählt, die Auftragslage immer schlechter wurde, suchte er sich eine neue Herausforderung und entschied sich für eine Stelle bei der α-Bank. In dieser neuen Position führte er eine interne und externe Ausbildungsstelle im Bereich der IT und Kommunikation für Leute, die aus unterschiedlichen Erstberufen in Richtung Informatik tendierten und sich umschulen lassen wollten. Diese Ausbildungsstelle wurde später in die Branchen- und Informatikanwendungsentwicklung der kaufmännischen Lehre überführt, eine folglich firmenübergreifende, standardmässige Ausbildung mit Biga-Anerkennung.

An dieser Schule war Ralph Hartmann auch als Lehrer tätig. Dann, nach 10-jähriger Aufbau- und Leitungsarbeit, übernahm er vermehrt bankbetriebliche Aufgaben. Er erarbeitete neue Technologiekonzepte und war nach der Fusion für EDV-Anpassungen zwischen α- und β-Bank zuständig. Danach folgten mehrere Wechsel in den Bereichen Informatik, Kommunikation und Informationsmanagement, wobei, wie er erzählt, jeweils das Projekt oder die Stelle gestrichen wurde und deshalb einen Wechsel notwendig machte. Zusammenfassend kann man sagen, dass alle seine Tätigkeiten in die Bereiche Business- und Informationsmanagement gehören, sie bezeichnen sowohl den Werdegang von Ralph Hartmann als auch seine heutigen Tätigkeiten.

«...es gibt keine Zeit mehr für philosophische Auseinandersetzungen mit dem Chef...»

Zwei Jahre nach der Fusion bekam Ralph Hartmann ebenfalls den neuen Wind im Unternehmen zu spüren. Plötzlich standen auch für ihn trotz seiner guten Ausbildung und seinen Fähigkeiten keine Tätigkeiten mehr zur Auswahl, und so kam er am Ende eines Projekts zu BNL, obwohl ihm dies seitens der Vorgesetzten nicht vorgeschlagen wurde: «...ich habe mir gesagt, dass ich ja seit 14 Jahren bei der Bank arbeite. Ich bin Projektleiter und Abteilungsleiter gewesen, und ich kenne ja schliesslich diese Aussagen. Kurz davor habe ich übrigens noch eine spontane Prämie für meine hervorragenden Leistungen bekommen, und auch in meinen Qualifikationen war nie die Rede davon, dass es gut wäre, wenn ich... Er (*der Chef*) hingegen ist nur von der... (*nennt ein anderes Grossunternehmen ausserhalb des Finanzsektors*) gekommen, er hat die Bank lange Jahre nur als Lieferant gekannt. Ich habe mir gedacht, der gute Mann kennt die Spielregeln der Bank wohl zu wenig, und habe mich gewehrt. Ich bin dann zum Personalverantwortlichen gegangen, und der hat mir versichert, ich bräuchte keine Angst zu haben. Er hat zu mir gesagt: «Wenn der Stellenabbau aus Kostengründen durchgezogen wird, kann das BNL eingeschaltet werden.» Durch meine Intervention bin ich zu diesem Angebot von BNL und zur Outplacement-Beratung gekommen.

Trotzdem ist Ralph Hartmann überzeugt, dass es für ihn auch noch Stellen innerhalb der Bank gegeben hätte. Er meint aber, dass eigenwillige Mitarbeiter, Personen, die «...ihre Meinung haben und diese auch äussern – Personen, die nicht alles schlucken, die Machertypen sind (...), nicht geschätzt werden.» Er spricht davon, dass in den heutigen Unternehmungen die angepassten, durchschnittlichen Mitarbeiter gefragt sind und kein Platz mehr existiert für «schräge Vögel», die auch die Bereitschaft aufbringen, Konfrontationen und Konflikte auszutragen und manchmal gewisse Dinge zu hinterfragen. Für seine Neuorientierung blieben ihm als Mitarbeiter des mittleren Kaders neun Monate Zeit, eine neue Stelle zu suchen. Er begann sofort ein Ergänzungsstudium, weil die Weiterbildung ihn reizte und er sich damit auf dem Arbeitsmarkt grössere Chancen ausrechnete.

«Wie gut ist die Outplacement-Beratung, die man bekommt?»

Von seinem BNL-Berater wurde er für die Neuorientierung zusätzlich an eine Outplacement-Agentur vermittelt. Die primäre Aufgabe einer solchen Institution ist, die Kunden, in diesem Falle die Bank, bei der internen oder externen Platzierung ihrer freigesetzten Mitarbeitern zu unterstützen. Dazu wird ein Portfolio von professionellen Dienstleistungen angeboten, die den einzelnen Mitarbeitern helfen soll, sich besser einzuschätzen und sich optimal auf dem Markt anzubieten. Die Outplacement-Agenturen verwenden dafür je nach Phase der «Freisetzung» verschiedene Hilfsmittel. Zu Beginn werden Persönlichkeitstest, Eigenbild- und Fremdbildanalysen und dergleichen eingesetzt. Weiter werden die Bewerbungsunterlagen überarbeitet, um eine optimale Präsentation zu gewährleisten. Das Ziel ist, den Mitarbeiter auf dem Markt so auftreten zu lassen, dass er sich möglichst schnell wieder positionieren kann. Obwohl diese Arbeit mit der BNL-Tätigkeit vergleichbar ist, wurde mittleren und höheren Kadern diese Dienstleistung zusätzlich angeboten. Nach Hannes Blatter war es insbesondere bei «schwierigen Fällen» ein zusätzliches hilfreiches Instrument.

Ralph Hartmann erzählt, dass er zuerst dachte: «...irrsinnig, da ist jemand, der sich aktiv darum kümmert, dass ich eine neue Stelle bekomme.» Eine Outplacement-Agentur ist jedoch, so lernte er schnell, kein Jobvermittlungsinstitut, sondern eine Agentur, die den Kunden befähigen soll, seine Kompetenzen und sein Repertoire zu erkennen, sich der Wirkung, die er auf andere hat, via Selbst- und Fremdbild bewusst zu werden. Daneben ist die Agentur auch behilflich beim Verfassen von Lebenslauf und Bewerbungsschreiben usw. Die Beratung neben diesen Standartprodukten hielt Ralph Hartmann jedoch für sehr inkompetent und gar lächerlich. Er zeigt der Interviewerin die von der Agentur ausgehändigten Ordner, und wenn er erzählt, kommt er noch heute in Rage: «Hier sind zum Beispiel zehn Merkmale einer gesunden Karriere notiert! Was heisst Karriere? Geld und Macht, Freude und Freunde, Geborgenheit: das ist eine Karriere! Das ist – so schön – die 'gesunde Karriere'. Nach denen ist eine 'gesunde Karriere' das klassische Bild vom 'Krampfertypen', vom Workaholic, das steht ganz klar im Vordergrund: Nadelstreifenanzug und ein 'Krampfer', ein wenig geschleckt und schleimig. Also, das ist mein Gefühl. Das kommt bei mir hoch, wenn ich das lese.» Insgesamt betrachtet Ralph Hartmann das Outplacement als reine Alibiübung, bei der es darum geht, Psychotests zu machen, sich aufzubauen und über esoterische Dinge nachzudenken. Er räumt aber ein, dass ihm einige Aspekte wie Selbst- und Eigenbilderarbeitung trotzdem nützlich waren.

«...Selbstständigkeit in meiner Familiensituation ist einfach eine Illusion gewesen...»

Entsprechend den Auswertungen der verschiedenen Tests wurde ihm der Weg der Selbstständigkeit empfohlen, nebenbei bewarb er sich jedoch weiterhin mit Fleiss und arbeitete an seinem Nachdiplomstudium. In dieser Zeit stellte er fest, dass, obwohl in Bewerbungsprofilen stark auf Persönlichkeit gesetzt wird, diese in der Realität keine Rolle spielt. Als wichtigstes Kriterium der heutigen Wahl von Mitarbeitern bezeichnet er die Gehaltssituation. Für Projekte, um die er sich bewarb, war er wegen seiner Ausbildung und seinem Alter zu teuer. «Stressig ist es erst geworden, als ich – nach einem halben Jahr – bei ungefähr 60 Absagen gelandet bin. Als ich für 60 Bewerbungen nur negative Antworten und relativ wenig Einladungen zu Bewerbungsgesprächen bekommen habe, bin ich unter Druck geraten.» Aus dieser misslichen Stimmung heraus entstand die Idee, selbstständig zu werden, diese BNL-Lösung wurde nach einer kurzen Versuchsphase jedoch wieder abgebrochen: «Das ist ein Zwischenschritt gewesen. Das ist eigentlich etwas, was man mir versucht hat, schmackhaft zu machen. Und ich habe es auch versucht, bis ich dann gemerkt habe, dass das in meiner jetzigen Familiensituation nicht drin liegt, dass es einfach eine Illusion ist.» Es brauche viel, um auf ein Salärniveau wie das seinige zu kommen, zumal er auch nicht über das notwendige Eigenkapital verfüge. Das bedeutet, dass er die Unterstützungsleistungen von der Ω-Bank für die Selbstständigkeit zwar bezog, jedoch nach seinem Austritt trotzdem eine neue Festanstellung suchte.

Seinen neuen Arbeitsvertrag als Projektleiter im Bereich von Datenbanksystemen hat er zum Zeitpunkt des Interviews, wie zu Beginn erwähnt, bereits unterschrieben[320].

6.2.3.1 Interview mit Ralph Hartmann

[...]
(*Ralph Hartmann erzählt von der Zeit vor der Fusion und seinen Projekten bei der Bank. Er antwortet hier auf die Frage nach seinen internen Arbeitsmöglichkeiten während und nach der Umstrukturierung.*) Ja, ja, es hat sicherlich verschiedene Stellen und Möglichkeiten gegeben. Ich denke nach wie vor, dass es im Anschluss an dieses (*durch die Fusion stillgelegte*) Projekt innerhalb der Bank noch Stellen für mich gegeben hätte. Es ist einfach so, dass Personen, die Eigenheiten haben, ihre Meinung haben und diese auch äussern – Personen, die nicht alles schlucken, die Machertypen sind, zumindest in der Zeit, die ich beobachten konnte, nicht geschätzt wurden.
Welche Art von Mitarbeitern ist dann gefragt?
Angepasste, durchschnittliche Mitarbeiter werden geschätzt. Je weiter oben sich die Personen bewegen, desto mehr wird 'geellbögelt' und um so weniger – so wie ich das beobachtet habe – wird konstruktiv und kreativ gearbeitet... Man möchte keine Konflikte offen legen und austragen, allenfalls möchte man die Schuldigen finden, doch Konflikte möchte man nicht austragen. Das ist eine Atmosphäre, die sich so über die Zeit schleichend aufgebaut hat. Das ist noch vor zehn Jahren in den Führungsetagen anders gewesen, da hat es noch durchaus Platz für 'schräge Vögel' gegeben, doch das ist je länger desto weniger der Fall gewesen.
Auch in Ihrem Tätigkeitsfeld?
Ja, ja selbstverständlich auch in meinem Bereich. Die Bereitschaft, Konfrontationen und Konflikte auszutragen, hat stark abgenommen.
Einmal von den 'schrägen Vögeln', die früher toleriert worden sind, abgesehen, glauben Sie, dass sich die Anforderungen an die Bankangestellten geändert haben?
Teilweise ja. Der Arbeitsdruck hat z. B. stark zugenommen, einfach deshalb, weil man viele Stellen abgebaut hat. Man hat plötzlich alles konzentriert. Eine Arbeit, für die vorher eineinhalb Personen verantwortlich gewesen sind, ist auf eine Person konzentriert worden. Und ich denke auch, dass die permanente Reorganisation der letzten Jahre auch einen erheblichen psychischen Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt und eine Orientierungslosigkeit erzeugt hat. (...) Die Leute haben sich an immer neue Arbeitsumfelder, Vorgesetzte, Teammitglieder usw. gewöhnen müssen. Sie haben strategische Ausrichtungen, die als wirklich gut, allgemeingültig und richtig empfunden worden sind, durch neue Strategien ersetzt. Das Personal hat darunter unglaublich gelitten, das ist ganz klar! Und ich denke, von Seiten der β-Bank her kann man das ganz besonders gut nachvollziehen, dort habe ich das auch von verschiedensten Stellen vernommen. Es ist klar, wenn man jemandem sagt, er dürfe seine Identität, das β-Bankzeichen, behalten und dann... Die Leute sagen sich, das ist o.k., da sie alleine wahrscheinlich sowieso nicht überleben können, und nehmen die Benefits einer funktionierenden Infrastruktur an. Kaum ist aber in diesem Bereich reorganisiert worden, kaum sind Filialen geschlossen worden, heisst es plötzlich, es gehe in eine andere Richtung, es gebe die β-Bank jetzt nicht mehr und wir gehörten jetzt alle zusammen zur Ω-Bank. Das können die Leute nicht nachvollziehen, am Ende fühlen sie sich betrogen. Sie haben das Gefühl, ausgeliefert zu sein, und können sich nicht mehr mit dieser Firma identifizieren. Und sie haben

[320] Für viele der Betroffenen, die sich nach Vertragsauflösung selbstständig machten, führte der Weg in eine «prekäre Selbstständigkeit» und zu «prekärem Wohlstand»: «Der Begriff des 'prekären Wohlstands' etablierte sich zunächst in der Armutsforschung. Mitte der neunziger Jahre machte der Sozialwissenschaftler Werner Hübinger (Hübinger 1996) auf eine expandierende Einkommenszone aufmerksam, die zwischen Armut und gesicherten Wohlstandspositionen angesiedelt ist. Das Auskommen mit dem Einkommen fällt in dieser Zone schwer. Der Begriff 'prekärer Wohlstand' markiert einen gefährdeten Lebensstandard und er signalisiert: Die Mitte der Gesellschaft ist in ihrer Stabilität bedroht, soziale Konflikte und materielle Restriktionen finden sich nicht erst in den verarmten und langzeitarbeitslosen Randlagen der Gesellschaft. 'Prekärer Wohlstand' ist zudem ein relationaler Begriff, der sich durch soziale Abstände definiert, und der auf ambivalente Erfahrungen und Selbstdefinitionen verweist – eben auf das Spannungsverhältnis zwischen «Prekarität» und «Wohlstand». Seit kurzem ist 'prekärer Wohlstand' auch offizielle Kategorie des Datenreports des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2002). Der Kategorie des 'prekären Wohlstands' werden diejenigen Haushalte zugerechnet, deren Einkommen sich zwischen 50% bis 75% des arithmetischen Mittels der monatlichen Haushaltsnettoeinkommen bewegen.» Siehe Berthold Vogel (2003), *Neue Ungleichheiten im Wohlfahrsstaat. Die politische Ordnung sozialer Verwundbarkeiten und prekären Wohlstands*. 3f.

auch das Gefühl, betrogen zu werden oder dass die 'da oben' gar nicht wissen, was sie machen. Diese Gefühle sind sehr stark und fördern natürlich die Arbeitsmotivation nicht.

Bleiben die Leute trotzdem im Unternehmen?

Die Leute bleiben, weil sie zumindest noch einen Arbeitsplatz haben. Aber sie sehen sich natürlich auch um. Es ist ja so, dass wir heute einen sehr bewegten Arbeitsmarkt haben, obwohl in der Schweiz eine sehr tiefe Arbeitslosigkeit, zumindest nominell, vorhanden ist. Wenn man aber die Beschäftigungsprogramme hinzuzählt, das habe ich letzthin gelesen, dann haben wir in der Schweiz immerhin eine Arbeitslosigkeit von fünf Prozent. Das kann man jedoch schlecht mit anderen europäischen Ländern vergleichen. Wenn man aber die Ausgesteuerten hinzuzählen würde, wären es wahrscheinlich viel mehr. Also, sind auch wir durchaus in einem Bereich von sieben Prozent (*Arbeitslosigkeit*). Wenn man jetzt noch die Frauen dazuzählt, die (*ihre Arbeit*) einfach aufgegeben haben – weil sie keine Chance haben –, dann kommen wir bestimmt auf eine Arbeitslosenzahl von ungefähr acht Prozent. Und so sind wir bei einer ganz normalen Arbeitslosenrate wie in jedem anderen europäischen Land auch. In dieser (*Unternehmens-*) Situation gibt es ...ein sehr hohes Bedürfnis, sich (*nach anderen Möglichkeiten*) umzusehen. Ich habe auf Grund meiner Stellensuche herausgefunden, dass sich fast jeder, der einen Job hat, nach einer Veränderung, nach neuen Möglichkeiten umschaut.

Also sind die Leute, die einen Job haben, nicht unbedingt zufrieden?

Sie fühlen sich mit der Stelle nicht mehr so verbunden. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber hat generell abgenommen. Das führt dazu, dass man keine Hemmungen hat, sich irgendwo umzusehen und wenn man Angebote hat, sich auch zu bewerben und zu schauen, ob es nicht irgendwo etwas Besseres gibt. (...)

Sie haben vorhin gesagt, dass 'schräge Vögel' früher noch toleriert worden sind. Das hört sich so an, als ob ein neuer Mitarbeitertyp gefragt ist!

Ja, ja ...es werden eher pflegeleichte Leute gesucht; effiziente, pflegeleichte Leute. Das ist eigentlich das, was man heute sucht.

Wer gilt dann als pflegeleicht? Also, wenn jemand...

...kritiklos seinen Job macht. Das heisst zum Beispiel, wenn eine Aufgabe kommt, diese nicht hinterfragen und möglichst effizient machen. Auch soll man nicht nach der übergeordneten Effizienz fragen, obwohl das immer in den Anforderungsprofilen formal enthalten ist, doch das wird einfach nicht gewünscht. Wehe, man tut es! Das gibt natürlich auch eine Belastung (*für die Mitarbeiter*).

Von der Systemlogik her kann ich das natürlich auch verstehen: Nehmen Sie an, Sie haben einen Chef, der ähnlich unter Termindruck steht und seinem Chef auch wieder rapportieren muss und auch nicht hinterfragen kann. Wenn er jetzt irgendwelche Zielsetzungen abbrechen muss und Aktionen macht, und dann hat er einen Mitarbeiter, der das hinterfragt, und er muss das diskutieren, hat aber dazu keine Zeit, weil er sowieso mit hängender Zunge von einem Ort zum anderen laufen muss und kaum noch selbst Zeit hat, sich seriös auf die Sitzungen vorzubereiten. Wenn dann noch einer kommt, der ihn in philosophische Auseinandersetzungen verwickelt, dann hat er ein Problem. (...) Weil es für ihn einfach schlichtweg zu mühsam ist zu diskutieren. Ich habe die Projekte hier (*im Unternehmen*) als sehr hektisch erlebt, man muss sie einfach machen, ...durchziehen.

Es bleibt keine Zeit zum Reflektieren?

Es gibt keine Zeit zum Reflektieren und, das habe ich im letzten Jahr beobachtet: Es entsteht ein Druck, bei dem man sich gar nicht seriös mit anderen nebenherlaufenden Projekten abstimmen kann. Man hat einfach einen derartigen Load an Arbeit, dass das schlichtweg nicht möglich ist. Ich habe beobachtet, dass die Qualität der Ergebnisse gerade in solchen Bereichen wie Business Process Reengineering, bei denen man parallele Projekte führt, erheblich abgenommen hat. Man hat keine Zeit, die Schnittstellen zu bearbeiten, und man ist einfach froh, wenn man seine Arbeit sauber erledigen kann. (...) Diese Projekte kann man nicht mehr koordinieren, dazu hat man gar keine Zeit. Koordination und Kommunikation brauchen viel Zeit. Und Zeit ist einfach etwas, das man nicht hat.

Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst dadurch, dass Sie manchmal etwas hinterfragt haben, nicht mehr erwünscht gewesen sind?

Ja, ja, das ist sicherlich so. Das hat man mir zwar nicht so direkt gesagt, doch es ist klar, dass man nicht mit offenen Karten gespielt hat.

Nicht mit offenen...?

...nicht mit offenen Karten gespielt hat. Es wird nicht kommuniziert, weshalb man eigentlich mit einer Person Mühe hat; das wird niemandem mitgeteilt.

[...]
Weshalb haben Sie intern keine neue Stelle gefunden?
Es ist irgendwie so, wie gegen eine Wand zu laufen. Man nimmt mit irgendwelchen Leuten Kontakt auf, und es heisst: «Wir haben nichts für Sie!» Ich hätte mich da zum Beispiel für den Bereich der Neudefinition von Geschäftsprozessen (*nennt konkrete Aufgaben und Projekte*) interessiert. Aber man hat mir zur Antwort gegeben, dass man dies nicht so sehe. Dort hat man vielleicht eher darauf geachtet, dass man jemanden einstellt, der den formalen Einstellungsansprüchen entspricht. In diesem Fall zum Beispiel jemanden, der eine Organisatorenausbildung hat. (...) In der Realität schaut man nach dem Ausweis, nach der formalen Fachausbildung, und wenn diese gut ist, dann ist es o.k.. Die anderen Sachen, die nicht zu lernen sind, kann man sowieso nicht gut beurteilen, und die sind de facto sekundär. Obwohl in den Bewerbungsprofilen stark auf Persönlichkeit gesetzt wird, spielt sie in der Realität keine Rolle. Dann kommt sicherlich noch die Lohnsituation dazu. Wenn man jemanden wie mich weiterbeschäftigt, kommt der entsprechende Lohn dazu, und man ist natürlich bestrebt, möglichst billige Leute anzustellen. Es ist einfacher, jemanden nicht mehr zu beschäftigen als ihm zu sagen, dass man ihm 30 % weniger als bisher zahlen wird. Davor hat man wahrscheinlich mehr Angst als davor, jemanden zu entlassen.
Weshalb?
Ja, weil man diese unzufriedene Person dann ständig um sich hat. Man hat ein Problem, wenn man einem nur noch 90'000 zahlen kann, der vorher 120'000 verdient hat.
[...]
Aus den statistischen Unterlagen habe ich ersehen, dass Sie sich für die Selbstständigkeit entschieden haben!
Nein, nein, das stimmt nicht. Das ist ein Zwischenschritt gewesen. Das ist eigentlich etwas, was man mir versucht hat schmackhaft zu machen. Und ich habe es auch versucht, bis ich dann gemerkt habe, dass das in meiner jetzigen Familiensituation nicht drinliegt, dass es einfach eine Illusion ist. Das ist ein weiteres Kapitel: Wie gut ist die Beratung, die man bekommt?
Wer hat es Ihnen «schmackhaft» machen wollen?
Mein BNL-Berater (*nennt ihn beim Namen*) hat mir den Tipp gegeben. Er hat gesagt, dass ich doch sicherlich der Typ wäre, der sich selbstständig macht. Die Outplacement-Beratung hat mir dann dies auch zuerst einmal schmackhaft gemacht. Dann habe ich jedoch auf Grund eigener Recherchen erfahren müssen, dass da einige Faktoren vorhanden sind, die dagegen (*gegen die Selbstständigkeit*) sprechen. Also, man ist davon ausgegangen, dass ich eine Person bin, die einen sehr autonomen Eindruck macht, die gerne selbst bestimmt und gestalterisch tätig ist. Eine Person, die sich gerne autonom in den Rahmenbedingungen bewegt. Das ist ein Aspekt, oder! Um erfolgreich selbstständig zu sein, müssen aber noch eine Reihe anderer Erfordernisse vorhanden sein. Die anderen Aspekte sind mir ein wenig spät bewusst geworden.
Wie ist ihre Wiedereingliederung dann schliesslich gelaufen?
Durch eine Outplacement-Beratungsstelle. Also, mein BNL-Berater ist eigentlich mein Ansprechpartner innerhalb der Ω-Bank gewesen. Die eigentliche Coaching-Arbeit hat er aber an eine Outplacement-Firma delegiert.
Weshalb?
Ich weiss es nicht. Vermutlich hat er selbst zu wenig Ressourcen gehabt, um das leisten zu können. Ich habe nicht nachgefragt, weshalb er das nicht selbst macht. Ich habe gefunden, dass mir eine gute Outplacement-Firma vorgeschlagen worden ist und habe dieses Angebot in Anspruch genommen.
Was waren Ihre Erwartungen an BNL und an die Outplacement-Beratung?
Ich bin eigentlich erst nachdem ich mich gewehrt habe in das Projekt BNL gekommen. Es ist nämlich so gewesen, dass mir mein damaliger Chef eröffnet hat – das ist so im... (*rund zwei Jahre nach der Fusion, nennt exakte Daten*) gewesen –, er könne mich leider Gottes ab Mitte Jahr nicht mehr beschäftigen. Zwar habe ich in dem Projekt (*nennt es beim Namen*) noch sehr viel Arbeit gehabt und habe mich schlichtweg um eine neue Stelle auch nicht bemühen können. Ich habe dann gefunden, dass das Budget ja gemacht ist, und dass es nicht darauf ankommt, ob ich nun im Sommer oder erst im nächsten Winter innerhalb der Ω-Bank eine neue Stelle bekomme. Ich habe gedacht, es macht keinen Unterschied, ob ich jetzt ein paar Monate mehr oder weniger auf seiner Lohnliste stehe oder nicht. Es ist damals wichtiger gewesen, dass ich das Projekt erledige, und ich habe gedacht, dass spätestens gegen Mitte Jahr die Arbeitslast so weit abgenommen haben wird, dass ich mich wirklich mit der Suche nach einer neuen Stelle auseinander setzen kann. Ich bin der Meinung gewesen, ich würde sofort eine neue Aufgabe innerhalb der Ω-Bank finden.

Da sind Sie noch sehr zuversichtlich gewesen?
Ja, ja, sicherlich. Dann bin ich (*mit meiner Arbeit*) schon früher fertig gewesen, also im Monat... Und dann hat mich mein Chef gefragt: «Haben Sie schon eine neue Stelle?» Und ich habe gesagt, dass ich aus den vorher genannten Gründen noch nicht gesucht habe, weil ich gedacht habe, dass wir noch so viel Arbeit hätten... Da hat er gesagt, er sei damit nicht einverstanden. Er hat gewollt, dass ich ihm sage, was für eine Stelle ich innerhalb oder ausserhalb der Bank in den nächsten *(drei)* Monaten antreten würde. Und, so hat er weiter gesagt, wenn ich das nicht könne, müsse e r mir leider kündigen.
Ist damals das Projekt BNL nicht zur Sprache gekommen!
Nein, aber ich habe mir gesagt, dass ich ja seit 14 Jahren bei der Bank arbeite. Ich bin Postenleiter und Abteilungsleiter gewesen, und ich kenne ja schliesslich diese Aussagen. Kurz davor habe ich übrigens noch eine spontane Prämie für meine hervorragenden Leistungen bekommen, und auch in meinen Qualifikationen war nie die Rede davon, dass es gut wäre, wenn ich... Er (*der Chef*) hingegen ist nur von der... (*nennt ein anderes Grossunternehmen ausserhalb des Finanzsektors*) gekommen, er hat die Bank lange Jahre nur als Lieferanten gekannt. Ich habe mir gedacht, der gute Mann kennt die Spielregeln der Bank wohl zu wenig, und habe mich gewehrt. Ich bin dann zum Personalverantwortlichen gegangen, und der hat mir versichert, ich bräuchte keine Angst zu haben. Er hat zu mir gesagt: «Wenn der Stellenabbau aus Kostengründen durchgezogen wird, kann das BNL eingeschaltet werden.» Dann bin ich durch meine Intervention zu diesem Angebot von BNL und der Outplacement-Beratung gekommen.
Sind Sie durch ihren BNL-Berater zu einer Outplacement-Firma geschickt worden?
Ja, Herr BNL hat mir das Programm erklärt und beschrieben, was man da so machen kann und, und, und... Diese neun Monate und so weiter... (*spricht von neun Monate Anrecht auf BNL-Betreuung für Leute in seiner Position als Mitarbeiter des mittleren Kaders*), und er hat mich dann an diese Outplacement-Firma vermittelt.
Und wie ist das für Sie gewesen, mit BNL in Kontakt zu kommen? Vorher haben Sie ja immer selber Stellen gesucht und gefunden. Sie sind von einem Technologiekonzern zur Bank gekommen. Haben Sie diese Hilfe als Einschränkung Ihrer Autonomie empfunden?
Nein, überhaupt nicht, im Gegenteil, ich habe das als sehr grosszügig empfunden. Man hat mir gesagt, dass ich jetzt im Prinzip neun Monate Zeit habe, mich neu zu orientieren, und da habe ich mir gedacht: «Wahnsinn, das ist sehr grosszügig und gut!» Bei dieser Gelegenheit habe ich sofort ein Ergänzungsstudium begonnen, weil ich mir gedacht habe, dass ich ein bisschen weiterkommen muss, damit ich mich auf dem Arbeitsmarkt besser in eine Richtung qualifizieren kann, von der ich denke, dass sie mir gut tut und wo ich auch schon ein gewisses Rüstzeug mitbringe. Ich habe an der Uni ein Ergänzungsstudium im Bereiche Projektmanagement und Systemtheorie gemacht... (*nennt genaues Institut und Kurs und erklärt der Interviewerin Ziel und Nutzen dieses Fachgebiets*).
[...]
Das habe ich dann gemacht, und das ist eine gute Chance gewesen. Deshalb habe ich auch gedacht, dass es gut ist, eine solche Möglichkeit zu haben.
So haben Sie für dieses Ergänzungsstudium Zeit gefunden?
Ja, da habe ich Zeit gehabt, so etwas zu machen. Ich habe mich neben diesem Studium auch bewerben können, und parallel dazu habe ich auch versucht, mich als selbstständig Erwerbender zu betätigen. Ich habe dann relativ rasch zwei kleinere Aufträge bekommen, von denen jetzt noch einer läuft. Dadurch habe ich ein relativ gutes Gefühl gehabt. Stressig ist es erst geworden, als ich – nach einem halben Jahr – bei ungefähr 60 Absagen gelandet bin. Als ich für 60 Bewerbungen nur negative Antworten und relativ wenig Einladungen zu Bewerbungsgesprächen bekommen habe, bin ich unter Druck geraten. Und als ich dann noch gemerkt habe, dass die Sache mit der Selbstständigkeit im Moment eine Illusion ist... (...) Erstens habe ich kein Eigenkapital aufbringen können, und zweitens habe ich realisiert, dass es schon viel braucht, um auf mein Gehaltsniveau bei der Bank zu kommen. Wenn man allein ist, ist das weniger ein Problem, doch wenn man Verpflichtungen hat...
...Sie haben eine Familie?
Ich bin allein erziehender Vater, wohne mit meinen Kindern in einem Haus. Deshalb habe ich einen Haushalt plus Job. Das heisst, dass eine selbstständige Tätigkeit, bei der man meist 50 % mehr als beim normalen Job arbeitet und dennoch weniger verdient, rein von den Rahmenbedingungen her nicht drinliegt. (...) Der Druck hat jedoch darin bestanden, etwas Gutes zu finden! Der Druck oder Stress liegt nicht darin, e t w a s zu finden, sondern etwas zu finden, das stimmt.

Haben Sie mit jemandem über diese Probleme sprechen können?
Ja, ja, das schon, das ist kein Problem gewesen.
Wie haben Ihre Kinder auf diese Situation reagiert?
Eigentlich nicht so depressiv. Also, sie haben es nicht so gezeigt. Ich denke, dass so was von Jugendlichen anders aufgenommen wird, dass sie sich schon ein wenig gelöst haben und irgendwie das Gefühl haben, dass sie ihr Leben leben. Sie denken, dass es schon irgendwie geht. Sie sind nicht mehr total fokussiert und haben nicht mehr das Gefühl, völlig ausgeliefert zu sein.
Ist Ihnen Ihre neue Stelle durch die Outplacement-Beratung vermittelt worden?
Nein, durch das Outplacement wird nicht vermittelt, diese Beratung hilft nur aufzubauen. Das habe ich auch erst begreifen müssen. Ursprünglich habe ich gedacht, das Outplacement ist irrsinnig toll, da ist jemand, der sich aktiv darum kümmert, dass ich eine neue Stelle bekomme. Aber, forget it! Was d i e im Prinzip tun, ist, einem helfen, selbst seine Kompetenzen und sein Repertoire zu erkennen. Sich selber im Bezug auf die Wirkung gegenüber anderen besser zu erkennen; es geht um Selbst- und Fremdbild. Sie helfen einem zum Beispiel mit dem Videogerät, sich bei Vorstellungsgesprächen besser zu verhalten. Sie helfen einem beim Verfassen eines wirksamen Lebenslaufes, bei Bewerbungsschreiben und so weiter. Auf dieser Ebene arbeiten die! (...) Man könnte auch von Selfmarketing sprechen. Und vielleicht vermitteln sie einem auch noch Kontakte zu Inplacern. Die Inplacer sind die Leute, die einen vermitteln, die Outplacer hingegen sind diejenigen, die einen in der besagten Zeit betreuen. (...) Es gibt weltweit anerkannte Outplacement-Firmen, die bilden einen Klub, unter denen gibt es einen Kodex, der besagt, dass sie erstens nicht mit den Inplacern zusammenarbeiten dürfen – die dürfen das gar nicht –, zweitens dürfen sie nicht im Auftrag einzelner Personen arbeiten, sondern ausschliesslich in Auftrag von Kundschaften.
Was bedeutet das?
Wenn ich sage, ich hätte gerne eine gewisse Beratung, dann kann ich persönlich nicht zu einer der bekannten Firmen gehen und sagen, dass ich mich gerne von ihnen beraten lassen würde! Nur ein Arbeitgeber, eine Firma darf den Auftrag erteilen. Sie können pro forma Ihre eigene AG gründen, da ist dann einfach die Frage, ob Sie gross genug sind, dass Sie angenommen werden.
Was hat Ihnen diese Beratung gebracht?
Heute muss ich sagen, dass es eine reine Schaumschlägerei ist. Also, bei der Firma, die mich betreut hat, ist es eine Schaumschlägerei gewesen. Ich habe das Gefühl, das Coaching, das ich dort bekommen habe, ist nicht sehr effektiv gewesen. Ich bin mit einer Menge von schriftlich zu bearbeitenden Unterlagen konfrontiert worden – schriftlichen Unterlagen, da sitzen Sie also vor einer Selbstanalyse à la 'Brigitte' (*Journal*).
Psychologische Tests?
Ja, psycho... Ich muss Ihnen das einmal zeigen... (*zeigt der Interviewerin einen Ordner mit Unterlagen*)
Um was geht es dabei Ihrer Meinung nach?
Wenn du dich richtig verstellst, deine Rolle gut spielst und einen guten Eindruck hinterlässt, dann hast du eine Chance. Ich habe manchmal den Eindruck gehabt, ich dürfe nicht so sein, wie ich eigentlich bin, weil ich sonst keine Chance habe. Dummerweise bin ich aber jemand, der solche Aussagen gar nicht schätzt! Ich habe eben diese Ecken und Kanten, die ich bereits erwähnt habe; diese habe ich, und ich stehe auch dazu. Ich kann mich nicht so verstellen... dann habe ich eben keinen Job! ...Ich bin vielleicht ein schlechter Kunde für eine Outplacement-Firma... Mit diesem Ordner bin ich übrigens beim ersten Meeting konfrontiert worden.
[...]
Eine gesunde Karriere ist wichtig! Ich bin nun einmal ein 68 er, da kann ich nichts dagegen machen. Wenn ich solche Sachen höre, dann kommt mir die 'Kotze' hoch, entschuldigen Sie den markanten Ausdruck. Hier sind zum Beispiel zehn Merkmale einer gesunden Karriere notiert! Was heisst Karriere? Geld und Macht, Freude und Freunde, Geborgenheit; das ist eine Karriere! Das ist – so schön – die 'gesunde Karriere'. Nach denen ist eine 'gesunde Karriere' das klassische Bild vom 'Krampfertypen', vom Workaholic, das steht ganz klar im Hintergrund: Nadelstreifenanzug und ein 'Krampfer', ein wenig geschleckt und schleimig. Also, das ist mein Gefühl. Das kommt bei mir hoch, wenn ich das lese.
Starkes Auftreten und so...
...starkes Auftreten ist kein negativer Punkt. Aber, dieses Bild 'i c h bin der Grösste'. (...) Da hat man dann so Sachen beantworten müssen: «Welche Arbeitsweisen werden belohnt?» Das meiste ist Selbstarbeit gewesen. Und wo ich dann am Schluss ausgerastet bin – das muss ich also sagen – das ist gewesen... Visioning kennen Sie? Das ist eine Methode, um den Horizont zu erweitern. Und hier macht man

Visioning, schauen Sie sich das einmal an (*sucht wieder nach einem Merkblatt im Ordner*)! Das kommt aus dem NLP, dort macht man das ja auch. So wird man zum Visioning angeleitet. Das machen Sie, Sie kriegen einen Text, setzen sich irgendwo hin und machen s o Visioning.

Hört sich ziemlich esoterisch an!

Eben, das meine ich auch. Ich finde das lächerlich, und ich halte das für inkompetent. Ich kann einer Person nicht zumuten, etwas zu lesen und gleichzeitig ihren Körper zu fühlen. Ich kann vielleicht etwas hören, kann mich in Trance versetzten lassen, ich kann zum Meditieren angeleitet werden. Aber ich kann doch nicht dabei einfach etwas lesen und herumblättern. Das ist völlig inkompetent. Auf dieser Ebene bewegt sich das Ganze.

Sie haben den Eindruck von einer Alibiübung gehabt?

Das i s t eine Alibiübung! Für mich ist das eine Alibiübung, und wenn ich daran denke, dass das D i n g sicherlich 20'000 Franken gekostet hat, dann muss ich mir sagen, dass ich auch einmal so leicht Geld verdienen möchte. So ein Buch schreiben könnten S i e mit Leichtigkeit. Mit irgendwelchen Studienunterlagen so ein Buch zu schreiben ist überhaupt keine Sache. Da schreibe ich noch etwas Besseres als das. Solche Blätter gibt es ja zuhauf, ob das etwas bringt, ist die andere Frage. Was ich vermisst habe, ist wirklich eine Beratung, ein Coaching. Ich bin der Meinung, dass alles, was hier steht, im Gespräch erarbeitet werden sollte. Die Strategie ist gewesen, dass ich einen Haufen solcher Seiten von einem Meeting zum anderen durcharbeite, und dann hat man darüber gesprochen. Nach dem Motto: «Was haben Sie für Erkenntnisse?» und «Haben Sie Fragen?» In zweieinhalb Stunden ist das hoffnungslos. Ich habe nur schon zweieinhalb Stunden gebraucht, um zu erzählen, was ich mir aufgeschrieben habe, da ist dann noch lange keine Analyse gemacht. Im Gegenteil, durch das Aufschreiben kann es noch sein, dass ich mich in eine Richtung verrenne, die gar nicht gut ist. Ich brauche den Dialog mit einer anderen Person, um wirklich auf andere Ideen zu kommen. Das ist eben das, wovon ich sage, dass es mir nichts gebracht hat; mit Ausnahme des Selbst- und Fremdbildes und auch der Interviewerfahrung, die ist ganz gut gewesen. Doch vom Rest muss ich sagen, er hat mir nichts gebracht. Das ist eine riesige Schaumschlägerei!

Sie haben sich darüber sehr aufgeregt?

Ja, ja. Ich zweifle auch an den Tipps, die man bekommt, um seinen Lebenslauf zu schreiben. Ich habe z. B. einen Berater gehabt, der mit mir zusammen einen Lebenslauf erstellt hat. Er selbst hat dann gekündigt. Dann bin ich zur Firmeninhaberin gekommen, die hat mich weiterberaten und die hat dann prompt gefragt, was ich für einen Lebenslauf hätte. Sie hat mich gefragt, ob ich nicht mit meinem früheren Berater (*nennt den Namen*) zusammengearbeitet habe. Auf jeden Fall ist die dann sehr erstaunt gewesen, als ich dies bejaht habe. Sie hat mir daraufhin einen neuen Lebenslauf zusammengestellt, der ganz anders ausgesehen hat (*als der erste*). Da habe ich mir sagen müssen, dass das irgendwo schon etwas komisch ist. Da haben die Leute nicht irgendwelche validen Verfahren, sondern jeder agiert auf seine Art und nach seinem Gefühl. Wenn das der A so macht, dann macht das der B anders. Da fragt man sich schon! Eben, was ich schlussendlich sagen muss: das ganze Outplacement ist eigentlich unnötig. Wenn Sie in einer solchen Lage psychisch stabil sind, dann brauchen Sie kein Outplacement.

[...]

Wie ist der Kontakt mit Ihrem BNL-Berater gewesen?

Dieser Kontakt ist gut gewesen. Ich habe auch Verständnis dafür, dass er das Coaching selber nicht hat machen können, das ist klar. Er hat sich dafür eingesetzt, dass die Zeit (*neun Monate BNL-Betreuung und Lohnfortzahlung*) verlängert wird, auf Grund meiner schwierigen Situation. Es ist so gewesen, dass ich im falschen Programm gelandet bin. Dieses Outplacement ist ein Programm, das komischerweise das Ziel hat, dass die zu beratende Person in der gleichen Firma einen neuen Job findet. Das ist ja eigentlich gar nicht meine Zielsetzung gewesen. Das haben wir so etwa nach zehn Sitzungen herausgefunden! Nachdem ich $^2/_3$ des Ordners gelesen hatte, habe ich plötzlich die Strategie meiner Firma analysieren müssen, und da habe ich mich gefragt, weshalb ich mir überlegen soll, was ich bei der Ω-Bank ändern würde. So sind wir darauf gekommen, dass ich eigentlich im falschen Programm bin.

Ist denn für Sie klar gewesen, dass Sie nicht mehr bei der Ω-Bank arbeiten wollen?

Es ist eine der Optionen gewesen, doch es hat sich dann relativ rasch herauskristallisiert, dass es eigentlich keine realistische Option ist.

Für Sie wäre aber eine Stelle bei der Ω-Bank schon auch in Frage gekommen?
Eine Option, ja, ja. Aber, dass das ganze Programm sich nur ausschliesslich auf diese Option bezieht... Rein strategisch und in meiner Situation muss man diese Bank wie irgendeine andere Firma betrachten, wenn es bei der Ω-Bank etwas hat, dann o.k.. Aber den ganzen Bewerbungsprozess kann man wirklich nicht ausschliesslich auf die Bank ausrichten. Daraufhin bin ich dann zu einem neuen Programm gekommen, welches darauf ausgerichtet ist, Mitarbeiter in Führungspositionen zu beraten, die eine andere Aufgabe suchen. Das ist dieser Ordner... Allein schon vom Aussehen her ist dieser Ordner natürlich gediegener, oder? Solche Signale finde ich spannend. Der Inhalt ist dann aber wieder genau derselbe. Auch hier wieder sehr viele Selbstanalysen; inhaltlich 80 % deckungsgleich mit dem vorgängigen Ordner. Hier wird aber auf all das hingewiesen, was vorher gefehlt hat. «Wie schreibe ich eine Bewerbung?» «Wie schreibe ich einen Begleitbrief?» Wobei ich diesen Ordner gar nicht mehr richtig durchgearbeitet habe, weil er so viele Überlappungen mit dem anderen hat. Meinen Lebenslauf habe ich schon erstellt gehabt, und meine Bewerbungen sind schon 'gelaufen'. Deshalb muss ich sagen, dass ich das nicht mehr im Detail durchgearbeitet habe. Die ganze Geschichte ist ein wenig unglücklich gelaufen.
[...]

6.2.4

«Ich habe Krebs bekommen... [321]»

Pseudonym: Béatrice Gadient; Geschlecht: weiblich; Alter: 35–39 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ökonomin; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank:1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: 11–20 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 100'001-120'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 5–9 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Verzicht auf BNL-Beratung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Filialleiterin.

Auf dem Weg zum höheren Kader wurde Béatrice Gadients aufsteigende Karriere bei der α-Bank im 35. Lebensjahr unverhofft durch eine maligne Krebserkrankung unterbrochen. Dies geschah nur wenige Monate vor der Fusion zur Ω-Bank. Sie wurde sofort operiert und musste daraufhin ihr Arbeitspensum reduzieren: «…während sechs Monaten habe ich nur noch 50 % gearbeitet. Das heisst, während der Chemotherapie habe ich immer zwei Wochen nicht gearbeitet, die zwei Wochen ohne Chemotherapie habe ich aber gearbeitet. Das ist kurz nach der Fusion gewesen.» In dieser Zeit bekam sie die volle Unterstützung von ihrem Chef, der sie in dieser harten Zeit psychisch mittrug und trotz Krankheit weiter zu ihr stand. Sie war damals Leiterin einer Abteilung und hatte eine Führungsverantwortung für 20 Mitarbeiter.

Mit der Stellenneubesetzung nach der Fusion wurden jedoch die Karten neu verteilt, und ein neuer Chef wurde gewählt. Dieser eröffnete Béatrice Gadient, dass «...man jemanden, der nicht voll einsatzfähig ist – und somit behindert... – eigentlich nicht weiterfördern will.» Was bedeutete, dass ihre Karriere nicht nur unterbrochen, sondern sozusagen beendet wurde. Ihre Stelle wurde laut Organigramm an jemand andern vergeben, und sie bekam den Vorschlag, als Leiterin eines Teams weiterzuarbeiten – eine Stelle des unteren Kaders – mit einer Verantwortlichkeit über drei bis fünf Mitarbeiter.

Rational argumentierend ist ihr bewusst, dass dieser Entscheid zur neuen Unternehmensphilosophie passte: «Die Philosophie ist in die Richtung gegangen, dass jemand, der nicht zu 100 % leistungsfähig ist, in diesem Unternehmen keinen Platz mehr hat.» Und trotzdem sagt sie, dass sie diesen Entscheid nie erwartet hätte: «...da hat kein Erstaunen existiert, das ist für mich eine tiefe Kränkung gewesen... damit habe ich wirklich nicht gerechnet.» Durch ihre Krankheit, so analysiert sie, ist sie von der förderungswürdigen Mitarbeiterin zum «Fehltritt» geworden[322]: «Als ich dann selbst eine sichtbare Behinderung gehabt habe, ist mir eigentlich klar gewesen, dass es mir nicht anders ergehen würde als den 59- oder 62-Jährigen.» Mit dieser Ausgangslage trat sie ihr Sabbatical an, und als sie zurückkam, existierte auch die Stelle als Teamleiterin nicht mehr, folglich kam sie zu BNL.

Dass Béatrice Gadient jedoch durch die Krankheit ihren Wert als höhere Angestellte nicht verlor, beweist ihre weitere Geschichte. Sie findet extern in kurzer Zeit eine Stelle, kann sogar aus drei sehr guten Angeboten, von denen sie während des Interviews detailliert berichtet, auswählen. Sie wird von ihrem neuen Arbeitgeber ohne versicherungsbedingte Einschränkungen (auf die wir weiter unten zu sprechen kommen) zu einem 20 % höheren Einkommen angestellt.

[321] Das Interview mit Béatrice Gadient führte Andrea Buss Notter.

[322] Dabei macht sie den Bezug zu ihrer früheren Erfahrung als Sektorleiterin: Mitte der 90er-Jahre bekam sie als Vorgesetzte selber das Angebot, Leute zu entlassen, die sie als «Fehltritte» betrachtete: «Fehltritte (*sind*) ...Leute, die zum heutigen Unternehmen nicht mehr passen oder zumindest hier nicht am richtigen Ort sind.»

«Wenn die Bank gewisse Leute nicht mehr will, dann entlässt sie die einfach...»

In der Ω-Bank jedoch war Béatrice Gadient zu einer Angestellten geworden, die man nicht weiter zu fördern gewillt war, der man keine Zukunftschancen mehr einräumte, und kommuniziert wurde dies ohne Rücksicht auf ihre schwere Lebenssituation. So eröffnen sich, idealtypisch betrachtet, vor und nach der Fusion zwei gegensätzliche Formen des Arbeitsvertrages: der Statusvertrag und der Zweckvertrag. Ersterer ist ein Vertrag, der den Menschen mit Leib und Seele ganzheitlich erfasst, ihm einen Status verleiht, meist durch Initiationsriten bekräftigt wird (z. B. Erstkommunion, Rekrutenschule, Hochzeit) und mit einem ganzheitlichen Rollenwechsel verbunden ist[323]. Der Statusvertrag gibt Prestige, Würde, im beruflichen Feld bezeichnet als Amtswürde, durch die man an einer Institution und deren Charisma partizipiert. Das beste Beispiel für einen Statusvertrag ist der Ehevertrag, der ein Zusammenhalten in «guten und schlechten Zeiten» für eine lebenslange Dauer vorsieht.

Den Gegenpol zum Statusvertrag bildet der Zweckvertrag. Dieser trennt Körper und Seele. Er wird nur für eine bestimmte Zeit und für eine bestimmte Arbeit eingegangen und manifestiert sich in der heutigen projektorientierten Unternehmenswelt. Nach Abschluss gehen Auftraggeber und Auftragnehmer auseinander, und die Bindung löst sich absolut auf. Der Zweckvertrag gründet auf einem nur punktuellen, zeitlich begrenzten und von rein individuellen Interessen geleiteten Vertragsgedanken. Hier ist allein die Übereinstimmung zweier oder mehrerer Individuen im Augenblick des Vertragsschlusses ausschlaggebend. Eine dauerhafte moralische Verpflichtung ist damit nicht verbunden, und im Gegensatz zum Ehevertrag könnte man hier sagen «in guten, nicht aber in schlechten Zeiten».

«...ob das jetzt dieses oder ein anderes Grossunternehmen ist: das ist Hans was Heiri...»

Zum Interview besuchen wir Béatrice Gadient an ihrem neuen Arbeitsplatz als Filialleiterin in einem Konkurrenzunternehmen der Ω-Bank[324]. Ihre Belegschaft umfasst rund ein Dutzend Mitarbeiter. Es ist also eine relativ kleine, jedoch strategisch sehr wichtige Filiale, die mitten im wirtschaftlichen Zentrum der Stadt X liegt. Sie ist eine Frau, die sowohl die Regeln als auch die Leute der schweizerischen Bankenwelt kennt. Sportlich-elegant gekleidet, unterstrichen durch bewusste Farbkombination, beweist sie mit hellem Deux-pièce und Tod's-Mokassins Stilsicherheit und Eleganz. Auch in ihrem Büro ist dieser Stil zu bemerken. Hell möbliert und lichtdurchflutet, mit geschmackvollen Akzenten, wirkt ihr Arbeitsplatz harmonisch, ausgeglichen und voller Lebensfreude, widerspiegelt somit ein Stück ihrer Seele. Beatrice Gadient ist eine Frau mit starker Ausstrahlung, ihr Leben ist durch die Vergangenheit geprägt von dem starken Bewusstsein, dass Gesundheit und Wohlergehen keine Selbstverständlichkeit darstellen, sondern den grössten Respekt und Anerkennung verlangen.

Das Gespräch verläuft offen und ehrlich: ihre Aussagen sind sehr spontan, jedoch meist kurz und knapp. Somit erscheint sie als geschäftstüchtige, vife und rationale Person, der es nicht an ökonomisch leistungsorientiertem Denken fehlt. Auch sagt sie von sich selbst, dass sie kein sozialer Mensch sei; so ist anzunehmen, dass sie politisch wohl eher liberal als sozial wählt. Was aber die Verantwortung eines Unternehmens und somit auch der darin agierenden Führungskräfte betrifft, hat sie sehr klare Vorstellungen und Richtlinien für menschliches Handeln, die habituell in ihrer Person verankert scheinen. Kapital trägt für sie, wie es die sozialkatholische Tradition Le Plays lehrt, eine soziale Verantwortung. Sie ist überzeugt, dass in einem Unternehmen wie der Ω-Bank jeder seinen Platz finden kann oder könnte. Ebenso sieht sie das grosse Potenzial von Mitarbeitern über 50 und erkennt die Mitverantwortung des Unternehmens, wenn ein Mitarbeiter den Schritt in die Technologisierung nicht mitvollziehen kann.

---

[323] Nach Erving Goffmann spricht man auch von «totalen sozialen Rollen».

[324] Béatrice Gadient ist heute wieder zu 100% berufstätig. Wie in den Charakteristiken zur multiplen Korrespondenzanalyse vermerkt, ist sie verheiratet und hat keine Kinder. Ich wurde durch ihren BNL-Berater auf ihre Geschichte aufmerksam; dieses Interview wurde im Rahmen der qualitativen Ergänzung der Stichprobe geführt, die nur wenige Probanden des mittleren und höheren Kaders mitführte. (Siehe Stichprobenergänzung im Bereiche der Führungskräfte, Abschnitt 3.2.6.6).

«Mit so genannt älteren Mitarbeitern habe ich persönlich hervorragende Erfahrungen gemacht...»

Über die heutige Unternehmenswelt macht sich Béatrice Gadient keine Illusionen. Für sie sind heutige Grossunternehmen «Hans was Heiri». Sie ist sich bewusst, dass ihr diese Geschichte der Vertragsauflösung überall hätte passieren können und stellt sich als Arbeitnehmerin auf einen klar durch Marktlogik geprägten Standpunkt. Sie versuchte nicht zuletzt deshalb, alle bestehenden Möglichkeiten auszunutzen und verzichtete (nach mehreren Monaten) auf die BNL-Beratung zum Zeitpunkt, als sie den neuen Arbeitsvertrag bereits unterschrieben hatte, was bedeutet, dass sie durch ihre Betriebszugehörigkeit von acht Jahren eine finanzielle Abgangsentschädigung erhielt[325].

Im Gespräch über das Heute erzählt Béatrice Gadient, wie wichtig es ihr ist, das Umfeld positiv zu gestalten, die möglichen Einflüsse wahrzunehmen und auch durchzusetzen. Als Vorgesetzte, so fährt sie weiter, hält sie sich, ohne dem Unternehmen Schaden zuzufügen, an Gerechtigkeit und Wohlwollen gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie versucht, diese sowohl zu stützen als auch zu schützen, in gerechter Weise, wie sie betont: «...ich denke, eine Firma hat mehrere Ziele und Aufgaben; eine davon, so scheint mir, sollte die soziale Verantwortung sein. Dafür hat die Bank so etwas wie Töpfe, aus denen man schöpfen kann. Ich habe einmal einen Mitarbeiter gehabt, der mit der ganzen Computerisierung sehr viel Mühe gehabt hat. Er hat Kopf- und Rückenschmerzen bekommen, hat die ganzen psychosomatischen Symptome gezeigt. Ich habe ihm eine vorzeitige Pensionierung vorgeschlagen und habe diese dann auch über diesen «Sozialtopf» finanziert, in Zusammenarbeit mit der Pensionskasse.»

Die Geschichte dieses Mannes ist ein Beispiel, mit dem sie wiederum die soziale Verantwortung des Unternehmens anspricht. Sie sieht den Fehler eindeutig beim Unternehmen, wenn ein Mitarbeiter mit 30-jähriger Anciennität die Entwicklungsschritte der Technologisierung nicht mitmachen konnte. Und wenn er trotz guten Zeugnissen nicht einmal darauf aufmerksam gemacht wurde, gilt das für sie noch viel mehr. Dieses Beispiel ist jedoch nur eines von vielen, die sie von ihrem früheren (Ω-Bank) sowie auch von ihrem heutigen Arbeitgeber nennen kann. In diesem Sinne ist sie auch sehr kritisch gegenüber BNL, aus ihrer Erfahrung weiss sie, dass viele Mitarbeiter nur einfach neue Arbeitsverträge mit tieferem Lohnniveau zur Unterzeichnung vorgelegt bekamen, und dass lange nicht alle Mitarbeiter die Unterstützungsleistungen von BNL in Anspruch nehmen konnten[326]: «...ich habe im Januar einen konkreten Fall einer Mitarbeiterin erlebt. Sie ist zu ihren Führungsverantwortlichen zitiert worden, da hat man ihr erklärt, sie könne im Unternehmen nur weiterarbeiten, wenn sie unterschreibe, dass man ihren Lohn um 2000 Franken kürze und ihr den Rang Kader wegnehme. Und so hat man ihr den neuen Vertrag vorgelegt. Wenn sie den nicht unterschreibe, hat man ihr gesagt, gelte das als Kündigung. So läuft das, und das habe ich schriftlich gesehen. Sie arbeitet heute bei einer anderen Bank. Auf diese Weise wurden viele Leute e n t l a s s e n . Diese Frau hat übrigens 6700 Franken verdient, sie ist allein stehend, und ihr hat man den Lohn um 2000 Franken kürzen wollen.»

«Wenn mich ein Arzt ansieht, bemerkt er sofort, dass ich Krebs gehabt habe...»

Mit diesen Zeugnissen blendet Béatrice Gadient zurück zu ihrer persönlichen Situation und den Versicherungsrechten der Arbeitnehmer, die meist an ein Unternehmen gebunden sind. Sie spricht von Pensionskassen- und unternehmensinterner Krankenkassenregelung, die bei einem Austritt aufgehoben

[325] Dieses sehr bewusste Herausholen aller finanziellen Möglichkeiten zeigt ihre Haltung gegenüber dem Unternehmen, den Schwund an Loyalität, ihr Schritt zur Marktlogik (wie bei Frieda Marti, Gérard Aubert oder Thomas Mangold bereits erwähnt). Wobei man einschränken muss, dass sie zusammen mit ihrem BNL-Berater nie extern eine Stelle suchte und dass die drei Stellenangebote unabhängig von der BNL-Betreuung, jedoch unter diesem Vertragsverhältnis generiert wurden.

[326] Ich versuchte diese Aussagen von Béatrice Gadient an verschiedensten Stellen zu überprüfen, es gibt jedoch nur einen Personalverantwortlichen der Westschweiz, der ähnliche Andeutungen gemacht hat, obwohl gewisse andere Führungskräfte dies zwar nicht bezeugten, jedoch in ihrer Aussage nicht ausschlossen. Hannes Blatter (der Leiter der personellen Umstrukturierung) verwies auf die offizielle Kategorie von Kündigungen seitens der Mitarbeiter und konnte aus seiner Position heraus diese Dossiers nicht explizit vertreten und gab somit keine Stellungnahme ab.

werden: «Angenommen, man hätte mich auf die Strasse gestellt und ich wäre allein stehend gewesen, ich wäre erledigt gewesen. (...) Ich hätte einen Ausschluss aus den Sozialversicherungen bekommen, was meine Krankheit betrifft. Mit einer Entlassung würde ich aus dem Sozialversicherungsnetz fallen. Die Chemotherapie hat mich 150'000 Franken gekostet. Dieses Geld muss man zuerst einmal haben! Das ist zwar von der Versicherung bezahlt worden... jedoch, hätte man mich entlassen, wäre ich aus der Versicherung gefallen. In meinem Fall hätte ich nach einer Entlassung einen (*Versicherungs*-)Ausschluss bei Krebserkrankungen bekommen.»

Das von Béatrice Gadient erwähnte Problem steht in Zusammenhang mit dem Austritt aus der Pensionskasse und dem Wiedereintritt mit früheren Freizügigkeitsleistungen als Kapital beim neuen Arbeitgeber, dasselbe gilt jedoch auch für den Wiedereintritt bei einer Krankenkasse. Grundlage dieses Prozederes ist eine Eintrittsuntersuchung beim Vertrauensarzt, bei dem alle Krankheiten und Beschwerden deklariert werden müssen. Ist eine Krankheit wie in Béatrice Gadients Fall offensichtlich, so entsteht in diesem Bereich ein Ausschluss aus der Pensionskasse sowie aus der Krankenkasse. Das heisst, wenn die Angestellte wieder an Krebs erkrankt, bedeutete dies ein Ausschluss aus der Invaliditätsrente: «Und sehen Sie, das ist für mich eine Verantwortung, die eine Firma übernehmen muss. Stellen Sie sich vor, die entlassen einen Familienvater mit drei kleinen Kindern... damit habe ich sehr grosse Mühe, obwohl ich im Allgemeinen kein sehr sozialer Mensch bin.»

Béatrice Gadient weiss, dass ihre Ausgangslage in der Ω-Bank nach der Erkrankung äusserst schlecht war, sie hätte die Firma wegen der Versicherungsproblematik auch nicht wechseln können. Der neue Arbeitgeber übernahm jedoch die Verantwortung voll und ganz und stellte Béatrice Gadient ohne Einschränkungen der Versicherungsleistungen an. Wie sie erzählt, ist sie mit BNL im Rücken, ihrem Curriculum, dem Arbeitszeugnis und den folgenden drei Statements aufgetreten: «Ich habe Krebs gehabt, ich will keine Karriere mehr machen, und mein Leben ist mir sehr wichtig.»

6.2.4.1 Interview mit Béatrice Gadient

[...]
Während meiner Zeit bei BNL habe ich aktiv nach einer neuen Stelle gesucht und diese Stelle hier gefunden. Nach Stellenantritt bin ich ein Jahr ausgebildet worden, und danach hat man mich gefragt, ob ich diesen Bereich (*anonymisiert*) übernehmen würde. Ich glaube, dazu hätte niemand Nein gesagt.
Haben Sie diese Stelle in Zusammenarbeit mit BNL gefunden?
In Zusammenarbeit mit BNL habe ich nie extern gesucht. Mit dem BNL-Berater habe ich intern gesucht, aber das ist nicht sehr befriedigend gewesen. Extern habe ich in eigener Verantwortung gesucht.
Und wie sind Sie zu dieser Stelle gekommen?
Es hat sich um ein Inserat eines dieser bekannten Executive-Search-Unternehmen gehandelt. Die haben für ein bekanntes Unternehmen einen Verkaufsleiter oder eine Verkaufsleiterin gesucht. Auf dieses Inserat habe ich mich gemeldet, und beim Interview haben sie mich auf die Bank angesprochen.
Sie haben sich für eine andere Stelle beworben?
Ja, für etwas komplett anderes.
Diese Unternehmen haben meist ein grosses Repertoire an Stellen.
Richtig. Ich bin angefragt worden, ob ich auch bei einer anderen Bank arbeiten würde, habe jedoch zuerst abgelehnt. Daraufhin habe ich drei konkrete Angebote bekommen. Nach diversen Überlegungen habe ich mich dann doch entschlossen, zur Bank (*nennt den neuen Arbeitgeber*) zu gehen.
Wie ist diese externe Stellensuche genau vor sich gegangen? Haben Sie je erwähnt, dass Sie zu dieser Zeit nur temporär eingesetzt gewesen sind?
Nein, das habe ich nie erwähnt. Ich denke, das wäre ein Hindernis gewesen. Für mich hat einfach gegolten: angestellt bei der α-Bank seit… Das ist auch der letzte Eintrag in meinem Curriculum gewesen, da ist nichts gestanden über BNL oder so!
Und als Sie sich für die neue Stelle entschieden haben, ist das wie am Schnürchen gelaufen?
Ja richtig, zuerst habe ich die Ausbildung gemacht, und dann ist das Angebot für diese Stelle gekommen.

Wie lange hat die Ausbildung gedauert?
Diese Ausbildung hat drei viertel Jahre gedauert. Normalerweise dauert sie aber ein Jahr. Da ich aus dem Bereich Privatkundengeschäft komme, hat mir jedoch nur die Kreditausbildung gefehlt, und so ist mein Wissen durch die Ausbildung ergänzt worden.
Wo haben Sie vor Ihrer Freisetzung gearbeitet?
Vor BNL habe ich im Bereich Privatkundengeschäft gearbeitet. Vor zehn Jahren habe ich bei der α-Bank angefangen. Es hat sich um die zweite Stelle nach meinem Studium gehandelt. Zuerst habe ich im Privatkundengeschäft einer Filiale gearbeitet, dann bin ich Bereichsleiterin geworden. Nach der Filialleitung habe ich dann den Produkteverkauf übernommen. Damals hat es noch... und... geheissen (*anonymisiert*), heute heisst es... Nach dem Managementwechsel, bedingt durch die Fusion, bin ich direkt von dieser Stelle zu BNL gekommen. Der Grund ist meine Krankheit gewesen.
Wegen Ihrer Krankheit sind Sie zu BNL gekommen? Zuvor sind Sie doch die Karriereleiter stetig emporgestiegen! Wann sind Sie ins Kader befördert worden?
Vor ungefähr sieben Jahren (*etwa zwei Jahre nach Eintritt in das Unternehmen*).
Dann sind Sie eigentlich schon auf dem Weg in die Direktion gewesen?
Ja eigentlich schon, darüber ist auch gesprochen worden, aber dann bin ich kurz vor dem Zusammenschluss der Banken krank geworden. Ich habe Krebs bekommen, und während sechs Monaten habe ich nur noch 50 % gearbeitet. Das heisst, während der Chemotherapie habe ich immer zwei Wochen nicht gearbeitet, die zwei Wochen ohne Chemotherapie habe ich aber gearbeitet. Das ist kurz nach der Fusion gewesen. (...) Nach der Krankheit bis zum Jahresende habe ich noch meine alten Chefs gehabt. Im darauf folgenden Jahr sind die neuen Chefs gekommen. Damals ist mir anlässlich eines Gespräches eröffnet worden, dass man jemanden, der nicht voll einsatzfähig ist – und somit behindert, wie mir gesagt worden ist – eigentlich nicht weiter fördern will.
Wie haben Sie sich damals gefühlt?
Ich habe mich relativ schlecht gefühlt und habe einfach meine Position irgendwie abzusichern versucht. Für mich hat diese Nachricht ins Gesamtbild der Veränderungen gepasst. Man hat Leute einfach entlassen, oder man hat ihnen mitgeteilt, dass man keine Stelle mehr für sie hätte, weil sie bereits 45 Jahre alt wären usw.
Ist der Produkteverkauf ein Geschäftsbereich gewesen, in dem man kranke oder über 45-jährige Mitarbeiter nicht mehr hat brauchen können?
Nein, das denke ich nicht. Ich definiere die soziale Verantwortung eines Unternehmens ganz anders. Ein Mitarbeiter, der krank ist oder krank gewesen ist, den kann man sicher an einem Ort einsetzen, an dem er für eine gewisse Zeit vielleicht weniger Stress und Druck hat. Was die Alterskategorie betrifft: Mit so genannt älteren Mitarbeitern habe ich persönlich hervorragende Erfahrungen gemacht. Ich habe mit über 60-jährigen Mitarbeitern gearbeitet, und das ist problemlos gewesen. Im Gegenteil, die Akzeptanz des Kunden gegenüber reiferen Mitarbeitern ist sogar eher besser.
Hat der Entscheid zu Ihrer Freisetzung bei Ihrem Vorgesetzten gelegen?
Ja, das hat er mir auch ziemlich klar gesagt. «Behinderte», hat er gesagt, könne er nicht brauchen. Und er hat betont, dass er einen Mitarbeiter haben müsse, der so 12 bis 15 Stunden täglich arbeiten könne. Dies könne er mir aber nicht zumuten. Das stimmt natürlich, so viel hätte ich in dieser Zeit wirklich nicht arbeiten können, ich bin ja bereits schon mit einem Bein im Grab gestanden und bin froh gewesen, dass ich die ganze Operation und die Chemotherapie überhaupt durchgestanden und überlebt habe.
Ins BNL sind Sie aber erst neun Monate später eingetreten?
Ja, zuerst habe ich unbezahlten Urlaub genommen, um eine Weltreise zu machen. Am Tag meines Abfluges hat man mir die neuen Organigramme gezeigt. In unserem Bereich sind die Strukturen um fünf Mitarbeiter verschmälert worden, und ich bin eine dieser fünf gewesen, die auf diesem Organigramm nicht mehr aufgeführt gewesen sind.
Haben Sie das vorher schon gewusst?
Nein, das habe ich nicht gewusst. Anlässlich eines Gesprächs ist mir nur gesagt worden, dass man für mich keine Karriere sehe.
Haben sie Ihnen auch Ihren Rang gekündigt?
So weit sind sie nicht gegangen. Ich bin damals Sektorleiterin gewesen, und diese Stelle ist laut Organigramm an jemand andern vergeben worden. Ich habe dann gefragt, wo ich jetzt sei, und so ist mir gesagt worden, ich könne ja weiter als Teamleiterin arbeiten. Dann bin ich abgeflogen und habe meine

Weltreise genossen. Ende Jahr bin ich zurückgekommen, und statt die Arbeit wieder aufzunehmen, bin ich direkt zu BNL gekommen.

Als Sie zurückgekommen sind, hat es also nicht einmal mehr die Stelle der Teamleiterin für Sie gegeben?

Nein.

Sind Sie darüber erstaunt gewesen?

Nein, da hat kein Erstaunen existiert. Das ist für mich eine tiefe Kränkung gewesen – kein Erstaunen.

Sind Sie nicht überrascht gewesen?

Ich bin nicht überrascht gewesen, aber damit habe ich wirklich nicht gerechnet.

Haben Sie Berichte über solche Vorkommnisse auch von anderen Mitarbeitern vernommen?

Ich habe das bei meinen eigenen Leuten gesehen. Man hat mir gesagt, wenn die Bank gewisse Leute nicht mehr will, dann entlässt sie die einfach. Die Philosophie ist in die Richtung gegangen, dass jemand, der nicht zu 100 % leistungsfähig ist, in diesem Unternehmen keinen Platz mehr hat.

Ist das offiziell so besprochen worden?

Ja, offiziell... natürlich nicht auf einem Papier, aber es ging so in die Richtung. Den Leitern ist mitgeteilt worden: «Wenn Sie sich nicht mehr mit diesen Leuten befassen wollen – mit so genannten Fehltritten – dann entlassen wir die.»

Die sind so genannt worden ...Fehltritte?

Ja, Fehltritte, ...Leute, die zum heutigen Unternehmen nicht mehr passen oder zumindest hier nicht am richtigen Ort sind.

Für wie viele Mitarbeiter sind Sie damals verantwortlich gewesen?

Für 20 Mitarbeiter.

Und man hat auch Ihnen als Führungsverantwortliche angeboten, sich der unerwünschten Mitarbeiter auf diese Weise zu entledigen?

Ja, ungefähr so. Es hat geheissen: «Wir suchen für diese Leute eine Lösung, Sie müssen sich nicht weiter darum kümmern.» Als ich dann selbst eine sichtbare Behinderung gehabt habe, ist mir eigentlich klar gewesen, dass es mir nicht anders gehen würde als den 59- oder 62-Jährigen. (*Sie macht nun den Bezug zu sich selbst, ist sie doch durch ihre Krankheit ebenfalls von der förderungswürdigen Mitarbeiterin zum «Fehltritt» geworden.*)

Wie haben Sie reagiert, als Ihnen mitgeteilt worden ist, dass man Sie auch als Teamleiterin nicht mehr beschäftigen will?

Mit relativ grosser Wut!

Haben Sie das Ihren Chefs auch zu verstehen gegeben?

Ich habe nur gemeint, dazu sage ich nichts, ich gehe jetzt einfach. Dann bin ich aufgestanden und habe das Gespräch beendet. Da ich ja zuvor, wie bereits gesagt, als Vorgesetzte selber das Angebot bekommen habe, meine Leute zu entlassen, wenn ich das wollte, ist dieser Entscheid für mich nichts Neues gewesen. Dass es mich selber treffen würde, habe ich aber trotzdem nicht erwartet.

Wann haben Sie dieses Angebot, sich so genannter Fehltritte zu entledigen, zum ersten Mal bekommen?

Mit dem Beginn meiner Stellung in Führungsposition. Das ist jedoch schon die Zeit einer neuen Führungspolitik gewesen, da sind auch schon die ersten strukturellen Firmenveränderungen vor sich gegangen. Vorher habe ich es nie erlebt, ich kann Ihnen aber nicht sagen, ob es nicht doch vorgekommen ist. Ich bin die ersten eineinhalb Jahre nicht in einer Führungsposition tätig gewesen. Ich bin zwar für drei Mitarbeiter verantwortlich gewesen, bin jedoch immer umgeben gewesen von jungen Mitarbeitern. Dadurch ist dies auch nie ein Thema gewesen. Ich kann Ihnen nicht sagen, wie es an anderen Orten gewesen ist – weil diese Filiale auf dem Land gewesen ist.

In den Interviews haben wir oft gehört, dass sich die Unternehmensphilosophie erst Mitte der 90er-Jahre verändert hat.

Wissen Sie, ich denke, eine Firma hat mehrere Ziele und Aufgaben; eine davon, so scheint mir, sollte die soziale Verantwortung sein. Dafür hat die Ω-Bank so etwas wie Töpfe, aus denen man schöpfen kann. Ich habe einmal einen Mitarbeiter gehabt, der mit der ganzen Computerisierung sehr viel Mühe gehabt hat. Er hat Kopf- und Rückenschmerzen bekommen, hat die ganzen psychosomatischen Symptome gezeigt. Ich habe ihm eine vorzeitige Pensionierung vorgeschlagen und habe diese dann auch über diesen 'Sozialtopf' finanziert, in Zusammenarbeit mit der Pensionskasse.

Ist dieser Mitarbeiter über 50 Jahre alt gewesen?

Ja, das ist er gewesen, aber ich kann einen solchen Mann nicht einfach auf die Strasse setzen, nur weil er 50 ist und den Computer nicht beherrscht. Als Arbeitgeber habe ich eine soziale Verantwortung, schliesslich hat dieser Mitarbeiter der Firma 30 lange Jahre hervorragend gedient. Folglich habe ich als

Arbeitgeber irgend etwas falsch gemacht, wenn er diese Entwicklungsschritte der Technologisierung nicht hat mitmachen können. Ich kann nicht einfach sagen, dass dieser Mann 30 Jahre ein guter Mitarbeiter gewesen ist und jetzt nicht mehr, nur weil er den Computer nicht bedienen kann. In solchen Fällen muss man einfach sozialverträgliche Massnahmen ergreifen.

Ist das nach der Fusion nicht doch gemacht worden? Genau dafür hat es doch BNL gegeben?

(*Lächelt kurz und antwortet nach kurzer Pause sehr bestimmt*) Nein, das ist nicht so gemacht worden. Angenommen, man hätte mich jetzt auf die Strasse gestellt und ich wäre allein stehend, ich wäre erledigt gewesen, und zwar aus folgenden Gründen: Ich hätte einen Ausschluss aus den Sozialversicherungen bekommen, was meine Krankheit betrifft. Mit einer Entlassung würde ich aus dem Sozialversicherungsnetz fallen. Die Chemotherapie hat mich 150'000 Franken gekostet. Dieses Geld muss man zuerst einmal haben! Das ist zwar von der Versicherung bezahlt worden... jedoch, hätte man mich entlassen, wäre ich aus der Versicherung hinausgefallen. In meinem Fall hätte ich nach einer Entlassung einen Ausschluss bei Krebserkrankungen bekommen.

Wenn die Krankheit vor der Kündigung ausgebrochen ist ...?

...werden Sie aus der Versicherung (*des neuen Arbeitgebers*) ausgeschlossen.

Ist das für Sie bei der neuen Versicherung so?

Nein. Als es um die neue Stelle gegangen ist, habe ich vor Stellenantritt aus einer starken Position heraus verhandelt und bin vorbehaltlos in die Kranken- und Pensionskasse aufgenommen worden. Das sind aber Ausnahmeregelungen. Für das Gros der Leute gibt es das nicht. Sie beginnen ihre Arbeit in einem Unternehmen und haben einen normalen Pensionskassenuntersuch. In meinem Fall muss ich nicht einmal einen Fragebogen ausfüllen. Wenn mich ein Arzt ansieht, bemerkt er sofort, dass ich Krebs gehabt habe. Dann habe ich einen Ausschluss darauf, das heisst, wenn ich auf Grund dieser Krankheit invalid werde, zahlt mir die Pensionskasse nichts. Mein neuer Arbeitgeber hat mich jedoch so übernommen, wie ich bei der Ω-Bank gewesen bin, aber das ist die Ausnahme. 99,9 % der Leute haben in einem solchen Falle einen Ausschluss und fallen dadurch bei Wiederausbrechen der Krankheit durch das ganze Sozialversicherungsnetz.

Und das, weil die Kranken- und Pensionskasse nur so lange gültig ist, wie Sie bei einer Firma angestellt sind?

Ja, nachher nehmen Sie im Falle der Pensionskasse die Freizügigkeitsleistungen als Kapital mit und schliessen das bei der neuen Firma wieder ein. Beim Eintrittsuntersuch müssen Sie Ihre Krankheiten deklarieren, oder es ist offensichtlich, dass Sie krank waren, und so entsteht der Ausschluss. Sollten Sie je wieder an Krebs erkranken, wäre das ein Ausschluss aus der Invaliditätsrente. Und sehen Sie, das ist für mich eine Verantwortung, die eine Firma übernehmen muss. Stellen Sie sich vor, die entlassen einen Familienvater mit drei kleinen Kindern... damit habe ich sehr grosse Mühe, obwohl ich im Allgemeinen kein sehr sozialer Mensch bin.

Sie haben einen Moment gelächelt, als ich BNL erwähnt habe. BNL sagt ja: «Wir entlassen nicht, wir stellen frei.»

Ja, es wird niemand entlassen, kein Mensch (*leicht zynisch*). Ich bin auch nicht entlassen worden.

Was bedeutet für Sie das Projekt BNL?

Durch BNL entsteht ein gewisser geschützter Raum für jemanden, der an irgend einem Ort nicht mehr erwünscht ist. Interessanterweise entscheidet man aber eindeutig, wer ins BNL kommt und wer nicht. Ich habe einige Leute gekannt, die bei BNL nicht aufgenommen und einfach entlassen worden sind. Fertig, Schluss!

Wer entscheidet das?

Hmm (*zuckt die Schultern*)…

Mir ist immer gesagt worden, dass man niemanden entlassen hat!

Doch, doch, man hat einige Leute entlassen (*sehr bestimmt*)!

Man spricht von Freisetzungen oder wie es offiziell heisst von «Austrittsvereinbarungen durch die Linie».

Wie auch immer (*reagiert fast aggressiv)* ...ich habe im Januar einen konkreten Fall einer Mitarbeiterin erlebt. Sie ist zu ihren Führungsverantwortlichen zitiert worden, da hat man ihr erklärt, sie könne im Unternehmen nur weiterarbeiten, wenn sie unterschreibe, dass man ihren Lohn um 2000 Franken kürze und ihr den Rang Kader wegnehme. Und so hat man ihr den neuen Vertrag vorgelegt. Wenn sie den nicht unterschreibe, hat man ihr gesagt, gelte das als Kündigung. So läuft das, und das habe ich schriftlich gesehen. Sie arbeitet heute bei einer anderen Bank. Auf diese Weise wurden viele Leute e n t l a s s e n . Diese Frau

hat übrigens 6700 Franken verdient, sie ist allein stehend, und ihr hat man den Lohn um 2000 Franken kürzen wollen.

Und Sie wissen von mehreren solchen Fällen?

Aus meinem Bekanntenkreis kenne ich drei Leute, denen es so ergangen ist. Die sind gar nicht ins BNL aufgenommen worden, die haben diese Betreuung überhaupt nicht angeboten bekommen.

In Ihrem Fall, sagen Sie, ist Ihre Krankheit der Grund der Freisetzung gewesen.

Sicher wäre es anders weitergegangen, wäre ich nicht krank geworden. Das ist mir eindeutig gesagt worden.

Wie erklären Sie sich, dass diese Leute aus Ihrem Bekanntenkreis nicht in das Projekt BNL aufgenommen worden sind? Können Sie diese Fälle kurz schildern?

Ich denke, man unterscheidet, welche Funktion und/oder welche Beziehungen eine Person hat. Diese drei Leute haben alle Kaderfunktionen gehabt. Aber nur die, die g e f ä h r l i c h werden können, kommen ins BNL; die, die zum Beispiel in der Firma Connections haben, oder die, bei denen man das Gefühl hat, sie könnten einiges nach aussen tragen und nicht alles schlucken. Aus meiner Sicht ist das der Filter gewesen, jedenfalls der, den ich erlebt habe.

Bei den Schliessungen der Dienstleistungszentren sind jedoch auch die einfachsten Mitarbeiter zu BNL gekommen, das weiss ich aus eigener Erfahrung.

O.k., davon weiss ich nichts. Ich bin die Einzige, die ich kenne, die zu BNL gekommen ist... Nein, das stimmt nicht, da ist noch jemand, den Sie auch interviewt haben... (*nennt den Namen*).

Sie haben gewusst, dass ich diesen Herrn interviewt habe?

(*Lacht*) Ich weiss doch alles! Meine Connections sind immer noch relativ gut. Aber er (*nennt wiederum seinen Namen)* ist der Einzige. Ich weiss zwar noch von jemandem, ...kenne ihn aber nicht persönlich. In meinem Bereich hat sich der grosse Rest jedoch durch denkbar schlechte neue Arbeitsverträge erledigt, wie ich bereits erzählt habe. Und wenn diese neuen Verträge nicht akzeptiert worden sind, hat es als Kündigung seitens des Mitarbeiters gegolten. (*Sie erzählt nun noch andere konkrete Beispiele, die wir aus Gründen der Geheimhaltung ausklammern.*)

[...]

Und wie sieht es an Ihrem heutigen Arbeitsplatz aus? Kommen solche Sachen, wie Sie sie von der Ω-Bank her kennen, nicht vor?

Doch, ich höre auch hier so Sachen. Ich glaube, ob das jetzt dieses oder ein anderes Grossunternehmen ist, das ist 'Hans was Heiri'. Für den Einzelnen ist es immer eine Frage der Ausgangslage. Meine Ausgangslage in der Ω-Bank ist schlecht gewesen. Für mich ist es ganz klar gewesen, ich muss diese Bank verlassen. Und dann bin ich hier eingestiegen mit den folgenden drei Statements: «Ich habe Krebs gehabt, ich will keine Kariere mehr machen, und mein Leben ist mir sehr wichtig.» Mit diesen Voraussetzungen bin ich eingestiegen. Ich habe diesen Job eigentlich gar nicht gewollt. Ich habe nämlich damals drei Stellen zur Auswahl gehabt. Eine davon ist für mich der absolute Personal Fit gewesen. (*Sie erzählt nun von ihrem andern Stellenangebot, ein Abschnitt, den wir aus Gründen der Geheimhaltung kürzen müssen.*)

[...]

Ich habe den neuen Arbeitsvertrag bereits gehabt und bin noch vom Verwaltungsrat interviewt bzw. verhört worden. Die haben mir trotz meiner Erkrankung zugesagt, ebenfalls inklusive Aufnahme in ihre Pensionskasse ohne Ausschlüsse. Meine heutige Aufgabe habe ich mir einfach nur aus Goodwill noch angesehen, und beim Vorstellungsgespräch habe ich bereits nach der ersten Viertelstunde gewusst, dass ich diese Stelle gar nicht will.

Und wie ist es dann weitergegangen?

Ich habe ihnen gesagt, ich wolle nicht zu einer Bank, und zudem habe ich betont, dass ich keine finanziellen Einbussen akzeptieren würde. Mein heutiger Arbeitgeber ist diesen Anforderungen jedoch Schritt für Schritt entgegengekommen. Ich habe dann einfach gespürt, dass diese Firma mich unbedingt will. So habe ich mich schliesslich für den Job bei der Bank entschieden, nicht zuletzt auch aus Vernunftgründen. Weil... wenn für mich der Personal Fit ausgezeichnet ist, kenne ich keine Grenzen mehr. Dann spielt es für mich keine Rolle, 10 oder auch 14 Stunden täglich zu arbeiten. Das würde aber in meiner gesundheitlichen Situation höchst wahrscheinlich zu einer allzu grossen Belastung führen.

Was genau ist dieser Personal Fit gewesen?

Das sind die Leute, die Verwaltungsräte, die oberste Personalchefin und die weltweit tätigen Verkaufsleiter gewesen; da ist sofort eine grosse Sympathie vorhanden gewesen, beidseitig. Damals, beim Interview, ist ein Verwaltungsrat aufgestanden und hat zu mir gesagt: «Ich will Sie, Sie müssen mir nur noch sagen, wie

viel Sie kosten!» Das ist ein schönes Gefühl nach dieser ganzen Geschichte, die ich gesundheitlich und beruflich durchlebt habe. Meine Vernunft hat mich dann aber ganz klar in Richtung Bank gelenkt, wo ich heute arbeite. Meine persönliche Sicherheit und meine Gesundheit sind bei diesem Entscheid im Vordergrund gestanden.

Sie meinen, dass Sie sich an der andern Stelle zu sehr engagiert hätten?

Ja, richtig. Die Bank hat mir eine einjährige Ausbildung garantiert, welche für mich ein weiteres Jahr der Rekonvaleszenz bedeutet hat. In diesem Sinne hat mich mein heutiger Arbeitgeber mit all meinen Hypotheken gewollt.

Könnte einem Mitarbeiter Ihres heutigen Arbeitgebers dasselbe passieren wie Ihnen, das heisst, würde er nach einer schweren Krankheit bei der Ω-Bank zu ähnlichen Konditionen aufgenommen wie es Ihnen umgekehrt passiert ist?

Absolut. In diesen Firmen gibt es keine Unterschiede, es ist nur eine Frage der persönlichen Ausgangslage.

Wie gehen Sie heute mit diesen ernüchternden Erkenntnissen um, wie identifizieren Sie sich mit einem solchen Unternehmen?

An und für sich gehe ich damit gleich um wie damals bei der Ω-Bank. Ich versuche, den Kreis meines Einflussbereiches für alle Beteiligten, das heisst für mich und meine Mitarbeiter, so angenehm, sicher und verträglich wie möglich zu gestalten. Mehr kann ich nicht bewirken. In meiner Qualifikation beim Produkteverkauf hat mein damaliger Chef geschrieben, er hege die tiefste Bewunderung für meinen Einsatz, den ich trotz meiner Krankheit gezeigt habe. Ich behaupte jetzt einmal, dass mir all dies (*die Freisetzung*) unter meinem alten Chef niemals passiert wäre. Ob man nach strukturellen Firmenveränderungen noch dazugehört oder nicht, ist absolut personenabhängig.

Geht es um Beziehungen im Allgemeinen, um die Connections, wie Sie schon gesagt haben, oder um die persönliche Beziehung zum entsprechenden Vorgesetzten?

Es geht sicher um die persönliche Beziehung zum Vorgesetzten. Dies hat sehr viel mit Sympathie oder Antipathie zu tun. Jemandem, der mir nicht sympathisch ist, mute ich drastischere Konsequenzen zu als jemandem, der mir sympathisch ist. Diese Geschichten sind nicht firmenabhängig, sondern personenabhängig, und es kommt immer darauf an, wer die Bereiche oder die Teams neu (*nach der Reorganisation*) führt.

Sie haben zuvor Ihren alten Chef (*Chef vor Fusion*) erwähnt. Was ist nach der Umstrukturierung und Stellenneubesetzung aus ihm geworden?

Mein alter Chef ist ein Akademiker gewesen, ein absoluter Freidenker Mitte 40, mit einem sehr breiten Horizont, ohne persönliche oder private Probleme. (...) Er ist zuvor in bester Position gewesen (*anonymisiert*), und dann ist er auf ein Abstellgeleise gestellt worden... (...) (*erwähnt die verschiedenen Positionen seines kontinuierlichen Niedergangs über verschiedene Stellen, immer in derselben Führungsstufe, jedoch mit einer Verschiebung in dezentrale Bereiche*). Für mich ist er ein absolut brillanter Mann gewesen. Der neue Chef hingegen ist für mich der personifizierte Bänkler, ein Mann mit einer sukzessiven, sehr solid nach oben gerichteten Bankausbildung. Wo mein alter Chef heute ist, weiss ich nicht, ...ich habe keine Ahnung. Was diese Veränderungen betrifft, gibt es verschiedene Stimmen, ich kann diese Schritte jedenfalls nicht nachvollziehen! (...) Für die Modernisierung dieses Bereichs hätte man so frei denkende Leute wie ihn unbedingt gebraucht. Nur schon seine Fähigkeit, über Grenzen hinaus zu denken und etwas auch in Frage zu stellen... genau solche Leute würde man brauchen!

Und wie erklären Sie sich den damaligen Chefwechsel?

Ich habe oft mit ihm darüber gesprochen, aber ich weiss es nicht, und er hat mir auch keine Antwort liefern können. Viele Dinge sind einfach nicht nachvollziehbar, die wahren Gründe sind wohl nicht kommuniziert worden. Ihn hat sein Weggang sehr geschmerzt, ist dieser Bereich, für dessen Aufbau er verantwortlich gewesen ist doch wie sein eigenes Kind gewesen... (*macht eine kleine Pause und fährt bestimmt fort*) ...jedenfalls ist offensichtlich, dass sein Weggang nicht auf sein Ansinnen hin passiert ist.

Oft habe ich in solchen Fällen von unklarer Verschiebung in andere Tätigkeitsbereiche das Wort Berufung gehört.

Was auch immer eine Berufung ist! Ich habe nie eine Antwort auf meine Fragen bekommen. Ich habe nur gemerkt, dass seine Macht und sein Einfluss sehr schnell weg waren. Und zwar auf Grund verschiedener Vorkommnisse mit seinen Mitarbeitern. Und den Abstieg konnte man richtig mitverfolgen.

Da hat also so etwas wie eine Seilschaft nicht mehr funktioniert?
Ja, das könnte ich mir vorstellen. Anderseits... vielleicht hat er auch eine Art Gefahrenpotenzial dargestellt, weil er nicht in die gängigen Normen der Firma gepasst hat. Sein ganzes Denken hat gewissen Leuten vielleicht Angst gemacht.
Seine freidenkerische, unkonforme Art?
Ja, richtig. Er ist jemand, der sich über Regeln hinwegsetzen kann.
Und der Neue passt sich eher an?
Der ist sehr solid. Der hat sicher auch seine Qualitäten. Wichtig ist jedoch, dass jeder Mitarbeiter mit seiner Art und seiner Ausbildung sowie seiner Erfahrung den für ihn richtigen Platz in einem Unternehmen findet. Die freidenkerische und unkonforme Art sollte am richtigen Ort eingesetzt werden, und das ist in diesem Falle eben optimal gewesen. Deshalb kann ich auch die Neubesetzung noch immer nicht nachvollziehen. Und werde es in Zukunft wohl auch nie nachvollziehen können. Dies ist übrigens nicht der einzige Fall gewesen, der mir unverständlich geblieben ist.
[...]

6.2.5

«Loyalität heisst heute: Wer kann mir helfen, möglichst viel Geld zu verdienen...[327]»

Pseudonym: Thomas Mangold; Geschlecht: männlich; Alter: 45–49 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 3; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ingenieur EPFL; Zivilstand: geschieden; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: 2; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 160'001-200'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: 200'001-500'000; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Projektleiter.

Das Gespräch mit Thomas Mangold war eindeutig das längste und ausführlichste Interview der gesamten Forschung, es dauerte sage und schreibe ganze vier Stunden (Tonbandaufnahme) und endete erst nach einem gemeinsamen Mittagessen, zu dem er die Interviewerin nach Ausschalten des Tonbands einlud[328]. Dieses Gespräch zeichnet sich aus, wie die anderen Interviews mit Mitarbeitern des mittleren und vor allem des höheren Kaders, durch eine positionsbedingte Vogelperspektive, durch die sehr viele Namen und Geschichten des Unternehmens ins Spiel kommen. Diese Interviews stellen insbesondere hohe Anforderungen an die Überarbeitung auf Grund der Schweigepflicht.

So explizit Thomas Mangold seine Geschichte auch erzählt, für den Zuhörer ist es nicht immer einfach, seinen Gedankensprüngen zu folgen; seine Analysen sind jedoch stets kritisch und reflektiert, seine Aussagen treffend und genau[329]. Als Person mit hoher Intelligenz und dementsprechend hohem kulturellem Kapital gelingt es ihm, die Problematik dieses ökonomisch rationalen Prozesses der Umstrukturierung und die daraus folgende Realität für die Betroffenen bedeutungsvoll zu beschreiben:

«Wir (BNL-Betreute) sind keine Verlierer, weil wir Trottel oder unbrauchbare Menschen sind, sondern Verlierer, weil wir in einem Prozess, in dem das Menschliche und allzu Menschliche durchschlägt, nicht zu den Gewinnern gehören...»

Das Zitat von Thomas Mangold ist wohl eine der treffendsten Aussagen, um die Ambivalenz dieses so strategisch und genau geplanten Unternehmensumbaus zu beschreiben. Was in ökonomischen Zahlen so rational erklärt wird, hat in der Umsetzung nur zu viele menschliche Aspekte, im Falle der Stellenbesetzung nach der Fusion sind dies vornehmlich die menschlichen Beziehungen, in Form von Seilschafen und Feindschaften, die den Prozess alles andere als vernunftgemäss und sachlich zu steuern vermögen[330].

Mit einer «Tour d'horizon» erzählt Thomas Mangold von seiner beruflichen wie auch privaten Flugbahn bis zum heutigen Tag (Tag des Interviews) und führt den Zuhörer auch ein in seine Zukunftsperspektiven

[327] Das Interview mit Thomas Mangold führte Andrea Buss Notter.

[328] Das Gespräch fand auf Thomas Mangolds ausdrücklichen Wunsch in den Räumlichkeiten von BNL statt. Keinesfalls, so sagte er bei der telefonischen Verabredung zum Interview, wolle er seine Geschichte mit seinem neuen Arbeitsplatz oder auch seinem privaten Umfeld in Verbindung bringen.

[329] Zusätzlich erschwert wird das Verständnis dieses Interviews durch die Anonymisierung von Eigennamen und Unternehmensvokabular.

[330] Durch die Interviews mit sowohl direkt als auch indirekt betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften zeigt sich immer wieder eine stark herkunftsabhängige und durch Seilschaften betonte Auswahl der Mitarbeiter, die natürlich nie als solche betrachtet, noch kommuniziert wurde. Offiziell gilt immer die Version der Auswahl der besten Mitarbeiter für jegliche zu besetzende Position im Unternehmen.

und Wünsche. Er zeigt sich flexibel und mobil, wie es sich für heutige erfolgreiche Manager gehört, spricht davon, sich in seinem Leben immer meanderförmig bewegt zu haben, was sowohl Ausbildung als auch Werdegang durchaus bestätigen. Er studierte am EPFL Mathematik und machte danach den Master of Finance an einer der bedeutendsten Wirtschaftsuniversitäten Europas. Als Verkaufsleiter begann er im Anschluss daran seine berufliche Laufbahn in der Computerbranche, bevor er zusammen mit seiner frisch Vermählten über zwei Jahre lang mit Rucksack die Welt bereiste. Nach seiner Rückkehr hat er über einen Leichtathletikfreund, wie er sagt, «die Welt des Bankings in der damaligen... (*eine der vier Schweizer Grossbanken*) kennen gelernt», wo er anfänglich ganz schön ins kalte Wasser geworfen wurde, was seinen Wünschen und wohl auch seinem Temperament durchaus entsprach. Wiederum über einen Sportkollegen erfuhr er drei Jahre später, dass die α-Bank jemanden mit exakt seinem Profil suchte. Und so wechselte er seinen Arbeitgeber nicht zuletzt auf Grund der Zusicherung baldiger Aufstiegsmöglichkeiten.

Er begann seine Arbeit bei der α-Bank an der Kundenfront als Leiter eines kleinen Teams, spezialisiert für Kreditwesen, und wurde schon ein Jahr später zum Filialleiter ernannt. Nach drei Jahren kam es auf höherer Führungsstufe zu einem Chefwechsel und dadurch zu einer Neuorganisation vom Privat- und Firmenkundengeschäft in der Region. Die Verantwortlichkeiten wurden dementsprechend neu delegiert, und da Thomas Mangold, wie er berichtet, nicht in der richtigen Seilschaft war, verlor er seine Stelle als Filialleiter. Schon zu Beginn der 90er-Jahre musste er folglich in diesem System eine erste Niederlage hinnehmen, die er als Karriereknick bezeichnet: «Ja ich persönlich habe es als Karriereknick empfunden. Ich bin im ersten Augenblick sehr frustriert gewesen, weil ich mit Leib und Seele Filialleiter gewesen bin. Damals hat man nämlich als Filialleiter noch Freiheiten gehabt!»

«Gut, an mir habe ich so oder so nicht gezweifelt...»

Bevor wir Thomas Mangolds weiteren beruflichen Weg betrachten, kurz einige Worte zu Person und Privatleben. Zum Zeitpunkt des Interviews ist er 45 Jahre alt, er präsentiert sich professionell im dunklen Anzug mit klassisch schräg gestreifter Krawatte und weissem Hemd. Er ist hochgewachsen und von sportlicher Statur, auch wenn das gute Leben schon einige wenige Kilos auf seinem Bauch zurückgelassen hat. Er hat dunkles, volles, sehr kurz geschnittenes Haar, und sein Händedruck ist ebenso männlich wie sein Auftreten[331]. Mit seiner Lebensgefährtin wohnt er in einer Eigentumswohnung am rechten Zürichseeufer[332], familiär kommt er aus liberalem, gut bürgerlichem Elternhaus, sein Vater ist Ingenieur, seine Mutter Künstlerin und sein Bruder Innenarchitekt.

Schon im ersten Moment der Begegnung wirkt er motiviert, engagiert und sehr initiativ, was man vielleicht, negativ ausgedrückt, auch als eigenwillig bezeichnen könnte. Thomas Mangold ist jemand, der von sich selbst sagt, dass er durch Leistung zu überzeugen versucht, und er scheint, nebenbei erwähnt, genau der Manager zu sein, wie ihn sich die Bank nach ihren Leitfäden für Stellenprofile und Mitarbeiteranforderungen heute wünscht.

Kommen wir nun zurück zu den Ereignissen der frühen 90er-Jahre: Nach seiner Absetzung als Filialleiter wurde Thomas Mangold eine Führungsfunktion auf Projektebene angeboten, die für ihn, wie er erzählt, sehr interessant war. Trotzdem vermisste er die früheren Kundenkontakte und betrachtete die Lösung auch als Karriereknick, denn sein klares Ziel war, Leiter einer Region zu werden. Ein gutes Jahr später kam jedoch der Direktor, wir nennen ihn Herr X (auch in der folgenden Transkription), persönlich auf ihn zu mit dem Angebot einer Stabsstelle auf zweiter Führungsstufe. Von dieser Stelle spricht er im Interview als «Assistant-Posten», oder «rechte Hand» des Direktors. Wenige Monate später kam die Fusion: «Und dann habe ich meine Situation mit Herrn X besprochen, und er hat gesagt: «Ich will, dass Sie hier in der neuen Bank dasselbe weitermachen wie bis anhin. Ist das für Sie in Ordnung so?» Damit

[331] Wie Thomas Mangold erzählt, gewann er als Jugendlicher viele sportliche Leichtathletikauszeichnungen, auch heute ist er noch sehr engagiert in diesem Sportclub.

[332] Während des Interviews berichtet Thomas Mangold auch, dass er sich zum Zeitpunkt der Vertragsauflösung von seiner Frau trennte und dadurch über einen Monat wieder bei seinen Eltern lebte. Trotzdem hat er, wie er berichtet, seiner Familie nichts von seinen beruflichen Nöten und psychischen Verletzungen gesagt.

war Thomas Mangold einverstanden, und er wähnte sich in dieser Phase des Unternehmenswandels in Sicherheit. Ein halbes Jahr später, als er sich mit einem Kollegen von der Bank wie üblich zum Mittagessen traf, erfuhr er unerwartet: «...dass ich durch einen anderen ersetzt werden soll. Er (*der Kollege)* hat aber nicht gewusst, dass ich nichts davon weiss und hat mich nichtsahnend gefragt, was ich denn jetzt zu tun gedenke.»

«Heute gilt alles nur noch so lange, bis wieder etwas Neues kommt...»

Von seinem Direktor hingegen wurde Thomas Mangold erst später über diesen Entschluss informiert, und zwar so, dass dieser ihm zwischen Tür und Angel mitteilte, der Assistenzposten werde aufgehoben und er solle sich jetzt allmählich daran machen, etwas Neues zu suchen oder sich mit Hannes Blatter in Verbindung setzen. In Tat und Wahrheit wurde diese Stelle jedoch nicht aufgehoben, sondern neu besetzt, und Thomas Mangold wurde ohne weitere Erklärungen und Gründe freigesetzt, wie es in der Unternehmenssprache so schön heisst. Für Thomas Mangold bedeutete dies jedoch nichts anderes als eine Entlassung: «Ich habe eine Stinkwut im Ranzen gehabt, und dann habe ich mich echt beschissen gefühlt... In einer ersten Phase habe ich mich so richtig verraten gefühlt. (...) Mein Direktor hat mir beim Einstellungsgespräch, bei dem wir auch meine Aufgaben definiert haben, gesagt, was ihm wichtig sei: was er von seinen Leuten verlange, das sei Loyalität. Mein Verständnis von Loyalität basiert jedoch auf Gegenseitigkeit. Und somit waren die Voraussetzungen für Loyalität nicht mehr gegeben. Meine Loyalität ist jetzt auf dem absoluten Tiefpunkt.»

Nach dieser Mitteilung entschied sich Thomas Mangold für BNL, er kannte Hannes Blatter bereits als ehemaligen Personalchef und versuchte mit ihm die ganze Geschichte aufzuarbeiten und wenigstens ein Stück weit, seine Wut los zu werden sowie einige offene Fragen zu klären. Zudem trat er eine durch die Bank finanzierte Laufbahnberatung in einer professionellen Outplacement-Agentur an, bei der zufällig ein Freund von ihm arbeitete, was ihn, wie er berichtet, sehr erleichterte. Um die Zeit der Stellensuche optimal zu überbrücken, suchte er sich ausserdem intern temporär für sechs Monate ein Projekt im Bereich IT. Danach wurde er wiederum intern platziert, und zwar in einem neuen IT-Projekt, welches, wie er erzählt, besonders qualifizierter Mitarbeiter bedurfte. Als dieses Projekt jedoch nicht den erhofften Erfolg brachte und abgesetzt wurde, bot man ihm eine IT-Projektleitung im Geschäftsbereich Private Banking an. Das Schicksal will es, dass er heute im Rahmen seiner Tätigkeit wiederum mit Direktor X in Kontakt ist und sie sich in Sitzungen begegnen[333].

Könnte er heute das Rad der Zeit zurückdrehen, würde er diese Stabsfunktion als Assistant nicht mehr annehmen. Gelernt hat er daraus, dass er einen Arbeitsplatz braucht, an dem er viel Bewegungsfreiheit hat, und sein Ziel ist, diese Bank nach Abschluss seiner Weiterbildung[334] definitiv zu verlassen: «Wenn ich gewusst hätte, wie sich das entwickelt, wäre ich nicht hingegangen. (...) Gut, hinterher ist man immer schlauer. Ich erinnere mich, wie ich damals mit Freunden diesen Posten als Assistant eingeschätzt habe und wie ich mit diesem Herrn X ein falsches Kalkül gemacht habe. Weil, ich brauche einen Laden, indem ich schalten und walten, riegeln und machen kann. Wo ich etwas bewegen, beeinflussen und gestalten kann – nur dann fühle ich mich wohl. Und ich bin kein Stäbler! (...) Eine Stabsfunktion, in der man einfach der Zubringer ist für einen anderen, das entspricht in keiner Art und Weise meinem Naturell. Und ich habe Ja gesagt, um auf diese Position zu gelangen, auf die zweite Führungsebene. Diese habe ich als Sprungbrett betrachtet für eine andere Funktion. Weil, so etwas wie diesen Posten als Assistant macht man nicht jahrzehntelang. (...) Mein Wunsch wäre eigentlich gewesen, Leiter einer ganzen Region zu werden. Aber, es muss irgendwo im Unternehmen jemanden geben, und es ist vermutlich mein ehemaliger

[333] Thomas Mangold verliess die Bank nach Abschluss seiner postgraduellen Weiterbildung, auf unserer Zeitachse bedeutet dies rund drei Jahre nach dem Interview. Er arbeitet heute weiterhin in der Finanzwirtschaft in einer verantwortungsvollen Position im Bereich IT.

[334] Thomas Mangold machte zum Zeitpunkt des Interviews eine postgraduelle Weiterbildung, die er schon vor Vertragsauflösung begonnen hatte.

Vorgesetzter in Person[335], der einfach systematisch verhindert hat, dass ich an eine solche Funktion gelange. Ich weiss es nicht, und ich weiss nicht wieso!»

6.2.5.1 Interview mit Thomas Mangold

[...]
(*Die Wiedergabe des Gesprächs beginnt mit den frühen 90er-Jahren mit dem Erzählen von seiner ersten grossen beruflichen Niederlage, der Absetzung als Filialleiter.*)
Kann man bei der neuen Stelle von einem weiteren Aufstieg sprechen?
Ja, da kann man diskutieren, ob es ein Aufstieg gewesen ist. Dem Chef haben meine Führungsmethoden offensichtlich nicht gepasst. Ich habe eben auf der Bank so geführt, wie ich es vorher als Verkaufsleiter gemacht habe. (...) Und das hat ganz offensichtlich nicht dem Stil der Bank entsprochen.
Was genau hat nicht dem Stil der Bank entsprochen?
Ich habe damals schon von mir aus Verkaufsziele gesetzt und diese auch von meinen Mitarbeitern konsequent verlangt. Das hat die ganze Bank vor mir schon gemacht, nur haben meine Kollegen diese Ziele bei den Mitarbeitern nicht konsequent durchgesetzt. Es ist so eine Art Philosophiestreit gewesen: Sind wir Verkäufer oder sind wir Berater? Und wenn Leute gekommen sind wie wir, ist immer sofort Kritik laut geworden, und es hat geheissen: «Das sind Klinkenputzer wie die Versicherungsleute.» Und ich habe gesagt: «Das hat nichts mit Klinkenputzen zu tun, sondern mit Geldverdienen.» Aber da bin ich damals mit meiner Einstellung ganz klar in der Minderheit gewesen.
Denken Sie, dass man Ihnen dies heute noch so sagen würde?
Heute wäre es anders, klar! Heute wäre ich mit dieser Philosophie genau richtig. Damals bin ich einfach zu früh... (*unterbricht sich*) Und der andere Punkt, weshalb mein Chef damals ein bisschen sauer gewesen ist... ich habe damals die Mängel der Verkaufsplanung und Verkaufsvorbereitung von Seiten des Hauptsitzes in eigener Regie behoben. Das hat dazu geführt, dass wir mit grossem Abstand die beste Filiale der Schweiz beim Verkauf von Bankprodukten gewesen sind. Und ich bin der Einzige in der Region gewesen, bei dem das so gut gelaufen ist. Besonders mein Chef hat grausam Mühe gehabt, das ebenso hinzukriegen, und so sind sie neidisch auf mich gewesen. (...) Immer, wenn andere sich beklagt haben, das Produkt könne man nicht verkaufen, hat es geheissen: «Der Mangold kann es, also müsst ihr es auch können (*lacht*).» Als der Chefwechsel gekommen ist, hat das dann entsprechend Folgen gehabt. Es ist natürlich so, dass sich viele meiner Mitarbeiter hintenherum über mich beklagt haben, weil es für sie völlig neu gewesen ist, wirklich als Verkäufer tätig zu sein. Und... nein, es ist einfach aufgefallen, und es ist dort zum ersten Mal ein wenig... ja, karrieremässig... man kann darüber diskutieren... Ja, ich persönlich habe es als Karriereknick empfunden. Ich bin im ersten Augenblick sehr frustriert gewesen, weil ich mit Leib und Seele Filialleiter gewesen bin. Damals hat man nämlich als Filialleiter noch Freiheiten gehabt! (*Wie er erzählt, war der äussere Anlass seiner Versetzung durch erste Umstrukturierungen der Firmenkundenbetreuung zu Beginn der 90er-Jahre gegeben. Es ist ihm jedoch, wie er ausführt, sehr klar, dass er nach dem Wechsel der Leitung dieses Bereichs nicht in der richtigen Seilschaft war und dass er deshalb an einen anderen Ort im Unternehmen versetzt oder besser gesagt «befördert» wurde.*)
[...]
Der neue Chef hat diejenigen, die auf Grund der Umstrukturierung in der α-Bank einen neuen Job erhalten haben, im Stundentakt in sein Büro bestellt. Allen, die beim neuen Chef haben vorbeigehen müssen, ist dann mitgeteilt worden, wie das neue Organigramm aussieht und wo sie jetzt neu hocken (*lacht ironisch*).
Was wäre passiert, wenn Sie einfach gesagt hätten: «Nein, das will ich nicht machen», oder «ich will etwas anderes machen?»
Natürlich hätte ich das sagen können. Aber, ich hätte mir sicher etwas verbaut. So etwas hätte Folgen gehabt, das weiss man. (*Äusserst ausführlich beschreibt Thomas Mangold nun die ersten Umstrukturierungen der Bank in den frühen 90er-Jahren.*)
[…]

[335] Dabei spricht er, wie mehrmals im Interview, seine Niederlage als Filialleiter an und vom Vorgesetzten, der dies damals nicht verhindert hat. Dieser Vorgesetzte ist übrigens nach steilem Karriereaufstieg selbst fallengelassen worden. Er und auch Direktor X arbeiten heute nicht mehr für die Ω-Bank, beide traten mit hoher Abfindung über die Organisation BNL aus dem Unternehmen aus.

Wie ist Ihre Reaktion auf diese f r o h e Botschaft gewesen?
Ja, die hat man mir angesehen. Innerhalb von 24 Stunden hat die ganze Region gewusst, dass es mich getroffen und äusserst betroffen gemacht hat, ...weil man es mir angesehen hat. Ich habe es keinem Menschen gesagt, aber ich habe damals eine sehr gute Assistentin gehabt, und die hat mir später einmal gesagt: «Du bist von dieser Sitzung zurückgekehrt, und wir haben gleich gewusst, dass etwas nicht stimmt!»
Wie haben Sie sich damals gefühlt?
Verschissen. (*Lacht ironisch und macht eine kurze Pause.*) Gut, es ist dann schlussendlich besser herausgekommen, als ich geglaubt habe. Eben, weil diese neue Arbeit ebenfalls interessant gewesen ist. (...) Fachlich ist es interessant gewesen, aber was ich vermisst habe, sind die Kundenkontakte gewesen. Es ist dann wirklich eine reine Führungsfunktion auf Projektebene gewesen ...das ist auch mal interessant gewesen (*Funktionsbezeichnung wurde anonymisiert*).
Wie haben Sie diese negative Erfahrung verarbeitet?
(Bevor er die Frage beantwortet, holt er weit aus, erzählt von seiner Jugend und seinen Erfolgen.)
[...]
Dort habe ich einfach gelernt, die Zähne zusammenzubeissen und zu sagen: So, jetzt will ich einfach. Dann habe ich mir gesagt, also diesen 'Siechen' zeige ich es jetzt, so stellt man m i c h nicht aufs Abstellgleis. Ich habe einfach gedacht, bevor ich mich jetzt beruflich positioniere, muss ich wieder Boden unter den Füssen finden. Und das hat geklappt! (...) Und mit dem Projekterfolg habe ich eine erste Bestätigung gehabt, dass ich nicht so schlecht bin. Gut, ich habe an mir so oder so nicht gezweifelt. Aber dann haben es auch die anderen wieder realisiert. (...) Ich bin jemand, der sich durch Arbeit und Leistung definiert und zu überzeugen versucht und nicht mit krummen Zungen und was es sonst noch für Methoden gibt.
Sie haben aber ein wenig Heimweh gehabt nach dem alten Job?
Ja genau. (*Nun holt Thomas Mangold wiederum weit aus und erzählt von seiner Führungsfunktion auf Projektebene, die ihn weniger erfüllte als seine frühere Tätigkeit als Filialleiter.*)
[...]
Es scheint, als ob Sie in den letzten Jahren eher herumgeschoben worden sind, als dass Sie selber die Initiative ergriffen hätten?
Ja, das stimmt bis zu einem gewissen Grad. Obwohl, man hat mir ja sowohl bei der Führungsfunktion auf Projektebene als auch bei dem Assistant-Posten bei Herrn X (*Direktor*) gesagt: «Diese Stelle ist offen, wollen Sie oder wollen Sie nicht?» (*Herr Mangold spricht mit Assistant-Posten eine Stabsfunktion auf zweiter Führungsstufe kurz an. Dies war seine Stelle direkt nach der Tätigkeit als Führungsverantwortlicher auf Projektebene. Er wird uns später ausführlicher über diese Tätigkeit berichten. Auf Grund der Anonymisierung nennen wir seinen Chef, den er während des ganzen Gesprächs immer bei seinem Namen nennt, Herr X oder wir bezeichnen ihn als Direktor.*)
Sie meinen, diese Stellen sind Ihnen angeboten worden?
Ja, natürlich!
Und Sie haben vorher gesagt, dass man solche Angebote nicht ablehnen kann!
Ja, wenn man so ein Angebot ablehnt, hätte das Folgen, das weiss man! Ich meine, dann wäre man irgendwie nicht mehr so... ja, wie soll ich sagen, man würde sicher nie mehr angefragt, eine solche Stelle lehnt man nicht einfach ab!
Haben Sie sich in dieser Zeit auch nach Stellen umgesehen und sich aus eigener Initiative beworben?
Nein, auf diesem Level (*er spricht von der Position im Unternehmen*) werden Jobs nicht ausgeschrieben. Das sind Jobs, bei denen der zuständige Generaldirektor mitredet. Wer in Frage kommt, wird im engen Kreise diskutiert, und dann geht man diese Leute fragen: «Haben Sie Lust, das zu machen?»
Sie meinen: Man bewirbt sich nicht, sondern man wird ausgewählt?
In einem Grossbetrieb, da können sie irgend eine Grossbank oder auch ein anderes Grossunternehmen als Beispiel nehmen, jedenfalls auf diesem Level, von dem wir da sprechen, ist es nur noch so. Weil, die Führungsleute, die ganz oben, die wollen sich ihr Umfeld selbst zusammensetzen. Die wollen wissen, mit wem sie arbeiten. Dabei ist nicht nur das Fachwissen wichtig, sondern vor allem die Chemie zwischen den Leuten muss stimmen. Ganz böse gesagt, die Chemie ist manchmal wichtiger als das Fachwissen.
Kann diese Form der Rekrutierung auch negative Aspekte beinhalten?
Sicher. Es kommt ja vor, dass Leute ohne Fachwissen und Fähigkeiten auf Spitzenpositionen hinaufgehievt werden, nur weil sie bestimmte Leute kennen. Diese Gefahr besteht.

Spielen dann meist auch irgendwelche Beziehungen mit, wenn jemand von extern rekrutiert wird?
Klar. Über mögliche Bewerber aus der Wirtschaft wird sicher während Verwaltungsratssitzungen gesprochen. Gut, meist spricht man zuerst mit dem Headhunter. Aber, wenn jemand Externer so hineinkommt, ist das, weil man einfach das Gefühl hat, man habe niemanden im eigenen Betrieb, der in der Lage ist, das optimal zu machen. So muss man draussen einkaufen. Und eben, bei den Grossbetrieben läuft vieles während den Verwaltungsratssitzungen, und dann kann man schon bei einem Kaffee sagen: «Du, ich suche jemanden so und so, weisst du mir jemanden?» Oder man arbeitet mit den Headhuntern zusammen. (...) Und eben, wenn man dann angefragt wird, dann muss man eine solche Situation analysieren: Ist es etwas, was mich weiterbringt oder nicht? Und man weiss, dass ein Nein negative Reaktionen auslöst, so dass man nie mehr angefragt wird.
Welche Fähigkeiten müssen Leute haben, um auf solche Positionen befördert zu werden?
Das Bankgeschäft ist sehr stark ein Beziehungsgeschäft. Das sehe ich, wenn ich mit den Kunden zusammen bin. Ob ein Kunde sagt: «Ich will mit dieser Bank zusammenarbeiten», hängt mehrheitlich davon ab, durch welchen Menschen die Bank ihm gegenüber vertreten ist. Klar redet man über technische Details, das ist logisch, aber letzten Endes habe ich die Beobachtung gemacht, dass das Persönliche immer überwiegt. Für den Kunden ist es wichtig, dass man miteinander reden kann. Das Fachwissen ist nicht unbedingt das Wichtigste.
So schaut man bei der Wahl von Mitarbeitern ganz gezielt auf diese Fähigkeiten?
Auf Grund der Papiere lässt sich relativ schnell erkennen, ob ein Mitarbeiter Fachwissen mitbringt oder nicht. Aber wie jemand beim Kunden ankommt, muss man beim Einstellungsgespräch feststellen. Das ist oft schwierig. Ausser eben, man kennt jemanden schon länger, man weiss, wie er wirkt. (...) In einer Branche wie der Bank ist die soziale Kompetenz sehr wichtig.
Und das ist heute noch so?
Ja, ja. Daran hat sich nichts geändert, auch wenn das heute nicht mehr so offiziell gesagt wird.
[...]
Wie hat Ihre Familie damals reagiert?
Die Details der ganzen Geschichte hat nur meine Frau gekannt. Ich habe meinen Eltern eigentlich nie so wahnsinnige Details erzählt. Ich habe immer etwa gesagt, was ich mache und so. Aber die ganzen Querelen und was hinter den Kulissen läuft habe ich nicht erwähnt, die hätten sich nur aufgeregt (*lacht*).
[...]
(*Zuerst macht er einen kurzen Ausflug in sein Privatleben, erzählt von seiner Jugend und seiner Familie und dann springt er in seinen Erzählungen zu seiner Aufgabe vor der Fusion als Assistant von Herrn X (des Direktors), eine Stabsfunktion, bei der er sozusagen die Aufgabe der rechten Hand des Direktors übernimmt. Herr Mangold erzählt von einem Gespräch mit seinem Vorgesetzten kurz vor Stellenantritt.*)
Wir haben uns einige Male getroffen, um die genaue Arbeit zu definieren. In diesem Zusammenhang hat er mich gefragt, ob noch negative Gefühle da seien in Bezug auf Herrn..., meinen ehemaligen Chef in der Filiale (*den Chef, der ihn damals ersetzen liess*). Da habe ich gesagt: «Die Story ist für mich mehrere Jahre alt, das ist vorbei, und wenn von Seiten von Herrn... noch etwas da ist... Für mich ist das Kapitel jedenfalls abgeschlossen!» Heute frage ich mich, inwiefern er von Herrn... negativ beeinflusst worden ist. Das könnte eine mögliche Erklärung (*für meine Freisetzung*) sein. Ich weiss es nicht!
Was hat sich nach der Fusion konkret verändert?
Also am Job hat sich konkret nichts geändert. Es ist zwar einiges auf uns zugekommen, wir haben den Umzug vorbereiten müssen, weil das Office nach... verlegt worden ist, das ist viel Arbeit gewesen. Aber eben, ich habe gedacht, ich sei sein Assistant und ich müsse ihn entlasten. Weil, an und für sich, was die 'Umstrukturiererei' anbelangt, bin ich überhaupt nicht involviert gewesen.
Hat Sie die neue Arbeit als Assistant gefordert?
Zuerst hat diese Aufgabe viel versprechend getönt, aber so wie sie sich praktisch dargestellt hat, nein, überhaupt nicht. Aber es hätte sein können, dass sie mich fordert, wenn er mich mit einbezogen hätte.
Diese Arbeit haben Sie nach der Fusion weitergeführt?
Ja, dann sind wir umgezogen. In... sind die Zelte abgebrochen worden. (...) und wir sind nach... gezogen. Und dann ist es darum gegangen, wer was macht auf der Führungsstufe in dieser Bank, man hat alle Stellen von oben nach unten neu besetzt, man hat die Geschäftleitungen neu verteilt. Und dann habe ich meine Situation mit Herrn X (*seinem Direktor*) besprochen und er hat gesagt: «Ich will, dass Sie hier in der neuen Bank (*am neuen Arbeitsort*) dasselbe weitermachen wie bis anhin. Ist das für Sie in Ordnung so?» Da habe ich gesagt: «Ja, das ist gut.» Das hat dann etwa noch ein halbes Jahr gedauert. Und dann (*lächelt*) ist

eben das andere gelaufen, dass es zum Knall gekommen ist: Ich bin zufällig mit einem Freund, der mit mir in der Bank gearbeitet hat, zum Essen gegangen, und der hat gewusst, dass ich durch einen anderen ersetzt werden soll. Er hat aber nicht gewusst, dass ich nichts davon weiss und hat mich nichtsahnend gefragt, was ich denn jetzt zu tun gedenke.
[...]
Ich habe eine Stinkwut im Ranzen gehabt, und dann habe ich mich echt beschissen gefühlt... In einer ersten Phase habe ich mich so richtig verraten gefühlt. (...) Mein Direktor hat mir beim Einstellungsgespräch, bei dem wir auch meine Aufgaben definiert haben, gesagt, was ihm wichtig sei; was er von seinen Leuten verlange, das sei Loyalität. Mein Verständnis von Loyalität basiert jedoch auf Gegenseitigkeit. Und somit waren die Voraussetzungen für Loyalität nicht mehr gegeben. Meine Loyalität ist jetzt auf dem absoluten Tiefpunkt. Und jetzt werden Sie mich fragen, warum ich überhaupt noch da bin! Ja, das ist nur wegen meiner Ausbildung (*Herr Mangold macht zurzeit eine postgraduelle Weiterbildung, die er schon vor seiner Freisetzung begonnen hat*). Sobald meine Weiterbildung abgeschlossen ist, werde ich... (*Er spricht den Satz nicht zu Ende und erzählt von der Weiterbildung, auf die wir aus Gründen der Geheimhaltung nicht näher eingehen.)*
[...]
Und ich habe mir gesagt: «Jetzt, in so einer verschissenen Situation, musst du nicht unbedingt auf den freien Markt gehen!» Also, ich habe ein paar Sachen abgetastet, meine Kollegen bei der Konkurrenz wieder aktiviert. Und ich habe dann auch das Gefühl gehabt, ich sei jetzt nicht in einer Situation, um mich optimal zu verkaufen. Und ich habe mich entschlossen, zuerst meine Weiterbildung abzuschliessen, weil ich dann etwas in den Fingern habe. Ich bin der Meinung, wenn ich diese abgeschlossen habe, kann ich mich auch besser verkaufen. Das ist eigentlich der Grund, wieso ich mich bis jetzt durchgebissen habe.
[...]
Wie ist die Zusammenarbeit mit Hannes Blatter gewesen?
Die ist eigentlich gut gewesen. Ich habe die Gespräche mit ihm sehr geschätzt (...) Er ist ja auch 'verseckelt' worden. Er ist ja nicht... dieser Bank geworden. (*Er spricht von einer Funktion, die Hannes Blatter aus der Sicht von Thomas Mangold eigentlich zugestanden wäre, die aber ein anderer bekam.*) (...) Fragen Sie mal, wie der sich fühlt... (*lacht*), deshalb habe ich ihm vertraut.
Und weshalb sonst?
Das andere ist der persönliche Eindruck von dieser Person und den Gesprächen. Gut, dieser Eindruck könnte falsch sein. Ich habe es jetzt mal so eingeschätzt. Ich bin am Anfang sehr vorsichtig und reserviert gewesen. In einer ersten Runde habe ich mir sogar überlegt, ob ich ein Tonband mitnehmen soll, um zu dokumentieren, was gesagt wird. Aber ich habe es dann doch bleiben lassen.
Konkret, anhand eines Beispiels, wie ist Ihre Zusammenarbeit mit Hannes Blatter gewesen?
Also, ich würde sagen, im Rahmen der Möglichkeiten, die es gegeben hat, hat er es gut gemacht. Wobei... ja, man muss schon sehen, ich bin ja irgendwie ein bisschen ein Einzelfall gewesen. Diesen Eindruck habe ich schon gehabt. (...)
Welche Strategie der Neuorientierung haben Sie mit Hannes Blatter verfolgt?
Jetzt muss ich schnell zurückblicken! Ja, wir haben dort... Die Gespräche mit ihm sind mehr dazu da gewesen, mich selber zu positionieren. Ich habe dann noch versucht herauszufinden, welches die Gründe für meine Absetzung gewesen sind. Dies habe ich in einer ersten Runde ziemlich intensiv mit ihm besprochen. Ich habe mich gefragt, ob es etwas bringt, meinen Vorgesetzten einfach anzufragen: «Herr X (*Direktor*), wieso haben Sie das gemacht?» Und dann hat er (*Hannes Blatter*) mir davon abgeraten und gesagt: «Sie können das schon machen, aber Sie müssen nicht meinen, Sie könnten eine vernünftige Antwort erwarten.» Das ist für mich nachvollziehbar gewesen. Und dann hat er versucht, gewisse Gesprächsautomatismen nochmals... Wobei, jetzt habe ich es langsam verstanden, wie es so läuft in einem Grossbetrieb!
Was haben Sie verstanden?
Ja eben, dass, wenn im grossen Stil so herumgeschubst wird, die Chance wahrgenommen wird, die Leute so zu platzieren, wie es einem am besten passt.
Wie Marionetten?
(*Nickt bejahend*) Eine solch grosse Umstrukturierung wird natürlich auch immer wieder dafür genutzt, alte Rechnungen zu begleichen.

Könnten Sie konkrete Beispiele nennen?
Man hat schon gesehen, wo die Leute vorher und nachher gewesen sind. Und dann hat es halt Gewinner und Verlierer gegeben. (...) Es hat mich geärgert, zu den Verlierern zu gehören. Aber, dass ich nicht der Einzige gewesen bin, dem es so ergangen ist, das ist mir völlig klar gewesen.
Wie hat Ihre Familie und Ihr Umfeld auf diese Situation reagiert?
Ich habe es mit meiner Frau besprochen. Meinen Eltern habe ich es auch damals nicht erzählt. Auch nicht, dass ich zu BNL gekommen bin.
Hat es auch eine Zeit gegeben, in der Sie nicht gearbeitet haben?
Ja, ein paar Wochen.
Was haben Sie während dieser Zeit gemacht?
Ich habe Kollegen aktiviert, Besuche gemacht, Bewerbungen geschrieben und Zeitungen kontaktiert. Aber es hat sich nichts ergeben. Meine Frau hat für meine neue Situation viel Verständnis aufgebracht. Sie hat nie an mir gezweifelt, obschon sie sich bewusst gewesen ist, dass ich zu den Verlierern gehört habe... weil ich mich nicht habe einfügen können.
Haben Sie in dieser Zeit auch Existenzängste gehabt?
Nein. Existenzängste habe ich nicht gehabt, weil... eben, Selbstzweifel, in dem Sinne, ja... und... gut, in einer schwachen Minute zweifelt man irgendwann schon. Aber irgendwie fundamental an mir selber gezweifelt habe ich eigentlich nie. Und ich bin immer davon ausgegangen, dass das ein Fall ist, den ich durchbeissen muss. Aber ich muss sagen, ich habe mich echt beschissen gefühlt. Ich habe eine Stinkwut gehabt im Ranzen. Und... darum ist es auch gut gewesen, dass ich einen Monat lang nicht gearbeitet habe. Weil, ich habe einfach die Wut abreagieren müssen. Ich hätte zu diesem Zeitpunkt nicht vernünftig arbeiten können und hätte mir selbst wohl bloss geschadet.
Spüren Sie diese grosse Wut heute noch?
Phasenweise, ja. Ich bin ja jetzt auch in der Schlussphase der Weiterbildung, und sobald sie beendet ist, gehe ich auf den Arbeitsmarkt, und dann werden wir schauen, was für Chancen ich mit dieser Ausgangslage habe. Ich habe viele Ideen. Weil, eben, ich muss schon sagen, meine Loyalität dieser Firma gegenüber ist auf dem absoluten Nullpunkt. (...) Ich mache heute Tätigkeiten und nehme Funktionen an... Ich habe Schwein, dass ich heute Funktionen ausüben kann, bei denen ich viele Dinge lerne, die mir helfen für das, was ich später machen werde. Jetzt sauge ich aus dieser Firma noch was mir nützt, so viel wie möglich.
Haben Sie nicht das Gefühl, Sie seien unfair?
(*Bricht in schallendes Gelächter aus*) Sie lieben es zu scherzen! Nein, sicher nicht. Nach dem, was ich erlebt habe? Hätten Sie Gewissensbisse? Ich habe insofern keine Gewissensbisse, weil ich eine Arbeit leiste, von der die Bank profitiert. Es ist nicht, dass ich nicht arbeite. Ich arbeite einfach für Sachen, die mir persönlich nützen. (...) Ich bin etwas selektiv geworden mit den Arbeiten, die ich mache und für die ich mich einsetze.
[...]
(*Am Morgen vor dem Interview sind sich Herr Mangold und Herr X in einer Sitzung begegnet.*) Und jetzt kommt natürlich die verrückte Situation. Gerade dieses Wochenende habe ich meiner Frau gesagt: «Den X (*Direktor*) werde ich einfach nicht los (*lacht*).» Wir sind heute wahnsinnig distanziert... Wir geben einander die Hand, schauen einander schon in die Augen, der Anstand bleibt gewahrt, aber... Es sind heute einfach keine Emotionen mehr vorhanden, es ist ein völlig kühles Verhältnis.
Denken Sie, dass er sich für seine Tat schämt?
Eigentlich nicht, jedoch... heute morgen in der Sitzung habe ich zum ersten Mal den Eindruck gehabt, dass es ihm schwer fällt, den andern erklären zu müssen, weshalb ich, auf relativ tiefer Führungsstufe, überhaupt anwesend bin.
Ist denn Ihre Anwesenheit nötig gewesen?
Ja, weil eine ganze Gruppe von Leuten hat schon einmal über das Thema gesprochen, und es ist das erste Mal gewesen, dass mein heutiger Chef und ich dabei gewesen sind.
Hat Ihnen diese Begegnung vorher schlaflose Nächte bereitet?
Nein. Aber es geschieht schon gelegentlich, dass ich wegen all diesen Geschichten schlecht schlafe. Und irgendwie finde ich es widersinnig, dass man jemanden, den man entlassen hat, zwei Jahre später wiederum bei wichtigen Entscheidungen mitsprechen lässt.

Was denken Sie über die Leute, die zu BNL gekommen sind? Sind das Verlierer?
In einem gewissen Sinne schon. Es sind nicht irgendwie Verlierer, weil sie Trottel sind oder unbrauchbare Menschen, sondern es sind Verlierer, weil sie in einer Konstellation und in einem Prozess, in dem das Menschliche und allzu Menschliche durchschlägt, nicht zu den Gewinnern gehören.
Weshalb gehören Sie nicht zu den Gewinnern?
Weil ich jemand bin, der versucht, mit Leistungen zu überzeugen. Und wenn man in einem so grossen Laden vorwärts gehen will, vor allen Dingen von einem gewissen Level an, kommt es eben vor allem darauf an, dass man in einer Seilschaft drin ist, und ich habe dem Aspekt Seilschaft zu wenig Beachtung geschenkt. Ich habe es irgendwie verpasst und nicht für nötig gehalten, mich bei jemandem anzubiedern, um in eine Seilschaft zu kommen. Wie soll ich sagen: Es geht um Politik, ich habe zu wenig Politik betrieben!
[...]
Haben Sie das Gefühl, dass den BNL-Betreuten eine Art Stempel aufgedrückt worden ist?
Nein. Ich persönlich habe das nie so empfunden, weil... eben, ich habe viele Leute durch Leistung überzeugt. Und ich habe von einigen Kollegen dieser Bank Feedbacks erhalten wie: «Dir ist es verschissen gelaufen, aber es ist nicht dein Fehler» oder so. Das hat mir schon geholfen. Von allen meinen Arbeitskollegen gibt es eigentlich keinen, der mich heute schief anschaut. Das ist eine ganz positive Erfahrung!
Kennen Sie andere BNL-Betreute?
Einen, den ich per Zufall bei einem Headhunter getroffen habe. Aber ich habe keine Ahnung, was mit ihm geschehen ist.
Ist die Teilnahme am BNL geheim gehalten worden?
Besser gesagt: Man hat das nicht an die grosse Glocke gehängt.
Weshalb nicht?
(...) Ja, das wäre sicher einen Gedanken wert gewesen... man hat sich nicht zum Kreis der 'anonymen BNL-Betreuten' gezählt (*lacht*). Aber, ich weiss auch nicht, aus welchem Grund man das nicht gemacht hat. Ich muss auch sagen, ich persönlich habe es nicht vermisst. Wie gesagt, in dem Sinne habe ich keine Existenzängste gehabt, und ich bin auch relativ schnell wieder auf der Matte gestanden.
Es sind ja rund tausend Leute im BNL-Programm eingeschrieben gewesen!
(...) Die Verheimlichung hat vermutlich mit der gesellschaftlichen Akzeptanz zu tun. Wenn jemandem so etwas passiert, hat er Angst, dass er durch die Maschen fällt und dass er stigmatisiert wird.
Führt eine berufliche Niederlage zwangsläufig zu Stigmatisierung?
Jetzt muss man klar unterscheiden zwischen dem, was man selber fühlt, und dem, was tatsächlich ist. Das Gefühl der Niederlage ist präsent. Also, in diesen Wochen, in denen ich nicht gearbeitet habe, bin ich zum Beispiel nicht mehr in die Kantine gegangen. Weil... Was hätte ich den Kollegen sagen sollen, was ich arbeite? Das ist schon ein Problem. Möglicherweise wäre es schon besser gewesen, wenn man ein soziales Umfeld geschaffen hätte für die, die davon betroffen gewesen sind, möglicherweise. Ich kann es nicht sagen, mir fehlt schlicht die Erfahrung.
Haben Ihre Arbeitskollegen Sie auf Ihre Freisetzung angesprochen?
Eben, ich habe mich dann bewusst zurückgezogen und habe mich nur noch mit denen getroffen, von denen ich sagen kann, das sind gute Kollegen. Und dann habe ich auch zwei, drei Mitarbeitern ganz offen gesagt, was gelaufen ist, und mich hat vor allem ihre Reaktion interessiert.
Wie haben Ihre Kollegen reagiert?
Die haben das überhaupt nicht verstanden, und vor allem haben sie die Art und Weise von X (*Direktor*) als eine totale Zumutung empfunden... und das sind Leute gewesen, die gewusst haben, dass ich im Beruf etwas leiste. Sie haben gesagt: «Also geht es denn noch, mit deiner Erfahrung und deiner Qualifikation!» «Wo sind wir denn hier eigentlich?» Die haben dann plötzlich (*lacht*) zu überlegen begonnen: «Kann mir das nicht auch passieren?» Und haben gesagt: «Wenn das dir passiert, kann das mir auch passieren (*lacht*)!»
Werden Sie sich in Zukunft auf privater Ebene zusätzlich gegen Arbeitslosigkeit versichern lassen?
Nein. Aus zwei Gründen: Erstens gibt es ja noch andere Sozialhilfeprogramme in diesem Staat, dann sollen die das zahlen, wobei, das ist eine unseriöse Antwort (*lacht*), die seriöse ist: Wenn es effektiv einmal so verschissen läuft, dass ich ausgesteuert werde, dann stelle ich mir das Leben völlig um. Sie haben gesehen, ich habe anderswo gearbeitet, bin weit gereist usw. Ich bin eigentlich zur Bank gelangt wie die Jungfrau zum Kind. Obwohl ich eigentlich... ja eben, und das ist vielleicht auch ein Grund, weshalb ich manchmal ein wenig angeeckt bin! Ich bin eigentlich mentalitätsmässig kein typischer Banker, ich

empfinde den typischen Banker eben als jemanden, der im Durchschnitt sehr sicherheitsbewusst ist. Ich persönlich bin nicht so. Also, wenn ich in so einer Situation ausgesteuert würde, würde ich vermutlich selber etwas anfangen, sei es in der Schweiz oder anderswo. Ich würde ganz einfach auswandern, völlig das Umfeld wechseln und mir sagen: «So, jetzt versuchst du es an einem anderen Ort!»

Glauben Sie, dass Sie je wieder in eine solche Situation geraten könnten?

Ja. Es zeigt sich einfach, dass man dieser Firma irgendwie nicht trauen kann. Ich sehe es auch in meinem Geschäftsbereich. Ich habe einen Kollegen, mit dem ich darüber immer wieder sehr intensiv diskutiere.

[...]

Was ist denn Ihrer Meinung nach die Philosophie von BNL?

BNL ist für mich ein paar Gespräche mit Hannes Blatter gewesen. Ich habe keine Kontakte zu anderen BNL-Betreuten gehabt. (...) Der Auftrag an BNL, die Leute möglichst schnell wieder in einen Job zu führen, mit dem sie leben können, ist klar. Und so wie ich den Eindruck erhalten habe, haben sie auch nach diesem Auftrag gehandelt, haben den ausgeführt.

Nicht mehr?

Bei Hannes Blatter habe ich schon das Gefühl gehabt, dass eine Portion persönliches Engagement dabei ist. Ich habe auch mit Leuten zusammengearbeitet, die ihn sehr gut kennen (...) und ich habe deshalb sicher auch einiges über ihn gewusst. (...) Als Personalverantwortlicher ist er eigentlich immer schon für mich zuständig gewesen. Und so bin ich für ihn kein unbeschriebenes Blatt mehr gewesen.

Sprechen wir über das eigennützige Denken, welches Sie vorhin angetönt haben.

(...) Das Eigennutzendenken wird in unserer Firma vor allem, wie ich denke, von den Angelsachsen getragen. Es gibt natürlich auch Schweizer, die sagen: «Aha, jetzt haben die Angelsachsen das grosse Sagen in dieser Bank, und deshalb können wir nun auch zuschlagen (*lacht*).» Die gibt es auch! (*Er gibt ein Beispiel aus der Bank, wo Gewinnstreben Priorität hatte und räumt auch ein, dass aus rein ökonomischem Blickwinkel die angesprochenen Entscheidungen durchaus nachvollziehbar waren.*)

[...]

Für den Menschen, der in diesem Umfeld arbeitet (*in einer amerikanischen Firmenkultur*), ist das anders. Aber es ist vor allem unfair für die, die vor Jahren in eine Firma mit einer völlig anderen Kultur eingestiegen sind und nun durch die Fusion in ein solch gewinnorientiertes Umfeld hineingeraten. Natürlich gibt es die, die sagen: «Fein, jetzt ist es bei uns endlich auch so», und andere, die sagen: «Scheisse, jetzt ist es bei uns auch so.» Und dann gibt es die, die neu kommen, bei denen man sagen kann, dass sie wissen, worauf sie sich einlassen, wenn sie in eine solche Firma kommen. Die sind selber schuld, wenn sie unter die Räder kommen, denn sie sind das Risiko ganz bewusst eingegangen. Weil jeder, der in eine solche Kultur gelangt, der weiss, ich kann gewinnen, oder ich kann verlieren. Und ein Teil des Lohnes ist dabei die Risikoprämie. (...) Dann lebt man ganz bewusst in einem Umfeld, in dem man weiss, wie wichtig Seilschaften sind, in denen man akzeptiert ist, in denen man das Gefühl hat, man ist ein wertvolles Mitglied dieses Teams, in dem alle miteinander das Bonusziel verfolgen. (...) Loyalität hat in diesem Umfeld eine ganz andere Bedeutung. Loyalität heisst dort: Wer kann mir helfen, möglichst viel Geld zu machen? Wer kann mir helfen, meine Ziele möglichst so zu gestalten, dass ich möglichst viel Bonus erhalte? Wem gegenüber bin ich loyal? Ich bin in erster Linie mir gegenüber loyal, und wenn das für die andern auch stimmt, ist es umso besser. Nun gut, ich bin ein eher leistungsgetriebener Mensch und fühle mich in einem solchen Umfeld wohler. Wie soll ich es sagen, es wäre besser gewesen, ich wäre schon vor zehn oder mehr Jahren in ein solches Umfeld gekommen. Weil, wenn man jung ist, fällt einem vieles einfacher...

[...]

Und die BNL-Aufgabe, die vom Stellenabbau betroffenen Leute möglichst schnell wieder in einen Job zu führen, ist Ihrer Meinung nach auch nutzenorientiert gewesen?

Ich habe nicht den Eindruck gehabt, dass es darum gegangen ist, die Leute unbedingt, also in absoluten Zahlen gesprochen, in möglichst kurzer Zeit wieder in etwas hineinzuboxen, nur damit man sie aus diesem Programm draussen hat. Aber es ist einfach die Aufgabe gewesen, dass man keine Zeit vergeudet, für jemanden eine neue Position zu finden, bei der er sich schon auch wohl fühlt, aber das so speditiv wie möglich.

Und Sie als Mensch sind nicht im Mittelpunkt gestanden?

Doch, das schon. Ich habe mich wirklich nicht als Unkostenfaktor gefühlt, den man möglichst schnell wieder abbauen muss.

Und welches sind die Interessen der Bank, die hinter BNL steht?
Schauen Sie, wenn eine Bank dieser Grössenordnung eine solche Übung durchzieht, dann entwirft sie entweder freiwillig ein Sozialprogramm, oder es kommen die Gewerkschaften. Und dann ist es immer noch besser, man macht es freiwillig (*lacht*)! Aber so wie ich den CEO kennen gelernt habe, habe ich nicht den Eindruck, dass ihm dieses Sozialprogramm ein persönliches Anliegen ist. (...) Es wird so gemacht, damit man es an die Gesellschaft, an die Medien und Sozialpartner verkaufen kann. Seit wir in dieser Bank die angelsächsisch orientierte Führung haben, werden vor allem die Sachen gemacht, die sich gut verkaufen lassen, die sich, anders gesagt, irgendwie ökonomisch rechnen lassen. Mit sozialem Verhalten oder sozialem Engagement lässt sich Werbung machen, es ist ein Argument auf dem Stellenmarkt. Aber da ist ganz klar ein ökonomischer Hintergrund. Wir wollen die besten Leute erhalten, was müssen wir denen anbieten, damit wir sie erhalten?
Ist das eine Art Missbrauch des BNL-Projekts?
Eben, nachdem ich das so latent mitbekommen habe, muss ich sagen, ich würde mir als Mitarbeiter schon ein bisschen missbraucht vorkommen. Irgendwie spürt man ja so 'zwischen den Zeilen', dass die BNL-Berater auch bald ihre eigenen Kunden sein werden.
Trägt BNL wirklich zum guten Image der Ω-Bank bei?
Ja, natürlich, man kann sagen: Wäre der Druck eines Sozialprogramms von aussen gekommen und irgend jemand hätte sich dann damit befassen müssen, wäre sicher keine so individuelle Betreuung zu Stande gekommen. Es ist immer schwieriger, unter Druck zu handeln als freiwillig zu agieren.
[...]

6.2.6

«Il n'a même pas dit Adieu…[336]»

Pseudonym: René Favre; Geschlecht: männlich; Alter: 35–39 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: Marketingleiter; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: mittleres Kader; Führungsfunktion: 6–10 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 100'001-120'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 5–9 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Selbstständigkeit; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: PR-Berater.

«Le vendredi, on m'a dit que je devais partir le mercredi d'après, (…), et le mardi, j'ai reçu des gens de l'extérieur, avec qui j'avais pris rendez-vous déjà deux semaines avant. (…) Pendant l'entretien, la secrétaire de mon nouveau chef a frappé à la porte et m'a demandé de venir. J'ai répondu que j'étais en séance, elle a insisté, et dans le couloir, elle m'a dit que je n'avais plus le droit de recevoir ces gens. Elle m'a dit: «C'est terminé, vous ne pouvez pas les recevoir.» Donc j'ai dû revenir, face à ces deux personnes, et leur dire: «Ecoutez, je n'ai pas le droit de vous recevoir. Je suis licencié et je n'ai plus le droit de vous recevoir.» Donc c'est vraiment l'impression qu'on a piqué dans la caisse, et puis qu'on est... Ça, ça fait très très mal. Ça, c'est des griefs que j'ai un peu de peine à oublier. J'ai choisi, je suis parti à BNL, mais à partir de cette décision, je n'existais plus dans l'Ω-Banque.»

René Favres Abschied von der Ω-Bank weckt, wie er selbst sagt, noch immer starke Gefühlen der Kränkung und Ohnmacht. Schüchtern und offensichtlich noch immer tief betroffen erzählt uns dieser sympathische sportliche Herr Ende 30 seine letzten Erfahrungen mit der Bank und versteckt auch nicht seine Empfindungen, die damit verbunden sind. Als junge aufstiegsorientierte Führungskraft und als Departementsleiter Ausbildung der β-Bank war er sich genauso wie viele Zeugen des Unternehmenswandels andere Umgangsweisen gewohnt; er beschreibt die frühere Bank als ein System, in dem sich die Menschen noch umeinander kümmerten, einander zuhörten, Erfahrungen austauschten, sich miteinander um das Wohl der Bank wie auch um das persönliche bemühten. Zwar scheut er davor zurück, von einer Familie zu sprechen, gebraucht jedoch dieses Wort im Interview mehrmals, um die frühere Gemeinschaft zu beschreiben. Im Gegensatz dazu findet er zum Beschreiben der heutigen Ω-Bank nicht viele Worte; er bezeichnet sie als hierarchisch und sehr kalt. Folgt man seinen Beschreibungen vom Wandel von der β- zur Ω-Bank, erscheint vor dem inneren Auge ein abrupter Farbwechsel vom warmen Gelb zum kalten Blau, wie wenn die Sonne plötzlich für immer untergegangen wäre.

«Donc là, vous n'existez plus…»

Die von ihm erzählte Anekdote ist jedoch nur eines von vielen Beispielen, mit denen er die Unfähigkeit der Kommunikation nach der Fusion beschreiben kann. Durch das Zusammenführen der Ausbildungsdepartemente α- und β-Bank gab es drei Führungskräfte, die die neue Leitung hätten übernehmen können. Erst 18 Monate nach der Fusion wurde die Entscheidung bekanntgegeben, und das eben an diesem besagten Freitag, von dem er weiter oben erzählt. Er wurde, wie seine Kollegen, zum neuen Chef eingeladen, dem Verantwortlichen der Ω-Bank Westschweiz, und bekam die Möglichkeit, zu wählen zwischen einem zweijährigen Vertrag als Mitarbeitender ohne Führungsfunktion (mit ent-

[336] Das Interview mit René Favre führte Laurence Bachmann.

sprechender Gehaltsreduktion) im selben Departement und einem von der Bank finanzierten Outplacement mit Lohnfortzahlungen über die nächsten neun Monate, entsprechend seiner Position als mittleres Kader. Einen offensichtlichen beruflichen Karriererückschritt ohne Sicherheiten für die Zukunft lehnte René Favre ab, er entschied sich ohne Zögern für das zweite Angebot. Und genau von diesem Moment an war er für seinen Chef nicht mehr existent. Die dreimonatige Kündigungsfrist wurde mit sofortiger Wirkung aufgelöst, sein Dossier an BNL übergeben, und er bekam drei Tage Zeit, um seine Arbeit zu übergeben.

Nach einem bedrückenden Wochenende mit seiner Familie nahm er am Montag vor seinem Austritt seine Arbeit auf. Die folgenden Tage waren aber mit weiteren, man kann durchaus sagen unnötigen Kränkungen verbunden; behandelt wie ein Aussätziger, musste er sein Büro räumen. Weder Abschiedstrunk noch Zukunftswünsche nahmen der Kündigung die Bitterkeit: «Moi j'ai téléphoné vingt fois, je pense vingt fois, pour parler à mon chef, à la personne qui m'a licenciée, et je n'ai jamais pu l'obtenir. Ni obtenir un rendez-vous, ni l'obtenir au téléphone. On me disait: «Il vous rappelle, il est occupé, je ne vais quand même pas le déranger pour ça.» (*rire*) Donc là, vous n'existez plus. Ça fait très mal. Et comme ça, il m'a même pas dit Adieu, rien…»

Von der Fusion bis zur Kommunikation des Entscheides vergingen für René Favre und seine Kollegen rund eineinhalb Jahre in grosser Unsicherheit. In dieser Zeit, so erzählt René Favre, wusste niemand, auf Grund welcher Kriterien die neuen Mitarbeiter ausgewählt wurden, und auch beim Freisetzungsgespräch wurde nicht darüber informiert. «On n'avait pas une liste de critères où on pouvait dire: «Là je corresponds, là je ne corresponds pas… j'ai une moyenne de six sur dix, l'autre a une moyenne de huit sur dix, il est meilleur!» Donc là, aucune possibilité, même pendant l'entretien avec le nouveau chef d'état-major. Aucune possibilité de savoir sur quels critères on a été sélectionnés ou pas.»

Wie er erwähnt und wie auch in anderen Interviews, insbesondere mit Westschweizer Probanden, zum Ausdruck kommt, ist in dieser Region eine durch den hierarchischen Prozess gesteuerte Wahl von Angestellten der früheren α-Bank zu erkennen. Aber auch das wäre nach René Favre zu verstehen, sogar zu akzeptieren; was ihn stört, ist dagegen der Mangel an Kommunikation der getroffenen Entscheide.

«...ce sont des promesses dans le vent...»

Immer wieder bezeugen und schildern unsere Probanden, dass die Kommunikation und das ihr zugrunde liegende Vertrauen auf das Tiefste erschüttert worden sind. Aus sehr vielen persönlichen Zeugnissen kommt zum Ausdruck, dass Transparenz, offene und verlässliche Kommunikation in ihrem Umfeld selten mehr existiert, vieles wird beschönigt, verdreht, und vor allem wird auf allen Ebenen, insbesondere den Führungsebenen, politisiert. Jeder kann Beispiele nennen, und keiner glaubt mehr daran, spielt aber gezwungenermassen mit, solange er will oder auch solange er muss, jedoch meist nicht mehr engagiert, sondern reduziert und distanziert. Dadurch, dass sich jeder einzelne Akteur über diesen Widerspruch im Klaren ist, besteht keine Glaubwürdigkeit mehr, das heisst, anstatt eines echten Bekenntnisses zu den Prinzipien des Unternehmens und seiner Funktionsweise findet man nur ein als Opportunismus zu beschreibendes Verhalten.

«Il y a eu une longue période où on n'avait plus grand chose à faire, (…) jusqu'à la décision. Après la fusion, les gens ont continué à travailler. On attendait des nouvelles, mais il n'y avait pas grand chose qui se passait. On n'a pas beaucoup d'informations. On espérait, mais on sentait qu'il y aurait quand même beaucoup de bouleversements, (…). Chez nous, on était huit du côté β-Banque et une trentaine du côté α-Banque. On savait qu'il allait rester huit à dix personnes en tout, donc très… dé-sécurisant comme ambiance. Donc là, plus trop motivés d'une part, d'autre part beaucoup de projets stoppés. Donc plus beaucoup de travail, et puis des interrogations dans la mesure où on sait très vite qui se profile pour quel poste. C'est-à-dire qu'on sentait qu'on était trois candidats, à notre connaissance, sur un poste. Donc…»

Es scheint ganz so, als ob es sich bei diesem Kommunikationsproblem um eine schizoide Disposition handelt: Man sagt X und meint Y. Wie bereits gesagt, betrachten wir dieses Problem als Grunddilemma der ganzen Umstrukturierung. Denn diese steht nach Auffassung der deutlichen Mehrheit der Interviewten allein unter der Fuchtel der Gewinnmaximierung gemäss der Philosophie des Shareholder value, also unter einem rein ökonomischen Zweckrationalismus, der eine neue Philosophie des Marktes in den Vordergrund stellt, etablierte und langfristig gewachsene Werte in den Hintergrund rückt und sogar ignoriert. Genau diese Form der Reduktion allen Wirtschaftens auf Rentabilität zerstört Vertrauen. Warum?

Nach Max Weber bedarf jede Form von Institution und Herrschaft immer auch der symbolischen Ebene der Legitimation ihrer selbst, und die braucht man, selbst wenn sie nur fiktiv und illusorisch ist[337]. Durch die Doppelbödigkeit der schizophrenen Kommunikation wird jedoch der hoch gepriesene Wert des Humankapitals zum leicht durchschaubaren Nonvaleur. Das Phänomen der Kommunikationsstörung ist manchmal, wie an diesen Beispielen von René Favre zu erkennen, explizit sichtbar, meist aber nur subtil spürbar. Es liegt den einzelnen Akteuren nicht klar vor Augen (dann wäre es wohl auch kein so grosses Problem und schon lange gelöst), es ist vielmehr eine Summe von kleinen und kleinsten Unwahrheiten, die die Mitarbeiter nur immer wieder implizit spüren.

Die Mitarbeiter hingegen verlangen Aufrichtigkeit und Transparenz; sie könnten notfalls akzeptieren, dass man sie nicht mehr braucht, sie verstehen sogar, dass sie diese oder jene Anforderung nicht erfüllen, aber sie beklagen die Art und Weise der Kommunikation. Sie wird als Vertrauensbruch, als Willkür erlebt und schafft ein Klima des Misstrauens. Dadurch sinkt der Einsatz der Mitarbeiter, die «illusio», d. h. die Motivation, am Spiel weiter teilzuhaben, und der Glaube, dass es sich lohnt mitzuspielen, um es mit den Worten Pierre Bourdieus auszudrücken. Wie die Befragten unterstreichen, schmerzen diese Unaufrichtigkeiten viel mehr als die pure Wahrheit, weil man die Leute für dumm verkauft. Unwahrheiten verursachen aber auch die grössten sozialen Folgekosten, das beste Beispiel dafür ist die innere Kündigung der Survivors, der im Unternehmen weiterhin beschäftigten unzufriedenen Mitarbeiter.

«…j'ai l'impression qu'on sort vite de la mémoire des gens…»

Kommen wir nach diesen Ausführungen zurück zur Situation unseres Probanden. Das Interview mit René Favre findet an einem Frühlingsmorgen in einem Sitzungssaal einer Westschweizer Universität statt, es dauert genau eine Stunde. René Favre nahm einen weiten Weg auf sich, um dieses Interview zu geben, wollte aber nicht, dass es in seiner privaten Sphäre stattfindet. Sein Verhalten wirkt äusserst zurückhaltend, beinahe unterwürfig. Er ist jedoch in keiner Weise unsympathisch, im Umgang mit der Interviewerin zeigt er gar alle Manieren eines richtigen Kavaliers, und man fragt sich, ob seine Schüchternheit und seine Unsicherheit nicht viel mehr seine Lebenskrise signalisieren.

Nicht deutlich zum Ausdruck kommt seine heutige Situation. Er versichert zwar, dass er noch immer mit dem Aufbau seiner Selbstständigkeit beschäftigt ist, dass seine Frau ebenfalls wieder berufstätig ist[338]; zwischen den Zeilen ist jedoch zu spüren, dass er sich für eine sehr schwierige Aufgabe entschieden hat. Die grösste Enttäuschung, die ihn auf seinem weiteren Lebensweg begleitet, ist jedoch das Versprechen seines langjährigen Vorgesetzten, die Ω-Bank werde ihn in seiner Selbstständigkeit unterstützen. Heute erkennt er, dass auch PR- und Marketing-Projekte in der Westschweiz, die ausgegliedert werden, nicht in seine Hände fallen und die Worte seines Vorgesetzten wiederum nur Promessen ins Leere waren. Er weiss zum Beispiel, dass ein Projekt an einen ehemaligen Kollegen, heute ebenfalls selbstständig Erwerbender, vergeben wurde. Deutlich wird auch für die Zukunft, dass seine Seilschaften und Beziehungen ihn früher nicht trugen... und auch in Zukunft nicht tragen werden...

[337] Max Weber (1980), *Wirtschaft und Gesellschaft*.
[338] Seine Frau war während seinem Outplacement noch nicht berufstätig.

6.2.6.1 Interview mit René Favre

[…]
J'avais le choix entre deux possibilités, c'était: ou bien rester encore deux ans sans responsabilités, à W, parce que j'avais quand même un poste à responsabilités puisque j'étais chef de… (*d'un département*) et de trouver pendant ce temps un poste soit à l'interne soit à l'externe, ou bien de quitter et de profiter de OUP (*Agence de l'Outplacement*), de ces choses-là. Après les deux ans, on coupait les ponts, ou alors peut-être que dans l'intervalle j'aurais trouvé quelque chose à l'interne. J'étais à la β-Banque, mais j'avais un contrat Ω-Banque, parce que je crois que… (*le département*) avait reçu les contrats Ω-Banque peut-être avant d'autres services. On travaillait encore pour la β-Banque, mais on était déjà Ω-Banque. Alors j'ai décidé de quitter vraiment et de profiter de OUP. Car d'abord c'était moins intéressant (*parce que c'était dans une autre ville, trop éloignée*…) ce que j'avais accepté pour U, et puis après on aurait déménagé. Donc ce trajet tous les jours, je l'admettais pour un poste à responsabilité, mais pas pour être subalterne à W. Pour moi, ce n'était pas concevable. Ce poste de subalterne à W n'était pas assez motivant pour que j'envisage un déménagement.
Comment avez-vous réagi quand on vous a proposé ce poste?
Il y a eu une longue période où on n'avait plus grand chose à faire, (…) jusqu'à la décision. Après la fusion, les gens ont continué à travailler. On attendait des nouvelles, mais il n'y avait pas grand chose qui se passait. On n'a pas beaucoup d'informations. On espérait, mais on sentait qu'il y aurait quand même beaucoup de bouleversements, (…). Chez nous, on était huit du côté β-Banque et une trentaine du côté α-Banque. On savait qu'il allait rester huit à dix personnes en tout, donc très… dé-sécurisant comme ambiance. Donc là, plus trop motivés d'une part, d'autre part beaucoup de projets stoppés. Donc plus beaucoup de travail, et puis des interrogations dans la mesure où on sait très vite qui se profile pour quel poste. C'est-à-dire qu'on sentait qu'on était trois candidats, à notre connaissance, sur un poste. Donc…
Et vous saviez que ça n'allait pas être vous?
Non, je ne le savais pas.
Mais vous disiez que vous sentiez...
Oui, parce qu'il y a toujours des gens qui s'intéressent et qui le font savoir. On sait que dans les collaborateurs, il y a toute une tranche qui ne va pas s'intéresser à devenir chef…, donc... à l'interne, on se connaît suffisamment pour savoir que celui-ci ou celui-là vont être... Et on était trois pour… (*ce poste*). Il y a eu toute une période où on nous disait: «Ce sera pour la fin de ce mois-là… Non c'est reporté, etc.» On ne savait pas grand chose. Donc très pénible dans la mesure où on n'avait pas grand chose à faire, quoi. Si ce n'est réfléchir à ce qui allait se passer.
Et entre vous trois?
Ça s'est bien passé. On échangeait les informations, on avait annoncé ouvertement notre intérêt, donc non, là, ça s'est bien passé.
Il n'y a pas eu de tensions?
Je ne les ai pas ressenties. Et on avait plus ou moins admis qu'on jouait le jeu et que si l'un ou l'autre avait des informations, qu'on se les communiquait, et puis…
Quel type d'informations?
De type stratégie du département…, comment ça va être organisé, etc.
Comment est-ce qu'ils ont choisi parmi vous trois?
C'est peut-être ce que je peux reprocher le plus. C'est qu'on ne savait pas. On ne sait pas sur quelle base les gens ont été choisis. Maintenant je ne sais pas. On n'avait pas une liste de critères où on pouvait dire: «Là je corresponds, là je ne corresponds pas.» J'ai une moyenne de six sur dix, l'autre a une moyenne de huit sur dix, il est meilleur, …donc là, aucune possibilité, même pendant l'entretien avec le nouveau chef d'état-major. Aucune possibilité de savoir sur quels critères on a été sélectionnés ou pas. (…) Je ne peux pas juger, je ne connaissais pas les collaborateurs de l'α-Banque. Non, je pense que c'était relativement équitable, à mon avis. Ce n'est pas tellement de perdre son boulot, c'est de ne pas savoir pourquoi, qui gêne. Et là, on a eu très peu d'information.
C'était quoi cet entretien?
C'était quand on nous disait: «Ben voilà on n'a plus de boulot pour vous, choisissez quoi.» Un très mauvais entretien (*rire*). Donc c'était un vendredi, on a décidé que le mercredi (*d'après*) je devais vider mon bureau.

Vous n'aviez même pas un mois?
Je l'avais ce mois, mais on avait décidé comme ça, que c'était mieux.
Vous aviez eu quoi comme réaction?
Ce n'était pas un très bon week-end… un petit peu frustré. J'étais d'une part, déçu de perdre mon job, ça c'était une chose. Nous au… (*où il travaillait*), on a un statut peut-être un tout petit peu différent, dans la mesure où on n'est pas des banquiers. C'est-à-dire que quand vous avez le choix et qu'on vous dit: «Mais vous ne pourriez pas faire conseiller client, vous n'êtes pas un banquier, vous n'avez pas de connaissances bancaires, vous connaissez les produits, mais vous ne connaissez pas le métier de banquier.» Et moi je sentais que je n'avais plus d'avenir, que c'était… (*ici*) ou rien d'autre. Pendant l'entretien, on pouvait dire nos préférences sur ce qu'on voulait faire plus tard. J'avais une volonté, c'était de faire du… (*ce qu'il faisait auparavant*) en dirigeant une équipe et ça, il n'y avait plus, c'était clair. C'étaient des formulaires en allemand. Je me sentais très petit, quoi. Un formulaire de choix, de préférences. L'entretien a duré une heure. Mais ça a duré une heure, parce que j'ai essayé de poser des questions, essayer de savoir, de connaître ces critères de sélection, de discuter.
Et on vous répondait quoi?
Rien. Rien. Là, on n'a pas eu de réponses. Je sais que même par la suite, pour les collègues qui sont restés… (*plus longtemps*), ils ont postulé pour des places sans avoir de réponses, sans rien quoi. La personne en face ne me connaissait pas. Pas du tout. Quelqu'un de l'α-Banque, peut-être ça ne veut rien dire, mais il connaissait l'équipe α-Banque et il se trouve que beaucoup de gens de l'α-Banque sont restés dans l'équipe. Si je prends que… (*son équipe*), j'ai cette impression-là: que la personne connaissait les gens qu'elle a gardés. En tout cas une partie. Si j'élargis au niveau de la banque, je ne crois pas, parce qu'il y a autant de β-Banque, que d'α-Banque. Non, je ne pense pas, mais... je suis très partial quand je dis ça.
[…]
Et vos deux autres collègues?
Il y en a un qui est resté. Mais celui qui a été choisi n'est pas resté.
Pourquoi?
Je crois que le profil ne correspondait pas à ce qu'ils attendaient. Quand il faut gérer la restructuration d'un service, ça peut-être une charge très très lourde, qu'il n'a pas pu assumer. C'était plutôt une volonté de l'employeur de le voir partir, qu'un départ spontané de sa part.
Comment vos autres collègues ont réagi?
Alors la plupart ont choisi ce délai de deux ans. La plupart sont restés pour retrouver un job, soit à l'interne, soit à l'externe. Sachant qu'il y avait une échéance, mais il y avait le temps de rechercher, peut-être même à l'interne.
Quelle était leur réaction?
Ben la réaction, elle est toujours un peu la même, dans la mesure où quand on vous dit: «Vous pouvez rester jusqu'à… (*tant*), et les huit qui sont choisis actuellement ne seront pas forcément les mêmes à… (*cette date*), donc vous avez peut-être encore une chance de... ça, c'est des promesses dans le vent. Ça, c'est zéro. On sait pertinemment que les gens qui étaient licenciables à la fin… (*deux ans après la fusion*), c'était vraiment des subalternes et on savait qu'ils allaient faire leur boulot jusque-là. Mais le délai, c'est sécurisant. Vous savez que tous les 25 du mois, vous avez une enveloppe qui tombe et qui... qui rend service accessoirement.
[…]
Je suis parti tout de suite et j'ai immédiatement pris contact avec BNL, Monsieur BNL, qui était très disponible et tout de suite, il m'a orienté vers l'OUP et c'est plutôt l'OUP qui vous prend en charge. Vous êtes chez BNL au niveau administratif, s'il vous faut un certificat d'assurance ou tout ce genre de choses, mais c'est plutôt l'OUP qui vous prend en charge. J'ai vu Monsieur BNL deux, trois fois. On s'est téléphoné quelques fois: «Comment ça se passe, est-ce que tout va bien ? Tu n'as besoin de rien?», et puis voilà quoi.
Comment ça se passait chez l'OUP?
Je venais ici à K depuis… (*env. 40 km*) et on avait un tronc commun jusqu'au moment où on a choisi la voie: soit indépendante, soit recherche d'un emploi en entreprise, et c'est ce tronc commun que j'ai fait à K. Lorsque j'ai choisi d'être indépendant, j'avais un conseiller spécialisé à N, que je voyais grosso modo, une fois tous les mois. Ce n'était pas des cours, c'était des séances, où on parlait des objectifs de chacun, faire des business plans, etc. alors c'est très motivant, parce que vous avez des objectifs très précis. Et puis vous avez beaucoup de travail, bon il faut faire beaucoup d'administratif à la création d'une entreprise, il y

a beaucoup de choses, dans le sens où moralement, vous avez tendance à descendre et là, quand vous repartez de chez votre conseiller, vous êtes bien requinqué, très bien. On est seul, on a un conseiller attitré. Alors je ne sais pas si tous les collaborateurs ont eu droit à ces prestations, ça, je ne sais pas, mais c'est en tout cas des prestations qui m'ont aidé à démarrer. J'ai des contacts par téléphone, encore maintenant. Je lance un coup de fil si j'ai besoin d'un conseil. On a gardé un contact. (*Il est resté dix mois à l'OUP.*)
[…]
Que pensez-vous de tout ce projet BNL?
Bon, moi je pense que c'était très utile. Même si ce n'était qu'administratif. Côté Ω-Banque, j'ai quand même ressenti, à partir du moment où vous avez eu l'entretien avec le chef, on vous bascule sur BNL et pour eux, c'est terminé quoi. Ils ne se soucient plus de vous. Ils ne le font pas. Moi j'ai téléphoné vingt fois, je pense vingt fois, pour parler à mon ancien chef, à la personne qui m'a licenciée, et je n'ai jamais pu l'obtenir. Ni obtenir un rendez-vous, ni l'obtenir au téléphone. On me disait: «Il vous rappelle, il est occupé, je ne vais quand même pas le déranger pour ça.» (*rire*) Donc là, vous n'existez plus. Ça fait très mal. Et comme ça, il m'a même pas dit Adieu, rien…» Ça fait très mal. Ça fait mal, dans la mesure où moi, j'avais un chef qui s'appelait Monsieur X… qui a été remplacé par Monsieur Y… qui lui m'a licencié, et le premier m'avait fait des promesses: «Vous n'aurez peut-être plus cette place, mais on va vous donner du boulot. On ne va pas vous donner de l'argent, mais si vous vous mettez à votre compte, on va vous aider.» Et dans la mesure où les gens changent, c'est terminé. Donc cette aide, moi je ne l'ai pas eue du tout.
Avec votre nouveau chef, vous vous entendiez comment?
On s'est entendu une heure. C'était mon chef pendant un mois, c'est lui qui a fait la sélection. Il venait de l'α-Banque. (…) Moi, j'ai vraiment eu l'impression d'avoir pu profiter de la banque, dans la mesure où j'ai fait un boulot extraordinaire, qui me plaisait beaucoup. J'ai beaucoup appris. Et puis j'ai eu accès à tout un réseau de connaissances, d'événements qui était vraiment bien, puis vraiment de bon niveau. Donc là, je suis reconnaissant envers la banque. J'ai changé plusieurs fois de postes, mais toujours pour mieux. Je n'aurais pas été nommé là si je n'avais pas fait du bon boulot. Alors est-ce qu'on atteint à un moment un seuil de compétence? Je pense que oui, mais je n'avais pas l'impression de l'avoir atteint. Et ce qui fait mal, c'est justement d'avoir cette impression, par les nominations successives, d'avoir bien fait son travail, puis tout à coup de ne plus exister quoi, en fait. On n'est plus sur les tabelles, on est chez BNL. Et vous avez beau appeler, demander un entretien, il n'y a rien qui se passe.
Comment a réagi votre entourage?
C'était une période difficile. Aussi au niveau de l'entourage parce qu'en fait, même si vous avez l'impression que vous travaillez beaucoup, parce qu'une recherche d'emploi, c'est presque un boulot à plein temps, vous n'êtes toujours pas productif, quoi. Vous ne produisez rien, vous êtes toujours en recherche d'emploi. Alors vous, vous le savez que vous travaillez, votre entourage aussi, mais il n'y a toujours pas la sécurité du salaire ou quelque chose de concret.
Concrètement, ils réagissaient comment? Ils vous faisaient des remarques?
Non, mais les gens ne se rendent pas forcément compte du travail que ça engendre de chercher un job ou de créer une entreprise. Il faut bien expliquer, il faut dire les choses, mais c'est vrai que ça demande un effort, et que vous n'êtes pas là que pour lire les petites annonces pendant dix minutes par jour.
Dans votre famille, il y avait des peurs?
D'un côté, des peurs d'arriver à échéance et de ne rien trouver, et d'un autre côté, d'avoir le salaire BNL, c'est quand même sécurisant. Mais là, pas évident quoi. Parce que d'une part aussi, vous faites le trajet tous les jours donc vous partez très tôt et vous rentrez vers dix-neuf heures, et puis là, on vit tout à coup 24 heures sur 24 ensemble et puis c'est différent. Je suis marié, j'ai deux enfants. J'avais la possibilité d'aller travailler à l'OUP, je ne l'ai jamais fait parce qu'au niveau informatique, j'étais équipé et je pouvais très bien le faire à la maison.
Et comment ont réagi vos enfants, du fait que vous étiez tout le temps là?
Bon d'un côté c'était bien, parce que le père est là et on remange à midi ensemble par exemple, et puis d'un côté, parce qui sont grands et qu'ils réalisent, il y a quand même cette peur: «S'il est à table à midi, c'est parce qu'il n'a pas de boulot, quoi.» (…) Ma femme travaille à temps partiel. Elle avait certainement cette peur, mais c'est une personne qui garde beaucoup de choses pour elle et qui ne le formule pas forcément.
Vous n'en discutiez pas?
Très peu.

[…]

Par rapport à la philosophie d'entreprise, est-ce que vous avez ressenti des changements avec la fusion?

À mon avis complètement différent, ouais. À la β-Banque, on était très, c'est des fois un peu péjoratif mais, très familial, très soudés. Il y avait cette philosophie d'être proche du client. Et puis l'Ω-Banque était beaucoup plus grande. Au centre ils mettent les investisseurs et ça, on le ressentait fortement. On le ressentait dans la mesure où à la β-Banque on voulait être proche du client, donc les régions avaient énormément d'autonomie. En tout cas au niveau… (*du département où il travaillait*). Chaque région avait son budget qu'il gérait en partie de manière autonome. Après, c'était toujours la centrale de X qui décidait. Donc on s'éloignait quand même du client. On avait des réunions… , c'était le grand luxe, mais il n'y avait pas vraiment beaucoup de chaleur. Donc on a passé des séminaires de trois, quatre jours ensemble, où on était très occupé, il y avait beaucoup d'animations, mais on ne se sentait pas l'âme, en fait, du truc.

Quelles seraient les principales qualités d'un employé de β-Banque et Ω-Banque?

Je crois qu'il fallait, pour la β-Banque, être proche du terrain. Il fallait trouver des solutions adaptées à la région. C'est vrai qu'un… (*rural*) ne réagit pas de la même manière qu'un… (*urbain*). Le responsable, il faisait un peu de tout. L'Ω-Banque, c'est différent. C'est une plus grosse structure. Il y a quelqu'un qui fait les affiches et quelqu'un d'autre qui la conceptualise. Maintenant je ne pense pas que dans les régions ils fassent vraiment du… (*ce qu'ils faisaient avant*). Les décisions sont prises à X et après c'est décliné sur les régions. Le travail qu'on faisait était plus varié que ce qu'il doit être aujourd'hui.

Maintenant chacun a un peu un travail spécifique?

Au niveau général des employés de banque, il me semble que ou bien vous correspondez à certains critères et on vous accorde le crédit, ou bien vous ne correspondez pas et on vous ne l'accorde pas. Donc maintenant, c'est plutôt des gens qui mettent des coches ou qui alignent des feux verts et des feux rouges en fonction du dossier que vous avez. Et puis qui se retranchent un peu derrière le fait que: «Ce n'est pas moi qui décide, c'est N, je suis désolé, moi je vous l'accorderais, mais on ne peut pas.» On en souffre aussi un peu, je pense, de ce manque de possibilités de décider. J'ai demandé, par exemple, un crédit à l'Ω-Banque pour ma nouvelle boîte, je me suis adressé à des gens que je connaissais. Mais on m'a dit: «On ne peut pas.» On ne tient plus trop compte du... bon de la personne, sans forcément que ce soit du copinage. On ne tient pas compte du potentiel du projet. Avant les années 90, on obtenait plus facilement des crédits à la β-Banque.

[…]

En prenant du recul par rapport au moment de la fusion, que feriez-vous différemment?

Je n'ai pas grand chose à regretter. Pas encore en tout cas. J'ai une entreprise qui ne marche pas encore entièrement. Mais pour l'instant, je ne m'en formalise pas, parce que ça fait qu'une année. Je suis plutôt optimiste de ce qui arrive. Je n'ai pas trop l'habitude de regretter ce que j'ai fait. Maintenant, …c'est vrai que pendant cette période de création, il y a des offres qui sont passées pour lesquelles je n'ai pas postulé, en me disant sciemment : «Non, je vais me consacrer à mon entreprise. Je vais peut-être le regretter, mais pour le moment pas.»

Par rapport à l'Ω-Banque, est-ce que vous auriez une suggestion, une critique à faire pour que ça se passe de manière différente?

Moi j'aurais eu beaucoup plus de transparence. Et peut-être de franchise. J'aurais bien aimé: «Voilà pourquoi on ne vous veut plus, ou voilà pourquoi on choisit un autre». Mais bon, je n'avais pas l'impression que j'étais plus mauvais que lui, donc c'est juste ce manque d'informations qui me manquait. Et puis le fait d'être très vite oublié, en fait. Au bout de vingt téléphones, enfin: «Il (*le chef*) n'a pas envie de vous entendre, quoi». Donc de se dire: «Bon ben t'es dans ton coin, et euh…» C'est vrai que j'ai cru qu'au niveau des clients, l'Ω-Banque m'aiderait. Et puis c'est vrai, mon conseiller OUP m'avait averti: Je mettais trop d'importance sur les collaborateurs de l'Ω-Banque. Je me suis dit que je pourrais faire le… (*des actions sponsoring*) en outsourcing pour l'Ω-Banque, parce que je le connaissais de fond en comble. Là on m'a dit: «Non, on ne va pas vous le laisser, vous n'êtes plus chez nous.» Et puis finalement, ils l'ont donné en outsourcing à un ancien collègue, mais de Suisse alémanique. Alors est-ce que je n'ai pas su assez soigner mon réseau, mes relations? J'en sais rien. Mais je ne le regrette pas. Je n'ai pas de regrets, quoi. Les décisions sont prises à X. Il n'y a plus de liens. Il n'y a plus le contact. Et je pense qu'à partir du moment où il n'y a plus le contact, c'est fini, on vous oublie. C'est peut-être ça que j'ai eu le plus de mal à supporter, à supporter non, parce que je l'ai supporté, mais à vivre quoi. C'est peut-être ça qui fait le plus

mal. C'est dur pendant le quart d'heure où vous ne faites rien, et puis vous vous remettez à vos tâches et puis ça va mieux.
[…]
Comme si on ne vous faisait plus confiance?
Oui, tout à fait.
Ça n'avait pas été clair dans la réunion avec votre directeur?
Non, pas du tout. Je devais juste partir le mercredi. C'était plus par souci de finir mon boulot que j'ai reçu ces gens, j'aurais pu dire: «O.k., j'ai une séance», et les refiler à quelqu'un. Moi j'ai tout laissé. Je n'ai pas pompé une seule adresse dans mes dossiers et puis voilà quoi. Après cette séance, j'ai pris mes affaires et je suis rentré. C'était mon avant dernier jour. Je me suis dit: «Je dois revenir ici seulement pour déménager.»
Vous avez dit au revoir?
Non, non. On ne dit pas au revoir. Ça ne se passe pas. Le… (*son chef*), je l'ai vu une heure, pendant l'entretien (*où il lui a annoncé qu'il n'avait plus son poste*). Il était à l'étage supérieur. Et puis le mercredi, je suis parti sans dire au revoir à qui que ce soit. Aux collègues qu'on croise et puis c'est tout. C'est tellement abrupt, ce n'est même pas l'occasion de faire un apéro et …on n'a pas tellement le cœur à faire un apéro non plus. Je crois que ce n'était pas la volonté de… (*son chef*) d'aller serrer les mains des gens qu'il venait de vider. Je ne suis pas sûr que je l'aurais bien reçu, bien compris ou bien accueilli ce geste. Je n'en veux pas qu'on m'ait enlevé mon job, j'en veux sur les conditions. (…) Peut-être qu'on a un manque d'adaptabilité à un nouveau régime mais là, c'était vraiment sec, quoi. C'était assez fondamental ce changement de philosophie, de passer d'une structure où les gens s'écoutent, où les gens se parlent, échangent des expériences à une structure très hiérarchique, très froide.
[…]

6.3

Flugbahn mit Hindernissen

6.3.1 «Je ris pour ne pas pleurer…[339]»

Pseudonym: Aline Chesnaux; Geschlecht: weiblich; Alter: 35–39 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 3; Schulausbildung: höhere Diplome; gelernter Beruf: diplomierte Bankfachangestellte; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: keine; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: 200'001-500'000 CHF; BNL-Regelung: Verzicht auf Beratung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Schwangerschaftsurlaub.

Während der telefonischen Kontaktname für die Terminvereinbarung eröffnete Aline Chesnaux der Interviewerin, dass sie für dieses Interview nicht mehr als eineinviertel Stunden Zeit aufwenden könne. Konkrete Gründe nannte sie keine, und der Hinweis auf ihre Kinder klang, da sie Zeitpunkt und Ort des Interviews selbst bestimmen konnte, eher wie eine Ausrede. Unterschwellig wirkte es viel mehr so, als ob sie dieses Interview nicht geben möchte[340]. Nach Rücksprache mit der Forschungsleitung schlug deshalb die Interviewerin entgegenkommend vor, das Gespräch zu annullieren, was Aline Chesnaux aber überzeugend ablehnte.

Vor Ort offenbarte sich jedoch dieser grosse Zwiespalt in Bezug auf das Gespräch noch einmal, diesmal beruhten die Bedenken vorwiegend auf der Tonbandaufnahme. Aline Chesnaux verweigerte die Aufnahme, weil sie befürchtete, dass ihre Aussagen in die falschen Hände geraten könnten und folglich ihr oder auch ihrem Mann, der ebenfalls bei einer Bank arbeitet, schaden könnten. Es zeigte sich eine grosse Ambivalenz: Aline Chesnaux wirkte hin- und hergerissen zwischen dem Wunsch, mit der Bank nie mehr etwas zu tun haben zu müssen, und dem Bedürfnis, ihren Groll gegenüber diesem Arbeitgeber einmal offen ausdrücken zu können, wobei Letzteres siegte. Aber man kann durchaus sagen, dass es grosser Überzeugungskraft bedurfte, dieses Interview zu führen und dass dies nur gelang – schlussendlich mit Tonbandaufnahme – auf Grund zwischenmenschlichen Vertrauens. Für einen kurzen Augenblick teilte Aline Chesnaux mit Laurence Bachmann wie mit einer besten Freundin ihr Leben. Sie gab ein tief vertrauliches Interview, durch das viele Facetten der Enttäuschung und Unsicherheit offengelegt wurden, die sie auf ihrem Lebensweg sowohl privat als auch beruflich begleiten[341].

[339] Das Interview mit Aline Chesnaux führte Laurence Bachmann.

[340] Da die Interviews im Namen der Bank gemacht wurden, und die BNL-Berater mit ihren Kunden Kontakt aufnahmen, bekamen die Interviewer nur die Namen der Probanden, die sich einverstanden erklärt hatten, ein Interview zu geben. Es zeigte sich, dass die Absagen begründet wurden durch die tiefe Verletzung und die psychischen Belastungen auf Grund der Vertragsauflösung.

[341] Am Ende des Interviews gab Aline Chesnaux sogar einige Namen von anderen Mitarbeitern preis, die zu diesem Thema, wie sie sagt, «beaucoup de choses à dire» hätten.

«C'était la première banque où j'ai eu un compte d'épargne, depuis toute petite. Ça a toujours été m a banque…»

Das Interview findet im Haus statt, das die 36-jährige Frau mit ihrem Mann und ihren zwei Kindern – einem Kleinkind und einem vier Monate alten Baby – bewohnt. Es befindet sich in einer vorstädtischen Gemeinde in einer Reihenhaussiedlung, in der sich zu einem Halbkreis angeordnet Eigenheim an Eigenheim reiht[342]. Der Empfang ist sehr ungezwungen und sympathisch. Die Probandin ist heute allein zu Hause, und sie bittet die Interviewerin freundlich herein. Das Interieur mutet ziemlich kitschig an. Nippes befindet sich an allen möglichen und unmöglichen Orten. Der Boden des Wohnzimmers ist mit dicken, plüschigen Läufern belegt. Aline Chesnaux entschuldigt sich für die Unordnung, sie gibt an, dass sie gerade das Haus umstellen. Man kann daran zweifeln, denn Aline Chesnaux scheint genau an diesen Ort zu passen, so wie er ist.

Zum Interview setzt man sich auf die Terrasse mit Ausblick auf einen kleinen Garten. Auch diese Terrasse wirkt, entsprechend dem Stil des Hauses, wie vorgefertigt und als Ganze per Lastwagen transportiert. Die Gartenstühle sind aus weissem Kunststoff, der Tisch bedeckt mit einem abwaschbaren, Wachstischtuch. Der Rasenplatz ist ordentlich gemäht, und der Garten ausgerüstet mit allen möglichen Spielsachen für Kleinkinder. Dieses Umfeld zeichnet eine Atmosphäre der Zuverlässigkeit und Stabilität, es vermittelt ein Gefühl der Unbesorgtheit und Erholung. Beim Betrachter weckt es zudem das Klischee der idealen Familie, wie es von den Banken für die Werbung von Eigenheimhypotheken oft genutzt wird.

«Une femme n'est pas un investissement à long terme…»

Die Geschichte, die uns Aline Chesnaux nun zu erzählen beginnt, führt zurück in die Mitte der 80er-Jahre, als sie ihre Arbeit bei der α-Bank begann. Zuerst arbeitete sie als kaufmännische Angestellte im Bereich des Kreditwesens und wechselte dann in die Position der Kundenberaterin, arbeitete so in verschieden Filialen der grösseren Westschweizer Städte, sie verzeichnet seit ihrem Berufseinstieg vier Funktionswechsel, wobei zwei durch grössere Distanzen zusätzlich für ihre Mobilität sprechen: «...j'ai commencé au milieu des années 80, j'ai fait cinq ans de crédits, j'avais essayé d'évoluer, d'aller vers assistante crédits. À l'époque ça ne se faisait pas, parce que… «Une femme n'est pas un investissement à long terme», c'est ce qu'on m'a dit. Alors, j'ai dit: «Bon au revoir. On change de branche» (*rire*). Du coup, je suis allée à la gestion. Donc je me suis retrouvée dans une petite succursale au… (*dans un quartier privilégié*). Avec une ambiance superbe. Presque téléphonique intense (*rire*). C'était minimum quatre heures pas jour. Ce n'était pas encore segmenté. C'était tout pour tout le monde. C'était superbe. Les collègues étaient sympas. On s'aidait. Il y avait une bonne entraide. Ça faisait plaisir d'aller travailler.»

Trotz Mutterschaft arbeitete sie weiterhin 100%, zum Zeitpunkt der Fusion in einer kleinen Bahnhofsfiliale. In dieser Geschäftsstelle war sie in einem kleinen eingespielten und gleichberechtigtes Team ohne Vorgesetzten. So kam es, dass an den Stellenbesetzungs-Workshops diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fünf an der Zahl, nur durch ihre Personalakten vertreten waren: «Mon cas était tout à fait spécial: bonnes compétences, mais aucun chef pour me soutenir, donc personne ne m'a c h o i s i e . (…) Chez nous, ça a été la razzia. Il y avait une collègue à… (*une autre succursale de ville*), je savais qu'elle partirait parce que son ancien chef ne pouvait absolument pas la voir. Affinités, c'est surtout ça. Avant toute chose, c'est les affinités qui ont joué et ça je trouve inadmissible.» Kein Vorgesetzter, aber auch kein Personalchef stand für sie ein, und demnach ging sie (und gingen auch ihre Kollegen) sozusagen vergessen. Keiner von ihnen, so kann man nachweisen, wurde nach der Fusion in den neuen Organigrammen der Ω-Bank gesetzt. Und so kam Aline Chesnaux zu BNL, begann, schwer enttäuscht, aber spontan, wie es ihrer Art entspricht, umgehend intern eine neue Stelle zu suchen. Sie blieb jedoch erfolglos und bemerkte alsbald, dass der BNL-Berater ihr ausschliesslich externe Lösungen vorschlug. Als sie dann noch erfuhr, dass ihr vorheriger Arbeitsplatz durch eine interne Mitarbeiterin, selbst BNL-Betreute, besetzt worden war, war sie

[342] Siehe Pierre Bourdieu(1998), *Der Einzige und sein Eigenheim.*

nicht mehr «nur» enttäuscht, sondern tief gekränkt. Sie erkannte eindeutig, dass man sie nicht länger bei der Bank beschäftigen wollte und entschied sich für die Abfindung[343].

Nach Ablauf der Kündigungsfrist schrieb sie sich somit umgehend bei der Arbeitslosenkasse ein und fand, so unglaublich dies klingen mag, nach sieben Monaten – im fünften Schwangerschaftsmonat mit dem zweiten Kind –, eine neue Anstellung bei der γ-Bank, einer Privatbank, die seit den 90er-Jahren ebenfalls zum Finanzdienstleistungskonzern Ω-Bank gehörte. Angestellt wurde sie, wie sie erzählt, auf Grund ihrer Bankkenntnisse, insbesondere ihrer Kenntnisse der Informatikplattform, die für viele Angestellte der γ-Bank eine unbekannte Grösse darstellte. Zum Zeitpunkt des Interviews ist Aline Chesnaux in ihrem Schwangerschaftsurlaub, sie wird in zwei Monaten (nach einem Mutterschaftsurlaub von insgesamt sechs Monaten) bei der γ-Bank ihre Arbeit wieder aufnehmen.

«C'est comme les huîtres: on se ferme pour se protéger…»

Obwohl Aline Chesnaux trotz Schwangerschaft schnell und erfolgreich eine neue Arbeitsstelle fand, die ihr gefällt, lässt sie die Unsicherheit und Angst vor der Zukunft nicht mehr los. Sie ist äusserst misstrauisch gegenüber der noch heilen Welt, die in der γ-Bank herrscht, und ist sich sicher, dass sich dies schon bald ändern wird: «À la γ-Banque, il y a encore cet esprit. Ils y croient dur encore, mais ils auront beaucoup de mal à préserver cette ambiance, parce qu'ils n'ont pas encore reçu les objectifs, les objectifs pour la direction. Chez nous, la direction est cool. On peut encore leur parler. À l'Ω-Banque, c'est inimaginable. Là, c'est encore la culture d'entreprise où les gens sont encore disponibles les uns pour les autres. S'il y a un problème, on va vers l'un ou vers l'autre. On en parle. Et ce n'est pas seulement pour dire: «Bonjour, il fait beau.» C'est pour parler un peu du week-end, ce sont cinq, dix minutes qui font plaisir. Ça, il n'y a plus à l'Ω-Banque.» Und aus diesem Grunde entwickelt sie, wie sie uns erzählt, eine persönliche Überlebensstrategie. Sie ist freundlich, jedoch zurückhaltend, weil sie weiss, dass man heute sehr argwöhnisch über die Kollegen spricht, dass man sich beobachtet und sich fragt, wer der Erste sein wird, den es in der γ-Bank treffen wird. Und sie weiss auch, weshalb die Leute überhaupt noch für ein solches Unternehmen arbeiten, denn: «C'est avec le miel qu'on attire les abeilles, pas avec le vinaigre.» Damit spricht sie die heutigen Bonussysteme an. Denn so wie früher, als sie sich selbst noch als ein Teil des Systems fühlte, sagt sie überzeugend, ist es heute für alle nicht mehr. Dadurch ist Angst (und allgemeiner gefasst Anomie) ein omnipräsentes Gefühl, sie spürt sie überall, beruflich und privat. Aus diesem Grund versucht sie sich mit einer Schutzhülle zu umgeben, eben wie eine Auster, die sich zu ihrem Schutze verschliessen kann.

«Bon, il faut serrer les dents…»

Diese Ängste sind begleitet von weiteren Zweifeln: Aline Chesnaux ist sich bewusst, dass sie mit ihrer äusseren Erscheinung dem typischen Bild einer Bankangestellten nicht entspricht: «Il faut donner l'image des youpies (*rire*). J'ai remarqué que lorsqu'on cherche du travail... Bon, moi je suis grosse, bon, je suis comme je suis, mais c'est très mal ressenti. Il faut être mince, belle, disponible...» Obwohl man es ihr nie explizit sagte, ist sie sich sicher, die Stelle verloren zu haben, weil sie nicht ins Bild passt, weil sie zu dick ist, und eigentlich ist sie auch überzeugt, dass sie als Frau und vor allem als übergewichtige Frau in diesem System wenig Überlebenschancen und schon gar keine Aufstiegschancen hat. Durch viele kleine Spässe und ironische Bemerkungen wie zum Beispiel: «Ah, vous êtes habillée tout en noir, vous voyez la vie en noir?», wurde ihr dies auch immer wieder mitgeteilt. Und wenn sie allgemein Depressionen erwähnt, von denen man in der Bank nicht spricht, verdeutlicht sie sicher auch einen Teil ihrer persönlichen Gemütslage: «Oui, il y a eu beaucoup de dépressions. Mais les gens n'en parlent pas. C'est très mal vu. Oh là là. Une dépression, c'est vraiment une maladie m e n t a l e . C'est tout à fait normal d'en avoir de nos jours, mais...»

[343] Eine Möglichkeit, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mehr als fünf Jahre bei der Bank angestellt waren, offen stand.

Und so kommen wir zu den privaten Ängsten, die wir ebenfalls bereits angedeutet haben. Nicht nur Aline Chesnaux, sondern auch ihr Mann, der bei einer Bank arbeitet, ist von Umstrukturierungen und einer unsicheren Zukunft umgeben. Zwar wird aus ihren Aussagen nicht klar, ob ihr Mann ebenfalls die Stelle verloren hat, ob er sie in Zukunft verlieren wird, oder ob alles nur vage Vermutungen und wiederum Ängste sind. Aber diese Belastung drückt umso mehr, weil sich das Paar für den Kauf des Reihenhauses schwer verschuldet hat, beide Partner sind heute gezwungen zu arbeiten, was mit den Kindern ebenfalls zu grossen Belastungen für Familie und Partnerschaft führt. Aline Chesnaux ist sich dessen bewusst: «Je sais, en fait, il y en a un des deux qui doit slow down. Sinon il n'y a plus de vie de couple. Je connais combien de couples qui se sont justement brisés à cause de ça. La femme voulait faire carrière, l'homme aussi: divorce. Même chose ici: sur les quatorze maisons, ici dans notre rangée, il y a, depuis que j'ai commencé, sept couples qui ont divorcé. À cause de l'argent. Les deux travaillent, beaucoup avaient des enfants, mais… à cause de l'argent. Toujours l'argent!»
So sind die Familienidylle, die Solidität des Hauses sowie auch ihre heutige berufliche Stabilität nur vordergründig, es zeigen sich auf allen Ebenen deutliche Aspekte der Prekarität, die das Leben von Aline Chesnaux schwer belasten[344].

6.3.1.1 Interview mit Aline Chesnaux

[…]
Est-ce que vous pourriez me parler un peu de votre situation actuelle et de la situation générale depuis la fusion, de ce que vous a proposé BNL?
(*Elle était responsable client dans une petite succursale de ville. Lorsqu'on lui a dit que son poste allait être supprimé, elle a eu le choix entre BNL et l'indemnité*). D'abord, j'ai pensé que c'était mieux de prendre le plan BNL, disons de me recaser, et puis j'ai regardé un petit peu comment ça se passait et j'ai parlé avec des collègues, et ça se passait difficilement. Dans le sens que si on était bien vu par le chef, il faisait tout son possible, et puis s'il ne vous connaissait pas, ils s'en fichaient. (…) Alors, j'ai laissé aller un bon moment et puis j'ai changé d'avis, j'ai choisi mon ancienneté, et j'ai bien fait (*rire*).
Vous avez vu un conseiller BNL?
J'ai vu Monsieur BNL. Alors lui, très gentil et tout, mais ils ne m'ont jamais proposé une place à l'intérieur. J'ai moi-même… j'ai cherché x fois, et chaque fois il y a eu une opposition ou quelque chose d'autre. Rien. Alors, je me suis dit… Bon, j'ai compris le message.
Donc d'après vous ce n'était pas très utile?
Pas dans mon cas en tout cas.
Qu'est ce qu'il vous a apporté comme information?
Je n'ai reçu aucun soutien, en tout cas. Dans le cas de Monsieur BNL, il était toujours aimable, mais... J'ai entendu qu'il a même dû chercher une place pour lui-même donc... la motivation, merci. Et les responsables de personnel... c'était tout fait pour vous enfoncer, plus qu'autre chose. Chaque fois des critiques. Bon moi, j'aimais bien m'habiller en noir à l'époque, là, parce que c'était une couleur qui me mincissait plus qu'autre chose, et... quand j'étais allée le voir, il me disait : «Ah, vous êtes habillée tout en noir, vous voyez la vie en noir?» (*Elle utilise une voix plus haute que la sienne pour le dire, de manière moqueuse*). Je lui ai dit: «Qu'est-ce que ça peut vous faire?» C'est toujours des petites remarques, chaque fois qui me…(*elle s'arrête*)
Est-ce qu'il y a eu d'autres personnes qui ont bénéficié de BNL, dans votre entourage?
Celle qui m'a remplacée, elle a trouvé via BNL. Mais elle aussi, elle était dans BNL, alors je me demande pourquoi on m'a remplacée par elle. Je n'ai toujours pas compris. Il y a eu beaucoup d'histoires comme ça.
D'après vous, c'est pourquoi?
Bon moi, j'ai toujours été quelqu'un qui ai été f r a n c h e , peut-être trop, peut-être ça n'a pas plu à certaines personnes. Il y en a une autre, elle est encore pire que moi, et elle est restée (*rire*).

[344] Aline Chesnaux arbeitet heute (2003) noch immer bei der γ-Bank, in derselben Position wie bei Wiedereintritt nach dem Schwangerschaftsurlaub.

Franche, ça veut dire critique?
Non. Franche ça veut dire quand il y a quelque chose qui ne me plaît pas, je le dis en face. Je ne vais pas critiquer quelqu'un derrière son dos. Je vais lui dire: «Voilà, il y a ça qui ne me plaît pas chez toi, voilà.» Point. Et selon moi ça s'arrête là. J'étais peut-être pas appréciée, ou c'était ma qualification… Ils marquent des trucs que nous, on ne voit pas. Ça c'est possible. (…) Donc j'ai essayé par BNL… J'ai essayé même plus haut, les autres services. Une fois, ça avait presque joué et puis bon, c'est tombé à l'eau et pour finir un stagiaire, deux stagiaires à ma place.
Et puis après qu'est ce que vous avez choisi?
Ben, en fait, je suis allée au chômage. Vu que je n'avais rien d'autre. J'ai été sept mois au chômage. Et entre deux, je suis tombée enceinte. J'avais essayé avant, mais ça marchait pas vu que... sûrement qu'un peu moins de stress, ça m'a fait du bien (*rire*). Et puis au mois de septembre, j'ai été engagée enceinte. Ils étaient au courant de tout, je n'ai rien caché. À la γ-Banque, en fait c'est aussi l'Ω-Banque car elle a été rachetée (*par cette dernière*). Ils m'ont principalement pris parce que je connaissais déjà pratiquement tout le système informatique de l'Ω-Banque. Et comme eux ils ont basculé sur cette base logicielle, ils se sont dit : «C'est mieux qu'on prenne quelqu'un qui s'y connaisse, qui est opérationnel que…»
Et cette banque fait maintenant partie de l'Ω-Banque?
Elle est affiliée.
Est-ce qu'il y a la même culture d'entreprise?
Non. Du tout. La γ-Banque, c'est une banque privée. Alors ça peut apporter certains avantages. Prérogatives, une autre manière de travailler.
Dans quel sens?
Il n'y a pas la pression comme à l'Ω-Banque, mais ça vient (*rire*). Pression dans le sens: Une place de travail, c'est du travail pour deux ou trois personnes. Le travail est double ou triple des fois. Bon là, ce n'est pas encore, mais à l'Ω-Banque, c'était ça.
Pouvez-vous me parler un peu de la culture d'entreprise de l'Ω-Banque? Vous me parliez de pression...
Ça, c'est venu petit à petit. Au tout début, ce n'était pas comme ça. Il y a eu énormément de changements. Le plus gros changement... j'ai commencé au milieu des années 80, j'ai fait cinq ans de crédits, j'avais essayé d'évoluer, d'aller vers assistante crédits. À l'époque ça ne se faisait pas, parce que… «Une femme n'est pas un investissement à long terme», c'est ce qu'on m'a dit. Alors, j'ai dit: «Bon au revoir. On change de branche» (*rire*). Du coup, je suis allée à la gestion. Donc je me suis retrouvée dans une petite succursale au… (*dans un quartier privilégié*). Avec une ambiance superbe. Presque téléphonique intense (*rire*). C'était minimum quatre heures pas jour. Ce n'était pas encore segmenté. C'était tout pour tout le monde. C'était superbe. Les collègues étaient sympas. On s'aidait. Il y avait une bonne entraide. Ça faisait plaisir d'aller travailler. Après ça, c'était au début des années 90. On a fait la subdivision entre les différents segments clients. À partir de cinq cents mille, c'était un et c'était deux. On les a divisés. Et le… (*le lieu où elle travaillait alors*) est resté comme une petite succursale pour les petits clients. Aberration totale, parce que les plus grosses fortunes descendaient au… (*dans cette succursale*), mais enfin bon (*rire*). C'est surtout là qu'on ouvrait les gros comptes et après, c'était très difficile qu'on ouvre les gros comptes chez nous. Mes clients, ils descendaient en pantoufles à la succursale (*rire*). Bon là, ça a commencé à... . Au début, on devait s'agrandir, donc de quatre personnes, on est devenu vingt-cinq. Après, il y a eu restructuration interne: «Non, on ne peut plus, trop de coûts, on re-diminue.» Ensuite il y a eu beaucoup de micmac. Entre la guéguerre des chefs: L'un voulait la place de l'autre, il y avait des sales coups qui se faisaient… beaucoup. Ça, depuis le début des années 90 où ça a commencé gentiment, et puis ça s'est dégradé de plus en plus. Après bon, il y a eu toute une bande de la β-Banque qui est venue, avec leurs clients (*c'était quelques années plus tard*). Après finalement: «Non, ça ne va pas», concurrence entre les collègues, parce qu'eux, naturellement, ils avaient réussi à avoir des énormes salaires par rapport aux autres employés.
Comment ça se fait?
Ah. On disait: «Mais nous, on amène n o s clients de la β-Banque. Nos g r o s clients, x millions, soi-disant». Je sais que ce n'est pas toujours arrivé, mais enfin (*rire*).
Parce que ce n'est pas vrai?
Il y a quelques clients qui les ont suivis, mais pas tous. Loin de là. Ça s'est aggravé de plus en plus. Il y a eu un chef qui s'est marié avec une assistante de chez nous, qui est restée d'ailleurs chez nous et qui m'est passée sous le nez parce que c'était la femme du chef. Et alors, ainsi de suite. Après elle est tombée enceinte, et puis c'était moi, et puis elle est revenue, et elle est retombée enceinte. Alors elle a eu chaque fois six mois (*de congé maternité*). Alors elle n'était pratiquement jamais là, mais elle avait sa place. Et puis à

ce moment-là, j'ai demandé de changer. Et je suis allée au Retail Banking, où j'ai dû encore remplacer, encore une autre femme enceinte (*rire*). Alors en plus de mon travail, j'ai eu encore son travail à elle. Alors j'ai dit: «Bon je devais faire mes preuves. J'ai accepté cette place comme une promotion, mais sans une augmentation de salaire». Je passais d'une place d'assistante à une place de responsable, donc ça méritait un autre salaire. «Écoutez, cette année, on ne peut pas et puis vous avez eu ça comme promotion, alors faites vos preuves ». O.k., je fais mes preuves. L'année d'après : «Ah, mais vous êtes déjà tellement bien payée.» Ce n'était pas vrai. C'étaient les autres qui gagnaient mille francs de plus. J'ai appris ça après (*rire*), bien sûr. Et puis ainsi de suite, et après on n'avait plus de chef du tout, alors on pouvait plus réclamer non plus. Ils n'ont pas remplacé le chef de succursale. On ne savait plus si ça allait rester une succursale ou pas, …ou si ça allait être rattaché au siège. Toujours un flou monstre. On n'avait jamais d'informations qui venaient d'en haut. On était mis sur le fait accompli. On nous demandait beaucoup de boulot...

Comment est-ce qu'ils vous motivaient?

«Si vous ne faites pas, vous perdez votre place» (*rire*). Ça c'était la motivation. Puis bon, comme on a acheté la maison, ma motivation était là. On avait déjà à l'époque des difficultés pour retrouver une place à l'extérieur, donc... J'ai dit: «Bon, il faut serrer les dents». Bon moi, j'avais aussi le contact avec la clientèle. Après coup, je me suis dit que c'était bête autant de stress. Il y a eu énormément de travail pour... pas grand-chose en fait et puis pour me retrouver après encore au chômage. Puis le pire… qui a été, c'est quand on a su que le plan BNL avait été mis en jeu, ils ont fait ces espèces de réunions, je sais plus où, pour voir qui ils allaient supprimer. Alors quand ils ont fait ça, ils savaient, et ils ont traîné jusqu'en automne pour nous annoncer qui c'est… qui allait être mis à la porte ou pas. Et ça, c'était le pire. C'était déjà décidé en haut lieu. Et ils n'ont pas fait suivre la nouvelle.

Ça a influencé l'ambiance de travail, je suppose?

Horriblement. C'était hyper tendu. Avec les collègues, on s'engueulait souvent (*rire*), à cause des nerfs, quoi. Parce qu'on ne savait rien. On n'était pas rattaché, on n'avait pas de chef, on était in-officiellement rattaché au siège. Le Retail Banking de la succursale a été rattaché au Retail Banking du siège. Et puis naturellement, les chefs du centre régional ne connaissaient absolument pas les gens de notre succursale. Ils ne savaient pas comment on travaillait, rien du tout. Alors je ne sais pas comment ils ont pu décider qui c'est qu'on biffait. Alors moi, j'ai entendu, par derrière naturellement: «Oui, on a essayé de placer les gens qu'on connaissait». Et ceux qu'on ne connaissait pas, ben tant pis pour eux. Alors voilà. On a dû se faire une raison, c'est comme ça. Ils ont attendu Noël, en fait, pour nous annoncer le plus sympa.

Vous, vous n'aviez pas de doutes?

Moi, je pensais que j'allais garder ma place parce que j'avais tout fait pour. D'ailleurs mes collègues me disaient : «Toi, tu n'as aucun problème, avec tes quatre langues, on te garde!» C'est d'autant plus que ça m'a choqué. Vu que j'avais aussi quasiment quinze ans de boîte.

Alors comment vous ont-ils annoncé la nouvelle?

Ils nous ont convoqués, un à un. Ils étaient trois. Ils disaient: «Voilà, votre place de travail a été supprimée. On essayera de vous replacer.» Ils essayaient de faire passer la pilule en fait. Le choc était là.

Quelle a été votre réaction?

Je n'y croyais pas: «Ce n'est pas possible, je rêve ou quoi?» Je suis tombée de haut. Mais bon... je suis bien maintenant.

Votre poste de travail vous plaît plus?

Non, pas du tout, c'est beaucoup moins intéressant. Mais je gagne mieux, j'ai moins de stress, et l'ambiance est meilleure. La vie de famille s'en ressent, ça va beaucoup mieux. Je suis moins énervée. Pourquoi s'en faire? Travailler toujours plus, plus, plus, pour prouver qu'on est là, pour avancer, pour avoir un titre. Si c'est pour tomber dans la même situation que moi, où on vous liquide parce qu'on ne vous connaît pas.

Par rapport à l'Ω-Banque, vous ne gardez pas vraiment un bon souvenir?

Ce n'est pas vraiment l'Ω-Banque, ce sont les chefs, les personnes qui ont décidé que… Il y a du travail, d'ailleurs, ils ont embauché. Ils ont liquidé et une année après, ils ont dit: «Ah non, ça ne va pas», ils ont réembauché d'autres personnes. Bien, super. Ils ont embauché la stagiaire comme assistante. Et ils ont fait revenir quelqu'un de U, donc ils ont recréé une place de travail. Et celle qui m'a remplacée, avec tous les clients qu'elle a hérités, ils l'ont envoyée au centre régional. Donc les clients qui se présentent à… (*la petite succursale*), parce qu'ils ont ouvert leur compte là: «Ah non, ce n'est plus là, vous devez aller à U (*au centre régional*)».

Pour vous, il y a beaucoup d'absurdités?
C'est complètement absurde. Aucune structure, rien. Tous ceux qui ont décidé tout ce plan de remaniement, ils ne sont jamais allés sur le terrain. Ils n'ont jamais vu le travail qu'il y a. Et surtout, côté clientèle, les clients ont beaucoup souffert. Maintenant encore, je reçois des téléphones de mes anciens clients, genre: «J'en peux plus, c'est quoi cette histoire?», «Celle-là, elle ne comprend rien» ou «On téléphone et ils ne sont jamais disponibles», «Le téléphone sonne dans le vide», etc. Évidemment, il y a toujours plus de travail, c'est normal. Maintenant le Retail Banking doit aussi vendre des hypothèques, c'est absurde. Il faut remplir les quotas. Plus d'objectifs à remplir. C'est vendre à tout prix. Il y en a un qui est très fort dans la vente des assurances vie, mais seulement après coup : «Qu'est-ce que vous m'avez vendu là?» «Qui? Moi?».
Et les clients…?
Je ne sais pas, mais en tout cas, ils se sont focalisés sur les clients de plus de cinq cents mille. Mais la majorité, ils n'ont pas les cinq cents mille, parce que souvent ils ont plusieurs comptes ailleurs. Et si le service est bien, des fois, les clients ramènent leurs autres comptes ici.
Et l'Ω-Banque n'a pas compris ça, selon vous?
Pas tout à fait, non. Il n'y a pas que des gens qui ont cinq cents mille tout de suite. Au contraire, il y en a très peu.
Au niveau des employés de l'Ω-Banque, à long terme, c'est possible? Vous disiez que l'ambiance...
Electrique. Toujours plus de pressions.
Vous disiez qu'avant, il y avait plus de solidarité?
Oui. Vraiment. Maintenant, l'ambiance est vraiment dégradée. Les gens vont travailler à contrecœur.
Pas très motivés?
Du tout. Ils vont travailler parce qu'il faut bien manger à la fin du mois.
Et les raisons de tout ça?
(*pause*)
C'est la fusion qui a casé la confiance?
Oui. Je ne sais pas si c'est le résultat de la fusion. Non, c'est depuis qu'il y a eu ce programme américain: les conseillers externes… (*nomme la société)*. C'est depuis lors que ça a commencé.
C'est quoi exactement les conseillers?
Ce sont des gens de l'externe qui veulent optimiser le plus possible la banque, dans le sens que… réduire au maximum les places de travail, les gens doivent travailler pour deux, trois, voir quatre personnes. Remplacer à droite à gauche si quelqu'un n'est pas là. La personne n'est plus remplacée. Mais où ils se sont trompés, ce ne sont pas les petits employés qui coûtent cher, c'est plutôt un peu plus haut dans la hiérarchie. Parce qu'il y a certaines personnes qui ont... quand on rentre sur leur bureau, il y a clear desk: Il y a le journal, c'est tout. Je ne veux pas dire plus loin. Et ils reçoivent trois fois notre salaire. Ils pensent. Je ne sais pas à quoi ils pensent. En tout cas pas à faire leur travail, en tout cas. Je ne dis pas tous, il y a des chefs qui sont biens. Mais il faudrait qu'ils regardent un peu plus chez eux, avant de commencer à réduire le personnel. Chez eux, ils avaient liquidé avant, donc il n'y avait simplement plus personne pour nous défendre. Mon cas était tout à fait spécial: bonnes compétences, mais aucun chef pour me soutenir, donc personne ne m'a c h o i s i e . (…) Chez nous, ça a été la razzia. Il y avait une collègue à… (*une autre succursale de ville*), je savais qu'elle partirait parce que son ancien chef ne pouvait absolument pas la voir. Affinités, c'est surtout ça. Avant toute chose, c'est les affinités qui ont joué et ça je trouve inadmissible. J'accepte les conseillers, dans le sens qu'o.k., c'est vrai, les banques doivent se restructurer pour diminuer les coûts, mais alors à ce moment-là, il faut liquider les personnes qui travaillent mal, qui travaillent peu. C'est là qu'ils doivent réduire. Le copinage a toujours joué.
Et vos collègues comment est-ce qu'ils ont réagi?
Ils ont eu peur. Et ceux qui sont toujours là, ils ont tous peur de perdre leur place.
Donc maintenant, rien n'est acquis?
Non. C'est des postes très fragiles. Ils peuvent se faire éjecter à tout bout de champs (*rire*).
Sous quels prétextes?
Restructuration. C'est la raison officielle. Mais il y a d'autres raisons derrière.
L'officieuse ce serait quoi?
Des ententes. (…) (*Elle raconte qu'un service, dans lequel travaille un ami, devrait fermer depuis deux ans*). Peut-être prochainement vont-ils fermer pour de bon? Mais on ne sait toujours pas. Voyez l'ambiance! «Faut faire des projets à long terme, bien!» C'est plus comme à l'ancien temps: Bon, on a notre place, on y reste. On

fait nos épargnes, on se paye sa maison tranquille pour voir grandir la famille, et puis voilà. (…) (*Elle explique que les suppressions ne sont pas terminées*). Il y en a encore, gentiment, mais de manière très cachée. Parce qu'ils n'ont pas le droit de licencier plus de x personnes par mois. Ils ont un quota. Et, comment faire? Vous pouvez faire partir les gens. Alors on leur met la pression un maximum, on les insécurise en disant: «Votre place de travail n'est pas fixe. Vous pouvez être mis à la porte à tout bout de champs.» On dégoûte les personnes. Alors ça fait des départs naturels. C'est beaucoup plus facile.

L'image de l'Ω-Banque est aussi épargnée de cette manière?

Je ne dis pas l'Ω-Banque. Moi j'aime encore l'Ω-Banque. Je suis très attachée à cette Banque. Mais certaines personnes qui ont réussi à faire ce genre de choses…

Qu'est-ce qui vous rattache encore à cette banque?

Je ne sais pas, c'était la première banque où j'ai eu un compte d'épargne, depuis toute petite. Ça a toujours été

m a banque. J'ai aussi accepté de travailler indirectement pour eux, donc je ne leur en tiens pas rigueur. Ce n'est pas à la Banque que je tiens rigueur.

Mais ce n'est pas en fait les nouvelles données de l'Ω-Banque, justement?

Non. Les conditions de travail évoluent, mais ça évolue partout. (…) (*Elle donne des exemples des banques concurrentes.*) C'est partout. C'est normal, il faut évoluer pour avancer. Il y a la manière de faire. Et puis ce qu'ils ne comprennent pas, c'est que ce programme des conseillers externes (*dont elle nomme la société*), il est très bien, mais adapté aux Etats-Unis. Ici, on n'est pas aux Etats-Unis.

C'est quoi la différence?

Aux Etats-Unis, les gens se déplacent même pendant deux ou trois heures pour aller à une place de travail. C'est aucun problème. Et puis ils sont beaucoup plus flexibles pour déménager. Ici, ce n'est pas le cas. La Suisse, si vous regardez, il y a déjà quatre régions linguistiques. Et de se déplacer d'ici à Zürich, il y a des gens qui ne vont pas accepter. Aux USA, de Los Angeles à San Francisco, il n'y a pas de problèmes. Ils sont beaucoup plus mobiles. C'est déjà dans la mentalité là-bas. (*Au chômage, on lui a proposé une place à U qu'elle a refusé parce qu'elle ne pouvait pas s'arranger avec ses enfants. Elle voudrait rester à W où son mari travaille également*).

[…]

Vous me disiez que vous connaissiez des gens dans les autres banques, ça se passe aussi comme ça?

Oui. C'est plus lent dans l'évolution, parce qu'ils ne sont pas encore à un stade aussi avancé que l'Ω-Banque. L'Ω-Banque est vraiment au stade le plus avancé dans la restructuration d'entreprise. À… (*une banque concurrente*), ça commence aussi petit à petit. L'ambiance est la même que ce qu'on avait ici il y a deux ans en arrière.

Et vous avez l'impression qu'à la γ-Banque ça va rester comme ça?

Non (*elle éclate de rire*), ça ne va pas rester comme ça. Ça va évoluer, dans le mauvais sens, mais ce n'est pas grave. Pour le moment, ça va. On verra bien la suite. Tant que j'ai besoin de travailler, je continue. De toutes façons, je ne sais pas si mon mari va garder son poste ou pas, donc on verra bien. Il y aura beaucoup de choses qui changeront d'ici là (*son mari travaille aussi dans une grande banque, dans la même ville*).

On peut voir là un certain fatalisme?

Oui. Mais je ne serai plus prise sur le mauvais pied comme avant. Je sais que ça peut arriver. À cette éventualité, on pense tous les jours. On ira au chômage et puis on cherchera ailleurs. Si on trouve, parce que c'est une autre histoire. Parce que chaque jour on devient un peu plus vieux, et plus on est âgé, plus on a de la difficulté à trouver un travail ou alors on en trouve un beaucoup moins payé. Je ne m'attache plus à ce point: Je suis fière de faire ce que je fais. Non. Je fais un travail. Je le fais consciencieusement, parce que je suis payée. Ça s'arrête là.

On prend un peu plus de distance, pour s'épargner...?

Oui. Tout peut changer rapidement.

Donc est-ce que les gens sont moins attachés à l'Ω-Banque qu'avant?

Oui. Ils ne défendent plus la Banque comme avant. Ils ne vont pas s'engager à fond pour l'image même de la Banque. Loin de là. Ça c'est dommage.

Je pense que le l'Ω-Banque y perd, non?

Oui. L'image de la Banque s'en est ressentie.

Comment?

On ne veut plus travailler avec cette banque pour telle et telle raison. J'arrive encore à défendre la banque. Je dis : «Achetez les actions Ω-Banque, elles vont encore monter».

Vous arrivez donc quand même à défendre la Banque...
Oui. De toutes façons, dans chaque chose, il y a du bon et du mauvais. Moi, ça m'a apporté, disons, moins de stress. C'est un mot qui revient souvent chez moi, mais c'est vrai. Les gens sont souvent malades. Pourquoi? C'est l'air.
C'est quoi comme maladies?
On ne sait pas. Mais des fois, même un petit rhume, si vous êtes fatiguée, il évolue tout de suite en bronchite ou en pneumonie. J'ai une collègue qui est tellement sur les nerfs qu'elle est complètement coincée. Elle doit porter une minerve pour aller travailler. À peu près tous les quatre mois, il y a quelque chose. La pression qui se répercute sur le corps. Et puis il y sûrement d'autres maladies, on ne sait même pas.
Des dépressions?
Oui, il y a eu beaucoup de dépressions. Mais les gens n'en parlent pas. C'est très mal vu. Oh là là. Une dépression, c'est vraiment une maladie m e n t a l e . C'est tout à fait normal d'en avoir de nos jours, mais...
C'est peut-être en contradiction avec l'image de la personne gagnante...
Oui. Il faut donner l'image des *youpies* (*rire*). J'ai remarqué que lorsqu'on cherche du travail... Bon, moi je suis grosse, bon, je suis comme je suis, mais c'est très mal ressenti. Il faut être mince, belle, disponible...
Ca veut dire quoi être disponible?
Pouvoir faire beaucoup d'heures, rester tard le soir, voir même des disponibilités autres. J'ai bien vu dans d'autres organisations... «Ah oui, mais il faut recevoir le client», je dis oui.
Recevoir le client, ça veut dire quoi pour vous?
Il faut les recevoir. J'ai dit: «Bien, très bien. Moi, je ne les reçois pas d'une certaine façon non plus, pas à toutes les heures». Mais ça, j'ai été clair, j'ai dit : «Non merci» (*rire*).
[…]

6.3.2

«Wer nichts wagt, gewinnt auch nichts...[345]»

Pseudonym: Manfred Lampert; Geschlecht: männlich; Alter: 40–44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 3; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Primarschullehrer; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen; keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: mittleres Kader; Führungsfunktion: bis 5 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Productmanager.

Manfred Lampert ist in einer Besprechung, als sich die Interviewerin an einem Freitagvormittag bei der Sekretärin der Abteilung nach ihm erkundigt. Er hat die Verabredung völlig vergessen, erscheint jedoch umgehend, grüsst, so kann man sagen, eher kühl und distanziert. Bei seinen Kollegen lässt er sich daraufhin entschuldigen und schlägt vor, für das Gespräch einen ruhigen Platz in einem nahe gelegenen Café oder Restaurant zu suchen. Der Weg dahin führt quer durch das moderne Büro im Herzen des schweizerischen Bankenhauptsitzes ins Freie.
Die Tische der Restaurants sind jedoch schon für den Mittag gedeckt, und so sucht man sich bei strahlendem Sonnenschein eine Parkbank am Ufer des Flusses, der sich durch die Stadt zieht. So fernab vom städtischen Tumult dieser Platz auf den ersten Blick auch scheinen mag, immer wieder wird das Gespräch von Stadtlärm unterbrochen, was den Fluss des Gedankenaustausches nicht zu beeinträchtigen vermag, die Transkription später jedoch deutlich erschwert.

Manfred Lampert ist 40 Jahre alt, unverheiratet, alleinstehend und kinderlos. Modebewusst gekleidet, spricht er einen ebenso trendigen städtischen Dialekt, von dem er auch nicht abweicht, wenn er englische oder hochdeutsche Wörter in seine Sätze einbaut. Sein anfangs etwas kühler Empfang entpuppt sich in der weiteren Begegnung als Ausdruck eines geschäftlichen Umgangs, denn im anschliessenden Gespräch entwickelt sich eine durchaus freundschaftliche Note; es hätte das Treffen zweier ehemaliger Schulkameraden sein können. Mit dem Beginn des Interviews und dem Einschalten des Tonbandgeräts wird Manfred Lampert sehr aufmerksam und konzentriert. Ernsthaftigkeit und Beflissenheit in den Antworten verdrängen seine lässigen Allüren. Das ganze Interview von eineinhalb Stunden hindurch dauert diese Präsenz an, danach muss er sich auf Grund geschäftlicher Verpflichtungen umgehend zurückziehen, und so bleibt für ein gemeinsames Mittagessen und weiteren Gedankenaustausch keine Zeit.

«So bin ich in der Computerauswertung zwischen Stuhl und Bank gefallen...»

Als gelernter Primarlehrer und Sekundarlehrer in Deutsch und Geschichte ist Manfred Lampert vor 13 Jahren in die α-Bank eingetreten, wo er zu Beginn – seiner früheren Tätigkeit als Lehrer entsprechend – drei Jahre im Bereich der Ausbildung tätig war. Daraufhin wechselte er in den Bereich Logistik und übernahm verschiedene Führungsfunktionen. Während der Zentralisierung der Checkverarbeitungsstellen in die grossen Zentren der Deutsch- und Westschweiz zu Beginn der 90er-Jahre war Manfred Lampert als Dienststellenchef verantwortlich für die Integration der «umhergeschobenen Mitarbeiter», wie er sie nennt, welche aus den zahlreichen Zweigstellen der ganzen Schweiz in die Hauptsitze verlegt wurden. Von

[345] Das Interview mit Manfred Lampert führte Andrea Glauser.

seiner Arbeit «ausgebrannt», suchte er sich danach bankintern eine neue Herausforderung und wechselte als Linienchef zum Privatkundenzahlungsverkehr.

Sechs Monate später wurde die Fusion angekündigt, die den ganzen Zahlungsverkehr wiederum abrupt verändern sollte. Die Zentren der verschiedenen vor der Fusion unabhängigen Banken sollten zusammengeführt, verkleinert und noch stärker geografisch zentralisiert werden: «So ist es geschehen, dass die einzelnen Gruppen zu absoluten Spezialisten in einem ganz beschränkten Fachgebiet geworden sind. Das heisst, wenn sie früher im Zahlungsverkehr alles haben abwickeln können, inklusive Auskunft, Kundeninformation, Kontakt zu den Verkaufsstellen, ist nachher (*nach dem Zusammenschluss*) die Entwicklung ganz klar in Richtung Rationalisierung und Zusammenlegung gegangen. Das heisst, dass eben auch «fabrikmässig» eine Gegenbewegung in Richtung automatisierbare grosse Einheiten mit langweiligeren Jobs stattgefunden hat.»

Durch die Neuorganisation und Unternehmensaufteilung nach der Fusion sind die Verantwortlichkeiten jedoch wieder in die verschieden Geschäftsbereiche Retail Banking, Private Banking, Asset Management und Investment Banking unterteilt worden. Der Privatkundenbereich, bei dem Manfred Lampert seit einem halben Jahr tätig war, wurde demzufolge dem Private Banking zugeteilt. Sein Vorgesetzter aber übernahm eine neue Aufgabe im Dienstleistungszentrum des Retail Bankings und bot Manfred Lampert eine Stelle an, die dieser ablehnte.

Demzufolge füllte er für den Stellenbesetzungsprozess seine Präferenzen in den Mitarbeiterfragebogen zur Neuorientierung ein, fiel jedoch mit seinen Wünschen nach Ausbildungs- oder Stabsfunktionen bei der computergesteuerten Auswertung der Fragebögen für den Bereich Logistik «...zwischen Stuhl und Bank...», wie er es nennt. Und auch in den anschliessenden mündlichen Gesprächen mit seinem Vorgesetzten und der Personalchefin zeigte sich, dass es im Bereiche der Logistik für Manfred Lampert keine Kaderstellen mehr offen hatte. So gelangte er in den Kreis der BNL-Betreuten, fand jedoch noch vor dem Freisetzungstermin durch einen persönlichen internen Kontakt eine neue Stelle im Produktemanagement des Retailbankings, die seinen Anforderungen und Wünschen an einen Arbeitsplatz im Grossen und Ganzen entsprach.

«Die Angst, Lebensstandard und Privilegien zu verlieren...»

Auf den ersten Blick scheint das Ablehnen des Stellenangebots wie die Tat eines risikofreudigen, unabhängigen, mutigen, oder entsprechend Richard Sennet, «eines modernen und flexiblen Menschen». Ein Eindruck der durch Manfred Lamperts Erscheinung und auch durch seine Worte: «Wer nichts wagt, gewinnt nichts!» noch zunehmend verstärkt wird. Denn Manfred Lampert scheint ganz präzise Anforderungen an seine Arbeit zu haben, meint er doch: «...sonst bringe ich dem Laden nichts und es macht mir keinen Spass.» Tatsächlich erwartet er von seiner Arbeit, dass er einen Grossteil seiner Erfahrungen und Kenntnisse umsetzen und als Vorgesetzter mit verantwortlichen Mitarbeitern rechnen kann: «Selbstständige Mitarbeiter schauen eben auch nach links und rechts, denken mit, sie können koordiniert arbeiten, weil sie sich für alles ein wenig interessieren müssen, weil sie eben auch Telefonanrufe entgegennehmen können...», und nicht zuletzt wünscht er von seiner Arbeit auch, dass sie ihn in seiner beruflichen Karriere weiterführt.

Auf den zweiten Blick – oder eben durch das exakte Zuhören und den Anspruch des Verstehens im analytischen Aufarbeiten des Interviews – zeigt sich auch bei diesem motivierten und zielstrebigen Menschen eine weit grundlegendere Raison seines Handelns. Das Angebot seines Vorgesetzten hätte für Manfred Lampert einen deutlichen beruflichen Abstieg bedeutet, hätte ihn sogar seinen Rang kosten können, was dann wirklich auf ein Scheitern der beruflichen Karriere hingedeutet hätte[346].

[346] Das berufliche Scheitern, so kann durch unsere Untersuchung belegt werden, ist nach wie vor «das grosse moderne Tabu». Immer wieder mussten wir in Ergänzungsgesprächen mit BNL-Beratern feststellen, dass uns in den Interviews eine beschönigende Version der Sachverhalte vermittelt wurde. Diese Amivalenz zeigt sich hier, wenn auch nicht so deutlich wie andernorts, ebenfalls im Gespräch mit Manfred Lampert.

Er lehnte die Stelle ab, weil sie mit weit schlechteren Bedingungen in Bezug auf Einkommen, Position im Unternehmen, Arbeitsort usw. verbunden gewesen wäre, wie er es zu einem späteren Zeitpunkt im Interview selbst analysiert: «Ja, man fühlt sich dann schon ein wenig ausgesetzt, und es gibt dann einfach die Angst, dass man nachher keinen Job findet, der den Vorstellungen und Anforderungen entspricht. Und eben auch die Angst, dass man plötzlich ohne Stelle dasteht oder eine Stelle akzeptieren muss, die lohnmässig nicht hinhält. Es ist klar, wenn ich gesagt hätte, ich wolle als einfacher Mitarbeiter weiterarbeiten, hätte das Lohnkonsequenzen gehabt. Zum Teil habe ich auch damit rechnen müssen, dass ich meinen Rang (*mittleres Kader*) abgeben muss. Und das sind Sachen, die keine Freude machen. (...) Aber es ist gar nicht zur Diskussion gestanden, weil ich gewusst habe, dass ich genug habe. Ich meine, dass ich mich nicht sehe im Zahlungsverkehrsbetrieb. Angst macht eben, dass, wenn man A sagt, man auch B sagen muss, und dass man so zwischen den Raster fällt. (...) Ja, die Hauptangst ist gewesen, einen Job annehmen zu müssen, der meinen Anforderungen nicht gerecht wird, und die Angst, Lebensstandard und Privilegien zu verlieren.»

«BNL ist das, was noch geblieben ist von der sozialen Verantwortung...»

Manfred Lampert analysiert seinen durch die Fusion ausgelösten beruflichen Engpass als Zeichen der sich verändernden Wirtschafts- und Gesellschaftsbedingungen. Die wirtschaftlichen Veränderungen beschreibt er in beinahe idealtypischer Manier und setzt das Früher in radikale Opposition zum Heute; dabei beruft er sich nicht zuletzt auch auf Theorien der Zweiklassengesellschaft. In diesem System erkennt er seine Vor- und Nachteile, mit denen er bewusst umzugehen versucht. Blickt man heute (2003) zurück, ist zu erkennen, dass Manfred Lampert nach der Fusion als Produktemanager des Retail Bankings zwar seine Führungsposition verlor, nicht aber seine Kaderposition abgeben musste. Er bewegte sich in diesem System flexibel und gewandt, sodass er sich auch seine Führungsposition in kurzer Zeit wieder erarbeiten konnte. In diesen wenigen Jahren wechselte er mehr oder weniger halbjährlich seine Aufgaben, er arbeitete in verschieden Projekten, übernahm zum Teil auch deren Leitung. Heute arbeitet er als Führungskraft des mittleren Kaders im Bereich der Formalitätenkontrolle, eine Aufgabe, die zu den Stabsfunktionen zu zählen ist.

Abschliessend ist zu erwähnen, so scharfsinnig und analytisch Manfred Lampert die Unternehmensveränderungen zu beschreiben weiss, der Bank, ihren Vorgesetzten und externen Beratern auch die ganze Verantwortung für diese Veränderungen zuspricht, nie lässt er sich zu einem Vorwurf an die Ω-Bank verleiten. In diesem Zusammenhang fällt auf, und dieser Eindruck hat sich durch das Gespräch hindurch bestätigt, dass er dabei sich selber gegenüber ehrlich ist, im Sinne eines offensichtlich marktfähigen, mobilen und flexiblen Arbeitnehmers, der privat wenig Konzessionen eingehen muss und mit Optimismus nicht aus Selbstschutz, sondern aus Überzeugung auftritt. Er erkennt seine persönliche Problematik, das Hemmnis, dass er nicht von der Bankenbranche herkommt, sieht jedoch auch die Möglichkeiten seiner fundierten akademischen Ausbildung, seiner Berufserfahrung und ist sich sicher, dass er mit seiner breiten Allgemeinbildung und seiner Fähigkeit zu lernen immer wieder in diesem oder einem anderen Unternehmen einen Job finden wird.

6.3.2.1 Interview mit Manfred Lampert

[…]
Am Anfang bin ich von der Umstrukturierung als solcher nicht betroffen gewesen, weil ich generell im Sinn gehabt habe, meine Stelle zu wechseln. Ich wollte mich verändern, nicht weil es mir nicht gefallen hätte, sondern weil die Routine gekommen ist und weil man nach drei, vier Jahren in einem Bereich alles gesehen hat. Ich habe alles gesehen, was mich interessiert hat. Es ist für mich abgeschlossen gewesen. Ich habe dann wechseln wollen und habe zwei mögliche Stossrichtungen verfolgt. Für mich hat festgestanden,

dass ich entweder zurück in die Ausbildung gehen oder in den Zahlungsverkehr des Private Banking einsteigen will.
(In diesem Zusammenhang weicht er vom Erzählen seiner Interessen ab und beschreibt, dass die Kunden neu in verschiedene Geschäftsbereiche und Kundensegmente eingeteilt wurden und dass der Zahlungsverkehr für Kleinkunden automatisiert und neu nur noch in wenigen grossen regionalen Zentren abgewickelt wurde.)
[…]
So ist es geschehen, dass die einzelnen Gruppen zu absoluten Spezialisten in einem ganz beschränkten Fachgebiet geworden sind. Das heisst, wenn sie früher im Zahlungsverkehr alles haben abwickeln können, inklusive Auskunft, Kundeninformation, Kontakt zu den Verkaufsstellen, ist nachher (*nach dem Zusammenschluss*) die Entwicklung ganz klar in Richtung Rationalisierung und Zusammenlegung gegangen. Das heisst, dass eben auch 'fabrikmässig' eine Gegenbewegung in Richtung automatisierbare, grosse Einheiten mit langweiligeren Jobs stattgefunden hat.
Und was die Stellenkürzungen anbelangt?
Ich bin dort eigentlich nicht sehr betroffen gewesen, weil ich von der α-Bank gekommen bin; und solange ich im Dienstleistungszentrum gearbeitet habe, ist das eh kein Problem gewesen, weil es ja zu uns zentralisiert worden ist, das heisst, die anderen sind zu uns gekommen. Bei uns sind ein Teil der (*anderswo*) gekürzten Stellen wieder neu aufgebaut worden. (…) Dementsprechend haben wir bei uns nie in dem Sinne Stellen kürzen müssen. Das Ganze ist ein Konzentrationsprozess gewesen und ist es noch immer. Weil ich auf der 'guten' Seite gewesen bin, weil ich am Hauptsitz gearbeitet habe, wohin alles zentralisiert worden ist, hat mich das Ganze nicht sehr betroffen.
Aus welchen Gründen sind Sie dann letztendlich doch zu BNL gekommen?
Das ist die natürliche Konsequenz davon, dass ich von der neuen Struktur des Zahlungsverkehrs betroffen gewesen bin. (*Er wiederholt, dass seine Aufgaben im Zahlungsverkehr mit der Zeit immer beschränkter wurden und er nur noch einen Teil dessen ausführen musste und konnte, was vorher zu seinen Aufgaben gehört hatte.*) Das Bearbeitungsfeld ist kleiner und dadurch auch eintöniger und langweiliger geworden. Und irgendwie hat mich auch die Philosophie gestört, die mir nicht entsprochen hat. Von dem Moment an, als ich als Linienchef gearbeitet habe, ist es ein Gegenprozess geworden. Denn, als ich vor acht Jahren als Chef angefangen habe, ist es noch so gewesen, dass jeder eine vielseitige Arbeit ausführen musste.
Inwiefern kann dabei von einer neuen Philosophie gesprochen werden?
Also ich finde schon, im Prinzip, die Veränderungen der (*Unternehmens-*)Philosophie haben in den 90er-Jahren begonnen ...die Amerikanisierung und Globalisierung des Ganzen... Beim Zusammenschluss der verschiedenen Banken hat ja der Verwaltungsratspräsident der Ω-Bank beschlossen, dass man alles auf einen Haufen wirft und künstlich verschiedene Geschäftsbereiche etabliert, wobei der internationale Bereich mit London und New York in mehreren Geschäftsbereichen sehr stark vertreten, sozusagen in der Übermacht ist. (…) Die Zusammenlegung hat den Vorteil, dass sich alles einfacher rationalisieren lässt, weil alle nach demselben Schema arbeiten. Auf der anderen Seite hat man vergessen – was vorher die Idee des Unternehmens gewesen ist –, dass man eigentlich den Mitarbeitern immer eine möglichst interessante Arbeit hat geben wollen. Eine interessante Arbeit macht dem Mitarbeiter Freude zu arbeiten, dann erbringt er auch die Leistungen. Also, ich fühle mich gut im Team, und dementsprechend macht man etwas im Team. Dies ist der Unterschied, ob man im Abwicklungsbereich mit kompetenten Individuen arbeiten will oder nicht. Selbstständige Mitarbeiter schauen eben auch nach links und rechts, denken mit, sie können koordiniert arbeiten, weil sie sich für alles ein wenig interessieren müssen, weil sie eben auch Telefonanrufe entgegennehmen können und müssen. Dies im Gegensatz zu einem Bereich, der sich stromlinienförmig, in Form von Fliessbandarbeit, abwickelt. (...)
Für Abwicklungsbereiche sind 08/15-Systeme im Moment oberste Maxime. Das ist der amerikanische Weg, damit will man die Prozesskosten möglichst tief halten, um den Kunden möglichst günstige Produkte anzubieten. Und das kann man am besten, indem man Stellen einspart, und Stellen kann man nur einsparen, wenn man grosse Einheiten macht, die eben maschinell arbeiten.
Und auf Grund dieser Zentralisierungen und Automatisierungen haben Sie Ihre Stelle verloren?
Auf Grund der neuen Logistikstruktur sind die Stellen neu besetzt worden. In meiner Aufgabe als Vorgesetzter habe ich in dieser Zeit auch eine Auswahl an fähigen Mitarbeitern für den Zahlungsverkehr treffen und diese meinem Vorgesetzten vorschlagen müssen. Die Chefs haben dann einen Stellenbesetzungs-Workshop gehabt, und sie haben dann gesagt: «Der kommt dahin und der...» (*bricht ab*). Also ich hätte sagen können: ja ich will im Zahlungsverkehr bleiben, und dann hätte ich in den fabrikmässigen

Laden gehen dürfen, der mir von der Philosophie her nicht gelegen ist – was ich nicht gewollt habe. Für mich ist klar gewesen, dass ich unter diesen Voraussetzungen nicht in diese neue Struktur gehen will. Und dann habe ich gesagt, ich wolle keinen Chefjob in diesem Bereich mehr, sondern einen Job im Bereich Ausbildung oder Stab. (*Manfred Lampert trat daraufhin mit den neu definierten Vorgesetzten in Kontakt, um ihnen seine Wünsche mitzuteilen, die er zuvor auch auf einem von der Bank verteilten Mitarbeiterfragebogen zur Neuorientierung festgehalten hatte. Die von ihm angegebenen Präferenzen wurden jedoch, wie er uns erzählt, nicht beachtet.*)
Es ist klar geworden, dass ich in der ersten Computerauswertung (*des Fragebogens*) zwischen Stuhl und Bank gefallen bin. (…) Dann haben die ersten Gespräche zwischen meiner damaligen Personalchefin (*nennt sie beim Namen*) und mir stattgefunden. Sie hat mich darüber informiert, dass es kein Stellenangebot gäbe für die Parameter, welche ich angegeben hätte. So hat sie mich gefragt, was ich denn genau machen wolle und in welche Richtung es denn gehen solle. Es hat dann einfach geheissen, dass, wenn beim zweiten Mal nicht klar werde, wohin man wolle, eine zentrale Stelle diese Probleme übernehmen würde, und das ist dann der Pool gewesen (*BNL*).
Mit den zwei aufeinander folgenden Stellenbesetzungs-Workshops sind etwa 90 Prozent der Mitarbeiter in der neuen Struktur gesetzt worden. Sehr viele Leute... Einzelne sind gegangen. Sie haben gesagt: «Das ist jetzt ein Grund für mich zu gehen.» Andere haben genau gewusst, dass sie an diesem Firmenstandort bleiben wollen und haben deshalb in einen anderen Bereich gewechselt, der nicht zentralisiert worden ist. Die meisten meiner Mitarbeiter haben eine ähnliche Funktion beibehalten oder sind mit mir mitgezogen. (…) Diejenigen, die bis dahin (*bis nach den Stellenbesetzungs-Workshops*) noch nicht selber etwas gefunden haben, sind dann informiert worden, dass sie in einen solchen Pool kommen würden. Und dass es selbstverständlich auch gut wäre, wenn sie selber etwas suchen würden.
Wie haben Sie persönlich das empfunden?
So wie ich das erlebt habe... (*stockt und fährt weiter*) ...ausser, dass zwei sehr nette Gespräche stattgefunden haben und dass die Informationen immer sehr gut geflossen sind. Also man hat mich immer sehr gut informiert, das ist immer sehr offen geschehen. Persönlich erlebt man es jedoch als sehr schwierig, weil man sieht, dass sich viele Kollegen und Kolleginnen, mit denen man gearbeitet hat, anders entscheiden und sagen, sie wollen mit dem Strom mitziehen und in einem ähnlichen Bereich arbeiten. Und die Chefs sind dann schon gesetzt gewesen. Wenn ich also einen Chefjob gewollt hätte, dann wäre es schon schwierig gewesen, weil diese Positionen schon besetzt gewesen sind.
Haben Sie Reue empfunden?
Ja, man fühlt sich dann schon ein wenig ausgesetzt, und es gibt dann einfach die Angst, dass man nachher keinen Job findet, der den Vorstellungen und Anforderungen entspricht. Und eben auch die Angst, dass man plötzlich ohne Stelle dasteht oder eine Stelle akzeptieren muss, die lohnmässig nicht hinhält. Es ist klar, wenn ich gesagt hätte, ich wolle als einfacher Mitarbeiter weiterarbeiten, hätte das Lohnkonsequenzen gehabt. Zum Teil habe ich auch damit rechnen müssen, dass ich meinen Rang (*mittleres Kader*) abgeben muss. Und das sind Sachen, die keine Freude machen. (...) Aber es ist gar nicht zur Diskussion gestanden, weil ich gewusst habe, dass ich genug habe. Ich meine, dass ich mich nicht sehe im Zahlungsverkehrsbetrieb. Angst macht eben, dass, wenn man A sagt, man auch B sagen muss, und dass man so zwischen den Raster fällt. (...) Ja, die Hauptangst ist gewesen, einen Job annehmen zu müssen, der meinen Anforderungen nicht gerecht wird, und die Angst, Lebensstandard und Privilegien zu verlieren.
Das ist jedoch nicht eingetreten.
Ich habe schlussendlich, über persönliche Kontakte und durch Zufall, eine Stelle im Produktemanagement und Zahlungsverkehr gefunden, die alles umfasst, was ich gesucht habe. (…) Mit dieser Stelle ist im Moment keine Führungsfunktion verbunden. Angenommen, ich hätte jetzt nichts Neues gefunden, dann wäre ich in den BNL-Pool gekommen. Dem bin ich aber zuvorgekommen.
[...]
Es ist eigentlich noch lustig: Beim ersten Wechsel, den ich auch beschrieben habe (*im Dienstleitungszentrum*), habe ich weggehen w o l l e n, und ich bin weggegangen, bevor die Pläne der Fusion und Umstrukturierung bekannt geworden sind. Also, den ersten Wechsel habe ich aus freien Stücken gemacht und habe nachher einfach eine der gesetzten Möglichkeiten erreicht. Dann ist kurz nach meinem Wechsel klar gewesen, dass die Umstrukturierung der Logistik stattfinden würde. Ich habe einfach zu einem ungeeigneten Zeitpunkt gewechselt, dadurch habe ich mich im neuen Bereich noch nicht profilieren können, als die Fusion stattgefunden hat. (...) Man gehört dann logischerweise nicht zum bevorzugten Stamm der Chefs, die einen in die neue Struktur mitnehmen. (…) Also, im Prinzip, das ist schon rein...

(*unterbricht*) ...erste Instabilität bei einem solchen Wechsel ist, dass man natürlich schlechte Karten hat, weil man in diesem spezifischen Bereich weniger Fachkenntnisse mitbringt und weniger Know-how hat. Und natürlich auch die Connections noch nicht so ausgebaut hat wie dort, wo ich schon fünf Jahre gearbeitet habe und wo ich zu den gesetzten Grössen gehört habe. Und das verunsichert einen schon! (…) Man gehört in dem Sinne nicht zur ersten Wahl. Und das macht Angst. Und dann kommt die Situation, dass der Zentralisierungsprozess wieder stattfindet, das heisst, es gibt grössere Einheiten und weniger Chefs. Und dann fällt die Hoffnung. Dann kommt dazu, dass man sich in der Struktur nicht so sehr sieht.

Wie haben Ihre Mitarbeiter und Kollegen die Veränderungen wahrgenommen?

Das ist übrigens noch etwas, was dazukommt, ich bin über zehn Jahre im... (*grosses Geschäftsgebäude der a-Bank*) gewesen und habe dort viele Leute gekannt. Das macht einem schon Mühe, menschlich. Wenn man dann weiss, man muss dort weg, und alle Leute, denen man täglich begegnet, müssen an verschiedene Orte gehen.

Und wie haben diese Leute reagiert?

Das hat alle beschäftigt, auch die Angst vor diesem Fabrikladen... (*neu zentralisierter Arbeitsort*), von dieser Verarmung der Arbeitsfunktionen, davor haben alle Angst gehabt.

Hat sich das bewahrheitet?

Ich habe noch vereinzelt Kontakt mit diesen Leuten. Die meisten meiner Kollegen sind jedoch ins Private Banking der Ω-Bank umgestiegen. Die haben genau die gleichen Probleme gehabt wie ich. Die haben jedoch andere Voraussetzungen gehabt. Also, ich bin mit der Voraussetzung gekommen, dass ich vom Lehrberuf her komme, andere Standbeine habe und auch andere Interessen. Jemand, der das KV gemacht hat, hat nicht dieselben Möglichkeiten. Das ist der Unterschied. Ich habe bessere Voraussetzungen, habe aber auch höhere Anforderungen gehabt und habe auch mehr verlangt. Gleichzeitig ist klar gewesen, dass mich mein Vorgesetzter mit meinem Lohngefüge als normalen Mitarbeiter nicht gewollt hat. Logisch, er findet für den Job jemanden mit tieferen Lohnansprüchen.

Wie Sie sagen, kommen Sie aus einer anderen Domäne als die meisten Bänkler und stellen auch andere Anforderungen. Inwiefern stellt dies ein Problem für Sie dar?

Ganz einfach dadurch, dass es in dem Bereich, indem ich habe arbeiten wollen, weniger Stellen gegeben hat. (…) Meine Anforderung *(an eine Stelle*) ist, dass es etwas sein muss, bei dem ich mindestens einen gerechten oder grossen Teil meiner Erfahrungen und Kenntnisse umsetzen kann. Weil ich sonst dem Laden nichts bringe und es mir keinen Spass macht!

Denken Sie, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter heute dieselben sind wie früher?

Ich denke, dass es vermehrt eine Aufteilung gibt, einerseits in Bereiche mit hoch spezialisierten Jobs, die eben auch interessant sind, die hohe Anforderungen stellen und sehr spezifisch sind – Paradebeispiel dafür sind die EDV-Leute – und anderseits in Bereiche wie Logistik, Abwicklungsbereiche, mit sehr tiefem Niveau von Durchschnittsmitarbeitern. Ist ja ganz klar!

Ist da eine Kluft entstanden?

Ja, das finde ich schon, auch vom Lohn her. Das ist ja auch etwas, was sich in der Gesellschaft so weiterzieht, es gibt da auch eine Theorie, dass der Mittelstand ausstirbt. Diese Theorie besagt, dass der Lohnkostendruck auf die Unteren immerfort ansteigt. So entstehen immer mehr Massen von Leuten, die dann eben auch zu tiefen Löhnen arbeiten müssen, einen schlechten Job haben. Während einige wenige Obere einfach immer mehr verdienen, auch irgendwie mit der Struktur immer höher steigen.

Das haben Sie ganz unmittelbar in ihrem Umfeld feststellen können?

Ja, das ist eben auch mit der Amerikanisierung in der ganzen Wirtschaft passiert. Man könnte auch von Consultingisierung... (*nennt konkrete Beispiele mit Namen von verschiedenen Beratungsunternehmen*) sprechen (*lacht*). Da werden im Prinzip immer mehr Hauruckmethoden eingeführt, oben hinaus ist es dann völlig egal, wie viel ein Berater kostet. Hauptsache, er ist in zwei Jahren wieder weg und bringt keine Sozialkosten, das 'hire and fire' und das Ganze... Das bringt einfach irgendwie unsichere Situationen! Es herrscht einfach nicht mehr der soziale Frieden von früher, als die Firma sich darum bemüht hat, dem Mitarbeiter einen möglichst schönen Arbeitsplatz zu bieten. Sondern, ja eben, es geht vermehrt in die Richtung, dass der Mitarbeiter einfach einen Job zu erbringen hat. Die Anforderungen werden so hoch wie möglich geschraubt, damit man Einsparungen erzielen kann, so dass der Shareholder Value, der Ruf, das Image stimmen und natürlich die Aktienwerte ...irgendwie.

Wie sehen Sie sich selbst darin?

Ich bin schon irgendwie zwischendrin. Ich bin nicht den direkten Weg gegangen, sonst wäre ich nicht mit einem Lehrberuf zur Bank gegangen (*lacht*). Ein Exot bin ich aber auch nicht, ich habe doch zehn Jahre

Bankerfahrung. Obwohl ich erkenne, dass ich keine bankspezifischen Kenntnisse habe, die auf die Funktionen innerhalb der Bank zugeschnitten wären. Das ist so ein wenig meine Unsicherheit, parallel damit, dass es immer tougher wird, dass es leistungsmässig immer schwieriger wird, der Lohn… immer mehr in Richtung Leistungslohn geht. So werden auch immer mehr informelle Leistungen abgeschafft, alles was kostet, z. B. der Sportplatz, die allgemeinen Mitarbeiteraktien, die es jedes Jahr gegeben hat, und x andere Sachen, eine nach der anderen wird abgeschafft.
[...]
Eigentlich würde ich jetzt noch gerne über BNL sprechen. Wie sehen Sie diese Arbeit? Ist das eine Selbstverständlichkeit der Bank?
Nein, es ist nicht selbstverständlich. Es ist ganz klar, BNL ist das, was noch geblieben ist von der sozialen Verantwortung, welche die Bank seit jeher gehabt hat und früher eben noch vermehrt wahrgenommen hat, vor der ganzen Globalisierung. Das ist eben auch in der Industrie so, dass sich die alten Patrons in einer Fabrik noch für den untersten Lehrling interessiert und engagiert haben. Einfach so ein wenig dieser touch, und als Gegenstück die Consultingisierung, die bedeutet, dass einfach nur noch in Leistungseinheiten gedacht wird und alles sec und tough und so unmenschlich wie möglich gemacht wird.
Gibt es vielleicht noch andere Gründe, weshalb die Bank ihren Mitarbeitern eine solch intensive Betreuung anbietet?
Es ist sicher klar, dass die Fusion ein derart massiver Entscheid gewesen ist, wichtig für die Aktien, die Börse und den Ruf. Und klar ist, dass dieses Projekt (*BNL*) natürlich auch eine PR-Funktion gehabt hat. Wenn mehrere tausend Leute zu ihrer Unzufriedenheit von der Bank entlassen werden, hätte das ohne Sozialplan sicher eine Medienpräsenz zur Folge gehabt, und das wäre nicht im Interesse der Bank gewesen. Deshalb auch diese Aktion der grosszügigen Frühpensionierungen ab Mitte 50, das hat man beschlossen, um die Härte des Entscheides abzufedern. Aber trotzdem ist es auch irgendwie – nehme ich an – ein letzter Rest des alten schweizerischen Firmengeistes, durch den man sich noch verantwortlich fühlt für seine Angestellten.
Wie haben das Ihre Mitarbeiter und Kollegen aufgenommen?
In unserem Hauptsitz sind alle durchs Band negativ eingestellt gewesen gegenüber diesen Veränderungen, weil es mindestens auf dem Papier ein Verlust gewisser Funktionen bedeutet hat. In anderen Bereichen ist man auch zufrieden gewesen. Aber das Feedback der Mitarbeiter von... (*neues Dienstleistungszentrum und zentralisierter Arbeitsort*) ist generell schon so, dass sie eine extreme Fabrik sind und auch entsprechend bis zum Gehtnichtmehr ausgelastet sind, und eben auch 08/15.
Gibt es Unterschiede zwischen offizieller Personalarbeit und BNL-Betreuung?
Wenn es keine Veränderungen gibt, ist der Personalchef im Prinzip verantwortlich für Neueintritte, Mutationen und Problemfälle. Für alles andere hat er in dieser Dichte von Arbeit schon gar keine Zeit. Mitarbeiter, die 08/15 laufen, ihren Chef und keine Probleme haben, sehen ihren Personalchef nie. Im Falle der Freigesetzten muss ich wirklich sagen, dass die Information in der Linie und auch die Gespräche mit den Personalverantwortlichen positiv gelaufen sind. In einer guten Atmosphäre haben sie wirklich versucht, einem bei der Suche nach einer neuen Stelle zu helfen. Vor allem sind sie offen gewesen, sie haben schnell informiert, offen informiert und haben auch das Negative gesagt. Das ist nicht selbstverständlich. Ich muss sagen, in dieser Hinsicht habe ich die Organisation des ganzen Stellenabbaus recht gut erlebt. Aber einfach ist es nicht gewesen, für alle nicht, die davon betroffen gewesen sind.
[...]

6.3.3

«Ich habe etwas lange studiert und dann abgebrochen...[347]»

Pseudonym: Franz Wehrli; Geschlecht: männlich; Alter: 45–49 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Mittelschule mit Matura; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 1; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: keine; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001–80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Processmanager.

Mit Franz Wehrli lernen wir einen sportlich gekleideten Mitvierziger kennen, der mit seinen aparten, leicht grauen Schläfen, seinem gebräunten Teint den beispielhaften Junggesellen mit unverblümtem Charme zu verkörpern scheint. Dementsprechend beginnt auch das Interview, spontan und offen erzählt er von seinem neuen Arbeitsplatz bei der Ω-Bank, seinen beruflichen Abschnitten und seinem Werdegang. Die Diskussionen über die Unternehmensveränderungen scheinen genauso wie der Kaffee zu seinem Alltag zu gehören, und durch seinen positiven Esprit und seine unkonventionelle Art ist er ein angenehmer Gesprächspartner. Ihm zuzuhören ist jedoch äusserst anstrengend, denn seine Art des Erzählens ist, so kann man sagen, verwirrend. Fakten werden mit persönlichen Erklärungen vermischt, und es entstehen spontansoziologische Analysen wie zum Beispiel über den Wert von Seilschaften und Beziehungsnetzwerken im Unternehmen, die er sich heute auch ganz bewusst zunutze macht. Somit sind seine konkrete Laufbahn bei der Bank und seine Lebenswelt, obwohl er so offen erzählt, während des Interviews nur schwer zu erfassen. Deshalb kommen wir im nächsten Abschnitt zunächst zu den konkreten Stationen seiner beruflichen Laufbahn.

«Und, wenn es mit dem Chef nicht geht, dann geht es einfach nicht!...»

Franz Wehrli trat vor 15 Jahren im Alter von 33 Jahren in die α-Bank ein. Seine berufliche Tätigkeit begann er zu 50 % als Assistent des Chefs Dienste im Nebenerwerb zu seinem Studium. Wie wir bereits in anderen Intervieweinführungen explizieren[348], umfasste der frühere «Bereich Dienste» die Haus- und Reinigungs-, Instandhaltungs-, Überwachungs-, Sicherheits-, Post-, Transport- und Kurierdienste, die im heutigen Unternehmen in zwei unabhängigen Kleinunternehmen – eine Überwachungsgesellschaft und eine Hausdienstgesellschaft – ausgegliedert wurden.

Mit 38 Jahren brach er sein Studium ab und arbeitete in der Folge weitere fünf Jahre Vollzeit in der gleichen Stelle. Auf Grund der Umstrukturierung nach der Fusion in der Mitte der 90er-Jahre wurde der Bereich Dienste zentralisiert, verkleinert und wie bereits erwähnt, vorwiegend ausgegliedert. Stellen wurden abgebaut, die Leute teilweise durch vertragliche Regelungen in die externen Unternehmen oder eben zu BNL überführt: «Zuletzt waren wir zu viert, dann zu dritt, da war das schon einmal mit diesem Pool (*BNL*), da hiess es oben, dass ich nun in den Pool komme, ich kam aber dann nicht in den Pool, weil ich selbst etwas gefunden hatte.» Franz Wehrli wechselte in den Informatikbereich der Betriebsorganisation und bekam für sechs Monate eine befristete Stelle, die im Zusammenhang mit der Umstrukturierung und den damit einhergehenden Neuinstradierungen der Angestellten stand. Diese Stelle

[347] Das Interview mit Franz Wehrli führte Eric Zellweger.
[348] Siehe Arnold Vetterli, Abschnitt 6.1.1.

wurde in der Folge um sechs Monate verlängert und hätte, wie ursprünglich geplant, in eine definitive Lösung überführt werden sollen. Über die Gründe, die dies verhinderten, lassen wir Franz Wehrli selbst sprechen: «Und dann habe ich eben gewechselt in die Betriebsorganisation, in eine befristete Stelle. Die (Stelle) ist dann verlängert worden. (…) Ich habe ein Jahr dort gearbeitet. Dort bin ich einfach irgendwie nicht angekommen. Ich weiss nicht genau, wie man dem sagen soll. Es hat dann auch so… also, ich würde es als eine Art Mobbing bezeichnen... Und zwar ist das ein Grüppchen von Leuten gewesen, das einen Bekannten von sich hereingeholt hat. Die anderen, die früher dazugekommen waren, waren alle über mich gekommen, ich hatte eine Art Einstellungsgespräch mit ihnen führen müssen. Aber dieser Neue ist dann einfach eines Tages da gewesen. Und als es darum ging, wer gehen musste, bin das dann einfach ich gewesen… und das ist echt mühsam gewesen. Das ist eine schwierige Zeit gewesen für mich (…). Und dann habe ich wieder etwas suchen müssen.»

Er lernte seinen BNL-Berater noch vor dem Freisetzungstermin kennen und fand intern im quasi direkten Anschluss an die vorhergehende Stelle einen neuen Arbeitsplatz in einer Stabsfunktion als so genannter Processmanager, dessen Aufgabe es ist, die EDV-Zugriffe der Angestellten auf das System zu administrieren.

«Extern Arbeit zu finden, das wäre für mich relativ schwierig...»

Franz Wehrli bleibt in den Äusserungen über seinen beruflichen Werdegang äusserst unpräzise. Weder die Funktion seiner zweiten, noch die seiner dritten Stelle scheint er exakt benennen zu können oder, man könnte vielleicht auch sagen, benennen zu wollen. Es fehlen dem sprachlich ansonsten nicht ungewandten Herrn die fachlichen Worte, um seine Funktionen zu definieren. Die im Interview gemachten Ausführungen über seinen beruflichen Werdegang muss man, um zu verstehen, im Zusammenhang mit den Personaldaten wie die Teile eines Puzzles zusammensetzen. Ebenso ist dies der Fall bezüglich Angaben über Studium und Privatleben:

Aus gutem Hause kommend, bestückt mit sowohl hohem ökonomischem wie auch kulturellem Kapital, schrieb sich Franz Wehrli nach dem Gymnasium in das Studium der Germanistik und Philosophie ein. Aus seinen Lebensdaten geht hervor, dass er vor dem Eintritt in die Bank keiner Erwerbstätigkeit nachging, und so scheint es, dass er mit 33 Jahren durch äussere Umstände, vielleicht durch seine Eltern, die nicht mehr bereit waren für seine Ausbildung aufzukommen, dazu gezwungen wurde, seinen Lebensunterhalt selbst zu verdienen. Er erzählt, dass er in der Folge immer mehr in die Bank «hineingerutscht» ist und schliesslich mit 38 Jahren aus freien Stücken sein Studium abbrach.

Als soziologischer Zuhörer wird man dabei nachdenklich, es entsteht der Eindruck, dass Franz Wehrli retrospektiv in seinem Bericht immer wieder nur die äusseren Fakten benennt; einerseits die Konsequenzen seines Handelns durchaus selbstkritisch analysierend, anderseits die soziale Realität und seine gesellschaftliche Position ausblendend, weil die Wirklichkeit des offensichtlichen sozialen Abstiegs einfach zu hart ist, um als Ganzes wahrgenommen zu werden. Denkt man zum Beispiel an die Regeln des universitären Systems ist anzunehmen, dass Franz Wehrli zu diesem Zeitpunkt das Studium gezwungenermassen, entweder durch sozialen Druck oder viel eher durch eine offizielle Ex-matrikulation, abbrechen musste. Dabei war der Eintritt in eine Schweizer Bank bestimmt auch ein sehr bewusstes Eintreten in ein sicheres, in der Tradition verhaftetes System mit hohem symbolischem und sozialem Wert.

Auch über das Privatleben und die persönliche Betroffenheit erfahren wir im Interview sehr wenig. Franz Wehrli erwähnt nur, dass er mit seiner Freundin zusammenlebt und ist dabei überzeugend wie in seinen anderen Aussagen, sodass der Interviewer ihm keine weiteren Fragen stellt. In Wirklichkeit gäbe es jedoch auch über sein Privatleben viel zu berichten. Franz Wehrli ist verheiratet und hat mit seiner

Ehefrau eine gemeinsame Tochter, lebt jedoch mit seiner Freundin im Konkubinat, getrennt von seiner Familie[349].

«Und mir stinkt es, Diplome zu machen, nur einfach, weil man sie machen m u s s...»

Viele Aspekte des Interviews mit Franz Wehrli mahnen an die Werte der französischen Bohème und erinnern zugleich an die gesellschaftlichen Bedingungen dieses paradigmatischen Mythos. Die Bohème ist eine historische Erscheinung der frühen Moderne, der zentrale Ort ihrer Entstehung ist das Paris des 19. Jahrhunderts. Sie bildet, so könnte man entsprechend Balzac zusammenfassen, eine jugendliche Subkultur, um nicht zu sagen Gegenkultur, eine Philosophie der Elite und des Antikonformismus, nach der man nicht zu den Noblen gehört, wenn man von den Früchten seiner Arbeit lebt. Neben denjenigen, die nicht arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, können nur diejenigen zur Noblesse gehören, die – im französischen Sinne der l'art pour l'art – für und von der Kunst leben, nämlich von einer reinen und nur sich selbst interessierenden noblen Aktivität, wie es die Philosophie par excellence darstellt.

Die Bohème erklärt die Gleichgültigkeit gegenüber materiellen Werten sowie gegenüber Diplomen und symbolischem Kapital und eine ausgesprochene Strukturlosigkeit im zeitlichen Lebensplan. Durch die bewusste Distanzierung vom familiären Herkunftsmilieu und dessen Tradition sucht sie die soziale Kohäsion innerhalb der Mitglieder der Subkultur. Man lebt in der Öffentlichkeit, in Cafés und Restaurants, und der Alkohol gehört im Sinne Baudelaires énivrez-vous zur Leichtigkeit des Seins. Dieser Lebensstil hat ausserdem eine stark erotische Konnotation, die absolut gegen die familiäre Bindung durch Heirat spricht und somit das Konkubinat, oft gar die Polygamie vorzieht.

Die Bohème repräsentiert jedoch eine spezifische Altersklasse: man tritt um die 20 ein und um die 30 wieder aus. In diesem Sinne könnte man auch von einem spezifischen Studentenalter sprechen. Wer jedoch mit 30 nicht austritt, wird zum Paradigma einer lächerlichen, gar gesellschaftlich deplatzierten Figur. Mit anderen Worten ist die Bohème ein Ort grosser sozialer Zwiespältigkeit, von der aus man entweder unglaublich rasch und überraschend aufsteigen oder in gegensätzliche Tiefen und Schründe der Gesellschaft, durch die Maschen des sozialen Systems in ein Lumpenproletariat, absteigen kann.

Und so kommen wir über diese Ausführungen zur Bohème zurück zu unserem sympathischen, mit hohem kulturellem Kapital, jedoch ohne Bildungsabschluss ausgestatteten Franz Wehrli, der offensichtlich den Austritt aus seiner jugendlichen Subkultur nicht erfolgreich vollziehen konnte und wohl durch die heutigen Konsequenzen seiner jugendlichen Ideologien enorme soziale Härten spürt: «...eigentlich messe ich dem (*den Diplomen*) gar keine grosse Bedeutung bei. Ich weiss einfach, dass es das ist, was es braucht. Ich kenne ja viele Leute und merke, dass es darauf nicht ankommt. Und mir stinkt es, etwas zu machen, einfach weil man es machen muss. Das kostet mich so viel Energie, ich will das gar nicht.»

«Also, für mich ist das total spannend, so wie es jetzt ist...»

Durch das Abwerten und Ausblenden gesellschaftlicher Normen, wie an seinen Ausführungen über Bildungsdiplome deutlich wird, versucht Franz Wehrli noch heute, einen intellektuellen Ausweg aus seiner persönlichen Realität zu finden und auch ohne Diplom über die Qualifikationen zu verfügen, welche

[349] Im Interview wird er trotz der konkreten Charakteristiken der multiplen Korrespondenzanalyse wie verheiratet, mit Kind und Kinderzulagen weder darauf angesprochen, noch beginnt er selbst über sein Privatleben zu sprechen. Franz Wehrli muss, so sei nebenbei erwähnt, in dieser Gesprächssituation mit einem jungen männlichen Interviewer in einem anonymen Schweizer Bahnhofsrestaurant dieselben Gegebenheiten vorgefunden haben, wie wenn er mit seinen Kollegen nach der Arbeit noch eins trinken geht, um im grossen Kreis über Arbeit und Leben zu sprechen, ohne echte Gefühle der Betroffenheit zu zeigen oder zu sehr in persönliche Angelegenheiten abzuschweifen. Womit er in seiner sympathischen Art so überzeugend wirkt, dass der Interviewer die Fakten der multiplen Korrespondenzanalyse tatsächlich vergisst. Eric Zellweger beschreibt unseren Probanden als unabhängigen Stadtmenschen, der sich kaum mehr auf traditionelle Lebensläufe beruft. Fügt man jedoch die zerstückelten und meist mit ausführlichen Erklärungen und Rechtfertigungen gepaarten Lebensfakten zusammen, bezeichnet man seinen Werdegang auf der beruflichen wie auch privaten Ebene nicht als unabhängig, sondern vielmehr als gescheitert.

einen Akademiker auszeichnen. Trotzdem kann auch er nicht ignorieren, dass sich der Abbruch seines Studiums für seine weitere berufliche Laufbahn als äusserst einschränkend erweist: «Dann gibt es automatisch eine grössere Abhängigkeit vom Betrieb, in dem man ist.»

Auftreten, Beziehungsnetz und Vorgesetzte sind die Schlüsselbegriffe, auf die er in seiner Situation baut. Mit ihnen versucht er sich zu «bewaffnen», um gegen die soziale Realität anzukämpfen. Er rechnet damit, dass er seine ehemaligen Arbeitskollegen und Vorgesetzten durch seine Arbeit immer zu überzeugen vermochte: «Ich musste einfach lernen, dass es absolut darauf ankommt, einen guten Chef zu haben... das muss einfach funktionieren!» Er setzt auf sein soziales Netz innerhalb des Unternehmens und hofft auf Kontakte, die auch in Zukunft, sollte er wieder in eine solche Situation gelangen, bereit sind, für ihn ein gutes Wort einzulegen. Nicht zuletzt hofft er auch in einer solch grossen Institution, wie sie die Ω-Bank darstellt, jederzeit eine für ihn passende Arbeitsstelle zu finden und dies, wie er seine Laufbahn beschönigend nennt, ohne die klassische Bankenlaufbahn gegangen zu sein[350].

6.3.3.1 Interview mit Franz Wehrli

[...]
Nach der Fusion ist dieser Bereich zentralisiert und verkleinert worden, bis wir nur noch vier waren. Und dann habe ich etwas Neues suchen müssen. Für mich ist das zweimal gelaufen. Ich habe dann selber etwas gefunden… (...) Also, für mich ist das total spannend, so wie es jetzt ist (*heute*). Ich werde auch recht gefordert, vieles ist neu, es ist ein riesiges Gebiet, in dem man noch wirken kann. Also, ich habe bis jetzt in der Bank noch nie eine so gute Stelle gehabt!
Entspricht diese Arbeit Ihrem Ausbildungsprofil?
Ich habe eigentlich gar keine Schulung gemacht. Meine Ausbildung? Ich habe lange studiert und das... dann abgebrochen. Ich habe Deutsch und Philosophie studiert. Ja und, auf eine Art bin ich, wie soll ich sagen, ...ich bin eigentlich immer ein bisschen überqualifiziert gewesen. Und auch jetzt noch in einem gewissen Sinne. Es ist ja nicht direkt etwas, was zu tun hat mit meiner Ausbildung. Aber es ist eben..., wie heute überall, es braucht andere Qualifikationen, um so etwas zu machen. Man muss irgendwie die Übersicht haben, man muss an Sitzungen gehen und auftreten können. Das muss man können! Eine Umschulung habe ich nie gemacht.
[...]
Haben Sie Ihre heutige Stelle mithilfe Ihres BNL-Beraters gefunden?
(*Er geht nicht auf die Frage ein und berichtet von seiner zweiten Stelle.*) Nein, das ist noch ohne (*vor BNL*) gewesen. Es hat dann geheissen, man komme in diesen Pool (*BNL-Projekt*). Ich bin irgendwie nicht in diesen Pool gekommen, weil ich selber etwas gesucht und gefunden habe. Und dann habe ich eben gewechselt in die Betriebsorganisation, in eine befristete Stelle. Die ist dann verlängert worden. (…) Ich habe ein Jahr dort gearbeitet. Dort bin ich einfach irgendwie nicht angekommen. Ich weiss nicht genau, wie man dem sagen soll. Es hat dann auch so… also, ich würde es als eine Art Mobbing bezeichnen... Und zwar ist das ein Grüppchen von Leuten gewesen, das einen Bekannten von sich hereingeholt hat. Die anderen, die früher dazugekommen waren, waren alle über mich gekommen, ich hatte eine Art Einstellungsgespräch mit ihnen führen müssen. Aber dieser Neue ist dann einfach eines Tages da gewesen. Und als es darum ging, wer gehen musste, bin das dann einfach ich gewesen… und das ist echt mühsam gewesen. Das ist eine schwierige Zeit gewesen für mich. (…) Und dann habe ich wieder etwas suchen müssen.
Wie ist das vor sich gegangen, als Sie das erste Mal die Stelle haben wechseln müssen?
Die Funktionen sind zentralisiert worden, und ich habe das (*diese Arbeit*) auch nicht mehr machen wollen. Ich habe gedacht, dass dies die Gelegenheit ist, etwas anderes zu suchen und habe mich umgesehen. Ich habe ziemlich viele Sachen angeschaut. Ja, für mich war das etwas ziemlich Neues. Aber… ja, aber es ist spannend gewesen. Plötzlich habe ich es mit der ganzen Schweiz zu tun gehabt. Die haben von überallher angerufen. Ich habe auch Schulungen gemacht und bin umhergereist. Aber ich bin irgendwie nie richtig, wie soll ich sagen, ich habe es (*meine neue Arbeit*) zwar gemacht, aber was ich dort machen sollte... es ist so

[350] Seit drei Jahren arbeitet Franz Wehrli in einer Stabsstelle für Sicherheitsfunktion der Bereiche Informatikproduktion und User-Support.

– nie wirklich festgelegt worden. Es hat dann auf einmal nach viel weniger ausgesehen als es eigentlich gewesen ist aus meiner Sicht... Dann ist es einfach nicht mehr gegangen, aus verschiedenen Gründen… Dann ist eben das gekommen mit dem Pool, mit meinem BNL-Berater. (…) Dieser Berater… (*nennt ihn immer beim Namen*) hat dann immer wieder angerufen und sich so ein bisschen dafür interessiert, wie es mit mir weitergeht und hat mir seine Unterstützung angeboten. Es ist eigentlich... es ist noch gut gewesen! Aber die (der *Vorgesetzte und das Grüppchen*) haben es hinausgezögert, haben mir nie gesagt, sie wollen mich nicht mehr. Die habens nicht so gesagt, sondern man hat es so... gemerkt. Und dann… eben, als es klar gewesen ist, dass ich etwas Neues suchen muss, dann ist dieser Pool ins Spiel gekommen.

Hat Sie der Berater kontaktiert und Sie über das Projekt BNL informiert?

(*Er weicht aus und beschreibt nun seine zweite Stelle wie eine «finanztechnische», vom Projekt BNL oder Pool, wie er es nennt, abhängige Sache; in Tat und Wahrheit handelt es sich jedoch um einen internen sechsmonatigen Temporäreinsatz. In seinen Äusserungen bleibt er sehr zurückhaltend, vor allem wenn es darum geht, seine Zusammenarbeit mit BNL einzugestehen. Wie er sagt, dachte er, dass sich dieser interne Temporäreinsatz in eine Dauerstelle «verwandeln würde», was ihm zuerst auch versprochen worden war.)*

[...]

Durch wen sind Sie informiert worden?

Durch den Linienchef. Also, zuerst habe ich es mit ihm direkt besprochen… Ja und dann ist es wieder darum gegangen, etwas zu suchen. (*Er traf daraufhin seinen BNL-Berater dreimal, und gemeinsam konsultierten sie die interne Stellenbörse.*) Es ist dann so spitz geworden, weil, es ist dann der Termin gekommen, wo die Arbeit (*der temporäre Einsatz*) zu Ende gegangen ist. Und dann habe ich eben das N e u e gefunden. Es ist dann gut gewesen, es ist wirklich gut gewesen. Ich habe einfach lernen müssen, dass es extrem darauf ankommt, was für einen Chef man hat. Es ist total entscheidend, glaube ich, dass es gut funktioniert… Das, was man mir vorhin versprochen hat (*spricht von seinem Recht auf die Dauerstelle*), man hat das irgendwie begründen müssen, man hat sagen müssen, was los ist… wieso sie mich nicht wollen, quasi. Ich habe nicht einfach gesagt: Also gut, ihr wollt mich nicht und so. Ich habe gekämpft (*lacht*). Und ich bin eigentlich am neuen Ort genau dafür eingestellt worden, wofür man mir vorher gesagt hat, dass ich es nicht könne (*lacht).* (...)

Was genau ist ausschlaggebend gewesen dafür, dass Sie die Stelle haben wechseln müssen?

Also, das Grüppchen, das den anderen gewählt hat…, die haben quasi mit ihm in einer WG gewohnt und dann gesagt, mit mir könne man nicht zusammenarbeiten. Und dann hat mein Chef gesagt, wenn die das sagen, dann sei das für ihn auch klar. Und dann bin ich draussen gewesen…

…persönliche Beziehungen also?

Würde ich schon sagen. Gut, vielleicht... es hat sicher auch andere Gründe gegeben… Also, ich bin auch, wie soll ich sagen, ich bin relativ, ich halte mich nicht so zurück mit meiner Meinung; ich bin offen und kritisch und so… Vielleicht manchmal etwas zu viel.

Wird das nicht geschätzt?

Nicht direkt. Es ist eben verschieden… (…) Als ich dann meinen Chef zur Rede gestellt habe, und ihn gefragt habe was jetzt wirklich der Grund sei... weil das… (*was man ihm offiziell als Grund angegeben hatte*), das ist es ja nicht, da hat er irgendwie gesagt, ich hätte Unruhe ins Team hineingebracht: «Es ist eine Art in vier Wände hineinzulaufen...» Und, wenn es mit dem Chef nicht geht, dann geht es einfach nicht!

Betrifft dieses Problem spezifisch diese Gruppe, oder ist das generell spürbar?

(…) Es ist relativ wichtig…, (*berichtigt sich*) es ist zentral, dass es stimmt, sonst wird es einfach schwierig. Also, bei einem anderen Chef könnte das ja auch umgekehrt sein, dass man zu brav ist. (…) Aber, ich habe den Eindruck, dass es überall ein bisschen so ist. Es wird niemand gerne in Frage gestellt.

[...]

Ich würde nun gerne etwas allgemeiner über die Umstrukturierung sprechen. Ist die Ankündigung der Fusion für Sie überraschend gekommen?

Es ist in dem Sinne nichts Neues gewesen. Seit ich bei der Bank (*nennt das Unternehmen von sich aus «die Bank» und gebraucht keine Eigennamen*) arbeite, hat es immer Veränderungen gegeben. Zuerst hat man alles dezentralisiert und möglichst viele Filialen aufgemacht, nachher hat man gesagt: «Nein, das geht nicht, wir müssen alle Funktionen zusammenlegen und möglichst grosse Einheiten bilden.» Oder vielleicht auch: «Die Arbeitsplätze werden an einen Ort verlegt, wo der Boden billiger ist» usw., also all die Sachen, die wir kennen! (*Er erklärt das neue Funktionieren zwischen Kundenberater und Kunde, das standardisiert wurde, und spricht von der Zusammenlegung verschiedener Bereiche.)*

[...]

Haben Sie Kontakt gehabt mit anderen Mitarbeitern, die vom Stellenabbau betroffen gewesen sind?
Also, ich muss sagen, ich kenne niemanden, der die Stelle verloren hat; in der ganzen Bank nicht.
Aber Sie haben mir gesagt, dass an Ihrer ersten Stelle viele nach und nach gegangen sind.
Also, viele sind von selbst gegangen. Die haben gesagt: «Das halte ich nicht aus, ich suche etwas anderes.» Die haben dann etwas anderes gefunden. Es hat auch vorzeitige Pensionierungen gegeben. Da hat es Mitarbeiter gegeben, die sind in den Genuss gekommen von dem (*der Frühpensionierung*). Also, die Mehrzahl derer, die ich gekannt habe, hat gerne aufgehört. Das sind auch total komfortable Bedingungen gewesen. Aber ich habe schon auch von Fällen gehört, eben, die haben nicht gehen wollen. Also, man muss doch sagen: Da haben gewisse Leute gehen müssen, vom Alter her... Es ist ja eine Tatsache, dass Stellen abgebaut worden sind. Aber, so wie ich es erlebt habe, hat eher eine Art Umschichtung stattgefunden, viele sind gegangen und viele sind extern angestellt worden. Es hat geheissen: «Das machen wir jetzt nicht mehr intern mit den eigenen Leuten, das geben wir hinaus» (*Outsourcing*), oder, «die nehmen wir hinein, aber die haben einen klaren Auftrag, und der ist zeitlich befristet» (*Projektaufträge*). Also, ich habe nicht den Eindruck, dass weniger Leute da sind, sondern es ist mehr so (*lacht)*, dass der feste Bestand der Mitarbeiter kleiner geworden ist.
Tatsache ist aber, dass gewisse Mitarbeiter etwas Neues haben suchen müssen wie Sie selbst auch.
Wenn ich von meiner ursprünglichen Gruppe ausgehe (*erste Stelle*), dann haben alle etwas gefunden oder sind pensioniert worden. Also, ich kenne wirklich niemanden, der arbeitslos geworden ist... Aber ich sage nicht, dass es das nicht gibt, wohlverstanden. Und ich meine eben auch, dass man natürlich eine Art Standortvorteil hat in X. Weil, es ist ja zentralisiert worden (*Er erzählt ein Beispiel von einem Mitarbeiter, der in einem anderen Kanton gearbeitet hatte, und dem nun in X etwas angeboten wurde.*) Und die Bank ist dann nur insofern entgegengekommen, dass sie gesagt hat: «Ja, du kannst bei uns bleiben, du musst aber nach X arbeiten gehen.» Und dann haben viele gesagt, das mache ich nicht. Und die Bank hat natürlich das Gefühl gehabt, wir haben das unsere getan, jetzt müssen die halt selber etwas suchen. Das hat es sicher viel gegeben. (…) Und dann muss ich schon sagen, bei mir ist das ja schon ein wenig so, dass... Ich bin ja schon relativ alt, ich hätte jetzt extern..., extern Arbeit zu finden, das wäre für mich relativ schwierig! Etwas zu finden, etwas Gutes, wäre sehr schwierig. Es werden ja dort so Abschlüsse gefragt. Es hat schon Leute, die sind mal hier gewesen, gegangen und wieder gekommen. Das sind Leute, die haben viel in ihre Qualifikationen investiert, ...in Papierchen. Oder es sind welche, die noch jünger sind.
Was meinen Sie mit P a p i e r c h e n?
Das kennen Sie sicher auch: Wenn man sich irgendwo bewirbt, dann wird gefragt, was man gemacht hat, was man für einen Leistungsausweis vorzeigen kann, was man für Schulen gemacht hat und so! Und wenn man da kommt und sagt: «Ja, ich habe etwas lange studiert und dann abgebrochen (*lacht*)», dann denken die: «Was ist das für einer, er ist ein wenig komisch» und so! Sie fragen: «Was haben Sie studiert?» «Deutsch.» «Ja, was machen Sie bei einer Bank?» usw. Das ist so! Also, wenn man sich extern bewirbt, ...auf dem freien Markt, dann schaut jeder, der jemanden einstellt, darauf, dass das Dossier stimmt. Denn, wenn sich herausstellt, dass es doch nicht der Richtige ist, dann kann man sagen: «Aber Sie, der hat das gebracht..., der hat das gehabt... und der hat das gemacht..., also habe ich den problemlos einstellen können.» Intern ist es insofern etwas anders, als man so ein bisschen ein Beziehungsnetz hat.
Sie meinen, dass interne Wechsel eher auf informellen Kriterien beruhen?
Ja. Das hat auch eine Rolle gespielt bei mir, ich habe viele Leute kennen gelernt in diesem Jahr. Leute, die mich gut gefunden haben, und dank denen habe ich eine neue Stelle gefunden. Also, es ist überhaupt nicht so, dass ich keine Empfehlungen gehabt habe... und die Leute, die mich hinausgedrückt haben (*bei der zweiten Stelle*), die sind auch von anderen Stellen als seltsam wahrgenommen worden. Ich bin nicht der Einzige gewesen...
Was meinen Sie mit s e l t s a m?
Diejenigen, die es verhindert haben, dass ich hineingekommen bin (*in die Dauerstelle*), die sind allgemein nicht so beliebt!
[...]
Reden wir jetzt vom Stellenabbau. Wie haben Sie die zwei Stellenwechsel erlebt?
Also, beim ersten Wechsel… sind wir immer weniger geworden (*Stellenverlust durch offizielle Umstrukturierung*). Es ist dann immer dringender geworden, dass man etwas (*eine neue Stelle*) braucht. Und man hat dann etwas möglichst Gutes suchen wollen. Also, mir ist das auf eine Art..., also mir ist das gelungen! Die neue Stelle hat mir viel gebracht. Für mich sind eigentlich beide Wechsel gut gewesen; so im

Nachhinein betrachtet. In diesem Moment ist es..., ist es natürlich ein grosser Druck gewesen, ist ja klar, oder?

Inwiefern?

Ja, man hat einfach gewusst, dann muss man etwas anderes haben. …Ja gut, ich bin vielleicht ein wenig ein Spezialfall, weil ich irgendwie… Also, einerseits bin ich eigentlich relativ hoch qualifiziert, und anderseits bin ich kein 'Bänkler'. Das interessiert mich auch nicht wahnsinnig (*lacht*)!

Sie haben sich aber vorher ziemlich begeistert gezeigt von Ihrer gegenwärtigen Aufgabe!

Ja, aber diese hat nichts mit Geld zu tun. (…) Auf eine Art kann ich das jetzt (*was ich heute mache*) gut. Das ist ein Teil (*der möglichen Arbeiten in der Bank*), der mir immer schon gelegen hat. Und ich habe es für mich irgendwie wie aufgegeben, eine Stelle zu suchen, in der ich mich selbst verwirklichen kann oder so. Ich habe mir gesagt: Ich tue jetzt einfach etwas, was mir liegt... Umgekehrt muss ich auch sagen, dass diejenigen, mit denen ich studiert habe – das ist jetzt also – da macht kaum die Hälfte etwas, was mit dem Studium zu tun hat. Das ist auch normal irgendwie.

Hat der Umstand, keine Papiere zu haben, Sie daran gehindert, extern Arbeit zu suchen?

Schon, ja. Man ist einfach abhängig, weil man sich selber so einschätzt. Vielleicht ist es ja gar nicht so, aber wenn man es für sich so einschätzt, dass ...wenn man extern sucht, wird es schwierig! Dann gibt es automatisch eine grössere Abhängigkeit von dem Betrieb, in dem man arbeitet. Nur ist die Bank relativ gross. Es gibt innerhalb der Bank viele verschiedene Grüppchen und Bereiche. Und handkehrum gibt es die Sachen, die mich stören, auch an anderen Orten. Deshalb spielt es nicht eine so wahnsinnige Rolle. Man stösst immer auf die gleichen Probleme. Ich kenne auch viele Leute, die in alternativen Betrieben arbeiten, dort gibt es das genau gleich. Von dem her... Ich bin auch ein wenig gelassener geworden. (…) Am Anfang hat es mich, biografisch, natürlich belastet, dass ich das Studium nicht abgeschlossen habe. Ich habe mich mehr oder weniger vom Studium zurückgezogen. (...) Das Problem ist, ich selber messe dem eigentlich gar keine grosse Bedeutung bei. Ich weiss einfach, dass Papiere und Qualifikationen das sind, was es braucht; ...was es a u c h braucht! Ich kenne ja viele Leute und merke, dass es nicht n u r darauf ankommt. Und mir stinkt es, Diplome zu machen, nur einfach, weil man sie machen m u s s. Das kostet mich so viel Energie, ich will das gar nicht. (*Er beginnt erneut von den Stellenwechseln zu erzählen.*)

[...]

Was für eine Stelle haben Sie gesucht?

Ich habe etwas gesucht, was mich mehr fordert. Es ist wirklich..., ich habe alles gekannt (*bei der ersten Stelle, in der er zehn Jahre gearbeitet hat*), habe gewusst, wie es läuft. Es ist langweilig gewesen mit der Zeit… Irgendwie ist es witzig, ich bin einer von denen, die mit der Umstrukturierung immer auf eine spannendere Stelle gestossen sind (*lacht*). Vielleicht hängt es auch damit zusammen: Ich bin nicht einer, der jeden Tag die Stelle wechselt. Mir ist auch noch wichtig, dass man die Leute ein wenig kennt. Ich habe auch nicht so Illusionen, dass an anderen Orten alles anders und besser ist.

Wer ist während dieser Zeit Ihr Ansprechpartner gewesen?

Das ist der Linienverantwortliche gewesen, aber relativ weit oben. Es hat ja ziemlich viele Leute betroffen. Es ist quasi auf der Stufe Direktion gelaufen. Bei uns ist es der Linienverantwortliche gewesen. Er selber hat erst seit kurzem bei uns gearbeitet. Es ist ja so, dass die noch häufiger wechseln als wir. In meinem Fall ist es eine Frau gewesen, mit der habe ich nichts zu tun gehabt, die ist da neu gekommen. Ich habe es, glaube ich, ziemlich realistisch einschätzen können. Ich habe gewusst, dass ich jetzt etwas suchen muss. Dass i c h es suchen muss, habe ich auch gewusst. Auch bei dem Pool (*Projekt BNL*) ist es ja so. Es geht ja darum, dass etwas gemacht wird, aber es ist natürlich zeitlich begrenzt, das, was gemacht wird. Man sagt: «Du musst nicht meinen, dass wir nichts machen», und so... Aber dann wird schon durchgegeben, dass das nur eine gewisse Zeit geht und dass das dann auch ausläuft. Auf eine Art ist es auch richtig, dass man irgendwie so schaut, dass die Leute selber etwas machen, ...selber etwas suchen. Aber, ich habe schon oft sagen hören, dies sei Aufgabe und Pflicht der Bank.

Sind Sie also nicht einverstanden damit?

Es ist so wie geteilt… Das eine ist, dass man sicher von einer grossen Bank verlangen kann, dass sie in so etwas investiert... so wie mit der Pensionierung, dass sie so etwas anbietet. Das verlange ich auf eine Art schon. Das andere ist, dass ich mir von einem Pool (*BNL*) nicht sagen lassen will, was ich zu tun habe – das will ich gar nicht!

Haben Sie es denn so empfunden?
Nein, eben deshalb meine ich, es ist gut. Letztlich ist es eh dem Einzelnen überlassen, was er macht, was er sucht. (…) Es sind drei Gespräche gewesen mit meinem Berater (*nennt ihn beim Namen*). Ich habe es eigentlich gut gehabt mit ihm, ...habe gut mit ihm sprechen können, weil… Es sind auch relativ gut qualifizierte Leute gewesen in dem Pool... habe ich den Eindruck gehabt. Aber mir ist auch klar gewesen: Er in seiner Funktion hat es einerseits gut machen wollen, aber anderseits ist er auch damit beauftragt gewesen, einen sanften Druck zu machen, ...dass etwas geht! Er hat durchblicken lassen, quasi, dass es besser ist, wenn man das jetzt nimmt, man kann ja dann immer noch…(*wechseln*). Der Pool ist ja jetzt auch fertig.
Wer ist Ihrer Meinung nach Initiant dieses Pools?
Das eine ist sicher, dass es darum gegangen ist, die Leute, die aus ihrer bisherigen Funktion hinausgefallen sind..., dass sie wieder an einen Ort in der Bank gelangen, der der Bank nützt. Es wäre ja ein Verschleiss, wenn... Also, es gibt eine Umstrukturierung, und Leute braucht es jetzt dort nicht mehr, aber es sind eigentlich gute Leute, und jetzt geht es darum, dass sie wieder an einen Ort gelangen, wo es gut ist, dass sie dort sind, für die Bank. Und dort liegt das Interesse! ...dass die Ressourcen nicht verloren gehen, ...dass das (*BNL*) eine Art Vermittlungsfunktion hat. Eine Art Stellenbüro, das sagt: «Halt, dort hat es doch so etwas» ...und dass man versucht, die Leute optimal aufzuteilen.
Glauben Sie, dass die Bank damit auch eine gewisse soziale Verpflichtung wahrgenommen hat?
Ja, das wird eine Art 'Vermischung' sein. Ein anderer, ein wichtiger Punkt ist das Image. Man will ja ein gutes Image haben! Das spielt sicher auch eine Rolle. Die Leute arbeiten nicht besser, wenn eine solche Umstrukturierung stattfindet. Es gibt eine Art fatalistische Stimmung: «Ah, jetzt gibt es schon wieder eine Änderung.» Und dem muss man schon etwas entgegensetzen.
Hat der Pool eine solch positive Wirkung gehabt?
Nein, weil, es ist schon ziemlich diskret vor sich gegangen… Ich würde sagen, dass es in erster Linie wirtschaftliche Überlegungen gewesen sind. Es ist ja schliesslich ein Wirtschaftsunternehmen.
[...]

6.3.4

«Bei mir hat es einfach geheissen, meine Leistung sei nicht genügend... [351]»

Pseudonym: Victor Olivieri; Geschlecht: männlich; Alter: 30-34 Jahre; Muttersprache: italienisch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ökonom; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 0-2 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Kündigung seitens Mitarbeiter; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Angestellter Direct Marketing.

Victor Olivieri, der mit seiner Erfolg versprechenden Ausbildung – einem Studienabschluss in Ökonomie an der HSG in St. Gallen –, seiner Mehrsprachigkeit, seiner geografischen Mobilität, in seinem Alter von 30 Jahren sowie mit seinem Äusseren auf den ersten Blick den jungen Banker par excellence darstellt, fand auf dem Hauptfinanzplatz Schweiz nach der Fusion keinen Platz mehr und wurde somit zum BNL-Fall.

Seine «Freisetzung», die durch sein Profil auf den ersten Blick wohl eher unglaubwürdig scheinen mag, wird mit dem Kennenlernen der Person allmählich nachvollziehbar. Und das beginnt schon mit dem ersten Interviewtermin, zu dem Victor Olivieri nicht eintrifft. Im Nachhinein beteuert er, dass sein Nichterscheinen durch ein Missverständnis bedingt gewesen sei, und er findet es unerhört, dass sich die Interviewerin erlaubte, ihn telefonisch – selbstverständlich unter Beibehaltung aller Diskretion – zu kontaktieren. Als Beobachter ist man nun eher geneigt, die Situation anders zu interpretieren. In der Folge wurde ein neuer Termin vereinbart. Die Interviewerin hatte jedoch fortan den ambivalenten Eindruck, Victor Olivieri wolle sich einerseits zwar an der Studie unbedingt beteiligen, anderseits aber – auf Grund seiner skeptischen und abweisenden Haltung – lieber überhaupt nichts mit BNL und mit allem, was damit zusammenhängt, zu tun haben[352].

Um diese Situation ein wenig zu beruhigen, gestaltet die Interviewerin das Gespräch zu Beginn bewusst formlos und schaltet das Tonband erst später ein. So beginnt das Interview eher wie ein belangloses, durch Smalltalk geprägtes Kennenlernen von zwei Personen an einer öffentlichen Bar oder Party. Während des Interviews kippt jedoch diese trügerische anfängliche Offenheit immer wieder um in grosses Misstrauen und in Distanznahme. Mit der Zeit wird klar, dass Victor Olivieri glaubt, wir wüssten schon alles über ihn und verfügten sowohl über sein BNL- als auch über sein Personaldossier. Obwohl ihm die Interviewerin versichert, dass wir uns schon aus forschungsethischen Gründen nicht auf solche Angaben verlassen und unsere Recherchen mittels verstehender Interviews durchführen, glaubt er ihr nicht. Er findet das – als auf harte Fakten bauender Ökonom – auch wenig interessant und ergiebig. Insgesamt schlägt jedoch seine vorwurfsvolle, zurechtweisende sowie auch ablehnende und sogar ignorierende Haltung doch immer wieder um in spontane, engagierte, eher «unkontrolliert» wirkende Schilderungen. So kann er während fünf Minuten lebhaft erzählen, um im nächsten Augenblick wieder «störrisch» aufzubegehren, um der gestellten Frage auszuweichen oder provokativ in die Offensive zu gehen. Während des ganzen Gesprächs hält er mit der Interviewerin engsten Blickkontakt, er fixiert ihr Gesicht so sehr, dass bisweilen eine sehr beklemmende und unangenehme Art von Intimität entsteht[353].

[351] Das Interview mit Victor Olivieri führte Andrea Glauser.

[352] Am Ende des Interviews, als Victor Olivieri sagt, man solle ihm ja kein Exemplar der Studie zuschicken, antwortet er auf die Frage zu seiner Motivation, ein Interview zu geben, dass er das Interview wegen seinem BNL-Berater gegeben habe und dass es ihn wunder genommen habe, wie die Interviewerin dieses Gespräch führen werde.

[353] Deutsch ist nicht die Muttersprache von Victor Olivieri. Das Interview ist gezeichnet durch einen sehr starken sprachlichen Akzent, der durch die Transkripiton ins Hochdeutsche ausgelöscht wurde. Retrospektiv muss man sagen, das Interview hätte besser in der Muttersprache von

«Ja... haben Sie mein Dossier nicht gelesen?»

Trotz dieser doch eher schwierigen, einem Versteckspiel gleichenden Interviewsituation liefert Victor Olivieri umfassende Anhaltspunkte, einerseits zu seiner Person und Geschichte, anderseits zum Forschungsgegenstand der Fusion, auf die wir später noch zu sprechen kommen. Er tritt dabei in verschiedenen Rollen auf, die mit jeweils unterschiedlichen Verhaltensweisen einhergehen. Als Betriebswirt, und in diesem Sinne als Homo oeconomicus, steht er analytisch selbstbewusst über der Sache, argumentiert auf der Sachebene und findet somit den wirtschaftlichen und unternehmerischen Wandel als unumgänglich, ja sogar als sehr positiv.

Seine persönliche Betroffenheit als BNL-Betreuter[354] jedoch versucht er zu kaschieren, beinahe zu verleugnen. Er argumentiert mithilfe einer Flucht in die Freizeitgesellschaft, präsentiert sich als lässiger unabhängiger Junggeselle, der in der Zeit seiner Vertragsauflösung ins Sportklettern investierte und ausserdem wieder seine Freundschaften pflegte, was er längere Zeit vernachlässigt hatte.

Es zeigt sich bei ihm prototypisch, dass auch er, wie ein Grossteil der anderen Betroffenen, seine «Niederlage», das heisst seine BNL-Situation, sehr isoliert trug. Er sagt, dass er über diese Situation der «Freisetzung» fast mit niemandem sprach. Folglich ist es überaus schwierig, von ihm diesbezüglich etwas zu erfahren: Fragen nach Stress, nach gesundheitlichen Problemen, nach seiner psychischen Verfassung bleiben unbeantwortet, sprich ignoriert und verdrängt. Die Interviewerin hat oftmals gerade an diesen Punkten des Interviews das Gefühl, er weiche ihr aus oder spiele ihr etwas vor. Das Interview scheint für ihn eine Art Spiel zu sein, ein Machtkampf, indem es darum geht, die Forscherin zu widerlegen. Jedenfalls geht es ihm nie darum, ein persönliches Gespräch zu führen und seine Prekarität beim Namen zu nennen oder aufzuarbeiten, wie wir es in anderen Interviews, vor allem mit Probanden weiblichen Geschlechts, durchaus erlebt haben.

Kurzum: Fragen zu seiner Situation als BNL-Betreuter sind höchst unwillkommen. Wenn es ihm nicht gelingt, von seiner Problematik zu abstrahieren, wird er provokant. Nicht zu vergessen ist aber, dass er, wohl durch seinen Habitus gelenkt, im Allgemeinen sehr positiv über das Projekt BNL spricht. Eine Tatsache, die wohl durch seinen familiären Hintergrund erklärbar wird. Obwohl man ihn in keiner Weise als Homo socialis bezeichnen würde, scheint in seinem Habitus eine Grundtendenz sozialer Verantwortung tiefer verankert zu sein als der ökonomische Diskurs.

«Arbeiten, Karriere machen fördert das Privatleben... auch den Verdienst...[355]»

Auf der Beziehungsebene agiert Victor Olivieri männlich dominant. Er spielt sehr bewusst auf der zwischengeschlechtlichen Ebene, und man könnte ihm unterstellen, dass er das Interview nicht zuletzt auch aus vorwiegend zwischenmenschlichem Interesse gegeben hat.

In unserer stark sexistischen Gesellschaft ist es jedoch gang und gäbe, dass auf Grund der Geschlechterrolle auf der männlichen Herrschaft agiert wird, was übrigens die weiblichen Interviewerinnen nicht selten auch zu spüren bekamen. Je nach Interviewsituation und Kräfteverhältnissen respektive Positionen im Forschungsfeld konnte sich dies verschieden äussern. In diesem Fall, in dem sich Victor Olivieri einer jungen Frau aus dem Bereich des universitären Feldes gegenübergestellt sieht, der er sozusagen sein Inneres nach aussen kehren und mit der er über für ihn zum Teil doch recht peinliche Dinge sprechen soll, fühlt er sich der Situation wahrscheinlich zu stark ausgeliefert. Dass er ein Looser ist, weiss er wohl in seinem Innersten: «…aber haben sie mein Dossier nicht gelesen?» So aggressiv wie das tönt, denkt er

Victor Olivieri geführt werden sollen. Durch seine fehlende Gewandtheit und das Verständnis der deutschen Sprache wurde das Gespräch sehr belastet. Dies könnte auch ein Grund für sein immer wieder aggressives Verhalten sein, wobei nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, dass er auf Grund seiner sprachlichen Unsicherheit in die Offensive geht.

[354] Wir bezeichnen es in diesem Falle als Persönlichkeits- oder Betroffenheitsebene.

[355] Pierre Bourdieu (1998), *La domination masculine*.

wohl, dass diese Frau schon vor dem Interview sehr viel über ihn und seine Geschichte wusste. Immerhin ist er sich bewusst, dass das Forschungsteam BNL angegliedert ist und die Interviewerin deshalb die Unternehmensversion seiner Geschichte bereits kennt oder doch zumindest kennen könnte. Deshalb fühlt er sich auch sichtlich unwohl, ist sehr misstrauisch und sucht immer wieder Gesprächselemente, die er gegen sie als Frau, aber auch gegen sie als soziologische Interviewerin verwenden kann[356].

Er argumentiert auf «harter» und «weicher» Wissenschaft, traut als Ökonom dem Interview nichts zu. Er ist schliesslich ein Zahlenmensch, und als solchem ist ihm jeder kulturwissenschaftliche Ansatz suspekt. So versteckt er sich ständig hinter dieser harten Geschäftswelt und hängt nur im Nebensatz den Menschen raus, indem er sagt: «Ich habe mich dann (*nach der Freisetzung*) auf das Privatleben, auf meine Freunde konzentriert. Ich habe da Dinge in Ordnung bringen müssen...» Wobei er dabei auch seine Beziehung anspricht, die genau in diesem Moment auseinander zu brechen droht.

Auf der Sachebene beschreibt Victor Olivieri den Stellenbesetzungsprozess, der auf Anweisung externer Unternehmensberater von «oben» nach «unten» erfolgte, äusserst prägnant. Man nennt es ein «Zero based Stellendesign», faktisch verlor in diesem Prozess nach der Fusion jeder Angestellte, vom CEO bis zum kleinsten Mitarbeiter, seine Anstellung, und in der Folge wurden die Kästchen der durch Business Process Reengineering verschmälerten neuen Organigramme mit Namen gefüllt. Lassen wir ihn selbst erzählen: «Nachher ist diese Umstrukturierung gekommen. Es ist top down entschieden worden. Hier wird dieser Chef platziert... dieser ist nicht mehr Chef, (...) usw. ...und so ist es stufenweise hinuntergegangen. Irgendwann ist es zur Aufteilung der Kunden gekommen. (...) Natürlich hat dadurch auch das Personal gewechselt. Deshalb ist dann die Frage gekommen, wer in Zukunft mit wem arbeitet... zuerst hat man die Chefs bestimmt. Mein Chef hat ein paar Leute mitgenommen. Und ein anderer, der aufsteigen konnte, hat andere Leute mitgenommen. Und darunter bin ich nicht gefallen, und so bin ich ins BNL gekommen... praktisch!» Immer wieder haben seine Ausführungen einen bitter ironischen Nachklang. Er beschreibt den Stellenbesetzungsprozess objektiv und ausführlich, das Problem ist nur, dass er in diesem Prozess auf der Seite der Verlierer stand oder, wie er es wohl eher ausdrücken würde, auf die falsche Seite gestellt worden ist. Denn erzählt er von seiner persönlichen Situation, nennt er seine «Freisetzung» lieber nicht beim Namen. Und auch wenn er von seinem Temporäreinsatz während der BNL-Beratung spricht – der nach Stellenbesetzungsreglement obligatorisch ist und eigentlich im Sinne der Widereingliederung vorgenommen wurde – sagt er: «...ich habe dort aus Goodwill gearbeitet, weil ich nicht freigestellt werden wollte. Ich habe es nicht als sinnvoll erachtet, den ganzen Tag zu Hause zu sein – ich arbeite gerne...»

«Ja, schlussendlich ist es eine spannende Zeit gewesen...»

In seinen Erzählungen von der Polarisierung von Klein- und Grosskunden etabliert Victor Olivieri eine Homologie der sozialen Konsequenzen des Stellenbesetzungsprozesses zwischen Kunden und Mitarbeitern. Er beschreibt die Prozesse, die innerhalb der Bank dazu führen, dass die «Kleinen» und die «Grossen» aussortiert werden. «Kunden sind umverteilt worden. Es sind Bereiche erweitert worden, also zusätzliche Dienstleistungen für die Kunden geschaffen worden. Der Kunde ist dort 'hingeschmissen' worden, wo er die grösste Dienstleistungspalette bekommen hat. Der Grosskunde war dann glücklich; er wird umfassender, besser betreut, bei den kleinen Kunden hingegen hat es eine Konzentration gegeben.»
Was er, wenn es die Geschäftsstruktur und die Kunden betrifft, durchaus nachvollziehen und befürworten kann, wird, wenn es ihn selbst angeht, wiederum zur eher unangenehmen, schmerzenden Tatsache, die man am besten ignoriert und wohl auch ein wenig verklärt: «...die Aufgaben, die ich habe erledigen müssen, sind nicht die eigentlichen Aufgaben gewesen. Um die richtigen Aufgaben zu lösen... hat er (*der Chef*) schlicht keine Zeit gehabt. Ja, vielleicht ist es auch meine Schuld. Ich hätte vielleicht auf den Tisch schlagen müssen oder sagen: «ja, also...» ...ich hätte die ganze Sache mehr angehen sollen. Auf jeden Fall

[356] Zu Beginn des Interviews attackiert er sie mit Fragen und so gelingt es ihm durchaus, sie zu verunsichern. Im Weiteren verweigert er das Beantworten von präzisen Fragen, und sie traut sich immer weniger nachzufragen, wie sie später berichtet. Indem er ihr jedoch zugleich wieder vorwirft, dass sie nichts über ihn weiss und ihre Gesprächsmethode als weich und unhaltbar abtut, wird die Interviewsituation eher unangenehm.

sind es ein Stück weit Missverständnisse... Ja, vielleicht habe ich dann die 'Tubeliarbeit' auch nicht so gemacht, wie ich sie hätte machen müssen, da ich nicht so motiviert gewesen bin. Was auch immer... auf jeden Fall ist es dann zu dem gekommen.»

Rückblickend beschreibt Victor Olivieri die Neuorientierung als positive Erfahrung: «...aber es hat sich ausbezahlt... schliesslich ist es eine spannende Zeit gewesen.» Einerseits gibt er zu, wohl ein wenig zu leger gewesen zu sein, aber anderseits findet er sogleich auch wieder eine Erklärung, die sein Verhalten entlastet. Und zwar findet er diese in der Funktionsweise des Stellenbesetzungsprozesses selbst: «Es sind vielleicht auch sehr viele Entscheide schlecht getroffen worden. Also die falschen Personen... und andere, die gut gewesen sind, sind eher zurückgesetzt worden. Alles so Machtkämpfe halt. Eine Tatsache ist, dass es sehr, sehr schnell gegangen ist, dass sehr schnell Entscheidungen getroffen worden sind, immer von oben herab einfach, sodass krasse Fehlentscheidungen passiert sind. Aber mit der Zeit wird man sehen, ob diese krassen Fehler, die passiert sind, eigentlich durch das Gute des Ganzen kompensiert werden oder nicht.»

«Ich bin eher der Typ, der Konsequenzen daraus zieht für die Zukunft...»

Die Aussage, dass er aus dieser Geschichte viel gelernt hat, kehrt im Interview immer wieder. Und weil es ihm heute an seinem Arbeitsplatz angeblich so gut geht, macht seine Geschichte für ihn auch einen Sinn[357]. Aber als Zuhörer kommen auch da wieder Zweifel auf, denn die Tatsachen, dass ihn nicht nur sein Chef, sondern auch der andere Chef nicht in ihr Team aufgenommen haben, dass er nach der Vertragsauflösung intern nicht mehr platziert werden konnte (wenn man doch weiss, wie sehr sein Profil zu dieser Zeit gesucht war) und dass er in der Folge auch auf dem Bankenplatz X keine Stelle mehr fand, zeigen eindeutig, dass er trotz Alter und Ausbildung zu den Modernisierungsverlierern gehört. Und er ist sogar ein mehrfacher Verlierer; er findet zwar, indem er sich in die Provinz absetzt, eine neue Stelle. Aber diese Stelle als Chef Dienste verliert er noch in der Probezeit wieder. So geht er zurück nach X und findet eine Stelle im Direct Marketing. Aber auch bei dieser Stelle muss er, seinen unterschwelligen Ausführungen folgend, gegenüber seiner Position bei der Bank wieder eindeutig abgestiegen sein[358].

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich Victor Olivieri trotz allen Ausflüchten und Euphemisierungen immer auf der negativen Seite des Spiels, wie er es selbst nennt, wiederfindet. Aber sobald er mit dieser realistischen Phase der Analyse seiner Situation durch ist, wechselt er und rettet sich sozusagen auf das trockene Land, sagt: «Für mich ist alles gut» und «Ich habe daraus viel gelernt.» Was für ihn soviel bedeutet wie: Alles hat seinen Sinn, man muss nur das Beste daraus machen. Was einen irgendwie an die katholische Lehre über den Sinn des Lebens erinnert.

6.3.4.1 Interview mit Victor Olivieri

[...]
Kurz nachdem ich angefangen habe, hat es die Fusion gegeben... (...)
Hat Sie das überrascht?
Nein, eigentlich nicht... In diesem Sinne habe ich es eine gute Sache gefunden. Es ist ja allgemein bekannt, dass Banken in der Schweiz eine der grössten Filialdichten haben und auch, dass es eine Bereinigung gebraucht hat; ja, eine Fusion ist nichts anderes als eine Bereinigung der Filialen in diesem Bereich. So habe ich gefühlsmässig gedacht..., dass es eine zukunftsweisende Richtung ist.

[357] Beseitigen von kognitiven Dissonanzen. Siehe Leon Festinger (1966), 4ff. Vgl. auch Thomas Loer (2003), *Zum Begriff der Region. Eine soziologische Bestimmung anhand der Rekonstruktion des Falles 'Ruhrgebiet'*. 122-141.

[358] Nebenbei sei erwähnt, dass der Marketingspezialist in der Utopie der Erlebnisgesellschaft der 90er-Jahre über ein hohes Gesellschaftsprestige verfügt. Marketing ist oft ein Überbegriff, hinter dem vieles stecken kann. Der Begriff Marketing steht oft für Innovation, Originalität, Ideen, auch für Aussergewöhnliches und vor allem für Kreativität. Direct Marketing aber ist konkret ein Brief- und Katalogmarketing, heute auch oft Telefon- und Internetmarketing. Jedenfalls eine Form von Massenmarketing, hinter dem allgemein eher wenig Originalität und Kreativität steckt. Siehe Lizenziat der Autorin.

Also ein richtiger Entscheid?
Ja.
Sind Sie sich bewusst gewesen, dass Ihr Bereich vom Stellenabbau betroffen ist, oder haben Sie sich keine Gedanken gemacht?
Nein, nein... also dieser Bereich ist eher am wenigsten betroffen gewesen. Es hat einfach eine Umschichtung gegeben.
Was heisst das?
Kunden sind umverteilt worden. Es sind Bereiche erweitert worden, also zusätzliche Dienstleistungen für die Kunden geschaffen worden. Der Kunde ist dort 'hingeschmissen' worden, wo er die grösste Dienstleistungspalette bekommen hat. Der Grosskunde war dann glücklich; er wird umfassender, besser betreut, hingegen bei den kleinen Kunden hat es eine Konzentration gegeben.
Richtung Massenabfertigung?
Genau. Der einzelne Kundenberater hat mehr Kunden zugewiesen bekommen. Die Zeit, die man diesen Kunden widmen konnte oder musste... ich weiss es nicht... wie sie das gelöst haben... es hat mich nicht mehr betroffen. Ich glaube, dass dies nachvollziehbar war. Ich kann Ihnen nicht sagen, was ich da gefühlt habe, und die Auswirkungen in diesem Bereich, dass kann ich Ihnen nicht sagen. (...)
Wie ist es passiert, dass Sie ins BNL gekommen sind?
(*erstaunt*) Wie das passiert ist? (*vorwurfsvoll*) Wissen Sie das nicht?
Nein, was ist passiert?
Ja... haben Sie mein Dossier nicht gelesen? (*vorwurfsvoll*)
Nein, Ihr Dossier habe ich nicht gesehen, das ist unter Verschluss, zu den Dossiers haben wir keinen Zugang. (...)
(*zögert*) Ich habe dort seit fast einem Jahr gearbeitet. Ich bin auch in verschiedenen Bereichen tätig gewesen (*stoppt*) und habe in einem Ausbildungsprogramm verschiedene Abteilungen kennen gelernt. Das hat etwa ein halbes Jahr gedauert.
Und dann?
Nachher ist diese Umstrukturierung gekommen. Es ist Top down entschieden worden. Hier wird dieser Chef platziert... dieser ist nicht mehr Chef, (...) usw. ...und so ist es stufenweise hinuntergegangen. Irgendwann ist es zur Aufteilung der Kunden (*spricht von Aufteilung nach Vermögenswerten*) gekommen. (...) Natürlich, dadurch hat auch das Personal gewechselt. Deshalb ist dann die Frage gekommen, wer in Zukunft mit wem arbeitet... zuerst hat man die Chefs bestimmt. Der eine Chef hat ein paar Leute mitgenommen, dieser war mein Chef. Und ein anderer, der aufsteigen konnte, hat andere Leute mitgenommen. Und darunter bin ich nicht gefallen und so bin ich ins BNL gekommen... praktisch (*ironischer Beiklang*).
Haben Sie eine Erklärung oder eine Begründung erhalten, weshalb Sie nicht ausgewählt worden sind?
Ja, sie haben es schon begründen müssen, oder, das schon. Bei mir hat es einfach geheissen, meine Leistung sei nicht genügend, in diesem Sinne...
Ja, und haben Sie...
(*unterbricht ungeduldig*) Jaaa, es ist so gewesen: Mit meinem Chef habe ich gewisse Probleme gehabt. Ich habe nicht machen können, was ich eigentlich hätte machen sollen.
Was heisst das?
Jaaa, also... ich habe mich eigentlich gar nicht einarbeiten können. Er ist praktisch nicht ansprechbar gewesen.
Also Sie sind gar nicht zu den Informationen gekommen, die Sie gebraucht hätten...
Jaaa... (*störrisch*) Davon will ich nicht sprechen!
Das ist ein wichtiger Punkt.
O.k., gut. Ja, einerseits das, aber auch die Aufgaben, die ich habe erledigen müssen, sind nicht die eigentlichen Aufgaben gewesen. Um die richtigen Aufgaben zu lösen... für diese hat er (*der Chef*) schlicht keine Zeit gehabt. Ja, vielleicht ist es auch meine Schuld. Ich hätte vielleicht auf den Tisch schlagen müssen oder sagen: «Ja, also...» Also, ich meine, ich hätte die ganze Sache mehr angehen sollen. Auf jeden Fall sind es ein Stück weit Missverständnisse, ein Stück weit... ja, vielleicht habe ich dann die 'Tubeliarbeit' auch nicht so gemacht, wie ich es hätte machen müssen, da ich nicht so motiviert gewesen bin, was auch immer... auf jeden Fall ist es dann zu dem gekommen.

Sind Sie dann nicht wütend geworden, nachdem Sie quasi nicht eingearbeitet wurden, Ihr Chef sich keine Zeit für Sie genommen hat und dies nachher quasi gegen Sie verwendet wurde?
(*nun sehr locker*) Ja, das entspricht nicht so meinem Charakter. Ich bin eher der Typ, der Konsequenzen daraus zieht für die Zukunft. Es bringt irgendwie nichts...
...sich aufzuregen über Sachen, die man nicht ändern kann?
Nein, ich meine unter diesen Bedingungen ist es vielleicht auch so richtig, ...dass ich nach einem andern Weg gesucht habe.
Wie ist es bei anderen Mitarbeitern gewesen, die durch diese Umschichtung die Stelle verloren haben, haben Sie mit ihnen gesprochen über die Begründungen, die man Ihnen geliefert hat?
Ja, es ist so gewesen. Ich bin dann in eine andere Abteilung gekommen, und dort habe ich mit anderen Leuten Kontakt gehabt (*Er machte einen Temporäreinsatz von vier Monaten.*). Die Reorganisation in diesem Bereich ist viel später gekommen, das habe ich auch noch erleben können. Das hat mich aber nicht mehr tangiert, denn ich bin im BNL gewesen, ich habe dort aus good will gearbeitet, weil ich nicht freigestellt werden wollte (*nach dem BNL-Reglement waren Temporäreinsätze als Überganslösung obligatorisch*). Ich habe es nicht als sinnvoll erachtet, den ganzen Tag zu Hause zu sein – ich arbeite gerne – dort habe ich die Veränderungen auch miterlebt, jedoch später. Im Grunde genommen... was Sie mich fragen, da brauche ich ja... Also, ich habe nicht viele Leute von BNL gekannt. (...)
Wie war damals das Unternehmensklima?
Sehr belastet, schon. Die Mitarbeiter sind der Meinung gewesen, dass sie als Resultat der Umstrukturierung Überstunden 'wie gestört' machen müssten und sogar am Samstag arbeiten gehen müssten.
Sie meinen, um sich zu profilieren?
Nein, weil... mit weniger Leuten... also, wenn man schon so viel Arbeit hat und dann heisst es: «So jetzt werden diese Bereiche zusammengeführt», das bedeutet, dass schlussendlich weniger Mitarbeiter zur Verfügung stehen, das ist ja das Ziel der Umstrukturierung. Aber die Arbeit in diesem Bereich ist fast unzumutbar gewesen, die Situation relativ angespannt. Manchmal haben Sie dann auch am Samstag gearbeitet.
Sie meinen, dass diese Leute doppelt Angst gehabt haben, einerseits davor, die Stelle zu verlieren, und anderseits, fast in der Arbeit zu ertrinken?
Ob das eine Angst ist? Dass sie sehr, sehr viel haben arbeiten müssen, ja... und Angst ist sicher vorhanden gewesen, das schon. Viele haben mit dem Gedanken gespielt: «Ohne mich, ich gehe anderswo arbeiten...», ...diese haben auch gekündigt und sind anderswo arbeiten gegangen.
Haben sie etwas gefunden?
Ja... im Finanzbereich in X ist eine gewisse Nachfrage da, es sind dann eben die Besten, die gehen, und nicht diejenigen... Ja, sie sind qualifiziert und finden einen Job. Diejenigen die weniger qualifiziert gewesen sind... – ein Teil davon hat sicher auch mit diesem Gedanken gespielt – es hat z. B. Frauen gegeben, die nicht mehr haben arbeiten wollen, sondern aussteigen und Familie gründen und so. Ich habe durchaus Frauen gekannt, die mit dem Gedanken an eine Familie gespielt haben, so im Sinne: «Jetzt finde ich endlich Zeit, eine Familie zu gründen.» Sie haben es vielleicht ein bis zwei Jahre vorgezogen... und haben die Abfindung genommen. Aber eigentlich kann ich wenig darüber sprechen, denn es war unterschiedlich. Jede Person hat es anders erlebt – das hat man gut gemerkt. Man hat sich aufgeregt z. B. wegen Beförderungen. Es hat oft Beförderungen gegeben, die politisch bedingt waren. Man hat über die Kompetenz dieser Personen diskutiert. Es sind vielleicht auch sehr viele Entscheide schlecht getroffen worden. Also die falschen Personen... und andere, die gut gewesen sind, sind eher zurückgesetzt worden. Alles so Machtkämpfe halt. Eine Tatsache ist, dass es sehr, sehr schnell gegangen ist, dass sehr schnell Entscheidungen getroffen worden sind, immer von oben herab einfach, so dass krasse Fehlentscheidungen passiert sind. Aber mit der Zeit wird man sehen, ob diese krassen Fehler, die passiert sind, eigentlich durch das Gute des Ganzen kompensiert werden oder nicht.
Sie meinen, was dann unter dem Strich herauskommt?
Das ist eine andere Sache. Es ist auch sicher, dass, wenn man eine Reorganisation macht..., ich meine rein betriebswirtschaftlich, dann hat es gewisse Vorteile, wenn man es schnell durchsetzt.
Dass die schwierige Phase möglichst schnell vorbeigeht?
Ich habe nun nicht den Überblick, ob das Ganze wirklich etwas bringt. Es gibt sehr viele wahnsinnige Sachen, wo man sich fragt: «Was machen sie?» Sie vertreiben so nur die Kunden, sie ärgern damit nur die Kunden. «Schätzt man (*die Bank*) noch Werte?» Das Nachdenken, was sie (*die Kunden*) für Bedürfnisse

haben, wenn man permanent Konten verschiebt und intern neue Organigramme aufsetzt und Statistiken und Auswertungen liefert, da fragt man sich schon. Anderseits muss dies gemacht werden, man kommt nicht darum herum. Das ist das Negative am Ganzen.

Haben Sie daneben nicht auch das Gefühl, dass anderswo Fehler passiert sind?

Ja, teilweise in der Information, rein formell.

Also, dass Mitarbeiter falsch informiert worden sind?

Ja, und auch w i e sie informiert worden sind... da sind sicher auch Fehler passiert. Ich möchte dies nicht beurteilen, ich möchte die Verantwortung nicht haben... so etwas durchzuführen. Meiner Meinung nach müsste es gar nicht so weit kommen, meiner Meinung nach müsste ein so grosses Unternehmen nicht einen so grossen Druck heranwachsen lassen. Das sind die Auswirkungen von x Jahren Misswirtschaft. Das ist das Resultat. Jaaa...

Wenn man in der Vergangenheit besser gearbeitet hätte, brauchte man nicht so eine 'Rosskur'?

Ja, genau, ich meine das ist ziemlich eindeutig. Also, Fehler, die durch diese Umstellung begangen worden sind, jaaa, für diese habe ich mehr Verständnis als für Fehler, die vorher gemacht worden sind, wo alles noch gut gewesen ist.

Was meinen Sie mit 'vorher...'?

So klar kann ich das nicht sagen, aber es sind schon Leute gefördert worden, die Beziehungen pflegen, die gute interne Kontakte haben...

Ist dies wichtiger gewesen als Leistung?

Nein, das würde ich nicht sagen. Aber Leute, die gut mit den Chefs ausgekommen sind, rein politisch an der richtigen... die 'angeknüpft' gewesen sind... also, wenn ich einen Chef habe, der weiterkommt, habe ich wahrscheinlich mehr Möglichkeiten, eine gute Stelle zu haben, als wenn ich einen Chef habe, der zurückversetzt wird. Natürlich passieren auch diese Spiele.

Haben Sie das Gefühl, dass nach der Fusion andere Qualitäten von den Bankangestellten gefragt gewesen sind (*als vorher*)?

Mmmh..., das kann ich nicht sagen, so etwas kann ich nur theoretisch nachvollziehen. Im Prinzip müsste es dynamischer werden oder so, wer dann die besseren Positionen erhalten hat... das weiss ich nicht. Ich habe absolut zu wenig Erfahrung, also, ich kann es nicht sagen.

Aber in Ihrer näheren Umgebung?

Wissen Sie (*überheblich*), diese Bank ist so gross, da könnte ich nie eine so allgemeine Aussage treffen...

(*Es vergeht ein Moment bevor die Interviewerin eine neue Frage stellt.*)

Als Sie erfahren haben, dass Sie Ihre Stelle verlieren, wie ist die Beratung bzw. die Unterstützung gewesen?

Ich bin e i n Mal bei meiner Personalchefin gewesen, dort hat man mich informiert, dann habe ich ein wenig Zeit gehabt. Man hat das Problem kurz angesprochen... ich glaube, das ist ein Monat bevor es definitiv geworden ist gewesen... da hat man einmal über BNL... man hat gesagt: «Eventuell... ich bin nicht so sicher...» Es hat eine Zeitspanne gegeben, wo man nicht sicher gewesen ist.

Ob dies definitiv ist?

Ja. Es ist einfach das Problem angesprochen worden, dass eigentlich jetzt zwei Bereiche entstanden sind, und dass ich weder da noch dort irgendwie dabei bin. Aber die Entscheide sind noch nicht...

...abgesegnet gewesen?

Jaaa, ich weiss es nicht, so im Detail weiss ich es nicht mehr.

Können Sie sich nicht erinnern?

Dann bin ich ins BNL gekommen.

Ist Ihre Freistellung aus heiterem Himmel gekommen?

Ja. ich bin schon ein wenig überrascht gewesen. Jaaa, nein, eine gewisse Zeit zum Vorahnen habe ich schon gehabt..., dass es eine Änderung geben wird.

Und als Sie definitiv gewusst haben, dass Sie zu BNL kommen, hat es Sie gestresst?

Ich kann nicht sagen, dass es angenehm gewesen ist. Ja, ich habe schon gedacht, dass es dann andere Möglichkeiten geben würde.

Haben Sie dadurch gesundheitliche Probleme wie Kopfweh oder schlaflose Nächte bekommen?

Nein.

Und mit Ihrer Familie, mit Ihrem persönlichen Umfeld haben Sie darüber diskutiert?

Eigentlich weniger. Das ist wahrscheinlich durch meinen Charakter bedingt, dass ich meine Probleme selber lösen möchte in diesem Bereich.

Mit Ihren Eltern haben Sie nicht darüber gesprochen?
Jaaa... nein. Meine Eltern wohnen in... (*nennt Region*) und ich fahre relativ selten zu ihnen. Ich gehe dort vielleicht dreimal im Jahr... Ja, gut, das ist eine Zeit gewesen, in der ich oft zu ihnen gegangen bin, aber ich habe sie relativ wenig gesehen. Ich bin während dieser Zeit zwar in der Region klettern gegangen. Ich habe immer selbstständig zu mir schauen müssen, ich bin selbstständig aufgewachsen und jaaa... meine Eltern wissen kaum, was ich hier mache.
Das Kleinunternehmen Ihrer Eltern gibt natürlich viel zu tun.
Nein, aber wenn ich ihnen versuche zu erklären, was ich arbeite, wissen sie immer noch nicht genau, was ich mache. Ich habe immer selber auf mich schauen müssen.
Ist es ein Familienbetrieb, also Ihr Vater und Ihre Mutter arbeiten im Kleinunternehmen?
Ja. (...) Ich habe immer machen können, was ich wollte, Ausgang oder so. Jaaa, ich habe immer meine Selbstständigkeit genossen. Ich habe auch die Schule geschwänzt, ohne dass es jemand gemerkt hat. (...) Aber, dies ist meine private Situation (*bricht ab).*
Was haben Sie von BNL erwartet?
Ich habe überhaupt keine Erwartungen gehabt.
Haben Sie einfach das Gefühl gehabt: jetzt gehe ich mal hin und schaue, was passiert?
Also, eigentlich bin ich mit der Einstellung gegangen, dass, wenn ich BNL-Beratung nutzen kann, dann ist es gut für mich. Das ist etwas gewesen, was ich in Anspruch habe nehmen können. Das ist wie ein Instrument gewesen, das ich zur Verfügung gehabt habe, um eine Lösung zu finden. In diesem Sinne ist es sehr gut gewesen.
Haben Sie Ihre heutige Stelle durch BNL gefunden?
Nein.
Selber?
Ja.
Was hat Ihnen BNL gebracht?
Jaaa, schlussendlich muss man selber eine Stelle finden.
Intern hätten Sie sich vielleicht umschauen können...
Ja, intern ist es eher schädlich. (...) es ist einfach so, wenn es bekannt ist, dass jemand im BNL ist..., dass man nicht willkommen ist.
Haben Sie das Gefühl?
Ja, sicher.
Ja. Eigentlich ist es doch ein wenig sonderbar. Ich meine, während dieser Zeit sind so viele Stellen abgebaut worden, dass man eigentlich nicht davon ausgehen sollte, dass mit diesen Leuten irgendwas nicht stimmt, dass sie irgend einen Mangel haben und dadurch zu BNL gekommen sind.
Das sagen Sie. Nein, ich glaube, förderlich ist es nicht. Jetzt unabhängig von BNL. Leute, die aus diesem Bereich kommen, sind einfach mit einem gewissen Risiko behaftet. Man ist eher vorsichtig. Wenn ich mich bei zehn Stellen als BNL-Kandidat präsentiert hätte und ich hätte mich gleichzeitig als Externer für die gleiche Stellen vorgestellt, als Externer hätte ich mehr Chancen gehabt.
Ahhh, jaaa.
Es hat nichts mit dem Berater zu tun, sondern damit, wie die anderen BNL einstufen.
Wie haben Sie BNL gefunden?
Gut, es ist etwas anderes. Ich habe schon auch intern etwas gesucht, im Bereich Marketing... Ich habe mich auch schon für interne Stellen beworben, aber ich bin sehr stark nach aussen orientiert gewesen.
Wieso das?
Ich wollte ins Marketing. Ich habe eine Stelle gebraucht, und für mich ist nicht nur die Bank in Frage gekommen...
Wie ist es für Sie gewesen, ins BNL zu kommen, haben Sie damit Mühe gehabt, haben Sie das als Sozialhilfe betrachtet?
Nein, ich habe es toll gefunden, dass die Bank so etwas gemacht hat. Gerade heutzutage ist das nicht so selbstverständlich, das ist sehr, sehr... also es ist wirklich eine Möglichkeit, die man zusätzlich hat. Darum finde ich es genial, aber man darf nicht vergessen, dass es gewisse Nachteile haben könnte.
Ist bei den externen Bewerbungen das BNL gar nicht zu Sprache gekommen?
Das habe ich natürlich nicht explizit gesagt.
Aber Sie fanden es besser, sich extern zu orientieren?
Aber nicht auf Grund dessen...

Auch sonst?
Ja, auch sonst.
Und zur BNL-Beratung: Kennen Sie etwas Vergleichbares, ist dies eher eine Form der Berufsberatung, mehr Seelsorge oder nur ganz normale Personalberatung?
Also von der Personalabteilung habe ich nie irgend eine Beratung gehabt. Meine Erfahrung mit den Personalverwaltungen... die sind eher wie Administrators. Sie geben zwar immer vor, sie hätten den Bezug und verstünden, was eine gewisse Funktion bedingt, aber schlussendlich sind sie nur Verwalter. Ich habe nicht so eine gute Erfahrung. Nur Einstellungsgespräche, also die dümmsten Gespräche habe ich mit den Personalverantwortlichen geführt. Es ist wirklich eine Katastrophe gewesen, jaaa, die Art wie sie denken, die Leute einschätzen zu können, also ich habe eine gewisse Skepsis. Aber jetzt BNL, also mein Berater ist sehr gut gewesen. Ich habe ihn wirklich als Begleitperson – jemand, der fördert – empfunden. Er ist auch sehr hilfreich gewesen. Ich habe meine Bewerbungen... ja, meine Muttersprache... also ich denke sehr oft in meiner Muttersprache. Er hat mir auch wirklich bei den Formulierungen geholfen, hat mir Tipps gegeben, wie ich mich besser bewerben könnte, hat mir Bücher gegeben, also, so weit hätte er gar nicht gehen müssen, er ist wirklich sehr... er ist sehr menschlich gewesen. Man hat gemerkt, dass man bei ihm einen menschlichen Kontakt hat.
Er hat Sie also sehr gut betreut?
Ich habe es einfach super gefunden. Mehr konnte er nicht machen. Schlussendlich habe i c h eine Stelle suchen müssen... schlussendlich habe i c h mich vorstellen müssen. Er hat aber alles Mögliche gemacht, um mich zu unterstützen. Ich wüsste nicht, was er noch mehr hätte machen können, nein, und er ist sehr fair gewesen, jaaa...
Und jetzt sind Sie im Bereich Marketing tätig?
Ja.
Sie haben dann genau das gefunden, was Sie gesucht haben?
Ja. Es gibt noch einen 'Zwischenfall'. Ich bin (*zuerst*) nach... (*Kleinstadt im schweizerischen Mittelland*) gegangen als Chef Dienste (Post, Kurier, Archivdienste), hätte aber eine Funktion im Marketing ausüben sollen. Das ist aber nicht lange gegangen. Es hat Auseinandersetzungen gegeben, und jetzt arbeite ich im Direct-marketing (in einem anderen Unternehmen), und dort geht es sehr gut. Ich bin 'hyperzufrieden', kann schöne Sachen machen und habe Superchefs. Das ist wichtig, das habe ich verstanden. Ich habe wirklich freie Hand und... wir verstehen uns sehr gut. In dieser Stelle als Chef Dienste habe ich den Horror erlebt.
Es ist sicher schockierend, eine neue Stelle zu finden und dann...
Jaaa, aber es ist auch eine Zeit gewesen, aus der ich viel gelernt habe. Aus dieser ganzen Bankengeschichte habe ich gelernt, dass, wenn etwas nicht gut ist, dann soll man nicht schweigen, sondern das Problem anpacken und zur Sprache bringen, klipp und klar. Das habe ich dann in... (*nennt den Ort*) auch gemacht.
Und dann... Sie sind damit sicher nicht auf Gegenliebe gestossen.
Jaaa, es ist nicht auf Gegenliebe gestossen, ich musste mich mit verschiedenen Konflikten auseinander setzen. Ich habe sicher auch sehr viel Positives bewirkt...(*lacht*).
Als Sie dort tätig waren, haben Sie sich nach einer anderen Stelle umgeschaut, nachdem Sie gemerkt haben, dass es dort irgendwie schlecht läuft?
Ich bin entlassen worden... in der Probezeit.
Ohhh, das ist schon irgendwie... 'dicke Post'.
Ja, 'dicke Post'... aber ich habe es absolut nicht bereut. Für mich ist es... jaaa... Gut, meine Freundin war in X, und ich habe in... (*Kleinstadt im schweizerischen Mittelland*) gewohnt, das Hin und Her war ein Horror. Nein, ich war dort eigentlich sehr stolz. Denn ich habe dort die Probleme wirklich angepackt. Ich glaube nicht, dass ich eine schlechte Arbeit gemacht habe. Es ist ein 'Mini-Unternehmen' gewesen, und was sie geboten haben ist das absolute Maximum. Jaaa, neiiin... auch wenn es der absolut schlechteste Moment für so etwas gewesen ist, für mich ist... ich bereue nichts. Ich habe das Richtige gemacht.
Haben Sie das Gefühl, dass Sie doch etwas profitieren können im Sinne: es hat sich jetzt ausbezahlt... indem Sie jetzt eine Stelle gefunden haben, die Ihnen sehr gut gefällt?
Nicht nur. Ich habe nicht nur beruflich, sondern auch persönlich sehr viel gelernt. Ich habe jetzt eine gute Stelle. Ich habe beruflich, von den Erfahrungen her, sehr viel profitiert... mit Konflikten umzugehen.
Also in beiden Fällen?
Das eine Mal habe ich das Falsche gemacht.

Bei der Bank?
Ja, ich hätte das Problem angehen müssen, und zwar sofort. Ich habe relativ eine kurze Phase gehabt, wo ich in diesem Bereich mit meinem Chef gewesen bin. Denn vorher bin ich ja in Ausbildung gewesen. Es ist relativ unglücklich gelaufen. Ich bin nur sehr wenige Monate dort gewesen. Aber wenn ich dort sofort reagiert hätte, dann wäre es vielleicht nicht zu dem gekommen. Das habe ich für das zweite Mal gelernt. Es ist auch das Richtige gewesen. Ich meine, das zweite Mal hat es Konsequenzen gegeben, die nicht so erfreulich sind, aber diese Firma hat auch lernen müssen, mit Konflikten umzugehen.
(...) Sind Sie sich denn so sicher gewesen, dass Sie wieder etwas finden würden, wenn es dort schief gehen sollte?
Schlussendlich sollte man das machen, was man für richtig hält.
Egal mit welchem Risiko?
Egal, egal, denn es zahlt sich nicht aus. Wenn eine Firma nicht den Kunden an den ersten Platz setzt, dann ist es auch nicht gut, wenn man dort arbeitet. Und dann ist es auch gut, wenn man entlassen wird. Schlussendlich bringt es nichts, wenn man eine Stelle besetzt und sich selber fertig macht.
Ja, sicher, das bringt nichts.
Und darum denke ich, das Richtige gemacht zu haben.
Und dann haben Sie relativ rasch ihre jetzige Stelle gefunden?
Ja, es ging relativ schnell... ich habe in dieser Zeit auch meine Einstellung geändert.
Das heisst?
Im privaten Bereich...
Also, wie Sie Ihr Leben führen?
Ja, wegen der Bank habe ich meine Zeit anders investiert, ich habe viel Sport gemacht, eben Klettern, dort habe ich mich leistungsmässig verbessert. Der Zahlungsverkehr ist keine wahnsinnige Befriedigung gewesen, es ist auch nicht anspruchsvoll gewesen für mich. Dann habe ich mehr privat gemacht, d.h. mehr Sport, Freundschaften. Ich habe sehr viele Beziehungen mit Kollegen aufgebaut. Während dieser Zeit habe ich auch mit meiner Freundin eine sehr schwierige Situation gehabt. Sie hat während acht Monaten nichts von mir wissen wollen.
Und das gerade in dieser Zeit?
Ja, gerade in dieser Zeit. Ja, die ersten Konflikte, und es ist gar nicht einfach gewesen. Aber es hat sich ausbezahlt. Ja, schlussendlich ist es eine spannende Zeit gewesen.
Es ist sehr viel passiert.
Aber das Ganze hat mir auch geholfen, denn wenn man bei der Arbeit nicht zufrieden ist, dann sollte man anderswo investieren, ich habe in mein Privatleben investiert und natürlich in eine neue Arbeit und das hat sich ausbezahlt.
Hat Sie diese Unzufriedenheit motiviert, an einem neuen Ort mehr zu investieren?
Ja, irgendwo braucht man einen Return, und den habe ich mir anderswo geholt, ich habe mich weiterentwickeln müssen, gewisse Sachen habe ich an mir selber ändern müssen, auch charakterlich habe ich mich stark verändert... weiterentwickelt.
Wenn Sie jetzt zeitlich zurückgehen könnten, würden Sie anders...
... damals bin ich anpassungsfähiger gewesen. Also heute, wenn mir etwas nicht passt, dann gehe ich zu meinem Chef und sage es ihm. Früher habe ich mich zu stark beeinflussen lassen. Wenn jemand mit der Situation nicht leben kann... es gibt sicher Untersuchungen – auch gesundheitlich – was das gesamtwirtschaftlich für Kosten mit sich bringt. Also ich weiss nicht, es ist auch nicht gesagt, dass derjenige, der bei der Arbeit gut etabliert ist, auch glücklicher ist. Oder derjenige, der Karriere macht, auch wirklich zufrieden ist im Leben.
Wo setzten Sie Ihre Schwerpunkte?
Arbeiten, Karriere machen fördert das Privatleben. Auch den Verdienst. Wenn Sie selbstständig werden möchten, das ist auch eine Art Karriere, dann nehmen Sie ein hohes Risiko auf sich, Sie verdienen nichts im ersten Jahr, riskieren, ohne Sozialversicherungen zu leben, also das Berufsleben oder die Karriere kann viele Opfer fordern. Sehr viele Opfer unter Umständen. Auch wenn man Geschäftsführer wird, das ist auch Stress, Belastung, ja, man sollte dies gesamthaft anschauen. Sich den Nutzen für sich selber maximieren und... die Verantwortung ist sicher ein Nutzen, es ist sicher etwas Schönes, aber man sollte es immer im Verhältnis... wenn Sie Geschäftsführer sind, und vielleicht 8000, 10'000 oder 15'000 Franken verdienen, je nachdem, was Sie opfern müssen, ist das viel oder wenig.

Ja, sicher, und machen Sie jetzt einen guten Deal, wenn man von Nutzenmaximierung spricht?
Gut, es gäbe noch andere Sachen, die man berücksichtigen müsste, um diese Auswertung machen zu können, die eigentlich mit dem gar nichts zu tun hat. Also das ist im privaten Bereich, gesundheitlich... Ja, aber ich glaube, dass es grundsätzlich so ist. [...]

6.4

Erschwerter Einstieg

6.4.1 «J'étais loin d'imaginer ce qui allait m'arriver…[359]»

Pseudonym: Véronique Ogier; Geschlecht: weiblich; Alter: 25-29 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ökonomin; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Kundenberaterin.

Wie telefonisch verabredet, meldet sich die Interviewerin an der Rezeption einer grossen Stadtfiliale der Ω-Bank in der Westschweiz und darf, nachdem sie sich mit Namen vorgestellt hat, umgehend die Sicherheitsporten passieren. Sie nimmt den Lift in die erste Etage und kommt an einen eher dunklen geräuschlosen Ort, in einen langen Korridor mit vielen Türen, wo sie von zwei Herren des Sicherheitsdienstes mit Krawatte und dunkelgrauen Anzügen empfangen wird. Die Herren begleiten die junge Frau wie eine Kundin zum Büro von Véronique Ogier, geben der Begegnung dadurch einen sehr formellen Rahmen und ziehen sich nach einem kurzen Anklopfen höflich zurück.

Eine freundlich lächelnde, zugleich äusserst zurückhaltende und distanzierte, man könnte beinahe meinen schüchterne, junge Frau öffnet die Tür. Nach einem geschäftlichen Händedruck und kurzen Begrüssungsworten weist sie der Interviewerin mit höflicher Manier einen Stuhl vor dem Schreibtisch zu. Einen Stuhl, auf dem normalerweise die Kunden mit Vermögen zwischen 25'000 und 250'000 Schweizer Franken Platz nehmen und sich von ihr beraten lassen. Véronique Ogier setzt sich vis-à-vis hinter den grossen Schreibtisch in einen imposanten Fauteuil aus dunklem Leder, der ihre kleine, feine und zerbrechlich anmutende Statur zusätzlich akzentuiert. Der Blick ins Büro zeigt einen kleinen Raum, ebenso dunkel und gedämpft wie der Korridor, schaut man jedoch aus dem Fenster erblickt man die bewegten Strassen des Stadtzentrums.

Ruhig und dezent, äusserst korrekt und förmlich, wirkt Véronique Ogier durch ihre äussere Erscheinung wie der Ort, an dem das Interview stattfindet. Sie trägt ein blaugraues Tailleur, eine schwarze Bluse mit dezenten Spitzen sowie klassische schwarze Damenschuhe. Ihr hellbraunes langes Haar scheint durch Haarspray gebändigt. Die Art, wie sie spricht, ist hingegen wenig dezent, im Gegenteil sogar sehr auffällig, geziert und beinahe affektiert. Der Stil wirkt hochgeschraubt, nahezu hochmütig und trotzdem gezwungen. Insgesamt ist ihre Erscheinung jedoch genau so, wie man es gesellschaftlich von einer typischen Bankangestellten erwartet.

[359] Das Interview mit Véronique Ogier führte Laurence Bachmann.

«Je n'étais pas encore employée, j'étais stagiaire…»

Véronique Ogier ist 28 Jahre alt, allein stehend und arbeitet nun seit zwei Jahren in diesem Büro. Nach einem Mittelschulabschluss mit Matura studierte sie Wirtschaftswissenschaften an einer Westschweizer Universität und stieg über ein Hochschulpraktikum in die β-Bank ein[360]. Eine Möglichkeit, die viele Absolventen der Bankfachdiplome, höheren Wirtschaftsschulen und Universitäten nach Abschluss der Ausbildung nutzen, um das praktische Bankfach und die verschiedensten Geschäftsbereiche kennen zu lernen.

Nach 18 Monaten Praktikumsausbildung unterschrieb sie nur wenige Tage vor der Fusion einen Vertrag als Kundenberaterin in einer der grossen Städte der Westschweiz, ohne jedoch sofort einen offiziellen Arbeitsplatz antreten zu können. Es wurde ihr aber angeboten, als Einstieg für zwei Monate eine Ferienvertretung (als Kundenberaterin) zu übernehmen, danach fand sich ein Platz an der Kasse, wiederum mit der Zusicherung, dass sie so bald als möglich einen definitiven Arbeitsplatz als Kundenberaterin im Team erhalten würde. Als Kassiererin arbeitete Véronique Ogier bereits während ihres Praktikums, und so war sie gerne bereit, für einige Monate zu überbrücken. Im Gegensatz zu anderen Angestellten der β-Bank fühlte sie sich, wie sie erzählt, vom Entscheid der Fusion wenig betroffen: «Et puis moi, je dois dire que je pensais pas que ça allait m'arriver parce qu'on venait de me faire un contrat au mois... (*date*) J'étais loin d'imaginer ce qui allait m'arriver.» Erst nach dem Stellenbesetzungs-Workshop erfuhr sie, wie sie sagt: «un peu du bouche à l'oreil», dass ihre zukünftige Laufbahn als Kundenberaterin bei der Ω-Bank alles andere als sicher war.

Tatsächlich wurde der Arbeitsvertrag, den Véronique Ogier noch kurz vor der Fusion bei der β-Bank unterzeichnet hatte, durch die Fusion und das geplante Zusammenführen von Filialen der α- und der β-Bank und den dadurch ausgelösten Stellenabbau formal aufgelöst und folglich wertlos. Der Vorgesetzte überbrückte jedoch die Zeit bis zu den Stellenbesetzungs-Workshops der Verkaufs- und Kundenfrontpositionen mit temporären Arbeitseinsätzen, wobei er gegenüber Véronique Ogier an der mündlichen und durch den Arbeitsvertrag auch schriftlich festgehaltenen Zusicherung für einen Arbeitsplatz als Kundenberaterin weiter festhielt.

«Je pense qu'il y avait plus un esprit d'entraide…»

Kommen wir kurz zurück zum strategischen Vorgehen dieser Stellenbesetzungs-Workshops[361]: Der Stellenabbau- und Stellenwiederaufbauprozess der Ω-Bank basierte auf einem zero-based Stellendesign. Nach der Fusion wurden alle Organigramme und Stellen der zuvor selbstständigen Banken gestrichen, alle Arbeitsverträge theoretisch aufgelöst und in der Folge durch einen Stellenbesetzungsprozess neu besetzt. Für die Stellenbesetzung durch Mitarbeitende der Front und des Verkaufs erfolgten rund fünf Monate nach der Fusion zweitägige Workshops mit dem Ziel, alle Zellen der neu erarbeiteten Organigramme zu füllen. Es wurden auch in diesem Geschäftsbereich in einem ersten Schritt die Führungsverantwortlichen bestimmt, und diese entschieden, zusammen mit den zuständigen Personalverantwortlichen, über die Besetzung der nächst tiefer liegenden Hierarchiestufe, so ging es weiter von Stufe zu Stufe bis zum Kundenberater, zum Schalterbeamten und zum Kassierer. Bei den Stellenbesetzungs-Workshops waren alle Angestellten in Form von Personalakten anwesend, welche neben ihrem Curriculum und den Unterlagen über ihre berufliche Qualifikation auch Angaben über ihre Wünsche und Vorlieben bezüglich neuer Funktion und Arbeitsort enthielten. Im Laufe von zwei Tagen wurde über jede Personalakte entschieden, jeder Name wurde auf eine von drei Listen gesetzt. Die erste entsprach dem Organigramm für definitiv gesetzte Angestellte, die zweite führte die Namen von im neuen Unternehmen gesetzten Angestellten ohne definitive Stelle, und die dritte enthielt die Namen von Angestellten, die im neuen

[360] Wie dem Interview zu entnehmen ist, war Véronique Ogier zwischen ihrem Studienabschluss und dem Stellenantritt in der β-Bank mehrere Monate arbeitslos und erhielt Unterstützungsleistungen der Arbeitslosenkasse.
[361] Siehe dazu Vom Makroskop zum Mikroskop, Abschnitt 1.2.

Unternehmen keinen Platz mehr hatten, oft bezeichnete man diese dritte Liste als schwarze Liste oder auch BNL-Liste.

Betrachtet man den Stellenbesetzungsprozess in dieser Region der Westschweiz, kann man feststellen, dass, obwohl eine gute Vermischung von Angestellten der β- und der α-Bank angestrebt wurde, sich durch die Form der hierarchischen Stellenbesetzung im Bereiche der Führungskräfte des höheren Kaders eine deutliche Dominanz von Vertretern der α-Bank etablierte. Um dies konkret festzuhalten: Der regionale Verkaufsleiter war früher leitender Direktor der α-Bank und setzte bei der Neubesetzung vorwiegend auf sein langjähriges, gut etabliertes Team. Ihm gegenüber fühlte er sich einerseits wohl menschlich verpflichtet, anderseits war er überzeugt, mit diesen Mitarbeitern den neuen Zielen und Anforderungen am besten begegnen zu können. Immer wieder zeigte sich in den Interviews folglich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der β-Bank in dieser Region sekundär gewählt wurden oder eben ausschieden[362]. Bei Véronique Ogier kommt formal sicher der Umstand hinzu, dass sie eine nur sehr kurze Anciennität ausweisen konnte und folglich innerhalb der Bank über kein gefestigtes Beziehungsnetz verfügte[363].

Véronique Ogiers Name fand schliesslich einen Platz auf der Liste für gesetzte Angestellte ohne definitive Stelle (Liste 2). Angeboten wurde ihr daraufhin eine Stelle als mobile Kassiererin, die sie in die verschiedensten Schalterfilialen der Stadt geführt hätte, also wiederum keine offizielle Stelle als Kundenberaterin, sondern offensichtlich eine eher unstabile berufliche Situation. Sie lehnte dieses Angebot ab, und da sie, wie sie betont, durch ihre kurze Anciennität keinen Anspruch hatte auf eine finanzielle Abfindung[364], wählte sie gezwungenermassen den Weg des Sozialplans: «Sans ancienneté, j'ai choisi cette aide, plutôt que d'accepter ce poste-là. Un ancien chef du personnel avait été désigné pour prendre en charge les gens dans mon cas. J'ai été en disponibilité de février à juillet. Je faisais des offres à la maison, et je rendais des comptes à M. BNL, mon conseiller. Comme j'étais encore sous contrat, je devais lui dire ce que je faisais, ce que j'avais entrepris comme démarche pour que je justifie quand même d'un salaire. J'ai trouvé, mais c'était toujours du cours terme. C'était un peu trop risqué.»

Auf keinen Fall wollte sie die Kündigung einreichen, bevor sie einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben hatte und, wie sie im Interview ausdrückt, sie wollte sich auf keinen Fall mehr auf unsichere Stellenangebote und Versprechungen einlassen. So lehnte sie zum Beispiel ein externes Stellenangebot eines Kreditkartenunternehmens ab, obwohl sie sich darum beworben hatte. Wenngleich sie es während des gesamten Interviews nie ausdrückt, scheint es, als wollte sie bei der Bank bleiben und bemühte sich über ihre Kontakte, eine Festanstellung intern zu bekommen[365].

«Mais il faut tout demander, sinon… rien n'est acquis…»

Das Gespräch mit Véronique Ogier dauert eineinviertel Stunden. Es bleibt über die ganze Zeit hinweg sehr förmlich und scheint durchwegs angespannt, formal und zugleich immer auch stilisiert. Während des ganzen Gesprächs sitzt sie aufrecht auf ihrem Stuhl, wirkt in ihrer Haltung strikt und kontrolliert, nie vermittelt sie den Eindruck von persönlichem Engagement oder gar Enthusiasmus. Der Gedanke, dass sich Véronique Ogier in diesem Unternehmen nicht richtig wohl fühlt, lässt den Beobachter nicht mehr los. Nie scheint es, als sässe sie an ihrem persönlichen Schreibtisch, an dem sie schon seit zwei Jahren täglich arbeitet.

---

[362] Zu betonen ist hierbei, dass sich in anderen Regionen der konträre Fall zeigte.

[363] Es zeigte sich in der Forschung immer wieder, dass Véronique Ogier dabei keine Ausnahme darstellt und dieser Umstand vielen gut qualifizierten jungen Mitarbeitern zum Verhängnis wurde (insbesondere in der Westschweiz und im Tessin).

[364] Eine finanzielle Abfindung erhielten nur Angestellte, die mehr als 5 Jahre Anciennität hatten.

[365] Véronique Ogiers Flugbahn renkt sich rund ein Jahr nach Beginn der Unsicherheitsphase wieder ein. Trotzdem zeigt sich in ihrem Ausdruck eine zum Zeitpunkt des Interviews noch anhaltende Beklommenheit. Dieses während des Interviews unterschwellig spürbare Unwohlsein erklärt und verdeutlicht sich zunehmend im heutigen Rückblick, denn Véronique Ogier wechselte schon wenige Monate nach dem Interview zu einer Privatbank und war wohl zum Zeitpunkt des Interviews bereits auf externer Stellensuche. Sie trat jedoch nur ein Jahr später wiederum als Kundenberaterin für das Segment Auslandkunden in eine der Ω-Bank angegliederten Privatbank ein. In dieser Stellung ist sie noch heute tätig (2003).

Ihre Stellungnahmen bleiben durchwegs oberflächlich, man hört von ihr nur die beinahe offiziellen Geräusche der Korridore, wie sie an vielen Orten im Bereiche des Verkaufs wiedergegeben werden. So geht es vorwiegend um die neuen Verkaufsziele, um Bonusregelungen sowie Lohnzahlungen. Über ihre persönliche Situation spricht sie kaum, bezeichnet die Vertragsauflösung im Rückblick an verschiedenen Stellen des Interviews gar als etwas Angenehmes: «C'était facile! J'ai déjà passé par le chômage (*avant le stage*), j'avais déjà mon CV quasiment prêt. Oui, j'ai été surprise au début, mais ça ne m'a pas affolée. Avec du recul, je peux dire que j'ai été contente… que ça m'a permis de me reposer.» Sie drückt dies aus mit einer stilisierten, überbetonten Leichtigkeit, die insgesamt so gar nicht ihrem diskreten, rechtschaffenen und vernünftigen Typ entspricht.

Es ist zu vermuten, dass Véronique Ogiers Auftreten eine Form der Überlebensstrategie darstellt. In ihrem Verhalten repräsentiert sie alles andere als die Werte der neuen Unternehmenskultur und deren Angestellten, obwohl sie diese genau kennt: «Je pense qu'ils cherchent avant tout des gens motivés pour ce genre de postes: des vendeurs, toutes les qualités du vendeur, le parfait vendeur. Il faut être ouvert, il faut savoir parler, il faut presque être un peu… pousser à la vente. Bon je pense qu'il regarde un peu l'honnêteté quand même, j'espère. Quand même être intègre, et après être quelqu'un qui soit un minimum intéressé par la finance.»

Véronique Ogier wirkt als Person weder selbstsicher noch dynamisch, weder motiviert noch kreativ, weder enthusiastisch noch engagiert, sondern verkörpert habituell vielmehr die frühere Generation von Bankbeamten, die sich den Konventionen der Zurückhaltung und Verschwiegenheit verschrieben hatten. Wie bereits erwähnt, fällt eigentlich nur ihr affektiertes Gesprächsverhalten aus diesem Rahmen. Sozusagen ein übergestülptes Ich durch das sie Selbstsicherheit und Zugehörigkeit zu versprühen versucht, nur in einem kurzen Moment gibt sie unbedacht zu, dass sie nie erwartet hätte, selbst vom Stellenabbau betroffen zu sein[366].

Nach Ausschalten des Tonbandes ist das Interview auch sogleich fertig; Véronique Ogier zieht sich umgehend aus der Gesprächssituation zurück, kommt wiederum zu ihrer unnahbaren Freundlichkeit, die an Kundenkontakt erinnert. Sie hat nichts hinzuzufügen und will sich auch gar nicht auf weitere Worte einlassen. Keinesfalls will sie den Rahmen des Interviews überschreiten, das sie wohl nur aus Pflichtgefühl gegeben hat, und keinesfalls will sie in eine Atmosphäre der Vertrautheit abgleiten oder sich gar darin verfangen: das Schlimmste wäre wohl, Emotionen und Betroffenheit zu zeigen[367].

6.4.1.1 Interview mit Véronique Ogier

[…]
Comment avez-vous vécu l'annonce de la fusion?
C'était une surprise, oui, mais disons que tant que personne n'est concerné, on n'y pense pas, c'est à partir vraiment du mois de… où il a fallu donner des noms, que les personnes se sont senties plus concernées, que ça a créé un climat de tension, mais avant… on n'y pense pas trop. Et puis moi, je dois dire que je ne pensais pas que ça allait m'arriver parce qu'on venait de me faire un contrat au mois de… (*six mois auparavant*)..
Et vos collègues? C'était une crainte au quotidien?
Oui, c'était une crainte. Tout le monde était vraiment fâché. Bon, ce n'était pas vraiment… il n'y a pas eu vraiment de méchancetés entre les gens, mais ben, c'est sûr qu'une fois qu'on a appris les noms, il y avait ceux qui faisaient partie du plan social et les autres quoi, qui avaient des chances de rester.
Et l'ambiance?
Ça allait encore, mais ce n'était pas une super ambiance. Mais bon, on ne se tapait pas dessus non plus.

[366] Leider verfügen wir über keine Angaben zu ihrer Herkunft. Damit übereinstimmend sind auch ihre Aussagen über BNL, sie betont mehrmals, nicht dazuzugehören und keine anderen vom Stellenabbau betroffenen Angestellten zu kennen.
[367] Das Führen des Interviews am Arbeitsplatz zeigt sich als äusserst schlecht gewählt. Es entsteht keine Vertrautheit, es kommen nicht einmal Fragen auf nach ihren Gefühlen, man traut sie nicht zu stellen. Siehe Jean-Claude Kaufmann (1996), *L'entretien compréhensif*.

Pourriez-vous me parler un peu de la nouvelle philosophie d'entreprise de l'Ω-Banque?
Ça, ça change tout le temps. Selon les objectifs, etc. Chaque année, il y a des nouveaux objectifs. La β-Banque, c'était quand même avant plus humain, j'entends. C'était aussi plus petit comme structure. C'est vrai que je pense qu'on se préoccupait encore de ce que les gens pensaient, etc. Là, à l'Ω-Banque, bon ben, on nous passe l'information, il n'y a pas vraiment de… peu importe ce que les employés pensent finalement. Je ne pense pas que ça ait une incidence sur les décisions des personnes membres de la direction.
Dans quel sens, c'était plus humain à la β-Banque?
Ben, dans le sens où comme c'était plus petit. Les gens se connaissaient plus et je pense qu'il y avait plus un esprit d'entraide. Il y avait moins cette focalisation, c'était peut-être parce que je n'étais pas encore employée, j'étais stagiaire, mais il n'y avait pas, je ne crois pas qu'il y ait eu cette pression sur les objectifs. Ces objectifs sont uniquement quantitatifs. Un reproche que je peux faire, c'est que les objectifs ne sont pas vraiment réfléchis selon les postes. Ils ont été faits en cinq minutes. Avant on comptait en nombre de produits, peu importait qu'on ait placé un franc ou un million, on avait fait une vente. Cette année, c'est en termes de volume, alors c'est complètement différent. C'est vraiment une tout autre philosophie cette année.
Ça fait comment de passer d'une philosophie à l'autre?
Ben, on doit vraiment prendre les clients, si on veut vraiment réaliser les objectifs, soit on a de la chance, soit des fois, il faut presque être de mauvaise foi pour vendre quelque chose à un client qui ma foi n'en a pas forcément la nécessité. Ça, ça pousse un peu à la consommation, faire vendre nos produits à tout prix. Les objectifs c'est une chose, mais les clients c'en est une autre, donc il faut faire la part entre les deux.
[…]
Parfois vous êtes poussées à faire des choses pour lesquelles vous n'êtes pas vraiment motivée?
Ah non, moi je suis de toute bonne foi, c'est-à-dire je leur ai dit que je ne vendrai jamais un produit à quelqu'un qui n'en a pas l'utilité, qui n'en veut pas, et je ne vais pas mettre la pression sur eux… faire de la vente, c'est facile, il y a certaines personnes qu'on peut facilement, entre guillemets, berner, mais je veux dire que si j'estime que c'est pas bien pour le client, je vais jamais le faire. Tant pis pour mes objectifs. Moi oui, je suis une personne honnête, je ne vais pas, sous prétexte de réaliser mes objectifs, faire n'importe quoi, ça c'est exclu.
Et vos collègues?
Ah il y en a, bien sûr. On a les extrêmes. Parce que maintenant il y a des concours qui ont été mis sur pied. Par exemple, il y a un programme qui pousse les gestionnaires à vendre et il y a des comparaisons qui se font sur toute la Suisse. Le meilleur, par exemple, vendeur de Suisse. On n'a pas encore la possibilité de le voir sur Internet, mais bientôt on pourra le voir. Il y a une voiture à la clé ou un voyage. Les personnes qui vraiment veulent arriver à quelque chose… Ça peut inciter les personnes à faire des choses malhonnêtes. Par exemple, à prospecter une clientèle qui est déjà attribuée à une autre personne. Oui, c'est un peu du chacun pour soi. Une fois je me suis plainte de ne pas avoir reçu de bonus, alors que j'avais atteint mes objectifs à 120 %. Mais on m'a répondu que je n'avais pas répondu à tous les critères. Mais je ne connais pas ces critères. On ne sait pas tout. Ce n'est pas transparent. Alors moi je leur ai dit: «La répartition des objectifs est transparente au début de l'année. La répartition des bonus à la fin de l'année l'est beaucoup moins, parce qu'on pourra toujours trouver quelque chose à redire». C'est pas clair comment ils donnent les bonus. Il y a toujours du subjectif qui rentre là-dedans. Il y a toujours quelque chose à dire. Un chef a deux bonus à donner à ses employés. Même si tout le monde les mérite, il n'y aura que deux personnes qui en auront. On nous motive par ça. On nous fait croire ça et à la fin, on n'est pas récompensé.
À propos des concours, il y a des gens qui sont contents, mais il y a beaucoup de gens qui s'en foutent. Moi maintenant, c'est sûr, bon je fais correctement mon travail avec le client, mais je ne vais jamais aller regarder qui est le meilleur. Je ne rentre pas en matière dans ce concours, ça c'est évident. (…) Après ils s'étonnent qu'il y ait un turnover élevé à l'Ω-Banque. Ça (*le turnover*) peut être dû à une multitude de choses, il y a aussi les augmentations de salaires qui ne suivent pas. Il n'y a plus d'augmentation de salaire. Pour vous dire, moi l'année dernière, j'ai demandé mille francs, pour réajuster mon salaire, ils m'ont donné 100 francs, donc… c'est vraiment… et en plus ils ont l'impression d'avoir fait un beau geste. Alors on nous dit: «Il n'y aura plus d'augmentation de salaire, maintenant il faut miser sur les bonus». Mais si même le bonus n'est pas sûr…

Si on revient à la β-Banque, c'était une autre logique?
Je n'ai pas connu ces objectifs. Les gestionnaires avaient des objectifs, je pense, mais ils n'en parlaient pas tout le temps.
Et le rapport au travail, a-t-il changé?
Maintenant, je dois dire que les gens en ont marre. Mon chef de team en a marre. Et je crois que ça leur pèse, ces objectifs. Tout le temps, tout le temps… il y a de moins en moins de personnel, de plus en plus de travail, donc il faut tout faire. Finalement, on doit tout résoudre. Avant, c'était… avant, les gens s'ils pouvaient faire quelque chose, ils le faisaient. Maintenant c'est encore nous qui devons tout demander. Beaucoup plus d'administration… C'est vrai la motivation… les gens sont de moins en moins motivés, il me semble.
Et vous avez quoi comme vision à long terme?
Alors là, j'ai de la chance, je travaille avec un collègue, on est plus ou moins indépendants, on nous laisse tranquilles. L'équipe, ça va plus ou moins…
Vous vous sentez donc beaucoup plus évaluée qu'avant?
Oui, mais on le fait parce que le chef doit le faire, ce n'est pas parce qu'il faut le faire. Il est obligé de le faire.
Il y a une solidarité entre collègues ?
Non, parce que chacun a son portefeuille de clients et doit se débrouiller pour faire ses objectifs. Si je n'arrive pas à atteindre mes objectifs, mon collègue ne peut rien faire pour moi, parce qu'il ne peut pas travailler sur mes clients. Donc ce n'est pas possible, il ne peut pas y avoir de solidarité entre nous. Et même s'il pouvait parce qu'il y a des ouvertures, il ne le ferait pas à cause de ces histoires de bonus… On peut s'aider pour des questions, mais pas au niveau des objectifs.
Quelles seraient les qualités idéales d'un employé de banque avant et après la fusion?
Ça, je pense c'est difficile. Les critères devraient à peu près être les mêmes. Bon comment ils font leur engagement? ils ne nous le disent jamais, mais il faut montrer de la motivation. Il faut quelqu'un qui ait les pieds sur terre, qui ne soit pas dans les nuages, parce qu'on travaille quand même avec de l'argent. Après, tout dépend de la fonction qu'on veut avoir, parce que quelqu'un qui est responsable clientèle, ce n'est pas comme quelqu'un qui est assistant, ou quelqu'un qui est à la caisse. Bon, il faut avoir de la communication, il faut quand même savoir parler aux gens. Quelqu'un qui serait trop introverti, ça n'irait pas pour de la clientèle, je pense. Je pense qu'ils cherchent avant tout des gens motivés pour ce genre de postes : des vendeurs, toutes les qualités du vendeur, le parfait vendeur. Il faut être ouvert, il faut savoir parler, il faut presque être un peu… pousser à la vente. Bon je pense qu'il regarde un peu l'honnêteté quand même, j'espère. Quand même être intègre, et après être quelqu'un qui soit un minimum intéressé par la finance.
Mais ça, ça ne peut pas être parfois en contradiction avec ces histoires de bonus, de récompenses?
Ah oui, ça peut, mais on ne peut pas remarquer tout de suite ça, chez une personne. On ne saura pas comment elle va réagir avec ces objectifs. (…) Après, c'est à la personne de faire la différence, de savoir ce qu'elle veut faire ou pas. (…) Parce que je pense que même si on ne réalise pas nos objectifs, de toute manière on n'est pas mis à la porte. Si on fait bien notre travail… donc finalement le résultat, il est le même hein.
Y a des cas extrêmes où justement, ne réalisant pas les objectifs…?
Ben oui justement, l'année dernière… mais c'est difficile à dire parce que l'année dernière c'étaient d'autres objectifs, ils ont été mal attribués, parce qu'évidemment ils l'ont fait tellement vite. Ils n'ont pas réalisé tous les problèmes qui allaient en découler… Il y avait des teams qui n'arrivaient pas du tout à réaliser leurs objectifs. Il y a quand même eu des teams qui ont été récompensés même s'ils n'avaient pas réalisé leurs objectifs, parce qu'ils se sont rendu compte après, que les objectifs étaient mal donnés. C'est d'autres objectifs maintenant, donc comment ils vont faire? Je n'en sais rien. (…) Il n'y a plus que ça dans leur bouche.
Par contre, pensez-vous qu'il y ait vraiment des gens avec la boule au ventre?
Non, je ne crois pas. Tout le monde fait son possible, maintenant… quand on n'arrive pas…
Est-ce que les gens sont plus sereins maintenant?
On est quand même dans une période où les choses bougent et… personne ne dira: «Moi, je vais faire ma vie à L'Ω-Banque», ou alors quelqu'un qui a passé les quarante ans, qui se dit: «Ce n'est plus le moment de chercher ailleurs.» Mais sinon les gens, en tout cas les jeunes, ils n'ont pas… ils ne s'identifient plus à l'entreprise, ça c'est clair et net. Je crois qu'il n'y a plus personne qui dira: «L'Ω-Banque c'est génial.» On

travaille, c'est bien, on a un salaire. Bon. Si on peut trouver mieux ailleurs, pourquoi pas. Avant, je pense que c'était plus… Mais ça c'est général, je pense que dans toutes les entreprises, ça doit être pareil.

Et c'est dû à cette période d'incertitude, ces changements de motivations?

Ben parce que les employeurs, ils veulent plus… ils veulent tout, en fait, sans payer vraiment correctement les employés, sans leur… ils promettent des choses et après ils… ça ne suit pas derrière, donc effectivement, il y a un fort taux de rotation parmi les employés, parce que maintenant pour avoir une augmentation de salaire, faut changer de poste. C'est un peu ça, la règle. Soit changer de poste dans la Banque, soit carrément aller ailleurs.

Et vous, vous êtes motivée à…

Alors moi, j'ai déjà demandé à devenir cadre. Et à faire une école de banking sur trois mois. Maintenant effectivement, il faudra voir parce que ça, c'est pour avoir quelque chose en plus, mais si après tout est bloqué, s'ils ne me donnent pas plus de salaire ou s'ils ne me changent pas de poste, ma foi sur le long terme, il va falloir que j'aille voir ailleurs.

Donc ils forment des gens dont ils savent qu'ils vont partir?

Alors non, ça ils ne savent pas. Ou ils espèrent que non. Ils se disent que si les gens veulent rester, il faut qu'ils aient quelque chose. Ce n'est pas seulement le fait d'avoir suivi une école. On ne suit pas juste une école pour rester au même poste. Normalement, c'est pour avoir quelque chose d'autre, une autre responsabilité, sinon ça ne vaut pas la peine. Mais il faut tout demander, sinon… rien n'est acquis. Il faut se battre pour demander. Être sans arrêt derrière, sinon on nous oublie. Sinon personne ne s'occupe de nous, bien sûr.

Avant c'était pareil?

À la β-Banque, il y avait aussi des formations. Simplement avant, c'était peut-être plus facile. Maintenant ils envoient de moins en moins à l'étranger. C'est très très difficile d'obtenir un poste de travail, j'entends pour une longue expérience. Bon maintenant ce qu'ils ont fait, c'est une école de banking sur trois mois, ce n'est même pas un stage de douze mois à l'étranger. Ça je crois qu'ils ont un peu laissé tomber, ou alors c'est vraiment très très difficile de l'obtenir. Ça passe par X et là, il faut être pistonné.

[…]

Par rapport aux personnes qui ont été licenciées, c'est pour quelles raisons, pourquoi certaines personnes et pas d'autres?

Je suis incapable de le dire, mais je crois malheureusement qu'ils ont fait le choix, c'est le chef du team qui a dû faire le choix, les chefs de division qu'ils ont passés en revue. Ils avaient la liste de toutes les personnes, et puis ils se sont dit: «Bon qu'est ce qu'on fait de lui, qu'est ce qu'on fait de lui?» Il y a dû y avoir du subjectif, ce n'est pas possible autrement. Quand il y a deux personnes et qu'on doit en faire partir un, euh… c'est difficile, donc ils regardaient un peu peut-être la possibilité… après, tout dépend du chef hein. Est-ce qu'il va regarder… je ne sais qu'un chef par exemple, il a regardé la possibilité pour la personne qui allait être licenciée de pouvoir retrouver du travail. Il n'a pas regardé les compétences, mais a regardé plutôt la personne qui allait mieux se débrouiller pour retrouver du travail. Alors après, selon les affinités, hein. Je ne crois pas qu'il y a eu de règle établie: On garde les personnes qui ont ce profil, ce profil, et on élimine les autres. C'était vraiment subjectif.

Parmi celles qui sont sorties, vous avez une idée de pourquoi elles sont sorties?

Lorsque j'ai été engagée, il y en a eu deux qui ont été sorties. Une, c'est parce qu'elle était plus âgée que les autres, peut-être. Peut-être, elle n'avait pas vraiment besoin de travailler par rapport aux… C'est vrai qu'elle était plus âgée… et puis l'autre, je ne sais pas. Je ne sais pas parce qu'après, j'ai été engagée pour reprendre l'autre parce qu'il y en avait une qui partait, mais apparemment, elle ne s'entendait pas avec le chef de siège qui ne voulait absolument pas la garder.

Et la personne plus âgée?

Bon… finalement, elle était contente. Elle pense qu'ils ont regardé la manière de faire, la motivation. Les autres étaient plus efficaces qu'elle et il fallait en éliminer une.

Il y a beaucoup de jeunes?

Oui, ils encouragent les jeunes, tout à fait.

Parce qu'ils ont ce côté dynamique, plus flexible?

Peut-être parce qu'on les paye moins. À choisir entre un apprenti et un licencié, c'est sûr, ils vont choisir le licencié, mais ils ne le payent pas en conséquence.

[…]

Au sujet de l'encadrement BNL?
Je voyais Monsieur BNL une fois par mois. On a regardé ce qui s'était passé. Pourquoi ça s'était passé, pourquoi moi. Alors après, ils essaient de chercher les failles de la personne. (*Elle a dû clarifier deux trois choses qui avaient créé des conflits.*) J'avais l'impression que c'était un psychologue au début et je lui ai répondu qu'il ne fallait pas chercher une raison à mon licenciement. (…) Ça ne me pesait pas sur le moral, je suis quelqu'un d'optimiste, pas déprimée... Je suis jeune, je n'ai pas de charge familiale et j'allais continuer à être payée. J'étais un cas facile. Il y a eu des cas difficiles, des pères de famille, des mères de famille, qui n'ont peut-être pas de diplômes, il faut les replacer, ces gens. Essayer de les replacer, en tout cas. Je pense que ça devait être un peu moins drôle. J'étais tout à fait sereine.
[…]
Quelles valeurs représente BNL? Quel était le but?
Le but était social. Pouvoir aider les gens qui se retrouvaient sans rien. Une aide psychologique pour certains. (*Elle dit qu'elle n'a pas connu d'autres personnes qui sont passées par BNL*).
Avez-vous été satisfaite?
Oui, mais si je suis de nouveau à la Banque, ce n'est pas grâce à lui, donc… il ne pouvait pas m'apporter beaucoup, lui (*Monsieur BNL*). Il a sûrement aidé ceux qui ne savaient pas se débrouiller tout seul.
D'après vous, quels sont les intérêts liés à BNL?
Ben, ils ont dû le faire pour que les syndicats ne leur arrivent pas dessus, parce que quand l'annonce du licenciement de plusieurs… mille personnes, le choc a été brutal. Pour garder une certaine image, parce que les gens n'étaient pas contents. Même les clients qui venaient aux guichets le disaient. Je crois, pour préserver quand même une certaine image. Ils ont été obligés de le faire. Pour se donner bonne conscience. Je pense que c'était en accord avec les syndicats. Pour moi la fonction de conseiller BNL a été celle d'un psychologue et d'un chef du personnel. (…) On m'a rapporté que ça ne s'est pas bien passé pour tout le monde, que certains auraient été laissés pour compte, que certains se sont fait avoir. Ils n'ont pas reçu le nombre de salaires qu'ils auraient dû avoir. Enfin, c'est ce qu'on m'a dit.
[…]
Que feriez-vous, autrement, aujourd'hui?
Rien. Avec du recul, les six mois de congé m'ont plu. C'est la Banque qui a payé. Je n'avais vraiment pas peur, car je comptais six mois au BNL et si jamais, deux ans au chômage. Sans charge familiale, j'ai eu le temps de me retourner.
Est-ce que l'Ω-Banque peut tirer une leçon de tout ça? Quel conseil lui donneriez-vous?
Je pense qu'il n'y avait pas vraiment de communication entre les services et le BNL. Je ne pense pas que le BNL était au courant de tous les postes qui étaient à repourvoir, je doute. La place, par exemple, que j'occupe maintenant ne m'a pas été proposée par mon conseiller. Je me demande s'ils faisaient vraiment des efforts pour trouver vraiment en interne. Encore maintenant, il n'y a pas vraiment d'informations qui circulent entre les différentes divisions. (…) Je ne pense pas qu'ils tireront une leçon. Ils n'en chercheront même pas. Ils cherchent à atteindre leur objectif et ils ont réussi… donc voilà.
[…]

6.4.2

«Les comportements et l'envie de travailler ont changé…[368]»

Pseudonym: Raphael Dupont; Geschlecht: männlich; Alter: 15-19 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: Bankangestellter; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: keine; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: -20'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Schalterangestellter.

Die zufällige Stichprobe der multiplen Korrespondenzanalyse führt auch den Namen Raphael Dupont: ein junger Mann, der zum Zeitpunkt der Fusion in einer kleinen Filiale der β-Bank seine Lehre abschloss und anschliessend 17 Wochen Rekrutenschule auf seinem Ausbildungsprogramm hatte. Er kam zum Projekt BNL, weil man ihm zu diesem Zeitpunkt, vor Beginn des Stellenbesetzungsprozesses, keine neue Stelle anbieten konnte. Raphael Dupont ist übrigens einer von mehreren Lehrlingen, denen es so erging. In diesem Sinne stellt er als Proband eine Ausnahme dar. Sein Repräsentationspunkt auf der Graphik der Korrespondenzanalyse ist dementsprechend peripher angesiedelt. Er gehört daher auch nicht zum grossen Durchschnitt der BNL-Betreuten, wie wir sie in der Einleitung beschrieben haben. Dies führte dazu, dass sein BNL-Berater – mit dem er nie persönlichen Kontakt gehabt hatte – versuchte, seinen Namen durch einen anderen zu ersetzen. Mehrmals musste erklärt werden, weshalb dieser junge Mann für uns Soziologen ein ebenso wertvoller Zeuge darstellt wie die anderen Probanden der Stichprobe.

Das Interview mit Raphael Dupont rückte durch dieses Hin und Her in der Zeit nach hinten. Durch einen kleinen Autounfall mit anschliessender Hospitalisation Raphael Duponts musste der Interviewtermin dann auch noch verschoben werden. Zu diesem Zeitpunkt versuchte der BNL-Berater den Termin entgültig zu streichen, und es verlangte einiges Beharrens unsererseits, diesen neu zu planen[369].

Die Interviewerin und Raphael Dupont treffen sich am Bahnhof eines grenznahen Örtchens der Westschweiz, wo er aufgewachsen ist und mit seinen Geschwistern noch immer im Hause seiner Eltern lebt. Begleitet von seinem Bruder und dessen Freundin, die mit demselben Zug anreisen wie die Interviewerin, fahren sie nach Hause und führen während der kurzen Autofahrt ein lockeres Gespräch des Kennenlernens, bei dem man sich sogleich das Du anbietet.

Das Haus der Familie ist ziemlich gross, umgeben von einem schönen gepflegten Garten mit nur kleinem dezenten Gemüseanbau. Durch das Rasenmähen des Nachbarn gestört, entscheiden sie sich, das Interview im Wohnzimmer zu führen. Ein Raum ohne Leben, sauber und aufgeräumt, in dem jedes Stück seinen einzig richtigen Platz zu haben scheint. Die helle Farbe der Tapeten steht im Kontrast zum

[368] Das Interview mit Raphael Dupont führte Ahidoba de Franchi.

[369] Es ist anzunehmen, dass die abweisende Haltung des BNL-Beraters gegenüber diesem Probanden der zufälligen Stichprobe im Zusammenhang steht mit einem gewissen Nutzen, den sich der Berater von unserer Forschung versprach. Das Projekt BNL hatte im Unternehmen um seine Anerkennung zu kämpfen, und einige Berater sahen in dieser Zusammenarbeit mit unserem Forschungsprojekt die Möglichkeit, ihre eigene Position zu festigen. Die für die Aufgabe BNL hoch qualifizierten Mitarbeiter konnten nämlich die Ängste und Nöte der Betroffenen am eigenen Leib nachvollziehen, weil sie selbst bedroht waren. Ihre eigene Zukunft war oft ebenso unsicher wie die der Direktbetroffenen. So ist zu verstehen, dass jeder BNL-Berater erfreut war, wenn wir mit «Freigesetzten» sprachen, die von ihnen betreut wurden und von denen sie wussten, dass sie mit ihrer Arbeit vollumfänglich zufrieden waren.

Dunkelbraun von Holz und Leder, Spitzen decken den kleinen Salontisch, und Geranien schmücken die Fenster.

Raphael Dupont ist ein junger Mann von 19 Jahren, hochgewachsen mit dunkelbraunem Haar, ebenso dunklen Augen und auffallend langen gebogenen Wimpern. Sehr gepflegt und gut erzogen, spielt er dezent mit seinem Charme. Er versucht Ahidoba zu bezaubern, um das Interview, das ihn offensichtlich weniger interessiert, so kurzweilig wie möglich zu gestalten. Und doch beantwortet er offen und bereitwillig die Fragen, so lange diese ihn interessieren, aber schon nach einer halben Stunde erschöpft sich seine Geduld, und er ist offensichtlich froh, dass das Interview nicht länger als eine Stunde dauert.

«On veut des gens qui se battent, qui sont compétents et prêts à faire des heures supplémentaires…»

Im Gegensatz zur Annahme von Herrn BNL zeigt sich Raphael Dupont als interessanter und kritischer Gesprächspartner, der gegenüber den Ereignissen der letzten Jahre klar und deutlich Stellung bezieht. Das Projekt BNL kennt er nur indirekt; er weiss, dass er zu diesem Pool gehörte und dass auch sein Lohn in der Überbrückungszeit von dieser Stelle beglichen wurde. Erzählen kann er uns in erster Linie von seinem Berufsalltag in der Filiale und dessen Veränderungen. Seine Erzählungen sind geprägt durch die Zusammenarbeit mit den langjährigen Mitarbeitern der Filiale, die seine praktische Ausbildung begleiteten. Offensichtlich hat er viel diskutiert, und ihm ist viel zu Ohren gekommen. Er kann dadurch von vielen Zeugnissen der Betroffenheit berichten und sich dabei nicht nur auf seine eigenen Erfahrungen stützen: so erzählt er auch von der Geschichte seines Vaters, der wegen Veränderungen in der Uhrenindustrie ebenfalls von Stellenabbau betroffen war.

Zu Beginn des Interviews erzählt er von den Veränderungen des Arbeitsklimas auf Grund der Ungewissheit der unternehmerischen Zukunft vor der Fusion: «Ce qui a changé, c'est au niveau du personnel, au niveau des gens qui étaient dans la succursale. Leurs comportements et l'envie de travailler ont changé. Il y avait une tension. Les gens n'étaient pas à l'aise. Ils se croyaient déjà virés ou des trucs comme ça.»

Er hatte miterlebt, wie die Mitarbeiter die Lust an der Arbeit verloren, wie sie nicht mehr in das Unternehmen investierten, weil sie auch nicht wussten, ob sie im nächsten Moment noch dazugehören würden oder nicht. So begannen sie sich nach anderen Arbeitsmöglichkeiten umzusehen und sprachen während der Arbeit offen über diese Möglichkeiten. Raphael Dupont: «Je peux discuter avec n'importe qui travaille dans la succursale, tout le monde dit: «si je peux trouver ailleurs, je pars.» Tout le monde. Sauf peut-être le directeur.»

«On est des pions sur l'échiquier…»

Der Direktor der Filiale nimmt in Raphael Duponts Schilderungen einen besonderen Platz ein. Für ihn belegt der Direktor diese Position, weil er ohne zu hinterfragen den Anweisungen von «oben» folgt, er tut dies nicht, weil er sie begrüsst oder selbst befürwortet. Nein, er tut dies, weil sie von «oben» kommen und er, unkritisch und opportun wie er ist, lieber seinen Platz behalten will. Vertrauen in diesen Chef hat er nicht, denn dieser wird von einer externen Grösse gelenkt, die er nicht bei ihrem Namen nennt: «C'est clair, eux, ils se disent: «Qu'est-ce qu'on en a à foutre si on licencie deux cents personnes ou quatre cents?» Ils prennent la carte et ils disent: «On choisit ça et on prend ça». Pour eux, c'est le profit, être le meilleur sur le marché, puis voilà. C'est l'argent. Mais en fait les personnes, pour eux c'est rien, je dirais.» Irgendwie scheint er selbst erstaunt über seine deutlichen Worte und zögert, um jedoch im nächsten Moment ebenso bestimmt weiterzufahren.

Dieser Chef, so sagt er, kennt kein Warum oder Wieso, sondern folgt den Weisungen der Spitze, weil dies eben so ist; er versteckt sich hinter dem Hauptsitz X und argumentiert: «Je ne peux rien faire, ça vient depuis le siège principal...» Fragt man Raphael Dupont nach dem Grund dieser Geschäftsstrategie, der sein Chef so blind und unterwürfig folgt, hat er klare Vorstellungen: «Pour avoir le plus de clients possibles et puis pour être mieux placés sur le marché suisse et mondial. Et puis le but: c'est le profit. C'est partout pareil, c'est l'argent.» Der Kunde wie auch der Mitarbeiter sind dabei Nebensache, nur, und dessen ist er sich bewusst, um das Spiel zu spielen, braucht es auch beim Schach die kleinen Bauern, und er sagt: «On est des pions sur l'échiquier.»

«La banque ne veut plus les petits clients, car ils ne rapportent rien, et ils coûtent cher…»

Raphael Dupont beschreibt in seinen Schilderungen der Reaktionen der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter eine anomische Vertrauenskrise, bei der die Menschen das Gefühl haben, dass eigentlich alles möglich, jedoch nichts mehr verlässlich ist[370]. Den Verlust an Identifikation und Solidarität unter den Mitarbeitern, der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, spürte er vor allem in den Veränderung des Arbeitsklimas und im Verlust des gemeinschaftlichen Umgangs in der Filiale.

Wie er es beschreibt, sind diese Ausprägungen von Anomie sehr umfassend und machen auch vor den Beziehungen zu den Geschäftskunden nicht Halt. Der Verlust an Identifikation und Solidarität gegenüber dem Unternehmen führt also auch zu einem Verlust der Ethik in der Geschäftsbeziehung. Gesteuert durch die Anforderungen von «oben», verlieren Angestellte wie zum Beispiel die Kundenberater die Beziehung zum Kunden und folglich die Kundenzufriedenheit aus den Augen und beraten nur noch, um möglichst hohe Verkaufszahlen zu erreichen. «Ce qui m'avait frappé, c'est quand il y a eu une campagne cartes de crédits. C'était: première année gratuite, puis après il fallait commencer à payer une cotisation annuelle. Pour les conseillers clients c'était un objectif: maximum vente. Alors les conseillers clients vendaient à n'importe qui sans savoir s'ils avaient besoin d'une carte de crédit. Puis l'année d'après, les clients sont revenus: «Je ne l'ai pas utilisée, je ne l'ai pas utilisée». Parce qu'ils n'en avaient aucune utilité. Mais voilà, ça rentre dans les objectifs. On s'en fout si elle est utilisée ou pas, il faut en vendre, c'est tout. C'est un peu lamentable.»

Bedauerlich, ja jämmerlich nennt er diesen Wandel der Unternehmenskultur, dessen unsicherheitsstiftende Folgen ihn und seine junge Flugbahn offensichtlich prägen. Seine Vorstellungen von einer intakten Arbeitswelt in einem Unternehmen, in das es sich zu investieren lohnt, sind verschwunden. Die Ereignisse der letzten Jahre, insbesondere die Stellenzusammenlegungen, Filialschliessungen und die schwache Position der β-Bank im ganzen Prozess, enttäuschen ihn sehr. Es scheint, als hätten sie ihn seiner Illusionen beraubt. Denn der sichere Einstieg ins Berufsleben über eine Bankenlehre, wie er ihn wählte – und der in der Geschichte der Bankangestellten oft den Grundstein für eine lebenslange Karrierelaufbahn im selben Unternehmen legte – führte im Falle Raphael Duponts in die Unsicherheit. Immer wieder zeigt er seine Abwertung gegenüber dem Unternehmenszusammenschluss und der neuen Unternehmens-philosophie mit Worten wie «null und nichtig»: «Je trouve ça nul, totalement nul!»

«Je reste parce que je suis bien, je suis jeune…»

Offensichtlich sind im Falle Duponts die noch zarten und fragilen Gefühle von Identität und Unternehmenszugehörigkeit durch die Ereignisse der letzten Jahre zerstört worden, und sie scheinen kaum wieder geweckt werden zu können. Er argumentiert wiederholt, dass die Ereignisse ihn wegen seines Alters nicht persönlich betreffen: «A mon âge, je n'aurai aucun problème à retrouver un emploi.» Denn seine Bindung an das Unternehmen basiert auf einem momentanen Kosten-Nutzen-Kalkül, das

[370] Begriff aus der soziologischen Theorie Emile Durkheims, der danach vor allem in den USA (R.K. Merton) aufgegriffen und weiter erforscht wurde. Wir finden den Begriff der Anomie jedoch auch bei Robert Castel (1996), *La métamorphose de la question sociale* und bei Serge Paugam (2000), *Le salarié de la précarité.*

dem Handeln des Unternehmens entsprechend weder eine Solidaritäts- noch eine Loyalitätspflicht kennt. Er weiss genau, dass er diese Prämisse der Marktlogik wegen seines jungen Alters ohne familiäre Verpflichtungen heute noch eingehen kann und versucht diese Situation durch Stellenwechsel in die verschiedenen Sprachregionen auch zu nutzen[371].

Jede langfristige ethische Perspektive wird jedoch verworfen und jede tiefere soziale Bindung an das Unternehmen obsolet, denn für ihn zählt nur der unter den aktuellen konjunkturellen Bedingungen abgeschlossene punktuelle Vertrag, das Denken über den Tag hinaus wird tendenziell zu einem wirklichkeitsfremden Verhalten.

Am Zeugnis des jungen Mannes erkennt man, dass nicht nur die ältere Generation um die Auflösung einer paternalistischen Unternehmenskultur trauert, sondern dass dieses System – basierend auf einer gemeinschaftlichen Loyalität und Solidarität – ein gesamtgesellschaftliches System darstellt, in das man in unseren Breitengraden als Kind hineingeboren wurde. Die unternehmerische Entscheidung der Ω-Bank, der Logik des Marktes zu folgen und somit jeglicher paternalistischen Tradition abzusagen, führt also auch bei jungen Mitarbeitern zu sozialen Folgekosten, denn Langfristigkeit, moralische Verpflichtung sowie Traditionsgebundenheit haben in dieser neuen Philosophie keine Überlieferung. So antwortet Raphael Dupont auf die Frage, weshalb er in diesem Unternehmen bleibe, mit Schulterzucken und lässiger Mimik: «Parce que je suis bien, je suis jeune. Puis le boulot où je suis maintenant, c'est tranquille. Si on me dit que je dois partir, je m'en fous.»

6.4.2.1 Interview mit Raphael Dupont

[…]
Pendant la fusion, j'étais en apprentissage. Donc, je n'ai pas trop ressenti les informations comme ça – ça n'a rien changé... Ce qui a changé, c'est au niveau du personnel, au niveau des gens qui étaient dans la succursale. Leurs comportements et l'envie de travailler ont changé. Il y avait une tension. Les gens n'étaient pas à l'aise. Ils se croyaient déjà virés ou des trucs comme ça. Sinon, c'est passé, je dirais, comme une lettre à la poste, quoi. C'est un collègue qui m'a demandé si j'étais au courant que l'α-Banque avait l'intention de racheter la β-Banque. Au début, il y avait des rumeurs sur comment la nouvelle banque s'appellerait…
Tu peux me parler un peu des tensions qui ont fait suite à l'annonce de la fusion?
Même à… (*dans une petite succursale*), il y a eu deux licenciements. Une personne qui était très aimée des clients a été licenciée. Les deux personnes, ça faisait plus de trente ans qu'elles étaient dans la banque, elles avaient autour des cinquante ans. Un des deux a été licencié directement et l'autre est passé par le BNL, et elle a retrouvé ailleurs, mais pas dans une société similaire.
Ces gens, ils avaient des familles?
Non. Le premier était célibataire. Puis le deuxième, il était marié, mais il n'avait pas d'enfant. Puis après, en fait, il y a eu tout un changement parce que la personne qui a été licenciée, puis qui est passée au BNL… en fait il y a eu toute une histoire, parce qu'il y a eu un conseiller client, qui s'occupait surtout des prêts hypothécaires, qui était normalement sûr de reprendre sa place. Lui, il connaissait toutes les affaires et tout. Et puis, arrivé au moment où il a fallu dire qui prendrait sa place, c'est la personne qui était dans la succursale, qui n'avait jamais fait de crédits, jamais rien. Il avait fait trente ans de caisse et il a fini aux crédits, sans rien savoir du tout. La personne qui devait prendre la place, elle est partie à…(*dans une autre succursale*). Il a fait une année, puis il est parti. Il n'avait plus le moral. Il n'avait plus envie de travailler.
Plus envie de s'investir?
Ouais, parce qu'il savait qu'il y avait un chenis pas possible ici, au niveau des affaires de crédits, il y avait six mois de retard. Parce que celui qui a pris la place de celui qui s'est fait licencier, il a dû suivre une formation, des cours. Fallait lui apprendre un nouveau système... puis on lui a demandé de revenir aider

[371] Drei Jahre nach dem Interview trat Raphael Dupont aus der Bank aus, zuvor arbeitete er als Praktikant in der deutschen Schweiz, um seine Sprachkenntnisse zu erweitern, wie er das schon vor unserem Interview angestrebt hatte.

deux, trois après-midi par semaine, puis de continuer à… (*ailleurs*). Puis ça lui faisait... pour être grossier, vraiment chier. C'est pour ça qu'il est parti. Maintenant, il travaille dans une petite banque.

Cette tension, elle a duré combien de temps?

Je dirais en tout cas une année.

Et maintenant?

Ben, maintenant, on est obligé de s'y faire. Donc... il y a plus la même ambiance. Quand j'ai commencé, on était dix-huit dans la succursale, et maintenant, ils sont neuf. Il y a des gens qui ont quitté, des gens qui sont partis en préretraite, et puis il y en a qui ont été déplacés à… (*au siège régional*).

Est-ce que la quantité de travail a aussi diminué?

Certains dossiers sont quand même partis à… (*là-bas*), donc il y avait une partie en moins, mais les clients étaient toujours là, les crédits hypothécaires aussi, les titres la même chose. Il y a beaucoup de clients qui viennent de l'étranger.

Ils sont beaucoup plus stressés qu'avant?

Je ne dirais pas stressés, ils sont un peu moins… moi, je dirais, ils n'en ont plus rien à foutre. Je peux discuter avec n'importe qui travaille dans la succursale, tout le monde dit: si je peux trouver ailleurs, je pars. Tout le monde. Sauf peut-être le directeur.

Selon toi, c'est quoi les avantages de cette fusion?

Les avantages? ...Je sais pas si il y en a. Ouais, peut-être on a hérité d'un bon système informatique, enfin quoique... j'ai passé un superbe 24 décembre 19… à la caisse, en système off line… huit cent cinquante quittances, et je ne savais pas comment les solder. On a eu une différence de caisse de vingt milles francs. C'était assez fantastique. Les avantages pour la Banque… il n'y avait pas de succursale α-Banque dans le coin. Il y en a eu une, mais elle a fermé autour des années 90, donc les clients étaient déjà partis à… (*au siège régional*), ils n'étaient pas venus à la β-Banque. Puis euh …je vois pas.

Pourquoi est-ce qu'ils ont fait cette fusion, selon toi?

Pour avoir le plus de clients possibles et puis pour être mieux placés sur le marché suisse et mondial. Et puis le but: c'est le profit. C'est partout pareil, c'est l'argent.

Et toi, tu te situes comment par rapport à ça?

Ben, je trouve ça un peu nul. Mais c'est partout, que ce soit dans le système bancaire, pharmaceutique ou n'importe quelle industrie, c'est: maximum de profit, licenciements, c'est… y a des grands boss, et ils en ont rien à foutre. C'est comme ici, on a une usine, qui fabrique des cigarettes, il y a une succursale ici et une à… (*ailleurs en Suisse*), puis ils vont fermer une des deux. Il y a deux cents personnes à… (*là-bas*), et quatre cents ici. C'est clair, eux, ils se disent: «Qu'est-ce qu'on en a à foutre si on licencie deux cents personnes ou quatre cents?» Ils prennent la carte et ils disent: «On choisit ça et on prend ça». Pour eux, c'est le profit, être le meilleur sur le marché, puis voilà. C'est l'argent. Mais en fait les personnes, pour eux c'est rien, je dirais. Comme on disait toujours à… (*dans le coin où j'ai travaillé*): «On est des pions sur l'échiquier». On fait ce qu'on veut avec nous. Ils savent très bien qu'on est remplaçable. Parce qu'il y a toujours quelqu'un derrière la porte pour te remplacer.

Ca, c'est assez nouveau, ou bien?

La mentalité ? Ouais. En tant qu'apprenti, on n'est pas vraiment, je veux pas dire utile, mais on n'a pas de grandes responsabilités. Ça n'a pas changé grand chose. Déjà l'ambiance était toute différente quand on était à la β-Banque. Quand on est passé à l'Ω-Banque, ça a totalement changé. Chacun pour soi, puis les autres on ne va pas les aider, leur expliquer des trucs.

Entre collègues?

Ouais, c'est clair. Tout au début, parce que les conseillers clients avaient leurs objectifs de vente, à la caisse, ils avaient leurs objectifs. C'était les retrouvailles le lundi matin, pour savoir ce que les gens avaient vendus. Moi, je trouve ça ridicule. Le lundi matin, les conseillers clients venaient, puis les caissiers, pour savoir ce qu'ils avaient vendus. Ce qui m'avait frappé, c'est quand il y a eu une campagne cartes de crédits. C'était: première année gratuite, puis après il fallait commencer à payer une cotisation annuelle. Pour les conseillers clients c'était un objectif: maximum vente. Alors les conseillers clients vendaient à n'importe qui sans savoir s'ils avaient besoin d'une carte de crédit. Puis l'année d'après, les clients sont revenus: «Je ne l'ai pas utilisée, je ne l'ai pas utilisée». Parce qu'ils n'en avaient aucune utilité. Mais voilà, ça rentre dans les objectifs. On s'en fout si elle est utilisée ou pas, il faut en vendre, c'est tout. C'est un peu lamentable. Alors maintenant, même moi où je bosse, j'ai des objectifs: fonds de placement.

Comment es-tu arrivé où tu travailles maintenant?
J'ai fini mon apprentissage il y a environ un an. Il n'y avait pas de place dans la suc. La responsable des apprentis, Madame…, m'a demandé ce que je voulais faire. En principe, c'est nous qui devions chercher ce qu'on voulait, enfin: Une place pour après. Donc, j'ai cherché. J'ai essayé la caisse à… (*dans une autre succursale*) et j'ai été pris. Un poste qui m'aurait bien plu, c'était de faire la caisse à… (*dans une succursale à la montagne*), mais ils ne m'ont pas voulu, parce que je ne suis pas de langue maternelle allemande. Arrivé fin juin: toujours pas de place, parce que finalement à…(*au premier endroit*), ils ont pris quelqu'un d'autre. Je suis parti en suisse allemande pour faire le test d'allemand pour passer six mois en Allemagne. J'ai réussi.
C'était financé par la banque?
Oui, c'était au niveau de la banque. Donc j'ai réussi le test. Je suis allé au concours de gestion, et puis à l'unité de crédits, parce qu'il y avait ces deux possibilités-là: ou partir en Allemagne trois mois, payé par la banque. Puis j'ai eu l'entretien, le premier donc... je me souviens, c'était le même jour… J'ai eu un entretien pour le groupe de gestion. Donc ça, ça m'avait vraiment plu. Ça m'aurait bien dit de bosser là. Et puis j'ai eu l'entretien à l'unité de crédits. Et puis là, j'ai vu tout de suite qu'ils étaient fous. Ouais, je n'avais vraiment pas envie, déjà rien qu'après l'entretien, d'aller travailler là.
Pourquoi?
Ils mettaient déjà la pression pendant l'entretien. On veut des gens qui se battent, qui sont compétents, qui soient prêts à faire des heures supplémentaires. Puis si on vous garde, c'est pour deux ans, parce qu'il faut un acquis. Après on vous garde… Ouais, je suis parti, je savais que c'était non. Puis quelques mois après je suis allé à la gestion.
Donc tu n'es pas passé par le projet BNL?
Non. Mais la responsable des apprentis, Madame…, m'avait dit que si je ne trouvais pas, je serais quand même resté au BNL. Parce que mon contrat finissait.
Comment ça se passait avec la responsable des apprentis?
Elle était bien. Elle nous suivait. Elle était responsable des apprentis de la région. Donc elle venait toujours nous voir, en tous cas deux ou trois fois par année. Tu prévoyais avec elle si tu voulais faire un stage.
[…]
Alors tu trouves que l'ambiance à… *(ici)* n'est plus si bonne, mais quand même meilleure qu'à un moment?
Ouais, elle a de nouveau repris un peu du poil de la bête. Mais, c'est vrai qu'avant, ce n'était pas folichon. C'était ça quoi: je n'ai pas fait mes objectifs de la semaine, il faut que je vende à tous prix, sinon le chef, il gueule. Chaque fois qu'il y avait un client qui venait, il revenait de l'entretien tout content: «J'ai vendu ci, j'ai vendu ça.» Je trouve ça vraiment lamentable.
Tu penses quoi de tout ça?
Ben, je pense euh… que ça ne va pas changer. Il y aura toujours le profit. Les objectifs, les objectifs. Et puis ils ne seront jamais contents. Ca va continuer comme ça et puis les gens vont tranquillement partir, et il n'y aura plus personne. Je pense à mon service. Il y a pas mal de monde qui est déjà parti. Il y en a un qui bosse dans une banque privée. C'est vrai qu'à la Banque, on est sous-payé. Par rapport aux autres banques, aux banques privées dans les grandes villes, c'est en tout cas mille francs de plus.
Ce n'était pas comme ça avant?
Si, ça a toujours été comme ça. Pour toutes les banques universelles. Les gens ne se manifestent pas parce qu'on leur répond qu'il y en a plein derrière la porte, et puis ça ils le savent. Pour les qualifications, le chef reçoit une certaine somme à répartir parmi les collaborateurs. L'année dernière, ils étaient trois à recevoir une augmentation et une personne à recevoir une prime de cinquante francs. C'est tellement lamentable. Je suis sûr que si j'avais reçu l'enveloppe, je l'aurais redonnée. Je n'oserais pas donner cinquante francs, quand on fait tant de chiffre de profit, des profits de sept milliards. Comme on a fait un objectif fond de placement, l'objectif est atteint. Le chef m'a dit: «C'est bien, mais ce n'est pas pour autant qu'il faut vous arrêter de vendre.» Voilà quoi. Après il nous a dit: «X (*siège principale*) a vu qu'on a fait de très bonnes ventes et ils ont dit qu'ils vont peut-être augmenter les objectifs». Donc, ils ne sont jamais contents. Il faut toujours augmenter. C'est un système... ce n'est vraiment pas psychologique.
Avant, il n'y avait pas ces objectifs?
Non, pas que je sache. Avant, c'était: satisfaire le client, voir ce qui peut lui être utile. Répondre à ses questions, mais pas lui proposer comme ça tout ce qu'on a.

Toi, ça te démotive?
Ah oui ! Déjà, je ne suis pas vendeur donc... puis savoir qu'on va lui vendre un truc qui n'est vraiment pas pour lui, qui n'est pas indispensable. Il y a juste peut-être un produit qui est bien, que je pourrais vendre, c'est un produit qui permet de faire les paiements par Internet, tout par Internet. C'est un bon produit.
[…]
Tu dis que beaucoup de personnes pensent partir. Et toi?
Moi, je suis aussi sûr que je vais partir. Je vais d'abord apprendre le suisse allemand, puis après je pense partir. Peut-être encore apprendre l'anglais, puis je ne sais pas si j'irais dans une banque, mais en tout cas pas celle-ci.
Pourquoi tu restes, maintenant?
Parce que je suis bien, je suis jeune. Puis le boulot où je suis maintenant, c'est tranquille. Si on me dit que je dois partir, je m'en fous.
Tu te sens en confiance, c'est-à-dire que si on te met dehors…?
Je suis jeune, donc je vais où je veux. Ce n'est pas comme pour une personne de cinquante ans qui a trois gosses. Moi, je fais ce que je veux. Si on me vire sur le champ, je dis d'accord.
Et s'il s'agit justement d'une personne de cinquante ans?
C'est clair, c'est difficile. Il ne peut pas se permettre de se faire licencier comme ça, parce qu'il a une famille à nourrir.
Tu trouves que la Banque a agi de manière juste par rapport à ça?
Ouais, de ce côté-là, je dirais oui. Je pense, quand même, qu'ils regardent les gens qui ont des familles comme ça, pour ceux qu'ils veulent licencier ou changer de place comme ça.
Tu aurais compris toi, si on t'avait dit qu'il n'y avait pas de place pour toi, parce qu'ils ont trouvé quelqu'un d'autre qui avait une famille?
Ah ouais. C'est clair. C'est normal.
Quelles sont selon toi aujourd'hui les qualités d'un employé de banque type?
Dynamique, vendeur, euh... prêt à se déplacer, qui n'a pas peur de faire des heures supplémentaires, puis qui a un bon contact avec la clientèle.
Tu penses que ça a changé, ou c'est ce qu'on a toujours demandé?
Auparavant, je voyais pas ça comme ça. Je dirais plus cool, et puis être vraiment cordial avec le client, des trucs comme ça, sympathique. Connaître le client. On sait qu'on peut discuter avec, lui expliquer des trucs. Et puis, avec les collègues aussi. Je pensais que c'était…ouais vraiment bien. Je vois avant, c'était: Tu entres à dix-huit ans, tu projettes à soixante, tu as monté les échelons et puis voilà. Et maintenant, ça ne se passe plus comme ça. Les possibilités maintenant d'évoluer dans la banque, ce n'est plus les mêmes.
[…]
Est-ce que tu étais d'accord avec le système de sortir à soixante ans?
Non, peut-être pas; voir un peu autre chose. Avant, quand on rentrait à la Banque, ou dans n'importe quelle société, on était bien. On rentrait à huit heure, on sortait à midi, on revenait à une heure, puis à quatre heure on avait fini. Puis tout le monde était content. Alors que maintenant, quand j'étais au service de crédits**,** ils doivent faire obligatoirement tant d'heures supplémentaires par semaine. Parce qu'ils n'arrivent plus à suivre, parce qu'ils ont licencié des personnes. Avant, il y avait plus de gens. Il y en avait qui en faisait plus que d'autres, mais le travail se faisait, les gens n'étaient pas surmenés. Le travail est le même, donc s'ils gardaient trois personnes de plus, qu'est-ce que ça change? Du point de vue des sociétés, c'est : «J'ai acheté, maintenant, je vais acheter encore ça, comme ça je serai plus grand, puis je ferai plus de profit.»
Tu penses que ça va continuer comme ça longtemps?
Bien sûr. Les grandes banques vont tous fusionner ensemble (…) et il y aura de nouveau cinq mille suppressions d'emplois.
Et puis après ?
Il y en aura plus qu'une... non, il y aura une crise ou je ne sais pas quoi. Je ne pense pas que ça peut durer comme ça. On ne peut plus. Il n'y a plus aucune… il n'y a plus de loisirs. Comme c'était avant. Pour les personnes maintenant, l'objectif premier c'est le travail, le salaire; le reste c'est secondaire.
Si maintenant, il y avait une nouvelle vague de licenciements, comment tu réagirais ?
Qu'est-ce que je ferais ? Je ne sais pas. Moi, ça ne me ferait rien. A l'âge que j'ai maintenant, si on me licencie, je dis d'accord. Mais c'est clair, chaque fois qu'il y a une fusion, il y a des postes doubles, il faut

supprimer des postes. C'est normal. On ne peut pas faire autrement. On ne peut pas faire de fusion sans suppressions d'emplois.
Tu ne te remettrais pas en question ?
Non, pas du tout. Non, je suis quand même d'un esprit assez j'm'en-foutiste, …non, vraiment, si on me licencie, ben d'accord. En tous cas, …chaque fois qu'il y avait dans une ville une succursale α-Banque et β-Banque, il a fallu en supprimer une, avec les licenciements qui viennent avec. Avec des préretraites, je pense qu'ils avaient une somme de tant pour permettre aux gens de partir en préretraite. Ça a quand même un certain avantage. Ceux qui ont été licenciés, ils ont reçu, je ne sais pas combien de salaire, le temps qu'ils retrouvent un autre travail. Donc il y a eu des suppressions d'emploi. Au début, ils en avaient prévu plusieurs milles (*chiffre exacte*).
Est-ce qu'il y a eu effectivement x mille licenciements ?
Non parce qu'ils ne vont pas dire licencier. Ils vont dire Monsieur tel et tel est parti de son plein gré. Sur les x mille, il y en a, je ne sais pas combien, qui sont partis en préretraite, puis des qui ont quitté d'eux-mêmes.
Et ceux à qui on a dit qu'il faut partir?
Ben, ils n'ont pas eu le choix.
Ils n'ont pas été licenciés?
Si …ou ils avaient la possibilité d'aller travailler dans une grande ville, de se déplacer, comme ça. Mais il n'y a pas une grande différence. Donc, je veux dire, si on a une grande famille, la femme travaille dans une région, et puis le mari doit changer de région, il doit aller ailleurs, il doit refuser, ce n'est pas possible. (…)
Cette aide proposée aux personnes licenciées, qu'est-ce que tu penses que ça a eu comme effet sur l'image de la banque? Pourquoi, est ce qu'ils l'ont fait?
Comme toujours, pour le profit.
Mais, là, ils ont donné de l'argent…
Mais ça, c'était des réserves qu'ils avaient. C'était prévu dans la fusion. Ils ont peut-être perdu tant à donner, mais ils avaient déjà prévu tant par rapport à l'achat de la β-Banque.
Mais, ils auraient quand même pu ne rien faire?
Non. Ils sont obligés. Enfin, ils ne sont pas obligés. Ils peuvent virer quelqu'un… je ne sais pas quelle est la loi, au niveau du salarié. Je crois qu'ils doivent donner trois mois, mais c'est pour que les gens ne jasent pas. Ils ne pouvaient pas se permettre, puis euh…
Tu connais des gens qui ont touché cette aide ?
Je ne sais pas si ils l'ont touchée ou pas. Il y en a qui ont touché aussi leur deuxième pilier, ce qu'ils avaient mis de côté.
Entre avant la fusion et après, est-ce que selon toi, on peut parler de changement de culture d'entreprise?
Je dirais ouais. Avant, quand on était β-Banque, il y avait beaucoup de petits clients, donc… Après la fusion, il y a eu des frais de comptes, beaucoup de personnes sont parties suite à la fusion. Il y en a beaucoup qui ont clôturé leur compte pour le mettre à la banque locale, par exemple.
Ça, c'est plutôt quel genre de client ?
La Banque ne veut plus les petits clients. Ils ne rapportent rien et ils coûtent cher.
Tu en penses quoi?
Le problème c'est qu'on ne peut rien faire. C'est clair que c'est nul. Je serais d'accord de mettre des frais maximums sur les gros clients et puis faire des frais minimes pour ceux qui ont peu. Il y en a qui reçoivent juste leur AVS sur leur compte et ils doivent encore payer quatre-vingt francs de frais. C'est sûr que ça fait beaucoup pour eux.
C'était fait pour éloigner les petits clients, d'augmenter les frais comme ça?
Non, je ne crois pas. Ce n'était pas leur but, mais ça ne leur fait rien que ce genre de clients parte.
Alors, selon toi, pourquoi ils l'ont fait?
Ben, c'était déjà la mentalité de l'α-Banque. On a dû s'adapter. C'est obligé. Ils parlent de cinquante centimes qu'il faut payer pour faire une transaction au guichet. De toutes façons, il n'y aura bientôt plus de guichets.
[…]
Dans la hiérarchie, est-ce qu'il y a eu des changements? Est-ce que tes rapports avec les chefs ont changé?
Avec l'instauration des chefs de région, les chefs des succursales ont perdu tout pouvoir, ils ne font qu'exécuter des ordres.

Tu as eu affaire au chef du personnel? Tu le vois souvent?
Le chef du personnel? Je ne l'ai jamais vu, je crois. Je vois beaucoup plus le chef de secteur. Ils m'ont juste envoyé mon contrat, que j'ai signé et rendu à mon chef direct. J'ai essayé une fois de les joindre pour une information: j'étais moniteur de ski et je voulais savoir si je pouvais prendre la semaine payée.
Tu voudrais avoir plus de contact?
Non. Je veux dire, ils ne peuvent rien faire.
Donc, si tu as un problème, tu iras plutôt voir ton chef direct?
Ouais.
Et tu t'entends comment avec ton chef?
Ouais, ça va. Je vais le voir quand il y des problèmes. C'est lui aussi qui vient avec les objectifs, les qualifications. C'est lui qui dit toujours: «Ecoutez, je ne peux rien faire, ça vient depuis la centrale.» Et puis, voilà, (*il soupire*) c'est vraiment lamentable. Il n'ose pas dire... J'aimerais bien qu'il dise: «Non, c'est décidé à là-bas, mais moi, j'aimerais que telle personne touche tant, telle personne touche tant, etc.»
Il aimerait faire comme ça, lui ?
Peut-être.
En tout cas, il ne le montre pas ?
Non. Il ne change pas et il ne peut pas changer. C'est toujours au-dessus. C'est toujours: on ne peut rien faire. Pour les points qu'on reçoit: sur quatre, on a tous eu deux. Donc tout le monde était égal, même si tu vendais plus ou moins, ou si tu travaillais mieux ou pas, on avait tous deux. Alors j'ai demandé ce qu'il fallait faire pour avoir quatre. Puis, il a dit: «il faut très bien travailler, prendre des initiatives. Tu sais, c'est un nouveau système, ça vient depuis en haut». C'est toujours la même réponse: ce n'est pas lui, c'est la Banque, c'est la centrale. C'est eux qui décident et puis voilà. On finit par se piquer les clients parce qu'on est plusieurs à avoir les mêmes objectifs. C'est clair qu'il faut quelqu'un qui décide, qui soit toujours au-dessus, mais ça passe trop par les grands boss. Il n'y a pas de liberté. On a des qualifications, puis là-dessus, ils jugent ce qu'on mérite. Ils ne nous connaissent pas. Ils jugent que là-dessus. On est des pions sur l'échiquier.
[…]

6.5

Von der Verwundbarkeit in die Ausgrenzung

6.5.1 «Cette fois-ci j'étais sûr que tout s'arrangerait…[372]»

Pseudonym: Attilo Basile; Geschlecht: männlich; Alter: 35-39 Jahre; Muttersprache: italienisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: kaufmännischer Angestellter; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 2; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 20-24 Jahre; Kreditverpflichtungen: 100'001 - 200'000 CHF; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Assistent Kundenberater.

Ohne die Anteilnahme und die Bemühungen des BNL-Beraters, der in diesem Falle das Unmögliche möglich machte, hätte Attilo Basile intern wohl kaum einen neuen Arbeitsplatz erhalten. Nach einer Periode grösster Unsicherheit, geprägt durch kurzfristige temporäre Einsätze, wollte man ihn seitens der Bank nämlich als Sozialfall einstufen; damit war er aber nicht einverstanden, und er akzeptierte deshalb, was man ihm vorschlug. Heute hat er nun eine neue Stelle als Assistent der Kundenberater. Diese Arbeit gefällt ihm, er bezeichnet sie als interessanter als die vorhergehenden. Seit langem hat er wieder einmal eine Stelle, die unbefristet ist, und so bemüht er sich, diese nicht zu verlieren.

Schaut man jedoch hinter seinen doch eher fragil wirkenden Optimismus, will man seine fadenscheinig wirkenden Argumente durchleuchten, fragt man sich, ob er seine Ansprüche ans Leben nicht sukzessive gesenkt hat, vielleicht um nicht enttäuscht zu sein oder um wenigstens dabei bleiben zu können im Sinne von: lieber ein kleiner Mitarbeiter sein als ein arbeitsloser Niemand. Denn, so kann man sagen, diese Stelle bei der Bank gibt ihm noch immer einen sozialen Status mit gesellschaftlichem Prestige, auch wenn dieses in Wahrheit mehr Schein als Sein ist. Er aber hat gelernt, dass er damit zufrieden sein muss, keine Ansprüche haben darf und dass er in dieser Gesellschaft für keine Karriere taugt.

«Si je me présente tout seul, moi qui n'ai aucune référence, je n'ai aucune chance…»

Der erste Eindruck verlangt bei diesem Interview besondere Aufmerksamkeit. Wie telefonisch vereinbart, meldet sich die Interviewerin an der Rezeption eines regionalen Hauptsitzes der Ω-Bank und fragt nach Attilo Basile. Zwei junge Damen schauen sie erstaunt an. Die eine macht sie höflich, aber bestimmt darauf aufmerksam, dass dieser Herr im Allgemeinen keine Kunden empfängt. Die andere scheint nicht einmal seinen Namen zu kennen, worauf die Erste sie – ohne Skrupel vor der Interviewerin – mit lässiger Mimik unterrichtet: «Mais oui, tu sais le crétin d'en haut.» Daraufhin greift sie zum Telefonhörer, ruft die Abteilung an und begleitet die Interviewerin auf die Etage, wo Attilo Basile sie am Aufzug erwartet.

[372] Das Interview mit Attilo Basile führte Ahidoba de Franchi.

Seine Erscheinung ist imposant. «Il est vraiment obèse», die Interviewerin kann es gar nicht anders ausdrücken. Zudem erzählt sie, dass er mit seinen 40 Jahren noch immer wie ein Kind erscheint: ein grosses übergewichtiges Menschenwesen, das beim Gehen von einem Bein zum andern schwankt, sich wie in Zeitlupe bewegt und ein nie enden wollendes Lächeln auf den Lippen trägt. Attilo Basile führt die Interviewerin in ein leeres Büro mit einem grossen Schreibtisch und einem Chefsessel, den er ihr ohne Zögern zuweist. Sie lehnt dankend ab, zieht es vor, am kleinen runden Tisch mit zwei gleichen Stühlen abzusitzen[373].

Optimistisch und begeistert spricht Attilo Basile von seiner neuen Aufgabe: «Ce travail me plaît, …mais je me suis plu dans tous mes emplois. Ce poste est plus varié que les autres… Maintenant, c'est mieux parce qu'il y a un peu plus de sécurité. Avant (…) c'était toujours des postes provisoires. Sur le long terme, c'est un peu… on n'est pas aussi tranquille.» Dies ist eine offizielle Stelle am regionalen Hauptsitz, die einige Sicherheit verspricht, da sie auch bei weiteren Zusammenschlüssen und Veränderungen kaum aufgelöst werden kann.

Ausführlich, jedoch äusserst konfus erzählt er von seinen verschiedenen Arbeitsstellen der letzten Jahre, ihm zu folgen verlangt höchste Konzentration und Aufmerksamkeit. Zusammenfassend kann man sagen, dass drei Stellen wegen Departementszusammenlegungen und Zentralisierungen nach der Fusion aufgelöst wurden, und dass man ihm in der Folge temporäre Einsätze zuteilte, die manchmal nur wenige Monate dauerten und nie etwas anderes als Übergangslösungen darstellten: «…un nouveau service de crédits a été créé ici, et un poste dans les archives m'a été proposé dans cette unité. Le travail consistait aussi en partie à faire le postier. Mon poste devait être fixe …en principe, mais avec la fusion, il a été décidé qu'il fallait réduire les trois personnes qui faisaient ce travail à deux seulement.»

Mit fortschreitendem Interview konkretisiert sich die Geschichte von Attilo Basile. Seine berufliche Situation ist mehr oder weniger seit Beginn seiner beruflichen Laufbahn unbeständig. Es zeigt sich, dass er in Tat und Wahrheit nicht das erste Mal von einem Ort zum andern geschoben wurde und nicht erst in den letzten Jahren Zeiten grösster Unsicherheit durchlebt hat. Deshalb weiss er, dass es nicht einfach ist, eine neue Arbeit zu finden, und er nimmt das BNL-Angebot der Bank gerne an: «…ce n'est pas si facile de trouver un poste de travail. Si je me présente tout seul, moi qui n'ai aucune référence, je n'ai aucune chance. Moi, j'ai fait l'expérience du chômage à la fin de mon apprentissage d'employé de bureau. J'ai toujours été désavantagé par rapport aux langues. Et effectivement, être chômeur - c'est moche. C'était déjà difficile à l'époque de trouver, alors maintenant… et j'ai eu des mauvaises expériences… j'ai été traité comme un chien, vraiment, comme si on faisait la manche. J'ai été mis à la porte vraiment de manière brutale. C'était une mauvaise expérience, alors c'est pour ça que j'ai préféré participer au programme BNL, justement parce que je me suis dit que la Banque aurait des contacts.»

«Etre chômeur – c'est moche…»

Die Unternehmensveränderungen, bedingt durch die Fusion, stehen aus diesem Grunde auch nicht im Zentrum seiner Argumentation. Er führt seine Schwierigkeiten der letzten Jahre zwar auf diese Veränderungen zurück, ist von ihnen aber nicht wie eine Lawine überrollt worden, denn seine Probleme führen durch sein gesamtes Curriculum und stehen in erster Linie in Zusammenhang mit seiner Person. Dessen ist er sich bewusst, auch wenn er es so deutlich nicht erwähnt, lieber auf mangelnde Sprachkenntnisse und ungenügende Ausbildung ausweicht. Das Projekt BNL gab ihm Stabilität und Zuversicht sowie die Sicherheit, eine neue Arbeit zu finden. «Cette fois-ci j'étais sûr que tout s'arrangerait, et ça, grâce au programme BNL. Si ça n'avait dépendu que de moi, je serais peut-être retombé en dépression, parce que j'étais conscient que je n'aurais pas trouvé facilement. Je comptais vraiment sur les

[373] Indirekt merkt die Interviewerin durch sein Verhalten, dass er ihr die Führungsposition im Interview zuweist. In diesem Moment kommen jedoch sehr viele unerwartete Eindrücke auf sie zu, die sie noch nicht so richtig einzuordnen weiss. Verwirrend ist für sie vor allem das permanente Lächeln dieses Mannes. Die Interviewerin fragt sich, ob er nur höflich, vordergründig freundlich oder eher unterwürfig, demütig, vielleicht sogar ängstlich ist. Während des Interviews bleibt jedoch keine Zeit, klare Gedanken über die Person zu fassen.

contacts de Monsieur BNL.» Zu erwähnen ist, dass er wohl durch dieses Projekt das erste Mal eine mehr oder weniger gerechte Chance und eine berechenbare Ausgangslage bekam, die ihm Erfolg brachte.

Seitens BNL wird jedoch seine Situation nicht sehr positiv und optimistisch bewertet; wir erfuhren, wie unsicher und schüchtern Attilo Basile in der Zeit nach Vertragsauflösung war. Sein Berater nahm schon früh Kontakt zu ihm auf und begleitet ihn als freundschaftlicher Kollege auch noch heute, mehrere Jahre nach seiner «Freisetzung». Attilo Basile galt als einer der hoffnungslosen BNL-Fälle, für die man sich wenig Chancen ausrechnete. Uns wurde erzählt, dass er sich kaum traute, einen Anruf zu tätigen, um nach einer Stelle zu fragen, sondern dies mit allen Mitteln zu umgehen versuchte. Sein Berater ging auf ihn ein und kümmerte sich um die Stellensuche, entband ihn quasi aller Verpflichtungen, weil er die Ausweglosigkeit seiner persönlichen Möglichkeiten wohl schnell erfasste.

«Früher», wie wir von anderen Zeugen der Region vernahmen, «ist n i e jemand entlassen worden», aber mit der Fusion hat man Mittel und Wege gefunden, solche «Altlasten» oder «Fehltritte», wie sie intern auch genannt werden, zu «entsorgen». Weshalb dies im Fall Basile nicht gelungen ist? Lassen wir zuerst ihn selbst zu Wort kommen: «Je pense qu'être négatif a une certaine influence sur les gens qui l'aident. Monsieur BNL avait du plaisir à parler avec moi – il me l'a dit – justement parce que c'était léger, agréable. Moi, j'étais comme ça parce que j'avais confiance en eux. Si on commence à se demander si vraiment ils cherchent à nous aider, évidemment que la personne peut se rendre compte si on est un peu méfiant, si on doute de ses capacités. Je pense que ça peut avoir une influence. Moi, partout où je suis allé, ils ont été contents, justement parce que j'étais toujours content, toujours souriant, et ça, ça fait aussi plaisir aux autres. Si la personne est toujours sombre… je sais que c'est moche parce que c'est une question de caractère, mais…». In seinen Worten findet sich, um es nebenbei zu erwähnen, auch eine mögliche Erklärung für sein permanentes Lächeln.

Die wichtigsten drei Gründe, weshalb Attilo Basile in der Bank einen neuen Platz gefunden hat, sind wohl die gute Qualität seiner Leistungen, die grosse Unterstützung durch seinen BNL-Berater und sein überangepasstes Verhalten. «Oui, justement, ça a peut-être été un de mes avantages. Je m'adapte à n'importe quelle situation.» Er selbst ist überzeugt, dass er seine heutige Stelle seiner positiven Art verdankt. Mit anderen Worten: Angepasst sein wurde zu Attilo Basiles Lebensstrategie. Er lieferte und liefert keine Gründe, sich seiner zu entledigen, und doch ist offensichtlich, dass er durch sein Äusseres nicht ins Bild passt. Es ist, wie wenn er gelernt hätte, niemandem zur Last zu fallen.

Trotzdem besteht für diesen Platz auch in Zukunft keine Garantie. Die Reaktion seines Umfeldes, wie z. B. die der Rezeptionistinnen, die ihn als Idioten taxieren, sprechen dafür, dass sein Überleben in der Bank eher an einem seidenen Faden hängt. Eine Tatsache, die er zurzeit offensichtlich verdrängt, die für ihn aber sicher eine schwere Last bedeutet[374].

«Je n'aurais pas pu dire du mal de la banque…»

Das Einzige, was wir während des Interviews über sein Privatleben erfahren, ist ein Hinweis auf finanzielle Verpflichtungen wegen einer Eigenheimhypothek: «On m'avait d'ailleurs proposé un poste à 50 %, mais moi, en-dessous de 80 %, je ne m'en sors pas financièrement.» Dass er unverheiratet ist, keine Kinder hat, und seit 20 Jahren bei der Bank arbeitet, entnahmen wir aus den Variablen der Korrespondenzanalyse. Um diese Angaben exakter verstehen zu können, war jedoch nachfolgend die Rücksprache mit dem BNL-Berater nötig. Obwohl Attilo Basile auch gegenüber Herrn BNL wenig Persönliches erzählt, erfahren wir von diesem einiges über die Person und ihre Geschichte, erkennen, dass sich die beiden ziemlich gut kennen, weil beide schon viele Jahre bei der β-Bank arbeiten.

[374] Attilo Basile ist heute (2003) noch immer bei der Bank angestellt, seit dem Interview fand ein Arbeitsortwechsel statt (30 Kilometer entfernt). In seiner heutigen Aufgabe ist er als Firmenkundensachbearbeiter tätig.

Attilo Basile lebt mit seiner Mutter einsam und zurückgezogen in einem abgelegenen Haus. Seine Freizeit verbringt er vorwiegend zu Hause, auch in den Ferien verreist er nie. Über seine Lebensgeschichte spricht er auch mit Herrn BNL selten, und von seiner Arbeit redet er nur, wenn er ausdrücklich danach gefragt wird. Viel lieber plaudert er über das Tagesgeschehen, aber vor allem über den Computer und alles, was damit zusammenhängt. Er verkriecht sich anscheinend geradezu hinter diesem Objekt, kennt viele Spiele und ist ein begeisterter Internetsurfer.

Seine schwere Adipositas ist eine Tatsache, die er zu akzeptieren scheint, die ihm jedoch offensichtlich grosse Einschränkungen aufbürdet und vermutlich der hauptsächliche Grund für sein geringes Selbstwertgefühl darstellt. Seit frühester Kindheit ist er übergewichtig. Er hat, wie er Herrn BNL erzählt, schon als Kind versucht abzunehmen, es ist ihm nie gelungen, und heute muss er gezwungenermassen mit seinem Gewicht leben. Durch die schwere soziale Stigmatisierung und Marginalisierung isoliert er sich immer mehr, flüchtet in eine Scheinwelt, in der er sich bemüht, jeden Tag als positiv zu taxieren. Er ist sehr hilfsbereit und äusserst dankbar für jede Aufmerksamkeit, das bemerkt auch die Interviewerin. Vor allem aber ist er, wie er es auch im Interview immer wieder ausdrückt, dankbar für die Hilfe der Bank und seines Beraters.

Ihm gegenüber hat er diese Dankbarkeit auch konkret bewiesen, indem er ihn zu einem Nachtessen in ein Restaurant einlud, das in der Nähe seines Hauses liegt. Ein Ort, an dem man ihn offensichtlich kennt, aber auch da bevorzugt er einen Platz in der hintersten Ecke. Da er Herrn BNL wiederholt einladen wollte und stets bemüht war, ihm auch bei privaten Computerinstallationen zu helfen, ihm sogar Computerprogramme und -spiele für seine Kinder schenken wollte, scheint es, als ob Attilo Basile glaubt, für Aufmerksamkeit und Freundschaft bezahlen zu müssen. Herr BNL hat ihm offensichtlich mehrmals beteuert, dass dem nicht so ist.

«Je m'adapte à n'importe quelle situation…»

Wenn Attilo Basile von seiner neuen Arbeit spricht, möchte man den optimistischen Worten gerne Glauben schenken. Er befindet sich heute wirklich an einem sicheren Platz. An einer Arbeitsstelle, die nicht wie seine früheren schon im nächsten Moment wieder aufgelöst werden wird. Betrachtet man aber seine Person, seinen ambivalenten, widersprüchlichen Diskurs und die Stellungnahmen seines Umfelds, scheint er in der Bank – so Leid es einem tut, dies zu bemerken – nur geduldet. Wie lange er mit seiner Strategie der wohlwollenden Zufriedenheit, mit seinem optimistischen Lächeln und dem Niemandem-zur-Last-Fallen in diesem so elitär und artifiziell gewordenen System überleben wird, sei in Frage gestellt. Und wenn auch er selbst oft naiv und sich selbst widersprechend seine Lage zu beschönigen versucht, idealisiert er seine Lage nicht in erster Linie vor der Interviewerin, sondern wohl viel mehr vor sich selbst.

Um in diesem System überleben zu können, darf er vermutlich seine prekäre Realität nicht vollumfänglich wahrnehmen. Er darf die *illusio* des Spiels nicht verlieren, sonst verliert er das Spiel. Respektive er erkennt, was er eigentlich weiss, dass er in diesem Spiel überhaupt keinen Platz hat, dass er nur geduldet ist und auch seine heutige Position jederzeit wieder verlieren kann. Die Wirklichkeit ignorierend, kämpft er wie Sisyphos mit der Hoffnung, den Zenit doch irgendwann noch zu erreichen. Sein Ziel besteht darin, bis zur offiziellen Pensionierung angestellt zu sein und nicht zum Sozialfall zu werden, damit er beschäftigt bleibt und die Hypotheken für sein Haus auch in Zukunft begleichen kann.

Seine Strategie des Verdrängens führt zu einem Diskurs, der auf den ersten Blick undifferenziert und naiv optimistisch erscheint. Tatsächlich gelingt es ihm teilweise sogar, seinen Werdegang als positiv und reüssiert zu beschreiben. Mit einer scheinbaren Ignoranz umgeht er jeden Eindruck von Disharmonie. Aus seiner Vergangenheit zeigt sich, dass er in seinem Leben aus einem Überlebenstrieb heraus gelernt hat, einen durchwegs positiven, unantastbaren, und auch ignoranten Diskurs zu führen, der ihm einerseits als persönlicher Schutzschild dient, um von seinem Umfeld nicht dauernd angegriffen zu werden, der aber anderseits auch hilft, seine persönliche Lebenssituation zu ignorieren, zufrieden zu sein, indem er alle

anderen Möglichkeiten ausschliesst. Und sich von der Aussenwelt distanziert, indem er sein Leben und seine Geschichte als die einzig Wohlwollen bringende Lösung darstellt.

6.5.1.1 Interview mit Attilo Basile

[…]
Aujourd'hui, je suis assistant au conseil à la clientèle commerciale. C'est un travail de bureau. Il consiste à traiter tout ce qui touche au contact direct avec le client, tout ce qui est formulaires, demandes, etc. Nous sommes quatre assistants. Je travaille là depuis six mois… pour une durée indéterminée. Ce travail me plaît, …mais je me suis plu dans tous mes emplois. Ce poste est plus varié que les autres… Maintenant, c'est mieux parce qu'il y a un peu plus de sécurité. Avant (*la période qui a suivi la fusion*) c'était toujours des postes provisoires. Sur le long terme, c'est un peu… on n'est pas aussi tranquille.
Où avez-vous travaillé avant la fusion?
Avant la fusion, je travaillais à la β-Banque à… Je traitais tout ce qui est chèques et valeurs de change, transactions par chèque entre banques. Dès le début des années 90, on parlait de centralisation à l'intérieur de la β-Banque, alors déjà il y avait un climat d'incertitude. Et cela a perduré jusqu'à deux ans après la fusion.
Auparavant, j'ai eu le même poste à… (*dans une autre ville*). Mais le département s'est centralisé au siège principal en Suisse alémanique. J'ai refusé d'y aller, parce que j'ai une maison en hypothèque. Ça m'aurait fait des doubles dépenses avec un deuxième appartement et le coût des trajets. Cela ne m'aurait plus permis de vivre. De plus, je ne parle pas l'allemand.
[…]
(*Lors de la fusion*…) un nouveau service de crédits a été créé ici, et un poste dans les archives m'a été proposé dans cette unité. Le travail consistait aussi en partie à faire le postier. Mon poste devait être fixe …en principe, mais avec la fusion, il a été décidé qu'il fallait réduire les trois personnes qui faisaient ce travail à deux seulement. Je me suis volontiers plié à la décision des chefs qui m'ont dit que ce serait moi qui devais partir, parce que, ce n'est pas que le travail ne me plaise pas, mais il n'était pas tout à fait adapté pour moi. Et les deux autres avaient de bonnes raisons de rester: un parce qu'il y travaillait depuis vingt ans, il savait tellement de choses, que ça aurait été dommage de le choisir lui… (*pour partir*). Et l'autre était quelqu'un qui aimait beaucoup ce travail, et en conséquence… C'est eux qui ont été choisis. Mais je suis d'accord avec leur décision, ils ont pris la bonne, parce que ça n'était pas un travail pour moi.
(*Lors de la transition au nouveau service, on lui a proposé un autre poste.*) Ensuite on m'a proposé un travail de nuit dans le service où ils impriment toutes les listes internes. J'ai essayé parce que, par principe, je suis une personne qui…, si je ne connais pas le travail, je ne peux pas dire oui ou non. Mais ce n'était pas un travail que je pouvais faire, vraiment. A cause de la distance: c'était à 140 km d'ici et le travail ne finissait jamais à des heures précises. De plus, contrairement à ce que j'avais pu penser auparavant, je faisais même plus d'heures avec ce travail de nuit qu'avec un travail normal. Une fois à la maison, j'étais complètement épuisé. Après quinze jours, j'ai arrêté.
(Le directeur du service de crédits et le chef du personnel le poussaient à trouver quelque chose avant la date de son départ. Mais à ce moment-là, il n'y avait plus de postes vacants, on lui a alors conseillé de chercher par lui-même, tout en continuant encore au service de crédits jusqu'à échéance. Il est resté jusqu'à la date à laquelle ils devaient avoir réduit leurs effectifs.)
[…]
Je lui (*au conseiller BNL*) ai dit tout de suite, ne connaissant personne, c'est moche. Surtout à 40 ans. Et ce n'est pas si facile de trouver un poste de travail. Si je me présente tout seul, moi qui n'ai aucune référence, je n'ai aucune chance. Moi, j'ai fait l'expérience du chômage à la fin de mon apprentissage d'employé de bureau. J'ai toujours été désavantagé par rapport aux langues. Et effectivement, être chômeur - c'est moche. C'était déjà difficile à l'époque de trouver, alors maintenant… et j'ai eu des mauvaises expériences… j'ai été traité comme un chien, vraiment, comme si on faisait la manche. J'ai été mis à la porte vraiment de manière brutale. C'était une mauvaise expérience, alors c'est pour ça que j'ai préféré participer au programme BNL, justement parce que je me suis dit que la Banque aurait des contacts. Les possibilités de trouver étaient plus grandes avec BNL (*que de partir en acceptant une indemnité*). On nous a dit

qu'on aurait eu dix mois et demi de salaire comme indemnité, mais pour moi ce n'était pas une garantie suffisante pour retrouver un poste de travail. Et… j'ai bien fait! Je n'ai passé finalement que quinze jours à la maison, et déjà avec la promesse d'un nouveau travail à l'interne. Car le jour de mon départ au service de crédits, le directeur m'a proposé trois mois pour faire de la saisie de données (*poste temporaire*). J'ai accepté. Mon travail a plu à mes chefs et j'ai été recommandé à la direction générale. Finalement, j'ai même pu choisir entre deux différents postes. Et je reçois le même salaire qu'avant. Mais pour moi le salaire est secondaire. Il doit permettre de vivre, mais avant tout, le travail doit être agréable. D'autres accordent beaucoup d'importance à la paie. Mais pas moi.

Comment avez-vous appris qu'il y aurait une fusion?

Nous avons su seulement dix jours avant l'annonce officielle qu'il y aurait une fusion. On en parlait déjà, mais on ne savait pas avec qui, quand, etc. Mais nous l'avons appris par une annonce interne.

Est-ce que ça vous a surpris, …ça vous a fait peur?

Non, personnellement, je ne suis pas une personne qui se laisse facilement impressionner. Et puis, on savait que Z et W (*deux villes centrales pour la β-Banque*) avaient fait certains trous, déjà depuis quelques années. Il y avait une mauvaise gestion. Il y avait même eu des erreurs colossales où après, ils ont dû rembourser les clients parce que, par exemple, le client donnait l'ordre de vendre des actions par billions et ils ne suivaient pas l'ordre. Et si les actions ou l'or descendaient à pic, évidemment que le client voulait être remboursé. Et c'est ça aussi qui a pesé sur tout ça. Ce n'était donc pas une surprise. On soupçonnait bien que ça ne puisse pas aller comme ça. On se demandait surtout pourquoi ces personnes n'ont pas été punies. Ça c'était le comble. Un employé, s'il se trompe, il est licencié sur le champ et eux: rien, même que certains ont été en préretraite.

Quelles ont été les conséquences sur votre travail?

Pas vraiment grand chose, mais… il y avait des personnes très préoccupées. Je connais quelqu'un qui a fait un épuisement nerveux et qui ne s'en est pas remis.

Pourquoi, selon vous?

Parce qu'il avait déjà eu une expérience de fusion dans la banque d'où il venait. On voulait le déplacer à… (*un endroit loin de chez lui*). Il a trois ou quatre enfants et lui aussi avait une petite maison, donc il ne voulait pas se déplacer. Il s'était enfin remis depuis quatre ou cinq ans, et on lui annonce encore une fusion. Son travail devait être centralisé d'abord dans un centre régional et ensuite peut-être au siège principal …il s'est écroulé. Malheureusement. Il est resté en maladie pendant un an. Je crois qu'ils ont réussi à lui trouver une réorientation professionnelle. Il a donc changé de métier. Il recevait toujours son salaire. Pour ça, je peux dire qu'ils ont toujours aidé les personnes. Ils ont été très corrects.

Cette aide est selon vous un devoir de la Banque?

Sans aucun doute, c'est une bonne chose. Mais… c'est sûr que ce n'est pas un devoir, que je sache: ce n'est pas écrit dans le code des obligations. Ça reste quand même une bonne chose. Bon, il y aura toujours des personnes ingrates qui bénéficient de l'aide et qui après disent du mal, mais les personnes honnêtes, si on les aide… Moi personnellement, s'ils ne me trouvaient pas ce poste, mais un autre, je n'aurais pas pu dire du mal de la Banque, parce qu'ils m'ont aidé. Si on avait été mis à la porte sur le champ avec un mois de salaire, c'est logique qu'on ne dise pas du bien de la Banque.

Et ceux qui n'ont pas trouvé?

Peut-être qu'il y en a encore deux ou trois, mais que je sache: Ils ont tous trouvé. Disons grosso modo 50 % qui ont trouvé à l'interne, 45 % à l'extérieur ou qui se sont mis à leur compte, et 5 % qui n'ont pas encore de postes. Ils ont bien fait leur travail. Pour moi, ce programme BNL a été un succès.

[…]

Parce qu'en fait on ne peut pas vraiment dire qu'ils ont licencié, puisqu'ils se sont donnés du mal pour replacer les gens. C'est sûr que l'image d'une banque qui fait des gros bénéfices et qui licencie beaucoup de monde, n'est pas une image qui va plaire à tous, mais moi je peux dire que je suis très content en ce qui concerne la Banque. Pas seulement parce qu'ils m'ont replacé à l'interne. Si j'avais pu avoir un poste à l'externe, ça aurait été aussi merveilleux. Je ne sais pas combien de banques font un système de ce genre. Et je ne pense pas que ça (*BNL*) a été seulement fait pour faire passer la pilule amère. Ce n'est pas dans mes habitudes de tirer des conclusions comme ça, sans… peut-être qu'ils ont pu le faire pour ne pas avoir une image négative, c'est possible, mais ce qui compte dans tous les cas, c'est le résultat, indépendamment des raisons qui les ont motivés à faire ce programme BNL.

Pensez-vous que la fusion a amené une nouvelle philosophie d'entreprise?
Non, en ce qui me concerne, je n'ai pas senti de changements. La philosophie était déjà comme ça avant. Je parle de notre région, parce que dans le reste de la Suisse, je sais que c'était abondant, ils avaient plus de personnel que nécessaire. Chez nous, ils étaient déjà limite dans le nombre, donc il n'y a jamais eu de licenciement à la β-Banque. Si le travail diminuait, ils anticipaient, et au moment où une personne s'en allait, ils ne la remplaçaient pas. Ça faisait beaucoup de travail pour ceux qui restaient, mais c'était aussi positif, parce qu'on ne renvoyait personne.
Comment vivent ceux qui restent et qui sont toujours plus sollicités?
C'est sûr, ils sont plus stressés, mais il y a aussi les gens qui avant avaient toujours le temps de lire leur journal.
Et l'ambiance?
Toujours sympathique. De tout temps il y a eu des personnes un peu plus nerveuses, mais c'étaient toujours des caractères pessimistes.
Quelles sont les qualités d'un employé de Banque parfait?
Bien sûr, ils sont plus exigeants maintenant. Avant 50 % des employés sortaient des écoles de commerce ou de l'apprentissage d'employé de commerce, mais les autres 50 % venaient de tous les milieux : bouchers, peintres, électriciens, etc. Ils commençaient en bas de l'échelle, mais s'ils avaient les qualités, ils pouvaient espérer monter les échelons. De nos jours, c'est impensable. Pour entrer à la Banque, il faut au moins avoir fait l'école de commerce. Il faut un niveau scolaire plus élevé.
Et peut-être plus flexible?
Oui, justement, ça a peut-être été un de mes avantages. Je m'adapte à n'importe quelle situation. A l'époque, il y avait le chef de bureau qui était très présent, il était seul à prendre les décisions. L'autonomie était réduite. Maintenant on nous demande une grande autonomie. On doit prendre des initiatives. C'est plus intéressant. Ça m'est arrivé à l'époque de proposer des choses qu'on refusait systématiquement. Ça c'est quelque chose de positif.
Comment se déroulaient les rencontres avec votre conseiller BNL?
Je le voyais toutes les trois, quatre semaines. Ensemble nous faisions le bilan de ma situation, ce qui avait avancé, ce qu'il restait à faire.
Il y avait des moments où vous n'aviez pas le moral?
Non. Je suis toujours resté très positif. Dès le début. Parce que je l'ai pris comme une possibilité d'améliorer la situation. Et je ne l'ai pas vu comme quelque chose de négatif. J'ai peut-être l'avantage de savoir quand les choses vont bien se passer. Je me suis donc jamais laissé aller, parce que justement, j'avais la certitude que les choses ne pouvaient que s'améliorer. (…) Quand je sortais de l'apprentissage, je suis tombé en dépression, mais cette fois, j'ai eu cette certitude. Eh, l'âge a changé, j'avais dix-huit ans à l'époque. Cette fois-ci j'étais sûr que tout s'arrangerait, et ça, grâce au programme BNL. Si ça n'avait dépendu que de moi, je serais peut-être retombé en dépression, parce que j'étais conscient que je n'aurais pas trouvé facilement. Je comptais vraiment sur les contacts de Monsieur BNL.
Votre conseiller ne vous a jamais renvoyé en vous disant que c'était à vous de chercher?
Non. Pas du tout. Justement, il donnait les noms des gens à qui il demandait lui-même pour moi.
Mais, il vous demandait à vous aussi de chercher?
Oui. Si je rencontrais des possibilités, je devais le lui dire et ne pas attendre seulement après lui. J'ai essayé deux fois. Une fois auprès d'un ex-camarade de l'école primaire qui a appris *(la situation)* par ma mère. Et lui est venu me dire qu'il cherchait quelqu'un. Mais, j'ai été franc et je lui ai dit que ce n'était pas un travail pour moi. Il était patron d'une typographie et il fallait le remplacer lorsqu'il était absent, ce qui arrivait de plus en plus souvent avec la croissance de la boîte. Et il fallait les langues. S'il y a bien quelque chose d'odieux, c'est mentir. Il faut être porté pour ce genre de travail. Ce n'est pas mon truc. Je me rends compte de mes capacités. (*Il raconte qu'il a déjà refusé une fois de devenir le remplaçant d'un des responsables. Il aide s'il faut, mais, il ne le fait pas volontiers.*)
[…]
Selon vous, le programme BNL a été juste pour tout le monde, ou y a-t-il eu des injustices?
Je pense que oui c'était juste pour tout le monde, il y a eu justice pour tous, mais parler pour les autres… Je ne connais que deux autres personnes qui sont passées par BNL: l'un est content, l'autre y est encore jusqu'à la fin de l'année, il est à un poste qui va se terminer. Après, ce sera fini et le projet BNL ne sera plus là. Forcément il est démoralisé. Il est préoccupé… il a 47 ans, il a de la famille…sa situation est pire que la mienne…

Pourquoi selon vous ne trouve-t-il pas de poste fixe?
Justement peut-être parce qu'il n'est pas optimiste. Ça pourrait être une raison. Je pense qu'être négatif a une certaine influence sur les gens qui l'aident. Monsieur BNL avait du plaisir à parler avec moi – il me l'a dit – justement parce que c'était léger, agréable. Moi, j'étais comme ça parce que j'avais confiance en eux. Si on commence à se demander si vraiment ils cherchent à nous aider, évidemment que la personne peut se rendre compte si on est un peu méfiant, si on doute de ses capacités. Je pense que ça peut avoir une influence. Moi, partout où je suis allé, ils ont été contents, justement parce que j'étais toujours content, toujours souriant, et ça, ça fait aussi plaisir aux autres. Si la personne est toujours sombre… je sais que c'est moche parce que c'est une question de caractère, mais…
Peut-être que si on a une famille à entretenir, c'est plus difficile?
Mais, je crois qu'on est plutôt comme ci ou plutôt comme ça, dans toutes les circonstances. Dans mon cas, …ce qui m'a aussi donné confiance, c'est de voir que ceux qui étaient rentrés dans le BNL avant moi, avaient pour la plupart retrouvé quelque chose.
Si la Banque pouvait tirer une leçon de toute cette histoire, quelle serait-elle?
Dans le cas d'une nouvelle fusion, ils peuvent changer le nom du programme, mais il faut qu'ils gardent cette idée. S'il s'agit de gros effectifs, il faut reconstituer un département à part, sinon cela peut faire partie du service du personnel. En tout temps, cela peut être utile. Cette fois on a créé un département spécifique parce qu'il s'agissait de centaines de personnes ici dans la région. Finalement, il y a eu moins de personnes touchées que prévu, parce qu'ils se sont rendus compte en chemin qu'il avaient mal étudié les places à supprimer. Ça c'est une des grosses erreurs qu'ils ont faites. Ils se sont trompés en déléguant ce travail (*il parle du travail de restructuration*) à quelqu'un d'extérieur comme les… (*conseillers externes*). Personne n'est venu voir ici chez nous comment c'était. Ils se sont basés sur des calculs faits au siège principal. Cela ne leur a pas permis de voir ce qui se faisait différemment ici et là-bas. Ce sont des décisions qui devraient être prises s u r le terrain, pas sur des standards qu'on suppose valides pour toute la Suisse. Ça aurait dû être attribué aux directions régionales, cela relève plus de leurs compétences. Je vois là un échec.
Et qu'est ce qui a réussi?
Tout le reste. Je pense que maintenant les clients se sont habitués. Au début, certains étaient mécontents, mais maintenant… Mais on s'habitue à tout. Bon, les services étaient déjà bien avant. La fusion peut être utile comme solidité: une grosse banque a plus de poids. Il y a eu des changements, mais c'est normal, chacun n'a plus son propre conseiller, il n'y a plus de guichet réservé aux enfants, mais bon un client normal ne remarque pas la différence. Bon, celui qui n'a vraiment que quelques centimes… mais celui qui a déjà quelques petits mouvements, disons l'entrée d'un salaire et de petites épargnes, il a toujours son conseiller.
[…]

6.5.2

«Kurz nachdem ich schwanger geworden bin, verlor mein Mann seine Stelle...[375]»

Pseudonym: Theresa Bättig; Geschlecht: weiblich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf ; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: für 1 Kind; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 10; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Sachbearbeiterin.

In groben Zügen wurde ich von Theresa Bättigs BNL-Berater über ihre Geschichte informiert. Ich wusste, dass sie zur Zeit der durch die Fusion bedingten Umstrukturierungen ihr zweites Kind erwartete und sich während dieser Zeit in einer sehr schwierigen Situation befand, dass sie nach dem Mutterschaftsurlaub unbedingt weiterarbeiten wollte und so zu BNL kam, daraufhin ziemlich schnell neu platziert wurde, dass aber auch ihre heutige Arbeitssituation keine Stabilität garantiert und durch die heutige Wirtschaftsphilosophie wohl auch äusserst fragil bleiben wird. Ersten Kontakt hatten wir per E-Mail, und in der Folge verabredeten wir uns per Telefon zum Interview in einem Restaurant in X, nicht weit entfernt von ihrem heutigen Arbeitsplatz. Da das Restaurant ziemlich gross und verwinkelt ist, verabredeten wir uns in der hintersten Ecke, beinahe wie zu einem «blind date», indem wir uns gegenseitig kurz über unser Äusseres informierten und beim Treffen eine Zeitung in der Hand halten wollten.

Wir erkennen uns folglich ohne Schwierigkeiten, geben uns zur Begrüssung freundschaftlich die Hand und setzen uns an einen kleinen Tisch weitab von den anderen Gästen. An diesem Hochsommertag ist es schön warm, und Theresa Bättig trägt einen bequemen zweiteiligen Hosenanzug in Erdtönen, der mich durch seinen Batikdruck an Frauen ferner Länder Westafrikas erinnert. Sie ist mit der Tonbandregistrierung einverstanden und beginnt schüchtern, in ihrem Verhalten eher zurückhaltend, gedämpft, jedoch sehr offen und spontan zu erzählen, noch bevor uns der Kellner den Kaffee serviert. Ich stelle ihr eine offene Frage und überlasse es ihr, ob sie zuerst von ihrer aktuellen Situation berichten oder mit der Zeit vor der Fusion und der Vertragsauflösung beginnen will.

«Ich komme vom Land, aus einer Grossfamilie, und darum bin ich so...»

Sie beginnt mit dem Erzählen ihrer Geschichte vor der Fusion und blendet zurück in ihre berufliche Laufbahn, erzählt von ihrer Ausbildung, dem Haushaltlehrjahr, das sie entsprechend ihren Eltern nach der Grundschule als Frau absolvieren musste. Eine Lehre konnte sie nicht machen, weil sie arbeiten musste. Sie berichtet weiter von ihren verschiedenen Stellen und Arbeitgebern bis zum Stellenantritt bei der α-Bank in den 90er-Jahren. Und auch von ihrem ersten Sohn, der sie als sehr junge Frau zur allein erziehenden Mutter machte. Deshalb war sie auf die Hilfe ihre Eltern angewiesen, nur, so erzählt sie, war alles nicht so leicht, da ihr Vater Alkoholiker war und die Eltern über ein sehr geringes und auch unsicheres Einkommen verfügten[376].

[375] Das Interview mit Theresa Bättig führte Andrea Buss Notter.
[376] Ihr Vater, so erzählt uns Theresa Bättig, war Lagerist, und ihre Mutter arbeitete auf dem familiären Bauernhof.

In ihren Erzählungen überspringt sie vieles und hüpft in ihrem Kalender vor und wieder zurück, verknüpft Familiäres mit Beruflichem, so ist es ziemlich schwierig, den roten Faden zu finden. Alsbald erzählt sie auch von ihrem Handicap der Legasthenie. Die daraus folgenden Lese- und Schreibschwierigkeiten konnte sie jedoch bis vor fünf Jahren, da war sie schon über 35, nicht ursächlich erklären. Ein Personalchef bei der Bank machte sie auf ihr Problem aufmerksam und nannte es beim Namen. Er meldete sie dann zu einem Lehrgang für Legastheniker an, der ihr half, mit ihren Lese- und Schreibproblemen umzugehen: «Fast drei Jahre lang habe ich das gemacht. Ich habe dort Leute kennen gelernt, die haben eine super Ausbildung gehabt, und trotzdem waren sie Legastheniker. Ich habe immer gedacht: Ich komme vom Land, aus einer Grossfamilie, und darum bin ich so. Ich habe die Fehler immer bei mir gesucht, und dann habe ich gemerkt, dass es einen Grund gibt, den man gar nicht beheben kann[377]. Vielleicht, wenn ich es früher gemacht hätte... Dort habe ich gemerkt, dass sehr viele Leute Legastheniker sind. Ich habe mich ein wenig gewundert, ich hätte auch schon früher einen Duden mitnehmen müssen und nun weiss ich, dass ich eben mit dem Duden leben muss.»

«Mein Mann hat vorgeschlagen, das Kind aufzugeben...»

Kurz bevor sie ihre Arbeit bei der α-Bank begann, hatte sie geheiratet. Ihr erster Sohn, der als Kind durch einen Unfall schwerst behindert wurde, war zu diesem Zeitpunkt schon fast erwachsen. Ihr Mann ist Ausländer[378], und der grösste Wunsch des Paares war nun ein gemeinsames Kind. Kurz nach der Heirat wurde sie schwanger, verlor aber das Kind, was sie und vor allem auch ihren Mann sehr belastete. Theresa Bättig wurde 40 Jahre alt und wusste bald nicht mehr, ob ihr Herzenswunsch nun überhaupt noch zu realisieren sei. Dann wurde sie wieder schwanger. Sie nahm sich fest vor, sich zu schonen und nicht mehr so schwer zu tragen. Deshalb fühlte sie sich auch gezwungen, ihrer Chefin das freudige Ereignis gleich zu Beginn der Schwangerschaft mitzuteilen: «Ich habe gedacht, jetzt schaue ich ein wenig mehr für mich und nicht für die andern. Ich habe auch sagen müssen, dass mein Mann die Stelle verloren hat und eben, dass ich schwanger bin. Und dann hat es eigentlich angefangen, sie haben mich schon dort zwingen wollen... Sie haben gesagt, dass ich, wenn ich nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkomme, nur noch Teilzeit, 80 % oder 50 %, arbeiten könne. Dann habe ich sagen müssen, dass das momentan nicht gehe, weil mein Mann nichts verdiene. Ich habe gesagt, dass ich arbeiten müsse, damit wir überleben könnten.» Und in dieser Situation der Ungewissheit und finanziellen Prekarität wurde der Kinderwunsch, wie sie andeutet, zum Luxus.

Ich bin mir nicht sicher, ob ich sie richtig verstanden habe und frage nach, ob sie damit ausdrücken will, dass sie einen Schwangerschaftsabbruch in Erwägung gezogen hat. Sie bejaht und bricht in Tränen aus, so stellen wir das Tonband ab. Ich könnte mit ihr weinen. Ich spüre ihre damalige Ratlosigkeit in meinem Innersten, war ich doch genau in derselben Zeit schwanger mit meinem ersten Sohn. So kann ich ihre durch Trauer und Hilflosigkeit geprägten Muttergefühle noch viel besser nachvollziehen. «Mein Mann und ich haben nicht mehr gewusst, was wir machen sollen. Mein Mann hat vorgeschlagen, das Kind aufzugeben. Aber ich habe ihm gesagt, ich sei nicht mehr so jung und wolle das Kind nicht aufgeben.»

Es vergehen Minuten, in denen wir uns an der Hand halten, die Tränen rollen über ihre Wangen und ich bin beschämt, dass ich diejenige bin, die diese traurigsten Gefühle auf Grund einer Forschungsarbeit wieder erwachen lässt. Zwar weiss ich im Allgemeinen von den Schicksalsschlägen der Mitarbeiter, die durch das Projekt BNL betreut werden, über das Ausmass der Situation von Theresa Bättig bin ich jedoch nicht informiert. Ich bin mir nicht einmal sicher, ob sie diese Gedanken an einen Schwangerschaftsabbruch ihrem BNL-Berater anvertraut hat. Ich finde den Schlüssel zum Gespräch wieder, indem ich sie auf ihren kleinen Jungen anspreche, der jetzt ungefähr drei Jahre alt sein muss, und frage sie, ob es ihm

[377] Siehe dazu Pierre Bourdieu (1979), *La distinction*. In Anlehnung an Robert Castel benutzen wir den Namen «Handicapologie», den er einführte, um in erster Linie körperliche Gebrechen zu beschreiben; Kriterien, die das Individuum aus einem Katalog von Behinderungen erfüllen muss, um Sozialfürsorge zu empfangen. Grundschule, Minimallohnempfängerin. In ihrem Fall bedeutet dies, sie muss arbeiten, weil ihr Mann Fürsorgeempfänger ist. Er ist ein Immigrant aus einem Drittweltland und verfügt über keine in der Schweiz anerkannte berufliche Ausbildung.

[378] Auf Grund seines Äusseren (insbesondere seiner Hautfarbe) und seines berufliches Hintergrunds wird der Ehemann von Theresa Bättig immer ein Marginalisierter unserer Gesellschaft sein.

heute gut geht. Sie bejaht, und der Weinkrampf löst sich allmählich, bis sie dann fortfährt: «...und dann hat es geheissen, wir müssten jetzt in andere Räumlichkeiten umziehen.» Und von diesem Augenblick an wurde sie von ihren Vorgesetzten schikaniert und über ihre Zukunft im Ungewissen gelassen. Obwohl sie mitteilte, dass sie auch weiterhin arbeiten möchte und durch ihre familiäre Konstellation auch dazu gezwungen war, ignorierten ihre Chefin und der Personalberater ihre Situation und empfahlen ihr sogar, ab Eintreten der Mutterschaft mit Arbeiten aufzuhören. Ihre Vorgesetzten verfolgten anscheinend ausschliesslich die offiziellen Unternehmensweisungen zur Reduktion von Arbeitsplätzen und zogen die persönlichen Umstände der davon betroffenen Mitarbeiter kaum in Betracht.

«Jeder kämpft für sich allein, das habe ich gelernt...[379]»

Diese berufliche und folglich finanzielle Unsicherheit belastete ihre Schwangerschaft aufs Äusserste, deshalb konnte sie wahrscheinlich auch nicht bis zur Niederkunft arbeiten, sondern wurde schon Wochen vor dem Termin wegen Blutungen in die Frauenklinik eingewiesen. Die schlimmste Zeit begann aber für Theresa Bättig mit dem Wochenbett und dem Mutterschaftsurlaub: «Ich habe keine Ahnung gehabt, was mit mir danach passieren wird. Sie haben mir gar nichts gesagt.» Ein Zeitraum, der eigentlich jeder Frau nach den anstrengenden und belastenden letzten Schwangerschaftswochen und den Geburtsstrapazen die notwendige Ruhe, Erholung, Entspannung und Kräftigung ermöglichen sollte. Zudem hörte sie kurz nach ihrer Niederkunft durch die Medien von der Fusion und wurde daraufhin noch unsicherer. Ihr Mann konnte zwar die Arbeit wieder aufnehmen, aber seine schlecht bezahlte Aushilfsstelle war unbeständig, weil zeitlich begrenzt, und garantierte keine Stabilität. Es vergingen lange Monate des Wartens: «Ich habe das Gefühl gehabt, dass mir eh niemand helfen würde. Ich habe mich in dieser Zeit überflüssig gefühlt.» Sie hatte schwere körperliche Beschwerden, fiel in tiefste Depressionen und begann an sich selbst und sogar an ihrer Mutterliebe zu zweifeln.

Erst fünf Monate nach der Geburt, beinah am Ende ihres Mutterschaftsurlaubs, erhielt sie vom Projekt BNL eine Einladung zum Gespräch. Man schlug ihr einen Temporäreinsatz vor, den sie mit Freuden akzeptierte. «Dann habe ich gemerkt, dass es am neuen Ort ähnlich ist wie vorher, ...dass sie auch Intrigen untereinander haben. Jeder hat schlecht über den andern gesprochen, und das bin ich nicht gewohnt.» Sie suchte zusammen mit ihrem BNL-Berater weiterhin nach einem definitiven Arbeitsplatz. Wenige Monate später bekam sie durch die Vermittlung einer früheren Arbeitskollegin eine feste Stelle als Sachbearbeiterin zugesprochen.

Der Kontakt mit ihrem BNL-Berater entlastete sie und ermöglichte ihr wieder, Zukunftsperspektiven zu entwickeln. «Ich weiss nur noch, dass ich ihn gesehen habe und gedacht habe: Gott sei Dank, endlich jemand, mit dem ich darüber sprechen kann! Ich habe gefunden, dass er ein guter Mensch ist, und ich wünsche ihm alles Gute. Ich habe mit ihm sprechen können.» Der BNL-Berater war die erste Person im Unternehmen, mit der Theresa Bättig über ihre Schwierigkeiten sprechen konnte. Aber während unseres Interviews fällt es ihr schwer, sich an diese Gespräche zu erinnern. Diese Zeit und unser Gespräch scheinen sie so mitzunehmen, dass sie ganz verwirrt ist. Sie erinnert sich kaum mehr an die verschiedenen Ereignisse und beherrscht sich, um nicht wieder und wieder in Tränen auszubrechen.

Ihren Aussagen ist zu entnehmen, dass sie durch ihren BNL-Berater eine sehr persönliche, individuelle, umfassende und psychologische Betreuung bekam. Allerdings spürte sie diesen Schutzraum auf Grund des Mutterschaftsurlaubs verhältnismässig spät[380], aber sie war dennoch froh, dass sie endlich offen über ihre persönlichen Probleme sprechen konnte, ohne deswegen gleich negative Konsequenzen befürchten zu müssen oder abgestempelt zu werden. Durch ihren BNL-Berater wurde ihr auch gezeigt, dass die Verantwortlichkeit für die prekäre Lage, in der sie sich befand, nicht allein ihr zuzuschreiben war, sondern vorwiegend dem Unternehmen und der heutigen Wirtschaftsideologie. In ihrem BNL-Berater fand sie

[379] Oder man könnte auch von einer «Verwundbarkeit im weiblichen Geschlechtsschicksal» sprechen
[380] Sie kam erst nach dem Mutterschaftsurlaub in die Organisation BNL.

einen Komplizen, der ein Stück weit ihr Schicksal mittrug, sie beschützte, verteidigte, motivierte und ihr einen neuen Weg eröffnete.

«Irgendwie habe ich in dieser Zeit wie die Orientierung verloren...»

Auf Grund der unsicherheitsstiftenden Erwerbssituation ihres Mannes als Immigrant wird Theresa Bättig auf ihren Arbeitsplatz auch in Zukunft unbedingt angewiesen sein. Durch ihr Ausbildungsprofil und ihren Werdegang ist im Rahmen ihrer Altersvorsorge sowohl eine AHV-Minimalrente als auch ein Mindesteinkommen im Bereich der Pensionskasse zu erwarten. Die Stelle als Sachbearbeiterin ist ihr jedoch in Zukunft alles andere als sicher, denn Theresa Bättig verfügt, auch wenn sie sich noch so optimal einsetzt, über ein sehr dürftiges Berufsprofil mit inhärenter Fragilität. Dessen ist sie sich bewusst, und sie hofft, dass es für sie in diesem Unternehmen trotzdem weiterhin einen Platz geben wird. Wenn sie aber von Gerüchten über Veränderungen an ihrem neuen Arbeitsplatz, von geplanten Bereichszusammenlegungen usw. spricht, ist sie verständlicherweise aufgewühlt und beunruhigt. Sie gehört zu den Untersten in der Gruppe der Lohnarbeitsgesellschaft und hat kaum eine Chance, je in eine höhere und dadurch auch sicherere Position aufzusteigen. Mit zunehmendem Alter ist deshalb voraussehbar, dass ihre Lage noch prekärer wird und sie wieder vor grossen Schwierigkeiten steht, wie sie sie in ihrem Leben mehrmals erfahren hat[381].

Theresa Bättig hat in ihrem Leben wohl schon früh lernen müssen, sich am kleinen Glück festzuhalten. Auch wenn sie rückblendend die Zeit der Schwangerschaft als sehr bedrückend beschreibt, ist sie ein Mensch ohne Ressentiments: «Das ist ein enormer Druck gewesen. Alles in allem ist es finanziell gut gegangen. Ich bin es gewohnt, mich einzuschränken. Aber ich habe mich doch nicht so einschränken wollen, dass ich fast nicht mehr atmen kann. Wenn man nicht einmal sagen kann, ich kann auch Ende Monat etwas Gutes zum Essen kaufen, sondern, ich muss das Billigste nehmen... Dazu bin ich nicht mehr gewillt gewesen. Das habe ich früher machen müssen, vor meiner Zeit bei der Bank. Eigentlich ist es mir immer gut gegangen, seit ich bei der Bank gearbeitet habe. Ja, eigentlich schon, und auch als ich meinen Mann kennen gelernt habe. Ich meine nicht finanziell, aber sonst...» Mit dem Kennenlernen ihres Mannes hat sie das Glück der Liebe gefunden, das einen Teil der unzähligen erbrachten Opfer vergessen lässt. Auch wenn es ihnen finanziell nicht sehr gut geht, hat sie gelernt, damit umzugehen. Ihre Söhne bereiten ihr viel Freude. Und aus dieser Zufriedenheit, Genügsamkeit und Bescheidenheit schöpft sie die Lebenskraft.

Als sie sich beim Abschied für «dieses Gespräch» bedankt, sagt sie: «Irgendwie ist dieses Gespräch für mich jetzt so eine Art Therapie gewesen. Ich bin froh, dass ich Ihnen alles habe erzählen können... irgendwie tut das gut. Ich meine, so wird es irgendwie verarbeitet. Danke.» Ich verstehe, was sie mir sagen will, bedanke mich ebenfalls für ihr Vertrauen und ihre Offenheit. Wir drücken uns die Hand und sagen Auf Wiedersehen. In diesem Moment kommt mir der Text «Am seidenen Faden» von Pierre Bourdieu in den Sinn, ein Kapitel aus la *Misère du monde*, in dem er über das Interview mit einer arbeitslosen jungen Frau berichtet[382]: «Alles an ihrem Auftreten und ihrem Blick drückt den Wunsch aus, verstanden zu werden, endlich einmal angehört zu werden, und auch die Wohltat, jemanden gefunden zu haben, dem sie alles erzählen, vor dem sie sich rechtfertigen oder besser gerechtfertigt – und akzeptiert fühlen kann. Und umgekehrt bewirkt dieser Wunsch bei uns eine so starke Sympathie, dass diese Stück für Stück im Interview die Oberhand gewinnt und Fragen oder Vorschläge hervorbringt, die in erster Linie der Hoffnung entspringen, ein wenig Ermunterung und Trost spenden zu können.»

[381] Theresa Bättig arbeitet heute (2003) noch immer als Sachbearbeiterin im Bereich der beruflichen Vorsorge für interne Mitarbeiter.
[382] Pierre Bourdieu, (1997) *Das Elend der Welt*. 443.

6.5.2.1 Interview mit Theresa Bättig

[...]
Wenn ich nun nachrechne, dann ist Ihr Kind kurz vor der Fusion geboren worden.
Ja genau, während der Schwangerschaft ist die schlimmste Zeit gewesen.
Sie sind im Mutterschaftsurlaub gewesen, als die Fusion angekündigt worden ist?
Ja, kurz bevor... (*geht nicht länger auf die Frage ein, sondern erzählt von der Zeit während der Schwangerschaft, also von der Zeit vor der Fusion. Theresa Bättig hatte in dieser Zeit zwei Vorgesetzte, für die sie die gesamten Sekretariatsarbeiten erledigte.*) Der ältere Chef hat aufgehört zu arbeiten (*er wurde frühzeitig pensioniert*), für ihn ist eine Chefin gekommen, mit ihr habe ich nicht gut zusammenarbeiten können. Der andere Chef ist zurückversetzt worden, sie haben sich untereinander gestritten, und dann bin ich eben immer irgendwie dazwischen gestanden. Sie (*die Chefin*) ist herrisch gewesen, gar nicht jemand, dem ich mich anvertrauen würde, wenn ich Probleme hätte. Dann habe ich ihr während des Umzugs gesagt, ich sei schwanger und dürfe nicht mehr so viel tragen. Ich hätte mich schon einmal vernachlässigt (*sie hatte bereits eine Fehlgeburt*), aber jetzt wolle ich schauen, dass es mir besser gehe als bei meiner letzten Schwangerschaft. Und... kurz nachdem ich schwanger geworden bin, hat mein Mann seine Stelle verloren, jetzt können Sie sich vorstellen...
Kurz nachdem Sie schwanger geworden sind, hat ihr Mann seine Stelle verloren und Sie haben gewusst, dass Sie nun die Familie ernähren müssen.
Ja, genau. Mein Mann und ich haben nicht mehr gewusst, was wir machen sollen. Mein Mann hat vorgeschlagen, das Kind aufzugeben. Aber ich habe ihm gesagt, ich sei nicht mehr so jung und wolle das Kind nicht aufgeben. Ich habe gesagt: «Wir ziehen das durch.»
Habe ich Sie richtig verstanden, Sie haben sich während dieser Zeit gefragt, ob Sie die Schwangerschaft abbrechen sollten?
Ja, jaaa.
Auf Grund der Arbeitssituation?
(*Sie nickt und beginnt zu weinen.*)
....das tut mir Leid... Aber ...Sie haben das Kind bekommen und es geht ihm gut?
(*Wir unterbrechen das Tonband, bis sie weinend weiterfährt)* ...und dann hat es geheissen, wir müssten jetzt in andere Räumlichkeiten umziehen (*nennt die Orte beim Namen*). Ich habe sagen müssen, dass ich schwanger bin, und dann ist es herumerzählt worden.
Sie haben es also gerade zu Beginn der Schwangerschaft mitteilen müssen.
Ja, genau, denn ich habe ja nicht mehr schwer tragen dürfen. Es ist für mich s o schlimm gewesen, dass ich es schon am Anfang habe sagen müssen, dann haben die S c h i k a n e n angefangen.
In Ihrem Bereich haben die Veränderungen also schon vor der Fusion angefangen?
Ja, genau, es hat vorher angefangen. Es hat mit dem Umzug des Büros angefangen, ...dann haben sie gewusst, dass sie mich 'nehmen' können, da ich nicht die Schulausbildung habe, die dort verlangt worden ist. Ich bin dort die Einzige gewesen, die nicht studiert hat. Ich bin zur Chefin und habe es wegen der Schwangerschaft sagen müssen. Und als ich die Stempeluhr meiner Kollegen habe ablesen wollen, ist einer gekommen, der zu mir gesagt hat: «Wann ist es so weit?» Das hat mich so traurig gemacht, ...das hat mich so traurig gemacht, denn ich habe gedacht, nicht einmal eine Frau kann es für sich behalten, ...wenn man ihr etwas sagt, dann...
Weil Sie es damals Ihrer Chefin gesagt haben.
Ja, ich habe ihr gesagt, dass ich nicht mehr schwer tragen könne, weil ich schon einmal ein Kind verloren hätte. Ich habe es damals gut verkraftet, aber mein Mann gar nicht. Ich habe gedacht, jetzt schaue ich ein wenig mehr für mich und nicht für die andern. Ich habe auch sagen müssen, dass mein Mann die Stelle verloren hat und eben, dass ich schwanger bin. Und dann hat es eigentlich angefangen, sie haben mich schon dort zwingen wollen... Sie haben gesagt, dass ich, wenn ich nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkomme, nur noch Teilzeit 80 % oder 50 % arbeiten könne. Dann habe ich sagen müssen, dass das momentan nicht gehe, weil mein Mann nichts verdiene. Ich habe gesagt, dass ich arbeiten müsse, damit wir überleben könnten.
Damit ich Sie richtig verstehe, Sie haben gesagt, dass Sie vor der Fusion im Bereich der Vermögensverwaltung gearbeitet haben, und dann...
...und dann haben wir, wie gesagt, umziehen müssen. Man hat die Büros transferiert – so hat man dem gesagt.

Und dann, sagen Sie, sind die Stellen durch Hochschulabsolventen besetzt worden sind. Haben diese dieselbe Arbeit gemacht wie Sie?
Nein, nein, sie haben etwas anderes gemacht, das schon, logisch.
Man hat aber trotzdem Sekretariatsleute gebraucht?
Ja, aber wissen Sie, viele Sachen haben sich durch die Umstrukturierung automatisch aufgelöst... Sachen, die man nicht mehr gebraucht hat, weil alles 'computerisiert' worden ist und dann hätte es zu wenig Arbeit gehabt für 100 %, so ist mir gesagt worden.
Und Ihre zwei Chefs sind auch in das neue Gebäude gezogen?
Die Frau schon, aber den Mann haben sie auch los haben wollen. Sie haben es mir nicht sagen können, verstehen Sie, sie haben mir nicht sagen können, dass er ein BNL-Fall ist. Sie haben die Aufgaben verteilt, und sie sind am längeren Hebel gewesen als ich. Ich bin dort nur eine Angestellte gewesen, aber sie ist die Chefin gewesen. Natürlich hat sie als Erstes geschaut, dass sie selbst Arbeit gehabt hat. Und ich nur so...
Sie haben gespürt, dass jeder für sich allein kämpft...
...ja, ja, so ist das gewesen.
Sie hat als Chefin nicht geschaut, dass es Ihnen gut geht, hat ihre Personalverantwortung nicht wahrgenommen?
Das habe ich so empfunden, sie hat mich auch unter Druck gesetzt. Sie hat gesagt, sie hätten für mich keinen 100 %-Job mehr, sondern nur noch 80 %. Gegen Ende der Schwangerschaft hat sie sogar nur noch von 50 % gesprochen. Aber ich habe gesagt: Ich brauche einen 100 %-Job.
[...]
Haben Sie während der Schwangerschaft nochmals mit dem Personalchef gesprochen, von dem Sie gesagt haben, dass er nett zu Ihnen gewesen ist?
Das ist auch verrückt gewesen. Der ist weggegangen, und für ihn ist ein anderer gekommen. Mit dem neuen Personalchef haben sogar die Kundenberaterinnen Probleme gehabt. Er hat nämlich die Männer bevorzugt. (...)
Wen hat er unterstützt, können Sie Beispiele geben?
Wenn eine Frau Probleme gehabt hat, hat er sich nicht für sie eingesetzt. Er hat sich immer gefragt, wieso diese F r a u mit ihrem Chef Probleme hat und hat immer den Chef in Schutz genommen. Viele sind dann gegangen...
Haben Sie sich denn gar nicht getraut, mit ihm zu reden?
Ich bin schon zu ihm gegangen, aber ich habe gemerkt, dass er mir keine Chance gibt. Es hat keinen Sinn gehabt, nochmals hinzugehen.
Wie haben Sie das gemerkt?
Wie soll ich sagen, er hat mir gar nicht zugehört, er hat mich nicht ernst genommen. Ich habe dann eine Arbeitskollegin angerufen, und sie hat zu mir gesagt: «Ah nein, er ist ein Lieber.»
Hat sie das so gesagt?
Ja, so durch die Blume, ...auf eine Art. Aber doch nicht so, dass ich damit etwas hätte anfangen können. Ich habe einfach gemerkt, dass ich keine Chance gegen meine Chefin und gegen den Personalchef habe. Er hat denjenigen geholfen, die ein Studium abgeschlossen haben, alle anderen, die ein KV oder etwas anderes gelernt haben, sind nicht ernst genommen worden.
Haben Sie ihn auch gefragt, warum?
Nein, das habe ich nicht gewagt. In dieser Zwickmühle bin ich ja schwanger gewesen, und ich habe schauen müssen, dass ich diese Stelle behalten kann.
Sie haben gedacht: «Ich schweige besser, sonst verliere ich meine Stelle.»
Ja, genau. Ich habe einen extremen Druck verspürt. Meine Chefin ist oft schlechter Laune gewesen, sie hat auch ein kleines Kind gehabt. Ich habe auch noch erfahren, dass ihr Mann ebenfalls arbeitslos ist. Dann habe ich die Welt nicht mehr verstanden, ich habe nicht begreifen können, wieso sie mich nicht versteht. Ich habe nie den Druck von zu Hause ins Büro mitgebracht. Aber ich denke, sie hat einfach gemerkt, dass ich auf diese Stelle angewiesen bin. Und dann hat sie mich irgendwie immer schikaniert, ...immer geschaut, wo ich Fehler mache. (...)
Haben Sie während dieser Zeit in der Bank auch eine Vertrauensperson gehabt?
Ich habe super Arbeitskolleginnen gehabt. Mit ihnen habe ich gut reden können.
In welchen Bereichen sind diese Arbeitskolleginnen tätig gewesen?
Sie sind Direktionssekretärinnen gewesen.

Haben Sie denn manchmal auch direkt mit ihnen zusammengearbeitet?
Nein, nein, sie sind Direktionssekretärinnen gewesen und ich eine gewöhnliche Sekretärin, das ist nicht das Gleiche. Sie haben natürlich eine bessere Ausbildung gehabt als ich. (...) Sie haben auch ihn (*den Personalchef*) und meine Chefin gekannt. Sie haben auch gesagt, dass sie mich bewundern, wie ich es mit einer solchen Chefin aushalte. Ich habe eine Kollegin gehabt, sie konnte Englisch, Deutsch und Französisch gleich gut, also super, ich habe sie bewundert. Sie hat mir einmal eine Aktennotiz meiner Chefin gegeben, um mir ihre Rechtschreibfehler zu zeigen; weil, sie hat eben auch Fehler gemacht. Das muss ich noch sagen, bei uns hat auch eine Studentin gearbeitet. Sie hat nicht Germanistik studiert, sondern Romanistik, also Italienisch und Linguistik. Als sie die Chefin auf Fehler aufmerksam gemacht und ihre Hilfe angeboten hat, hat die Chefin gesagt: «Ich bin die Chefin, und es wird so gemacht, wie i c h es sage.» (...) Ich habe darunter leiden müssen, weil sie die Macht gehabt hat und ich nicht; so ist es eben gewesen.
Diese Studentin hat Ihrer Chefin Hilfe in der Rechtschreibung angeboten...
...und das hat sie abgelehnt...
...das hat sie abgelehnt?
Ja.
Diese Studentin hat also gemerkt, dass Ihre Chefin auch Fehler macht?
Ja, genau.
Sie sind also von Ihren Kolleginnen unterstützt worden, aber nicht von Ihrer Vorgesetzten und auch nicht vom Personalchef.
Ja, genau. Als wir umgezogen sind, ist dann die Umstrukturierung gekommen, es ist eigentlich alles gut gegangen, aber sie (*die Chefin*) hat mich immer 'gestupst'. Zum Beispiel hat eine Kollegin ihren Geburtstag gefeiert und mich eingeladen. Ich bin gegangen, ohne die Stempeluhr auszuschalten. Als ich danach meine Chefin gefragt habe, ob ich meine Überstunden einziehen könne, hat sie N e i n gesagt, weil ich auch feiern gegangen sei, ohne die Stempeluhr auszuschalten. Ich bin jedoch nur zehn Minuten fort gewesen.
Sie hat Nein gesagt, weil Sie die Karte nicht abgestempelt haben?
Ja. Aber alle anderen haben es auch nicht gemacht. Und das habe ich als ungerecht empfunden. Ich bin im sechsten Monat schwanger gewesen, und sie hat mich so schikaniert. Ich habe morgens um sieben zu arbeiten begonnen, und abends um sieben bin ich immer noch dort gewesen. Ich habe so um die 100 Bücher herstellen müssen. Das ist verrückt gewesen. Das sind dicke Papierstösse gewesen, die ich habe herumschleppen müssen. Ich habe von ihr keine Hilfe bekommen.
Haben Sie bis zum Schluss Ihrer Schwangerschaft gearbeitet?
Sie hat zu mir gesagt, ich müsse Ferien beziehen, wenn ich früher aufhören wolle. Dann habe ich drei Wochen vor der Geburt aufhören müssen, weil ich Blutungen bekommen habe.
Und Sie haben bis zur Geburt liegen müssen?
Ja, ich habe bis kurz vor der Geburt liegen müssen. Ich bin zwei Wochen im Krankenhaus gelegen und habe dort Infusionen mit wehenhemmenden Medikamenten bekommen.
Und das Baby ist dann im Frühsommer (*nennt genaues Datum*) zur Welt gekommen?
Ja, ich habe viele Medikamente einnehmen müssen. Eine Arbeitskollegin hat danach zu mir gesagt: «Du bekommst wieder eine Arbeitsstelle, deine Fähigkeiten sind immer gefragt.» (...)
Das hat Ihnen Mut gemacht?
Ja. Gesundheitlich ist es mir nach der Schwangerschaft auch nicht so gut gegangen, ich habe nicht gut laufen können und habe eine Therapie machen müssen.
Und nach Ihrem Schwangerschaftsurlaub sind Sie dann zu BNL gekommen?
Erst Ende Jahr, nach insgesamt sieben Monaten Schwangerschaftsurlaub, habe ich die Arbeit wieder aufnehmen müssen. (...) Sie haben zu mir gesagt, die Stelle sei nun vergeben und haben es begründet: «Da Sie auf 100 % beharren, haben wir keine Verwendung mehr für Sie.»
Könnten Sie nochmals präzisieren: Sie sind im Schwangerschaftsurlaub gewesen und...
...und ich habe keine Ahnung gehabt, was mit mir danach passieren wird. Sie haben mir gar nichts gesagt.
Was haben Sie dann gemacht, haben Sie jemanden gefragt, Ihren Personalchef oder...
Nein, niemanden. Ich habe das Gefühl gehabt, dass mir eh niemand helfen würde. Ich habe mich in dieser Zeit überflüssig gefühlt.
Und Ihr Mann ist während dieser ganzen Zeit arbeitslos gewesen?
Nein, er hat wieder eine Stelle gehabt.

Wenigstens das.
Ja, aber wir haben damals noch nicht gewusst, ob er dort bleiben kann. Erst ein Jahr später hat er die Stelle definitiv bekommen (*nennt genaue Daten*). (...) Das ist ein enormer Druck gewesen. Alles in allem ist es finanziell gut gegangen. Ich bin es gewohnt, mich einzuschränken. Aber ich habe mich doch nicht so einschränken wollen, ...dass ich fast nicht mehr atmen kann. Wenn man nicht einmal sagen kann, ...ich kann auch Ende Monat etwas Gutes zum Essen kaufen, dann... sondern: Ich muss das Billigste nehmen. Dazu bin ich nicht mehr gewillt gewesen. Das habe ich früher machen müssen, vor meiner Zeit bei der Bank. Eigentlich ist es mir immer gut gegangen, seit ich bei der Bank gearbeitet habe. Ja, eigentlich schon, und auch als ich meinen Mann kennen gelernt habe. Ich meine nicht finanziell, aber sonst...
Ihr erstes Kind haben Sie sehr jung bekommen.
Ja, mit 19 Jahren. Das habe ich nur dank meinen Eltern geschafft. Alleine hätte ich es gar nicht schaffen können, ich bin damals viel zu jung gewesen.
[...]
Wo haben Sie nach Ihrem Schwangerschaftsurlaub gearbeitet?
Das ist eine ganz verrückte Geschichte. Sie haben mir geschrieben, der BNL-Berater hat mir geschrieben, dass ich mich bei ihm vorstellen müsse (*für einen Temporäreinsatz*). Und dann hat er mir eine Stelle offeriert... (*nennt den Arbeitsplatz*). An dem Tag, an dem ich hätte anfangen müssen, habe ich dann aber 40 Grad Fieber und eine Magendarmgrippe gehabt. Verrückt. Dann hat mich eine Personalchefin angerufen (*nennt den Namen*). Sie hat sich Sorgen gemacht, ob ich wohl wegen dem Druck der Umstrukturierung krank geworden bin, und hat mich gefragt, ob mich das so schlimm mitgenommen habe.
Sie hat sich Sorgen gemacht um Sie?
Ja, das hat mich sehr erstaunt.
Was haben Sie ihr geantwortet?
Nein, habe ich gesagt, es sei nicht so, ...ich hätte richtig Freude, wieder zu arbeiten.
Gut, aber der ganze Druck, den Sie erlebt haben, hat schon seine Folgen gehabt...
Ja, sicher.
Und dann haben Sie die Arbeit wieder aufgenommen?
Dann habe ich gemerkt, dass es am neuen Ort ähnlich ist wie vorher, ...dass sie auch Intrigen untereinander haben. Jeder hat schlecht über den andern gesprochen, und das bin ich nicht gewohnt. Ich habe gedacht, ich mag das nicht. In dieser Zeit, als ich das gedacht habe, hat mich meine frühere Arbeitskollegin angerufen und zu mir gesagt, dass ich an einem anderen Ort im Unternehmen Arbeit finden könne, wenn ich wolle.
[...]
Wann haben Sie erfahren, dass es BNL gibt und dass ein BNL-Berater für Sie zuständig ist?
Wann habe ich jetzt das erfahren, ...in der Schwangerschaft? Also es war gut.
Haben Sie einen Brief erhalten?
Das weiss ich nicht mehr, mein Gehirn ist gar nicht mehr so gut. Entschuldigung, ich glaube...
Wissen Sie vielleicht, wann Sie Ihren Berater zum ersten Mal gesehen haben?
Ich glaube, ich habe das Kind schon gehabt, und dann habe ich ihn getroffen. Während des Schwangerschaftsurlaubs ...ja, habe ich ihn getroffen. Er ist mir sofort sympathisch gewesen.
Können Sie sich an das Gespräch erinnern?
Nein. Er hat mir einfach gesagt, dass er jetzt für mich verantwortlich sei. Er hat mich gefragt, wie es mir die letzten Monate gegangen sei. Ich habe ihm dann auch ein wenig erzählt; ich habe gesagt, dass es mir gut und zugleich auch nicht so gut gehe. Und ich habe ihm gesagt, dass ich einfach wieder eine Stelle brauche. Dann hat er zu mir gesagt, dass man vielleicht schon wieder etwas finden werde, aber nicht mehr das Gleiche. Darauf habe ich gesagt, dass das für mich keine Rolle spiele. Ich wolle einfach so schnell wie möglich wieder etwas arbeiten und nachher weiterschauen, wenn es mir dort doch nicht gefalle. Mein Berater hat mich noch weitere Sachen gefragt, aber...
Haben Sie Ihren Berater mehrmals gesehen?
Nein, ich glaube nicht. Sie, dass ist schon schlimm, dass ich das nicht mehr weiss, ich habe mich nicht vorbereitet (*Sie beginnt beinahe wieder zu weinen*).
Macht doch nichts.
Ich weiss nur noch, dass ich ihn gesehen habe und gedacht habe: Gott sei Dank, endlich jemand, mit dem ich darüber sprechen kann. Ich habe ihn einen guten Mensch gefunden, und ich wünsche ihm alles Gute. Ich habe mit ihm sprechen können.

[...]
(*Sie erzählt nun von ihren Schwierigkeiten mit den Neubenennungen der einzelnen Fachbereiche und den Namensgebungen in Englisch.*) Sehen Sie, das ist ja das Verrückte, ich kann Ihnen nicht einmal mehr sagen, wie es heisst, weil es heute anders heisst als früher. Das ist wahnsinnig, früher hat es so geheissen, später so, und jetzt finde ich den Zusammenhang mit den Wörtern nicht mehr. Es macht mit den Buchstaben (*Abkürzungen*) keinen Sinn mehr.
Jetzt ist alles so abstrakt für Sie?
Ja, aber nicht nur für mich, allgemein, von vielen Leuten höre ich das. Man müsste die Unternehmensberater fragen, wieso das alles geändert worden ist.
Wie erklären Sie sich das?
Das habe ich mir eben noch nie vorgestellt. Ich habe gefunden, dass das für mich zu weit geht. Gewisse Sachen sind für mich unlogisch. Denn früher hat man sagen können: VB ist Vermögensberatung. Wie heisst es heute? A... Asset Management. Gut, Asset Management, das kann man sich auch noch vorstellen, aber es gibt verschiedene Abteilungen, da weiss man nicht mehr, was das ist. Es ist eine totale... es ist alles so... man ist mit dem Telefonbuch nicht mehr zurechtgekommen, ein bis eineinhalb Jahre hat man nicht gewusst, wo man das Zeug deponieren kann. Die Information ist miserabel gewesen, das muss ich also sagen.
Haben Ihnen die Weisungen, die Sie bekommen haben, nicht weitergeholfen?
Nein, das hilft Ihnen nicht, denn Sie brauchen ein Telefonbuch. Wenn Sie nicht wissen, wie man den Namen genau schreibt – es gibt sehr schwierige Namen, die vielleicht sehr einfach geschrieben, jedoch schwierig ausgesprochen werden. Früher hat man einfach nachschauen können, aber nach der Umstrukturierung hat man fast ein Jahr lang kein Telefonbuch gehabt. Ich war so glücklich, dass ich mein altes Telefonbuch noch gehabt habe. Aber es ist nicht nur mir so ergangen, auch andere haben diese Probleme gehabt. (...)
Haben Sie nach Ihrem Mutterschaftsurlaub weiterhin Angst um Ihren Job gehabt?
Nein, nein. Ich habe mir gesagt, wenn es so weitergeht, dann ist es Schicksal. Aber ich muss sagen, es würde mich schon sehr zurückschlagen.
Haben Sie durch diese Erlebnisse das Vertrauen in Ihren Arbeitgeber verloren?
Nein, an und für sich finde ich die Bank einen guten Arbeitgeber.
Warum denn?
Es ist aus sozialer Sicht gut geregelt. Die Kommunikation sollte besser sein. Das Gruppieren und Untergruppieren finde ich nicht gut, viele Sachen bleiben stecken. Früher haben Sie bei einer Sitzung die Telefonanrufe an die Zentrale umleiten können, heute kann man das nicht mehr. Auch die Information fliesst nicht mehr so gut wie früher. Es ist extrem viel unterteilt worden...
...obschon man sagt, dass die Hierarchien flacher werden?
Ich habe nie das Gefühl gehabt, dass das so ist. Jetzt gerade sind wieder welche dazugekommen.
Was meinen Sie?
Früher habe ich nur einen Chef gehabt (*spricht von ihrem neuen Arbeitsplatz*). Jetzt habe ich einen Teamleiter, einen Chef und nochmals Chefs. Diese kommunizieren nicht gut untereinander. Man weiss nie recht, woran man ist, ob es jetzt so bleibt oder ob nochmals etwas ändert. Man weiss es eben nicht recht. (...)
[...]

6.5.3

«Pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi...[383]»

Pseudonym: Antonella Bianchi; Geschlecht: weiblich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: italienisch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: geschieden; Anzahl Kinder: 1; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 15-19 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Frühpensionierung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Pensioniert.

Antonella Bianchi ist eine Frau Mitte 50; vom Leben gezeichnet, scheint sie älter als es in unseren Unterlagen steht. Vielleicht ist es aber auch ihr Stil, ihre Umgangsformen, die an eine frühere Generation erinnern, an Immigranten aus südlichen Ländern. Sie trägt reichlich Goldschmuck, ist stark geschminkt, und der ihr über das Knie reichende plissierte Rock sowie die glänzende Bluse passen dazu. Sie holt die mit dem Zug anreisende Interviewerin am Bahnhof einer nahe gelegenen Stadt mit ihrem kleinen grünen Peugeot ab. Strahlend steht sie da, mit ihrer Freundlichkeit vermittelt sie unmittelbar Vertrauen und Ehrlichkeit. Sie scheint äusserst motiviert, ihre Geschichte zu erzählen. Auf dem Weg zu ihrem Zuhause, wo das Interview stattfindet, zeigt sie der Interviewerin das Gebäude der β-Bank, in dem sie während beinahe 20 Jahren gearbeitet hat, und sie zeigt ihr auch das Gebäude der neuen Bank, in der sie keinen Platz mehr gefunden hat. In diesem Moment der ersten Begegnung hält sie sich ausschliesslich an die Fakten, verschweigt und verbirgt ihre tiefen Emotionen.

Antonella Bianchi wohnt in einem Dorf, hat auf dem Grundbesitz der Familie ein kleines Haus gebaut. Ihre zwei Schwestern, wovon eine ihre Zwillingsschwester ist, sind verheiratet und wohnen ebenfalls auf dem Familiengrundstück. Die Interviewerin erlebt Antonella Bianchi stark eingebunden in die familiäre und dörfliche Gemeinschaft. Seit über 20 Jahren ist sie geschieden; damals war ihr Sohn, heute 30 Jahre alt, noch ein kleiner Junge. Er lebt noch immer bei ihr: «Heureusement mon fils est jeune et nous avons un bon rapport ensemble, un peu comme des frère et sœur, plutôt que comme une mère et son fils.»

Zuhause angekommen, offeriert sie als gute Gastgeberin erst einmal einen Kaffee und lässt ihre Gesprächspartnerin einen Blick in ihr wohlgeordnetes und äusserst sauberes Heim werfen. Zwischen der Interviewerin und Antonella Bianchi bildet sich schon im ersten Moment der Begegnung eine intime Vertrautheit. Wie der besten Freundin erzählt Antonella Bianchi ihre Geschichte und kehrt ihr Innerstes nach aussen. In diesem Interview gibt es keine Spielchen, symbolische Machtkämpfe oder beschönigende Darstellungen, wie wir es im Laufe der Forschung bei vielen Interviews erlebt haben. Antonella Bianchi erzählt uns eine Geschichte, die uns tief berührt.

«Pour moi, c'était une humiliation… pire que de devoir se promener nue en ville…»

«Für mich war es eine Demütigung.» Eigentlich müsste Antonella Bianchi in der Mehrzahl von Demütigungen sprechen, denn es sind kurz nach der Fusion innerhalb weniger Monate sowohl auf beruflicher als auch auf persönlicher Ebene eine ganze Reihe von Erschütterungen auf sie zugekommen. Da war einerseits ihre Krankheit, ein Tumor, von dessen Operation sie sich noch kaum erholt hat, dann

[383] Das Interview mit Antonella Bianchi führte Ahidoba de Franchi.

kam der «Freisetzungsbrief», der Tod ihrer Mutter, das Aufrollen ihrer Scheidung, erneute Krankheitserscheinungen in Form von Lähmungen usw. «C'était dur pour moi, parce qu'en plus du fait que j'étais choquée d'avoir eu une tumeur, j'ai reçu cette lettre. La lettre de licenciement est venue le jour où je suis revenue travailler, après l'opération. Et je suis revenue plus tôt pour ne pas trop manquer. Cette année-là, il y a eu tout un ensemble de choses, pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi.»

Zum Zeitpunkt des Interviews ist sie seit acht Monaten im Vorruhestand, der auf zwei Jahre der Unsicherheit folgte. Denn durch ihr Alter von 50 Jahren war sie zum Zeitpunkt der Fusion zu jung, um direkt in den Vorruhestand zu gehen[384]. So musste sie unter der Ägide von BNL Arbeit suchen und das ganze BNL-Programm der Stellensuche über sich ergehen lassen: Bewerbungen schreiben, Kontakte aktivieren, Kurse für Stellensuchende belegen, um eine neue Arbeit zu finden. «J'ai vraiment fait toutes ces choses de manière forcée: le cours qu'ils m'ont obligée à faire, aller chez le médecin et lui expliquer toute ma situation, ils m'ont demandée de faire ces CV… à un certain âge, il me semblait de… d'être humiliée. Je suis toujours allée travailler, pour ne pas perdre mon poste de travail. J'allais même faire ma physio le matin avant d'aller au travail, pour ne rien prendre sur mes heures. Et avec toutes ces choses j'y allais parce que je me disais: «Antonella, tu dois y aller.» J'étais tellement choquée, j'ai tout fait comme ils m'ont dit.» Und das alles hat sie mitgemacht in der Hoffnung, eine neue Arbeit zu finden, nie hätte sie sich zu diesem Zeitpunkt vorstellen können, mit Arbeiten aufzuhören. Als sie dann aber keine Arbeit fand, der Druck zu stark wurde und Antonella Bianchi mit Lähmungserscheinungen, Migräneanfällen, Schlafstörungen, psychischen Turbulenzen und Depressionen vom Arzt zuerst ein Jahr krankgeschrieben und dann als arbeitsunfähig eingestuft wurde, fand man im Rahmen von BNL eine «Lösung»: Frühpensionierung mit Rückgriff auf die Invaliditätsrente als Finanzierungshilfe[385].

Offenbar sind ihre Krankheitserscheinungen, so der Vertrauensarzt, auf psychosomatische Ursachen zurückzuführen, denn Antonella Bianchi befindet sich seit dem Erhalt des «Freisetzungsbriefes» in einem Zustand extremer Lebensangst. Früher, erzählt sie mit Stolz, hat sie an ihrem Arbeitsplatz nie gefehlt. Ihre Physiotherapiestunden hat sie sogar an Randzeiten platziert, um ihren Arbeitstag nicht einzuschränken, aber in diesem Moment der Unsicherheit und des Verlustes ihrer Alltagsstrukturen wurde ihr ganzes Leben erschüttert. Die Vertragsauflösung und die weiteren Umstände bedeuteten für Antonella Bianchi tiefste Demütigung: «Pire que de devoir se promener nue en ville.» Es ist wahr, dass sie in dieser Zeit die widersprüchlichsten Prüfungen über sich ergehen lassen musste. Neben dem Umstand, dass sie an verschiedensten Stellen um Arbeit «betteln» musste, war sie gezwungen, sich bewerben zu lernen, ihren armseligen Lebenslauf vorzulegen und jeden Monat von ihrem Arzt ein erneutes Arbeitsunfähigkeitszeugnis ausstellen zu lassen. Für das Gesuch der Invaliditätsrente brauchte sie zudem die Scheidungsunterlagen, die die Gemeindeverwaltung, wie sich herausstellte, verloren hatte. So musste sie ihrem Exmann die Scheidungspapiere noch einmal zur Unterschrift vorlegen. Alle diese einzelnen Elemente führten summiert zu einer einzigen, wohl unbeschreiblichen Demütigung.

«Si je n'avais pas tous ces problèmes, je n'aurais pas besoin d'un psychologue…»

Es fällt einem wahrlich nicht schwer zu verstehen, wie sehr diese Frau erschüttert wurde, und es scheint, als ob sie in ihrem Leben seither keine Ruhe mehr findet. Ihre prägnanten Aussagen beschreiben subjektive Ausprägungen und Konsequenzen von Anomie, die sie bis an Suizidgedanken heranführen: «Quand on entend dire que quelqu'un s'est jeté d'un pont, avant je me disais: «Oh la la, ce n'est pas possible qu'elle ait fait ça.» Maintenant que j'ai passé ces moments si terribles, je ne peux plus dire que ces personnes qui se suicident, elles doivent être des personnes désespérées. J'y ai déjà pensé plusieurs fois…

[384] Die offizielle Regelung der frühzeitigen Pensionierung war möglich ab Mitte 50.

[385] «Der Arme muss den beweis erbringen, dass er vollkommen »mittellos« ist, er muss also die Anzeichen seines Unglücks zur Schau stellen. Er ist weniger ein Anspruchsberechtigter im strengen Wortsinn, als ein potentieller Empfänger einer Leistung, die der Überprüfung durch eine Verwaltungsinstanz unterliegt. Der Übergang von der Fürsorge zu einem rechtlichen Status reicht nicht hin, das Stigma, das der Bedürftigkeit anhaftet, ganz zu tilgen. Ebensowenig kann dadurch der Rechtsanspruch ortsunabhängig gestaltet oder, wenn man will, universalisiert werden: Die Eröffnung eines Rechtsanspruchs auf Unterstützung hängt von einer auf lokaler Ebene durchgeführten Begutachtung ab. Robert Castel (1996), *Les metamorphoses de la question sociale*. 251.

pas de me tuer, mais si je meure, comment je dois m'habiller, qu'est-ce que je dois laisser par écrit. Je me disais pourquoi je pense des choses si terribles… y a eu des moments où vraiment moi aussi j'ai perdu la tête.» Auch wenn sie durch ihre familiäre und soziale Einbettung solche Suizidgedanken nicht wirklich in Erwägung zieht, führen uns ihre Äusserungen zum anomischen Suizid nach Durkheim[386].

Die Hoffnungslosigkeit ist ein Gefühl, das Antonella Bianchi wohl seit dieser Zeit begleitet. Dass es sie noch heute nicht loslässt, zeigt die Tatsache, dass sie der Interviewerin erzählt, dass sie noch immer zweifelt, ob die Vorruhestandsvereinbarungen wirklich definitiv sind[387]. Sie findet keine Ruhe, und dabei stösst sie auf Unverständnis bei der Familie und bei Bekannten. Diese können sich kaum vorstellen, wie sehr sich Antonella Bianchi mit dieser Bank identifizierte. Die Bank wurde zu ihrer zweiten Familie, zu einem Heim, das ihr eine Form der Stabilität und Verankerung bot, wie sie sie seit ihrer Scheidung in ihrem Privatleben nicht mehr kannte. Sie gehörte zu dieser Bank, war ein Teil davon. Ihre Erzählungen zeigen auf, wie sehr die Mitarbeiter in der Unternehmenskultur der Patronage eingebunden waren. Zu diesem Familienmodell gehörte eine Gemeinschaft, geprägt durch starke Bindungen, deren Mitglieder sich für dieselben Ziele einsetzten. «Dans les premières années, c'était très bien. On était une famille. Il y avait du travail, mais on était une famille. On faisait des repas de fin d'année, des promenades…»

Dieses Gefühl der Zugehörigkeit entschwand mit der Fusion und der schrittweisen Auflösung der Filiale der β-Bank. «Après, quand on faisait des repas, plus personnes ne participaient, les promenades ont été éliminées parce que l'ambiance est devenue tellement odieuse. Tout a été éliminé. Et petit à petit l'esprit de famille s'est éteint.» Diese Individualisierung, die Antonella Bianchi beschreibt, ist Sinnbild einer neuen Unternehmenskultur, die sich am Markt orientiert. In dieser wird die menschliche Arbeit zur Ware, die ebenso wie alle andern Produkte nach den Regeln von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt erworben werden kann. Und da im Mittelpunkt dieses Systems nicht der Mensch und seine persönlichen Fähigkeiten stehen, hatte Antonella Bianchi mit ihren 50 Jahren, mit den verschiedensten Krankheitssymptomen, mit Grundschulabschluss ohne Lehre keine Chance mehr, einen Platz zu finden. Ihre Freundlichkeit, ihre Aufrichtigkeit, ihre Kundenorientierung und ihr Engagement, die unschwer zu erkennen sind, stehen in dieser Welt der Marktlogik nicht mehr im Vordergrund.

In der Geschichte von Antonella Bianchi erkennen wir sowohl subjektive als auch objektive Ebenen von Anomie. Einerseits ist da ihre persönliche Lebensgeschichte, die auf Grund verschiedener Ereignisse, in erster Linie jedoch durch die Vertragsauflösung, einen markanten Bruch erlitten hat. In diesem Falle können wir von subjektiver Anomie sprechen. Anderseits erlebte Antonella Bianchi auch eine strukturelle und soziale Ebene der Anomie. Wie zum Beispiel, wenn ihr neuer Chef nicht wusste, dass sie schon seit beinahe 20 Jahren bei dieser Bank arbeitete, oder wenn die gemeinsamen Mitarbeiternachtessen und Ausflüge nicht mehr stattfanden oder wenn sich die Tradition der gemeinsamen identitätsstiftenden Kaffeepause verlor und so der soziale Zusammenhalt, die Kohäsion auf Grund von gemeinsamer Identifikation mit bestimmten Normen und Werten, verloren ging. Anomie, so könnte man sagen, ist eine Vertrauenskrise, die darin besteht, dass der Mensch das grundlegende Gefühl hat, dass eigentlich alles möglich, jedoch nichts mehr verlässlich ist. Damit einher geht der Verlust von Identifikation und Solidarität gegenüber dem Unternehmen seitens der Mitarbeiter und gegenüber dem Mitarbeiter seitens des Unternehmens.

«Alors, on se verra de l'autre côté de la rue…»

In ihren treffenden Beschreibungen von Orientierungslosigkeit, bedingt durch die Unternehmenskrise, geht Antonella Bianchi noch einen Schritt weiter, denn sie erlebte hautnah auch den Vertrauensverlust seitens der Kunden. Denn durch die unsicherheitsstiftende Atmosphäre inmitten der früher so stabilen

[386] Emile Durkheim (1930), *Le suicide*.

[387] Nach dem Interview kontaktierten wir ihren BNL-Berater und baten ihn, nochmals mit Madame Bianchi Kontakt aufzunehmen, um ihre Zweifel zu beseitigen.

patronalen Familienkultur verliert, so stellt sie fest, auch der Kunde: «Même le client n'était plus suivi correctement, parce qu'on était tous pressés.»

Mit diesem Gespür für die Veränderung versuchte Antonella Bianchi umzugehen, indem sie die Kunden motivierte, den Umzug in das neue Gebäude mitzumachen. «J'essayais donc encore de les convaincre (*les clients*) que la (… *prochaine structure*) leur conviendrait tout autant. Et certaines personnes finissaient en disant qu'ils espéraient beaucoup me retrouver là-bas (*à l'Ω-Banque*). Ils m'ont dit: «…parce que je prends toujours le temps de dire un mot gentil.» Chaque fois qu'un client me disait ça, c'était comme si je recevais une gifle. C'est la confiance, avoir de la confiance. C'est important quand quelqu'un vous fait confiance. Et lorsque vous devez lui mentir… C'est le sourire qui est la première carte de visite. C'est important d'être aimable et souriante avec les clients. On ne peut pas faire la tête quand on est en face de quelqu'un qui paie pour un service.»

Obwohl sie zu diesem Zeitpunkt schon wusste, dass sie in der neuen Bank nicht mitarbeiten würde, stellte sie ihre Gefühle in den Hintergrund und versuchte, den Kunden Vertrauen zu vermitteln, und das wohl immer mit der innigsten Hoffnung, dass ihre Geschichte vielleicht doch noch gut enden würde. Sie ist sich jedoch bewusst, dass jeder, auch der kürzeste Kundenkontakt, jedes Lächeln und jedes freundliche Wort, und sei es nur ein «Guten Morgen», zur Kundenbetreuung gehört. «Bessere Kundenleistung durch Service», das heutige Leitmotiv in der Kundenberatung und -betreuung ist bei Madame Bianchi nicht ein aufgesetztes Motto, sondern Teil ihrer Freundlichkeit und Aufmerksamkeit.

Eine solch positive Haltung zu vermitteln, trotz allen Umständen zuvorkommend und freundlich zu bleiben, gelang aber, wie sie sagt, nicht allen Mitarbeitern, denn die Unsicherheiten prägten unter ihnen ein Klima der Nervosität, was folglich auch der Kunde zu spüren bekam. Antonella Bianchi fühlte sich aber mit der Bank trotz ihrer unglücklichen Geschichte so stark verbunden, dass sie ihr persönliches Leid verbarg und als treue Mitarbeiterin wie alle Jahre zuvor das Unternehmen repräsentierte und sich der Wichtigkeit ihres Handelns weiterhin bewusst war. Diese Haltung ist verständlich, weil sie sich als Teil eines patronalen Systems identifizierte, in dem jeder seinen Platz hat, und, wie bereits erwähnt, die Mitarbeiter jeglicher Unternehmensstufe ein und dasselbe Ziel verfolgten, am selben Strang zogen zum Wohle der Bank und des Kunden. Dabei kann man bei Antonella Bianchi schon beinahe von einer habituellen Verankerung sprechen, denn dieser «esprit de client», wie sie ihn verkörperte, war nach der Fusion meist nur noch in vom Kontext losgelösten Weisungen der Broschüren des Change Management-Programms zu lesen.

Diese Welt, die Antonella Bianchi so innig und mit allumfassendem Einsatz lebte, wurde jedoch nicht mehr «in Ordnung» gebracht. Sozusagen mit einer schallenden Ohrfeige wurde ihre eifrige und hingebungsvolle, durch die «illusio»[388] geprägte berufliche Flugbahn beendet. Abschied zu nehmen und die Geschichte hinter sich zu lassen ist ihr bis zum heutigen Zeitpunkt nicht gelungen. Jede Nacht wacht sie auf, weil sie von ihrer Arbeit träumt, von ihren «trentes glorieuses», in denen ihr die Bank ein Zuhause gab, eine Identität, eine Form der Zugehörigkeit, wie es sonst nur eine Familie geben kann. Sie kann dann nicht mehr einschlafen, so traurig stimmt sie diese Geschichte noch heute, mehrere Jahre nach ihrer «Freisetzung»[389]. Und wenn sie das monatliche Bulletin der Bank erhält, trauert sie noch mehr und weint Tränen der Verzweiflung. Antonella Bianchi hat ihren Lebensinhalt verloren zu einem Zeitpunkt, in dem sie zudem äusserst destabilisiert war. Die Vertragsauflösung, die für ihre Vorgesetzten durch Krankheit und Alter so klar begründet war, ist für sie trotz psychologischer Hilfe, BNL-Betreuung und Vorsorgeregelung ein ungelöstes Problem. Auch die offiziellen Gründe, die besagen, dass ihre Arbeit im neuen System überflüssig, durch Maschinen ersetzbar geworden ist, helfen nicht zur Heilung dieser anomischen Erschütterung, im Gegenteil. Denn das Beenden der Arbeit erfolgte nicht im Rahmen der traditionell verankerten Pension, die als Ritual fest in die gesellschaftliche Ordnung eingebettet ist, sondern als abrupte, von allen Regeln und Normen losgelöste erzwungene Ruptur.

[388] Siehe Theoretische Forschungsgrundlagen, Abschnitt 3.1.
[389] Die «Freisetzung» bedeutete für Antonella Bianchi nichts anderes als die Entlassung.

6.5.3.1 Interview mit Antonella Bianchi

[…]
(*Sans avoir besoin de poser des questions Antonella Bianchi commence à nous raconter son histoire.*) Depuis huit mois je suis en préretraite. Mais, on ne m'a pas mise directement en préretraite, parce qu'au moment de la fusion, je n'avais qu'un peu plus de 50 ans. Avant ça (*la préretraite officielle*), j'ai reçu mon salaire pendant deux ans, jusqu'en novembre dernier (…). Maintenant, je reçois une somme d'argent un peu moins élevée que mon (*ancien*) salaire dont la moitié vient de la banque et l'autre moitié de l'Assurance Invalidité. Je suis divorcée depuis plus de 20 ans. J'ai un fils de 30 ans, avec lequel je vis. (…) Pour toucher l'assurance invalidité j'ai dû présenter la sentence de mon divorce. Et comme la mairie avait perdu les documents, j'ai dû retourner vers mon ex-mari pour le faire re-signer la sentence du divorce. Ça m'a blessée, ça m'a blessée encore une fois. (…) On a peut-être été trop honnête. Parce qu'on a toujours été des travailleurs, peut-être même au-dessus de nos forces, parce qu'ils nous ont vraiment pressés jusqu'à l'ultime. En 20 ans, on a dû plus ou moins tout apprendre par nous-mêmes. (…) Avant de recevoir cet avis de préretraite, j'ai été une année en arrêt maladie, pendant laquelle, j'ai dû présenter chaque mois un certificat médical. C'est à dire, je devais aller chaque mois chez le médecin pour faire ce certificat disant que je ne pouvais pas aller travailler. Ça, pour moi, ça a été… Alors, j'ai dit: «il faut être soit voleur pour aller bien, soit malhonnête, dans la vie…» Ils avaient toutes les radiographies qui prouvaient que je ne pouvais pas… et tous les mois, il fallait quand même que je leur envoie un certificat. Pour moi, c'était une humiliation. En plus, moi qui n'ai jamais manqué, en quasi 20 ans: depuis que j'ai eu un problème gynécologique et une opération dans les années 70, je n'ai même pas manqué trois jours par an.
[…]
Depuis tous ces évènements (*la fusion, le déménagement du siège, la tumeur, la perte d'emploi, etc.*), j'ai un problème du bras, qu'il aurait fallu opérer, mais étant donné mon état psychique, mon médecin m'a déconseillé l'opération (*arguant qu'elle souffre profondément d'anxiété, d'insomnies, de maux de tête*). (…) Je n'ai pas envie de retomber en dépression. J'ai vraiment fait toutes ces choses de manière forcée: le cours qu'ils m'ont obligée à faire, aller chez le médecin et lui expliquer toute ma situation, ils m'ont demandée de faire ces CV… à un certain âge, il me semblait de… d'être humiliée. Je suis toujours allée travailler, pour ne pas perdre mon poste de travail. J'allais même faire ma physio le matin avant d'aller au travail, pour ne rien prendre sur mes heures. Et avec toutes ces choses j'y allais parce que je me disais: «Antonella, tu dois y aller.» J'étais tellement choquée, j'ai tout fait comme ils m'ont dit. (…) De plus, d'après une évaluation approfondie qu'ils ont dû faire (*pendant BNL*) à travers des cours, ils m'ont dit que j'avais un excellent potentiel et une grande motivation. On m'a proposé un poste dans une ville voisine, dans le même secteur. Mais à cause de ma santé, selon les conseils de mon médecin, je ne peux pas aller tous les jours jusque là-bas (*environ 45 minutes en voiture*). (…) Pendant toute cette période, je n'ai pas pu me défouler, faire sortir ma rage. Alors un jour, mon chef du personnel (*en fait c'est son conseiller BNL, elle parle toujours de son chef du personnel, ou l'appelle directement par son nom et prénom, car son conseiller BNL était auparavant son chef du personnel*) m'a téléphoné et m'a proposé, si ça me faisait plaisir, d'aller voir un psychologue, mis à disposition par la banque. J'ai accepté, mais je lui ai dit que je n'avais pas besoin d'un psychologue, que j'avais besoin de ma tranquillité, de ma sérénité. J'y suis allée par éducation. Je lui ai dit : «Monsieur, vous êtes gentil, je n'ai rien contre vous, mais si j'avais mon poste de travail, si je n'avais pas tous ces problèmes, je n'aurais pas besoin d'un psychologue.» En plus de cinquante ans, je n'ai jamais eu besoin de psychologue. Ils font ça pour finir en beauté; ils se déchargent. J'ai appelé mon chef pour lui dire que je voulais plus aller chez ce psychologue. (…) Je lui ai dit: «Je ne veux pas des mots, je veux des faits.» Ce psychologue, il ne pouvait pas m'enlever mes problèmes! (*Du coup, tout allait de travers. Plus rien ne fonctionnait comme il fallait. Elle raconte qu'elle passait ses journées à pleurer. Maintenant, elle va voir un médecin une fois par semaine, mais au moins, c'est son choix.*)
[…]
Pourriez vous me décrire la période juste avant la fusion?
(Six ans avant la fusion, le chef a changé. Le nouveau venait d'une petite banque et selon elle, il était bien mais ne donnait pas entière satisfaction.) Peut-être qu'il ne s'intéressait pas au personnel. Il n'a pas su donner de la valeur à la banque. Si tout allait bien: rien, mais s'il y avait un problème, il se préoccupait avant tout de lui-même. Avec ce chef, nous avons changé de place tout le temps, sans aucun cours. Ils ont installé l'ordinateur un

beau matin, sans nous expliquer comment ça marchait. Nous avons dû tout apprendre seuls, avec en plus la crainte de demander aux autres. A un certain âge… Mais, ils envoyaient certaines personnes aux cours, mais pas toutes. Les gens des archives *(son service)* n'avaient pas droit aux cours. Point.
[…]
Et la quantité de travail a énormément augmenté parce qu'on a supprimé un poste. Je faisais donc le travail de deux personnes. Par la suite, ils ont mis dans le même bureau les archives et les comptes (*deux activités du même secteur jusqu'ici séparées).* Et lorsque la personne responsable de ces comptes partait en vacances ou était malade, je devais faire encore son travail en plus du mien. (…) Ma collègue était jalouse de moi. Elle avait peur que je fasse mieux qu'elle. Comme je dit toujours oui, tout le monde s'adressait de préférence à moi pour avoir des renseignements, ce qui rendait l'ambiance tendue. (*Elle explique que pour elle le travail n'est pas quelque chose de pesant.*) (…) Je veux toujours apprendre. S'il y a de la collaboration, on y arrive toujours et c'est sympa. Et même si ça m'embête, je dirai toujours oui.
[…]
(*Elle continue de parler de la période avant la fusion, quand les rumeurs ont commencé à courir.*) A la fin, on se fâchait avec tout le monde. On ne pouvait même pas lever la tête. Même le client n'était plus suivi correctement, parce qu'on était tous pressés. Je ne sais pas si le client s'en rendait compte, mais moi, je disais le client a raison: «Il paye ses droits, donc il doit être bien traité, sinon…» Mais ces dernières années, ce n'était plus le cas, il y avait vraiment une atmosphère de nervosité. Tout le monde était nerveux. Avec ces rumeurs qu'ils voulaient fermer la banque, ils ont fait monter la tension. Et lorsque la fusion a été annoncée, certains clients me disaient: «Alors, on se verra de l'autre côté de la rue, à la banque (*la nouvelle banque*).» Mais moi, je savais déjà que je n'irai pas: j'avais déjà reçu ma lettre de licenciement! C'était très dur. Mais, je ne disais rien, pour qu'ils ne ferment pas leur compte. Parce qu'il y en avait déjà beaucoup qui voulaient fermer leur compte. Ils ne voulaient pas aller dans une grande banque comme l'Ω-Banque (…) Il faut dire qu'ici, le bâtiment est très modeste, alors que celui… *(…dans lequel ils allaient être transférés),* juste en face, en traversant la rue, est un bâtiment très imposant, très luxueux. J'essayais donc encore de les convaincre (*les clients*) que la (… *prochaine structure*) leur conviendrait tout autant. Et certaines personnes finissaient en disant qu'ils espéraient beaucoup me retrouver là-bas (*dans l'autre bâtiment*). Ils m'ont dit: «…parce que je prends toujours le temps de dire un mot gentil.» Chaque fois qu'un client me disait ça, c'était comme si je recevais une gifle. C'est la confiance, avoir de la confiance. C'est important quand quelqu'un vous fait confiance. Et lorsque vous devez lui mentir… C'est le sourire qui est la première carte de visite. C'est important d'être aimable et souriante avec les clients. On ne peut pas faire la tête quand on est en face de quelqu'un qui paie pour un service. (*Elle raconte que lorsque que son état moral était tellement bas et qu'elle était si fatiguée parce qu'elle n'arrivait plus à dormir, elle n'a jamais laissé entrevoir quoi que ce soit aux clients. Ce qui ne l'empêchait pas de pleurer, seule, une fois rentrée à la maison. Son chef lui a demandé de faire le déménagement de toutes les archives de la banque.*)
[…]
Il (*son chef)* m'a demandé, à moi qui savais que je n'irai pas travailler dans le (*nouveau)* bâtiment de la banque. J'ai accepté, comme toujours, mais j'avais «la mort dans l'âme». Une semaine de déménagement avec des palettes de 100 boîtes d'archives à faire traverser la rue sous surveillance de la police. Je pense que j'ai empiré l'état de mon bras en portant ces boîtes. (…) A partir de là, ça a été une année de crise. C'était trop. Mais au moins, j'ai laissé ma place en ordre, on ne peut rien me dire. D'ailleurs, ils m'ont donné un gros bouquet de fleurs le dernier jour, avec un billet me remerciant pour tout ce que j'avais fait. (…) J'étais contente, mais à l'intérieur de moi-même je bouillonnais de voir celui-là et celui-là qui avaient leur poste assuré …et qui n'avaient jamais rien fait de leur vie. (…) Moi, j'ai tout donné, et qu'est-ce que j'ai mérité? Rien. Regardez où j'ai fini! …à la maison. Et toutes les semaines, ils m'appelaient pour faire des CV (*parle du BNL*), pour faire des cours. Et là, déjà déçue de tout, j'ai vraiment fait comme un militaire: j'ai obéi. Mais à l'intérieur, qu'est ce que j'ai fait? Durant ces deux ans, je voyais vraiment tout en noir. Je me suis même demandée ce que je devrais mettre si je mourais… Je faisais ce genre de programme. Je ne voyais plus de sortie.
[…]
(*Elle commence à parler du BNL, de son conseiller BNL qui essayait de l'aider, mais qui était lui aussi dans une situation difficile et avait ses propres problèmes à gérer.*) On travaillait ensemble depuis de longues années, il me connaissait depuis longtemps, mais lui, lui il avait ses affaires. Il me traitait en égale avec les autres: Il n'a rien fait de plus parce qu'il me connaissait. C'était comme ça, lui, il me comprenait. Je lui ai téléphoné plusieurs fois,

désespérée. Il est venu même chez moi à la maison, il m'encourageait. C'était dur pour moi, parce qu'en plus du fait que j'étais choquée d'avoir eu une tumeur, j'ai reçu cette lettre. La lettre de licenciement est venue le jour où je suis revenue travailler, après l'opération. Et je suis revenue plus tôt pour ne pas trop manquer. Cette année-là, il y a eu tout un ensemble de choses, pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi. (*On lui a demandé d'aller voir un médecin reconnu par la banque.*) Ce médecin a été choisi par la banque, pour juger de ma santé. Il a dit: «Madame Bianchi est une personne à envoyer à la retraite.» (*Elle reproche à son conseiller BNL de ne lui avoir rien dit sur les intentions de ce médecin.*) Il (*le conseiller BNL*) a dit: «Tu verras, ça finira bien, tu verras on va t'aider!» Rien. J'ai attendu longtemps avant de savoir ce qu'il avait décidé. Même quand je suis retournée voir le médecin une deuxième fois, le médecin lui-même ne m'a rien laissé entrevoir. Donc, je veux dire, c'est un peu normal parce qu'il était le médecin de la banque. Il ne pouvait pas m'annoncer que je devais arrêter de travailler. (*Pour elle, il était clair qu'il fallait qu'on arrête cette situation BNL, parce qu'elle n'en pouvait plus.*) S'ils ne l'avaient pas fait, c'est vraiment que ça aurait été des personnes inhumaines. Quelle humiliation: m'envoyer encore chez le médecin. Peut-être qu'il avait des ordres… En plus ma mère est morte au mois d'octobre. Tout ensemble…

Comment ont été les réactions de votre famille?

Heureusement mon fils est jeune et nous avons un bon rapport ensemble, un peu comme des frère et sœur, plutôt que comme une mère et son fils. Il m'a proposé de m'aider, lui, financièrement, mais que j'arrête tout ça. Mais ça aussi, c'était la suite de l'humiliation. Moi, je voulais avoir de l'orgueil, avoir mon travail, mon salaire… ne pas dépendre de mon fils. Je ne savais plus ce que j'étais. Ma sœur jumelle me grondait, elle ne comprenait pas que j'en fasse une telle histoire. Mais je lui répondais: «Tu ne sais pas ce que c'est d'être sous les autres. Tu t'es mariée jeune, tu n'es jamais retournée travailler, ta famille est heureuse. Moi, j'ai déjà eu un divorce, il y a trente ans, et il y a eu la maladie en plus de la perte du travail.» (…) En plus, quand mon fils rentrait à la maison et il me voyait pleurer …sa réaction était comme une gifle. Il me menaçait de partir de la maison si je continuais. Mon fils voulait à tout prix m'aider, mais au fond de moi, je ne pouvais pas accepter cette aide. Je me rebellais. J'ai toujours tout fait par moi-même. Jamais personne ne m'a aidée. Je n'ai jamais rien demandé à personne, et maintenant je veux encore être indépendante.

[…]

(*Elle raconte qu'elle voit son fils, qui ne travaille pas dans une banque, complètement satisfait de son travail, et elle finit parfois par se demander si c'est une particularité du milieu des banques, d'être si odieuses et froides.*) Dans les premières années, c'était très bien. On était une famille. Il y avait du travail, mais on était une famille. On faisait des repas de fin d'année, des promenades. Après, quand on faisait des repas, plus personnes ne participaient, les promenades ont été éliminées parce que l'ambiance est devenue tellement odieuse. Tout a été éliminé. Et petit à petit l'esprit de famille s'est éteint. Au début, quand j'ai commencé à travailler, ça me plaisait. J'ai voulu tout apprendre. Pas parce que j'avais peur de ne pas savoir assez, mais parce que ça me plaisait d'apprendre. Mais les derniers trois ans ont été un désastre.

On peut vraiment dire que c'est la fusion qui a tout changé?

Oui, oui. Pour moi, c'était ça le début. Déjà en enlevant du personnel. On travaillait dans une ambiance de nervosité. Il n'y avait plus que le travail pour le travail. On était des numéros. Ils voulaient toujours plus. Ce n'est pas qu'ils nous traitaient mal, mais on était des objets: «Demain, tu dois faire ça, et ça, et ça, et ça…» Avant on pouvait gérer notre temps, maintenant on ne va même plus en pause, on n'a plus le temps. Quand quelqu'un était malade, ils ne le remplaçaient plus. (…) Quand je me suis faite opérer, je ne pouvais plus trop porter des poids lourds, alors je l'ai dit. On m'a répondu: «Faites-vous aider par les postiers!» Mais sur quatre, il n'y en a plus qu'un de postier, qu'en plus de temps en temps j'aidais parce qu'il ne pouvait pas tout faire seul. J'étais en faute parce que je n'avais pas le droit de l'aider, mais il le fallait bien, sinon comment est ce qu'il aurait fait? Mais, je n'ai rien dit, j'ai dit: «D'accord». Mais quand j'ai raccroché, j'ai vraiment pleuré. Regarde: quelle compréhension! Les premières dix années, c'était bien. Je retournerais volontiers en arrière. Avec le changement de direction, ça a déjà commencé à aller plus mal. Le directeur d'avant était très bien. On pouvait parler avec lui. Et puis, il y avait assez de personnel. Sur cinquante, on est resté trente, alors que le travail augmentait. On est passé du statut de succursale au statut de siège et deux ans après, elle (*la Banque*) a été rachetée. Tout a changé, tous les modes de faire ont changé. Il a fallu tout recommencer à zéro.

Et vos collèges de travail, que sont-ils devenus?
Tous ceux qui venaient de la β-Banque (…*la même banque qu'elle)* sont partis. Ils n'ont pas supporté le changement. Le directeur, Monsieur…, en premier. Ceux qui sont restés étaient soit trop vieux pour trouver autre chose, soit ils prévoyaient de se marier bientôt et d'arrêter de travailler. (...) La nouvelle banque est une belle banque, mais je ne sais pas, chaque année ça change de direction. Comment ils font pour suivre quand le chef change tout le temps? Pour moi, il y a eu trop de changement de direction. Comment font-ils? Le chef devrait au moins connaître ses employés. Je me rappelle, ça m'a fait très mal! J'ai demandé un rendez-vous avec le nouveau chef de la banque qui s'appelait comme moi. Je lui ai montré la lettre de licenciement. Il m'a dit: «Mais vous savez que votre nom ne me dit rien. Votre nom n'a jamais figuré dans la banque!» Pour moi, c'était de nouveau une gifle. Il m'a dit, à moi: «Vous n'avez jamais travaillé ici.» 20 ans que je travaillais là… Mais alors, qui me donnait mon salaire? Une personne froide, comme un militaire. Je lui ai expliqué que je venais de subir une opération délicate, qu'on m'avait enlevé une tumeur et aussi que j'étais revenue avant la fin de mon arrêt maladie et tout ça pour me retrouver avec une mise en disposition pour la fin de l'année. Et lui, il m'a souhaité de trouver une place de travail avant la fin de l'année.
[…]
En sortant de son bureau, je ne savais plus si je devais aller travailler ou aller à la maison. Mon directeur m'a appelée et n'en croyait pas ses oreilles. Il a réussi à me faire rester jusqu'à la fermeture définitive de notre siège, parce que j'occupais trois postes (*énumère ses 3 activités).* Je suis en effet restée jusqu'au dernier jour du déménagement des archives. Pendant cette période, je pleurais tous les jours. En me levant, je pensais à combien je m'étais appliquée pour finalement même pas travailler là-bas ensuite. Ca donne envie de mettre le feu à la banque. Quand on est si mal on a envie de faire du mal, pas du bien. En voyant comment ils te traitent, il te passe de ces choses par la tête! Je peux comprendre la personne désespérée qui se suicide. Spécialement si en plus, il y a des maladies en plus. Il faut lier les choses. Les collègues m'encourageaient. Mais que des mots, pas beaucoup d'actes. Et pis cette humiliation d'aller faire ces CV.
Parlez-moi un peu du programme BNL. A quoi vous attendiez-vous de ce programme?
J'ai dû y aller, j'étais obligée. Une fois le cours fait, il fallait qu'on se bouge pour faire un CV, parler avec les gens, rencontrer des gens, demander à différents endroits s'il n'y avait pas de travail, quelle humiliation. J'avais l'impression de demander la charité. J'aurais fait n'importe quoi, mais toujours avec ce questionnement en moi: «pourquoi»? Et puis à un certain âge, ça pèse encore plus. Vous vous imaginez que j'aille timbrer? Quelle humiliation, je ne sais pas si j'aurais fait cette chose. Non, j'aurais fait n'importe quel travail humble, du moment où je n'avais pas à demander la charité. Je n'aurais pas supporté. Ça aurait été encore une blessure. Maintenant, espérons qu'ils me laissent en paix. […]
Comment pensez-vous qu'ils ont choisi les personnes à éliminer?
Avant, il y avait le procureur et la secrétaire. Maintenant, le procureur, il en fait plus que la secrétaire. Et puis, il y a des secteurs entiers qui ont été éliminés. Aux archives par exemple, avant, tout était manuel. Maintenant, c'est tout électronique. En fait, ils ont voulu améliorer mais en fait, ils ont tout rendu plus lent.
[…]
(*Elle donne l'exemple d'une activité qu'elle devait faire, manuellement et électroniquement. Selon elle, la méthode manuelle était beaucoup plus rapide.*) Et en plus, j'ai perdu ma place, à cause de ces machines! Avec l'électronique, j'avais moins de travail, je devais tout envoyer le soir à la centrale, et ça faisait du coup moins de travail pour moi. C'est pour ça qu'ils m'ont mis aussi dans une autre activité (*les coffres*). Mais là-bas, il y a des jours où il y a juste un client qui vient, mais il y a des jours où tu es débordé et ton travail (…*premier*) doit quand même être fait. Alors comment faire? (…) Et en plus, c'est délicat comme travail, il ne faut surtout pas faire d'erreur. Imaginez quelqu'un qui ouvre son courrier et trouve les relevés d'un autre! En fait, ils n'ont pas compris tout le travail qu'il y avait. (*Elle parle de tout ce qu'elle a dû apprendre tellement vite. Elle ne pouvait jamais sortir de chez elle le soir, tellement elle était fatiguée.*)
[…]
Est-ce que les qualités requises pour un employé de banque ont changé depuis la fusion?
Avant tout était plus précis. Maintenant, ils cherchent la rapidité. Ils cherchent des objets. Il faut tout faire en vitesse. Ils sont toujours pressés. Le travail était plus suivi. Avant, le client aussi était plus suivi. Maintenant, c'est plus de la production. Il faut produire. La qualité n'est plus ce qu'elle était. Avant c'était plus sous contrôle, parce que chaque bureau avait sa propre responsabilité. J'ai vu des gens derrière les

guichets qui n'avaient pas été préparés. Ils ont fait trop vite. Si je vais maintenant à la banque et que je me retrouve en face d'une de ces personnes que je connais, je n'ai pas confiance: qu'est-ce qu'elle a appris? Rien. Au contraire, si la personne est bien préparée …la confiance, c'est ce qui compte pour le client. La personne doit être capable de convaincre le client. Si je demande comment investir mon argent et que celui qui est au guichet me répond : «Je dois aller demander à celui-là», je lui dis: «Laissez tomber, je n'ai plus confiance.» Nos clients étrangers sont en général très pessimiste. Ce sont les meilleurs clients sur notre place financière, mais ils sont très pinailleurs sur certaines choses. Alors, tu ne peux pas dire: «Je ne sais pas, je vais m'informer, mon collègue n'est pas là.» Non, les gens qui travaillent avec le client doivent être préparés. J'ai vu deux jeunes collègues qui étaient nerveuses de commencer, on voyait qu'elles avaient peur d'affronter le client. Elles n'étaient pas préparées.

Alors, c'est quoi, c'est le progrès?

Quand ils ont fait la fusion, ils ont perdu beaucoup de clients. Les gens étaient habitués à avoir leur banque, les employés qu'ils connaissaient. Quand on leur donnait rendez-vous de l'autre côté de la rue, ils disaient qu'ils ne viendraient pas, qu'ils ne voulaient pas d'une si grande banque. Spécialement les personnes âgées. Elles ont été cherché des petites banques, comme la… (*donne des exemples de petites banques*). En plus les clients se plaignent parce qu'il y a toujours des guichets fermés: «Alors vous êtes toujours en pause?» Quelle pause? On n'a même plus le temps d'aller en pause. Il y a trois guichets, mais seulement deux personnes engagées pour ça.

Et vous – vous en êtes où maintenant?

Depuis novembre au moins (*depuis la préretraite officielle*), je sais que je ne devrais plus être humiliée comme avant avec toutes ces visites chez le médecin. Ce n'est pas facile! Des jours oui, des jours non. Quand je reçois le journal de la banque, les larmes me viennent: «Ah, si je pouvais y être aussi…» Mais mes amis m'aident à me changer les idées. (*Elle est toujours sous contrôle médical parce qu'on la considère comme personne à risques. Elle répète encore une fois tous les conseils que lui donne son médecin pour aller mieux: oublier le passé, sortir, faire des projets, positiver, se lancer dans une nouvelle vie. Mais apparemment, elle a beaucoup de peine à s'y tenir.*)

[…]

7

Quintessenzen[390]

Wandel ist eine selbstverständliche Eigenschaft aller wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praktiken; Stillstand käme einem pathologischen Zustand der Lähmung gleich. Das Leben von Organisationen setzt permanentes Lernen als produktive Verarbeitung von Erfahrungen in der Innen- und Aussenwelt voraus. Nimmt stetiger institutioneller oder unternehmerischer Wandel – wie im Falle einer Fusion – eine abrupte diskontinuierliche Form an, so verhindert er eine konstruktive Anpassung an neue Gegebenheiten im Sinne einer Assimilation ungewohnter und im Verhaltensrepertoire der Akteure noch nicht habitualisierter Verhaltensforderungen und deren Akkomodation an die eingespielten Erwartungsschemata und behindert – beziehungsweise verhindert – institutionelles wie auch individuelles Lernen. Zudem führt ein durch Fusion eingeleiteter unternehmerischer Wandel nicht nur zu bedeutenden Umstrukturierungen, sondern auch zu beachtlichem Stellenabbau. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geraten mit der Fusion und der Umstrukturierung in eine grundlegende Unsicherheit der beruflichen Zukunft durch die im Feld umgehend ein verstärkter Kampf (Pierre Bourdieu) ums Überleben entsteht. Der Stellenbesetzungsprozess dauert durch die hierarchische Steuerung im obersten Management nur wenige Stunden, verursacht bei den Mitarbeitenden jedoch viele Monate, bis Jahre der Unsicherheit[391]. Er erzeugt Modernisierungsgewinner und Modernisierungsverlierer und führt dazu, dass gewisse Menschen die Fusion als Gewinn betrachten und andere als grossen Verlust[392].

In den von uns eingefangenen und analysierten Zeugnissen tritt diese Opposition von Gewinn und Verlust oder auch Glück und Pech, wenn auch nicht in idealtypischer Reinform, so doch offen genug, zu Tage. Während der eine Akteur voller Begeisterung von seinem alltäglichen Engagement, von seiner Rolle, seinen Aufgaben spricht und alles darauf hindeutet, dass er die Arbeit als zentrale Quelle der Selbst-

[390] Quintessenzen über den Prozess der Umstrukturierung im Feld der Ω-Bank und seine sozialen Folgen... Im Zentrum der Quintessenzen stehen folglich, wie es der Titel der Arbeit *Ökonomische Umstrukturierung und ihre sozialen Folgen* einleitet, die sozialen Folgen des Feldes der Ω-Bank. Wir nutzen vornehmlich den pluriperspektiven Zugang zu dieser Lebenswelt, ziehen insbesondere die Sicht der Berater der beruflichen Neuorientierung sowie die Sicht der Personalverantwortlichen und Führungskräfte der nach der Fusion neu entstandenen Schweizer Grossbank und ebenso die seit Beginn der Arbeit im Zentrum stehenden Betroffenen des Stellenabbaus in die Analyse mit ein und betrachten die sozialen Folgen dieses radikalen Unternehmenswandels.

[391] Man könnte in Bezug auf die *Fischer im Mahlstrom* bereits an dieser Stelle von einem nahenden Strudel sprechen.

[392] Es ensteht jedoch auch eine «graue» Masse von Menschen, die in den neuen Strukturen gesetzt, jedoch weder zu Gewinnern noch zu Verlierern werden.

verwirklichung sowie des Gewinns von Anerkennung und Lebenssinn ansieht[393], scheint der andere eine viel pragmatischere und instrumentellere Sicht von Arbeit als notwendigem Übel entwickelt zu haben[394], die in seiner Erzählung oft wirkt wie die Reaktion auf eine enttäuschte bzw. zurückgewiesene oder betrogene Liebe und wie ein Schutzwall vor möglichen neuen Enttäuschungen. Es entsteht jedoch auch eine «graue Masse» von Menschen, die in den neuen Strukturen gesetzt, jedoch weder zu Gewinnern noch zu Verlierern werden und nicht zuletzt wie im Beispiel der Personalverantwortlichen auf Grund von weiteren (bereits formell angekündigten) Umstrukturierungsprojekten vielleicht sogar schon in naher Zukunft ebenso zu den Modernisierungsgewinnern oder Modernisierungsverlierern gehören werden[395].

Die extremste Form des Verlustes spüren die vom Stellenabbau direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Ankündigung ihrer Vertragsauflösung, offiziell bezeichnet als «Freisetzung». Für jeden einzelnen dieser Menschen bedeutet die Nachricht Angst, Schrecken, Fassungslosigkeit sowie auch unbändige Wut, grosser Zorn und fundamentale Enttäuschung; Gefühle, die für einen Moment jegliche Form von Zukunft verhindern.

Sinnbild des Überlebens der existentiellen Krise

> «Als die Fischer langsam in den Abgrund des Strudels gezogen wurden, trieben sie noch eine Zeitlang mit anderen Wrackstücken die Wände seines enger werdenden Trichters entlang. Zuerst waren beide Brüder – der jüngste war bereits im Sturm untergegangen – zu sehr von Furcht überwältigt, um klar denken und genau beobachten zu können, was um sie herum geschah. Nach einer Weile jedoch, so erzählt uns Poe, vermochte einer der Brüder seine Furcht abzuschütteln. Während der ältere, durch die nahende Katastrophe gelähmt, hilflos im Boot kauerte, fasste sich der jüngere Mann und begann, mit einer gewissen Neugierde um sich zu schauen. Nun, als er alles mit grösserer Ruhe zusammen sah, beinahe als ob er nicht davon betroffen wäre, bemerkte er gewisse Regelmässigkeiten in den Bewegungen der Trümmer, die zusammen mit dem Boot in Kreisen herumgetrieben wurden. Kurz: Durch Beobachten und Überlegen kam er zu einer 'Idee' ; ein zusammenhängendes Bild des Prozesses, in den er verwickelt war, eine 'Theorie' , begann in seinem Denken Gestalt anzunehmen. Indem er mit geschärfter Aufmerksamkeit um sich sah und nachdachte, gelangte er zu dem Schluss, dass zylindrische Gegenstände langsamer sanken als Gegenstände jeder anderen Form und kleinere Gegenstände langsamer als grössere. Auf Grund dieses synoptischen Bildes der Regelmässigkeiten in dem Prozess, in den er verwickelt war, und nachdem er deren Bedeutung für seine eigene Situation erkannt hatte, unternahm er die angemessenen Schritte. Während sein Bruder in Furcht erstarrt blieb, band er sich selbst an ein Fass. Vergeblich forderte er den Älteren auf, dasselbe zu tun; dann sprang er über Bord. Das Boot mit dem Bruder sank schneller und wurde am Ende von dem Abgrund verschlungen. Das Fass hingegen, an dem er hing, wurde weit langsamer in die Tiefe gezogen, so dass sich der Fischer, als die Neigung der Trichterwände allmählich wieder weniger steil und die Kreiselbewegungen des Wassers weniger heftig wurden, an der Oberfläche des Meeres wiederfand und schliesslich unter die Lebenden zurückkehrte[396].»

Edgar Allan Poes kunstvolle Schilderungen des Kampfes mit der Naturgewalt im Angesicht des drohenden Todes sind wohl kaum zu betrachten als Anleitung zum Überleben der zutiefst menschlichen und biografischen Krise der Opfer des Stellenbesetzungsprozesses in der Ω-Bank. Trotzdem bildet diese

[393] So die meisten Führungskräfte.

[394] So die direkt vom Stellenabbau Betroffenen und die BNL-Berater.

[395] Zur Zeit der dritten qualitativen Forschungsebene (Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen) bestanden Ankündigungen der Veränderungen des Human Resources Departements. Die Personalfachleute wussten auch, dass bereits ein Projekt im Gange war (sie benutzten den offiziellen Projektnamen), durch welches diese Veränderungen strategisch geplant wurden.

[396] Episode aus Edgar Allen Poes Erzählungen *Mahlstrom und Mondflug. Unheimliche Reisen*., wiedergegeben in Norbert Elias (1990), *Engagement und Distanzierung*. Die Fischer im Mahlstrom. Kapitel II, 79.

Geschichte eine Metapher sowohl für die persönlichen und psychischen Turbulenzen, die in einem Menschen durch die Ankündigung der Vertragsauflösung entstehen als auch für die weitere Geschichte seines Loslösens, seines Reflektierens und seines persönlichen Handelns. Und nicht zuletzt wird BNL für die einzelnen Probanden zu einem äusserst wichtigen Stützpunkt in diesem Prozess, sinnbildlich gesprochen zum «Fass des Überlebens»[397]. Denn bevor Vertrauen und Neugierde überhaupt entstehen können, braucht jeder Betroffene die Möglichkeit, seine unbändige Wut und tiefgreifende Enttäuschung auszudrücken und zu verarbeiten. Ebenso entwickelt sich in dieser Phase des Loslösens, des Abschiednehmens eine Reflexion, begleitet von der Suche nach Erklärungen und Rechtfertigungen auf Grund der zentralen Frage:

Warum passiert es mir?

Die Neuorientierung begann in unserem Feld meist mit dem Erstkontakt zu einem persönlichen BNL-Berater. Im Idealfall wurde dieser Kontakt vor der Vertragsauflösung geknüpft, um die Phase der Enttäuschung und Hilflosigkeit abzufedern und möglichst rasch mit der Neuorientierung zu beginnen. Die Betreuung wurde eingeleitet durch eine Standortbestimmung, ein Erfassen des Zustandes jedes Einzelnen, des Hier und Jetzt. Um Fragen zu stellen wie: Wer bin ich? Was kann ich? Was möchte ich in Zukunft tun? Eine Zeit also des Beobachtens und Überlegens, um in Begleitung des persönlichen Beraters neue Ideen zu entwerfen. Erst in dieser Phase ist es den Betroffenen möglich, mit geschärfter Aufmerksamkeit den Stellenmarkt zu betrachten, Netzwerke zu nutzen. Es helfen ihnen dabei die von BNL entwickelten Instrumente der Neuorientierung wie die Standortbestimmung, die Erkennung von Stärken und Chancen, das Erarbeiten von Bewerbungsdossiers, das Entwickeln von Such- und Bewerbungsstrategien und das Üben von Bewerbungsgesprächen. Mit jeder Bewerbung entstehen aber auch wieder Ängste und es stellen sich Fragen wie: Werde ich es schaffen? Mache ich es richtig? Aber es entsteht – wie beim jungen Fischer im Mahlstrom – auch Hoffnung, diese Zeit der Krise zu überwinden und abzuschliessen[398]. Die Betroffenen fühlen sich erst wieder als «unter die Lebenden zurückgekehrt», wenn sie einen neuen beruflichen Weg eingeschlagen und einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben haben, der einen sicheren Rahmen für die Zukunft bilden kann. Der «Weg des Entkommens» führt, nach Elias, über ein interdependentes und komplementäres Zusammenspiel von Selbstkontrolle und Prozesskontrolle, unterstützt in unserem Falle durch eine optimale Zusammenarbeit von Betroffenen und BNL-Beratern.

> «Der Fischer sah sich, (...), in einen kritischen Prozess verwickelt, der zuerst völlig seiner Kontrolle entzogen schien. Eine Zeitlang mag er sich an irgendwelche imaginären Hoffnungen geklammert haben. Phantasien von einem Wunder, einer Hilfe durch unsichtbare Personen mögen ihm durch den Sinn gegangen sein. Nach einer Weile jedoch beruhigte er sich. Er begann, kühler zu denken; und indem er zurücktrat, seine Furcht kontrollierte und sich selbst gleichsam aus grösserer Distanz als Menschen betrachtete, der mit anderen, mit wilden Naturgewalten, eine bestimmte Konstellation bildete, brachte er es fertig, seine Gedanken von sich weg auf die Situation zu lenken, in der er gefangen war. Nun erkannte er die Elemente in dem unkontrollierbaren Prozess, die er benutzen konnte, um dessen Verlaufsbedingungen für sein eigenes Überleben besser zu kontrollieren. Indem er in seiner Vorstellung die Struktur und Richtung des Ereignisflusses symbolisch repräsentierte, entdeckte er einen Weg des Entkommens[399].»

Bevor diese Form der Kontrolle überhaupt entstehen kann, findet in Zusammenhang mit Wut und Enttäuschung in der Phase der Entkoppelung der einzelnen Betroffenen, wie bereits erwähnt, eine Reflexion

[397] Es gibt aber auch viele andere, die den weiteren Weg nicht auf BNL gründen, die sich nach dem Entscheid der Vertragsauflösung umgehend vom Unternehmen trennen und mit diesem nicht mehr in Verbindung stehen wollen (finanzielle Austrittsvereinbarungen).

[398] Für viele der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet die externe Suche (Stellenmarkt ausserhalb der Ω-Bank) ein «Über-Bord-Springen».

[399] Norbert Elias (1990), *Engagement und Distanzierung*. 97.

und die Suche nach Erklärung und Rechtfertigung statt. Die Menschen entwerfen in ihrer Betroffenheit persönliche Theorien mit Merkmalen der Ausschliessung, die meist in ihrer Verflechtung und Kumulation als Faktoren des Ausscheidens betrachtet werden. Diese Erklärungen und Rechtfertigungen ihrer Situation der Vertragsauflösung betrachten sie ebenfalls als entscheidend für ihre Zukunftschancen, ordnen sich ein in eine Gruppe der definitiven Modernisierungsverlierer oder erkennen in ihrer neuen Lebenssituation und der beruflichen Neuorientierung – insbesondere im Kontakt mit ihrem BNL-Berater – den Moment der Krise als positives Element erklärenden Lebenssinns, durch das und besonders durch dessen Ausgang sie sich trotz allem als Gewinner bezeichnen können.

7.1 Reflexionen über die Gründe des Ausscheidens

Modernisierungsgewinner entwerfen in den Interviews Theorien über die Gründe des Ausscheidens vorwiegend in Bezug auf die Betroffenen und durch BNL betreuten Mitarbeiter. Modernisierungsverlierer hingegen bilden persönliche Theorien und sprechen ebenso über allgemeine Gründe der heutigen Mitarbeiterselektion. Beide Gruppen etablieren Elemente, die im Feld der Ω-Bank zu Gewinn oder Verlust führen[400]. Nach Pierre Bourdieu bezeichnen wir diese spontan-soziologischen, mehr oder weniger expliziten kohärenten und systematischen Theorien als Soziodizeen[401], die benutzt werden, um, entsprechend Emile Durkheim, den Zustand der sozialen Realität (l´état des choses) und der sozialen Fakten (les faits sociaux) zu erklären. Diese meist spontan entstehenden Theorien sind besonders bei Akteuren mit hohem kulturellem Kapital geprägt durch wissenschaftliche Elemente. Sie beruhen auf dem Prinzip, das Soziale durch das Soziale zu erklären und dem Status quo mittels sozialer Elemente Gründe zu geben, die fähig sind, als Erklärungen zu fungieren. Soziodizeen sind nicht nur Antworten auf ein subjektives Bedürfnis, sondern auch Antworten auf die soziale Notwendigkeit, die eigene gesellschaftliche Stellung materiell und moralisch gegenüber der Welt zu legitimieren sowie zu charakterisieren[402]. Mit Soziodizeen werden auch Ungleichheiten und dominante Herrschaftsverhältnisse jeglicher Art erklärt und nicht zuletzt auch gerechtfertigt[403]. Soziodizeen bieten Gründe für Situationen, die als solche nicht sehr vernünftig sind, sie rechtfertigen oft zutiefst «ungerechte» soziale Stellungen, verdeutlichen höchst kontingente Situationen und benötigen somit eine durch willkürliche und gewagte Faktoren durchzogene Existenz (Pierre Bourdieu). In den traditionellen Gesellschaften spielt der Bezug auf eine übernatürliche und/oder übersinnliche Kraft im Allgemeinen eine Hauptrolle; man kann also von einer Theodizee sprechen[404], die es erlaubt, «den Zufall zu entzaubern», indem man jedem Phänomen einen Grund oder einen Sinn zuteilt. In unseren verweltlichten Gesellschaften hingegen wird jedoch der Bezug auf einen allmächtigen Gott als stets zutreffende und absolute Erklärung immer mehr durch die Ratio und die abstrakte Reflexion, die Ursachen sozialer Phänomene zu definieren, ersetzt. Soziodizeen sind in gewisser Weise folglich kollektive Mythen, die sozial erarbeitet und von einer Generation zur anderen überliefert werden wie Märchen, Legenden und eben allgemeine spontan-soziologische Theorien in Form von Volksweisheiten.

In unserem Feld der Ω-Bank beziehen sich die Soziodizeen meist auf die berufliche Flugbahn der Akteure. Ebenso zeigen sich aber auch Elemente wie das Geschlecht, das Alter, der Arbeitsort, der Gesundheitszustand und insbesondere eine Kumulation der einzelnen Elemente als klare Faktoren des Gewinns oder des Verlustes.

---

[400] Diese Elemente erinnern uns an die Verteilung der Charakteristiken im sozialen Raum der multiplen Korrespondenzanalyse und zeigen insbesondere, dass dieses durch die Analyse der BNL-Profile entstandenen Grafiken nicht nur Strukturen im Feld BNL, sondern im gesamten Feldes der Ω-Bank wiederspiegeln. Abschnitt 5.1.

[401] Siehe Forschungsinstrument, Abschnitt E.

[402] «...enfin, *les stratégies de sociodicée* qui, comme on l'a vu, visent à légitimer la domination et son fondement (c'est-à-dire l' espece de capital sur laquelle elle repose), en les naturalisant.» Siehe Pierre Bourdieu (1989), *La noblesse d'état*. 388f.

[403] Siehe dazu Pierre Bourdieu (1998), *La domination masculine*. 28ff. «... elle légitime une relation de domination en l'inscrivant dans une nature biologique qui est elle-même une construction sociale naturalisée.»

[404] «Theodizee» ist ein Erklärungs- und Legitimationsmodell, bei dem unter Rückgriff auf eine göttliche Macht versucht wird, das «So-und-nicht-anders-Sein» gesellschaftlicher Wirklichkeit als Ausdruck des göttlichen Willens zu begreifen – und somit auch als sinnhaft: Weil Gott es so gewollt hat, gibt es Elend (*La misère du monde*) –, das blinde Schicksal mit Sinn zu füllen, indem man sagt, dahinter stehe ein göttlicher Wille, und das Leiden sei somit nicht umsonst, sondern Gott werde einen dafür im Jenseits entschädigen. Gott ist die treibende Kraft, ist der Sinn hinter allem noch so unsinnig Erscheinenden (Religionswissenschaft und Philosophie, Max Weber). Bei der Soziodizee hingegen tritt an die Stelle von Gott die Gesellschaft mit ihren eigenen Gesetzmässigkeiten.

Elemente des Verlustes	Elemente des Gewinns
Peripherie	Zentrum
weiblich	männlich
geringe berufliche Qualifikationen	hohe berufliche Qualifikationen
keine Bildungsdiplome	hohe Bildungsdiplome
Geschäftsbereiche: Produktion	Geschäftsbereiche: Verkauf, Handel
Teilzeitanstellung	Vollzeitanstellung
nur Muttersprache	Fremdsprachen
keine PC-Kenntnisse	PC-Anwenderkenntnisse
Jung	Alter über 50
wenig Beziehungen	Beziehungen
Krankheit, Schwangerschaft, Handicap	Gesundheit
Kinder	Keine Kinder

Abbildung 7-1: Elemente des Gewinns und Verlustes im Feld der Ω-Bank

Die Soziodizeen scheinen auch in unserem Feld einem gewissen psychologischen Bedürfnis des Individuums zu entsprechen, seine Mentalität gegenüber einem bestimmten Zustand der sozialen Realität zu reflektieren. Man muss jedoch festhalten, dass dieser Zustand der sozialen Welt das Produkt eines gesellschaftlichen Prozesses ist und immer durch diesen sozialen Bauprozess – in unserem Fall durch die Institution Schweizer Bank, die zu einem anonymen Finanzinstitut wurde – strukturiert ist. Die soziale Welt ist geprägt durch Spalten und Schichten, durch Disparitäten und Hierarchien, durch ein Oben und ein Unten, durch beträchtliche Ungleichheiten, was die Güter- und Vermögensverteilung aller Art anbelangt (Geld, Status, Lebensqualität, Kultur usw.) Deshalb gibt es Individuen, die sich im hierarchisierten sozialen Umfeld in ähnlichen Positionen (und Verhältnissen) befinden und aus diesem Grund die materiellen Lebensbedingungen der homologen Individuen teilen und das Bedürfnis haben, ihre spezifischen Lebensbedingungen zu legitimieren und als «vernünftig» erscheinen zu lassen[405]. Dabei kann man von einem Bedürfnis nach einem bestimmten Segen (Max Weber) sprechen, das diese Gruppen von Individuen miteinander teilen; dieses Bedürfnis befriedigen sie u. a. mit gewissen erklärenden Modellen, die ihnen eine zufriedenstellende Interpretation der Geschehnisse bieten. Dies ist insbesondere für die BNL-Betreuten ein Mittel, die allzu störenden kognitiven und moralischen Dissonanzen (Leon Festinger) zu reduzieren, und für Führungskräfte (operationellen Leiter des Stellenbesetzungsprozesses) ist es eine Rechtfertigung ihrer Entscheide und nicht zuletzt auch ihrer heutigen Position[406]. Soziodizeen erlauben es folglich, trotz Leiden und Groll provisorisch im Einklang mit der sozialen Welt zu sein.

7.1.1 Soziodizeen über die Gründe des Ausscheidens

Unser Einblick in einzelne Soziodizeen ist keine objektive oder gar theoretische Annäherung an den Gegenstand, sondern ein Näherbringen der sozialen Realität der befragten Zeitzeugen mit Hilfe unseres Arbeitsinstruments Soziodizee (siehe Annex E). Es sind keine wissenschaftlich legitimierten Reflexionen, dafür fehlt den meisten Befragten nicht nur die Ausbildung, sondern vor allem die nötige Distanz. So kann einem diese Prozedur rein individuell und subjektiv vorkommen: ein Mann erzählt, dass er als

[405] Siehe Pierre Bourdieu (1979), *La distinction*.
[406] Pierre Bourdieu (1998), *La domination masculine*. 28ff.

Immigrant nie eine richtige Chance hatte, einen Platz einzunehmen in der Gesellschaft, die ihn aufgenommen hatte, weil sie von ethnozentrischem, verhaltenem Groll geprägt ist. Eine Frau hingegen findet die Ursache ihrer Probleme am Arbeitsplatz im Machismo ihrer Vorgesetzten. Ein anderer Mann sagt uns, dass er eine ganz andere Laufbahn eingeschlagen hätte, wenn er aus einer bürgerlichen Familie stammen würde wie gewisse Kollegen; und eine andere Frau macht uns klar, dass sie zwar unter ihrer Lebensweise als Hausfrau leide, aber dass es sich um ein nötiges Opfer handle und dass man ja sehe, wie die Kinder herauskämen, deren Mütter arbeiteten.

Diese Aussagen sollten deshalb jedoch nicht weniger ernst genommen werden, im Gegenteil; das Verstehen der einzelnen Standpunkte ist eine wesentliche Voraussetzung zum Durchschauen der Auswirkungen von abstrakten strategischen Unternehmensentscheiden auf die persönliche Situation der Betroffenen, die selbst keine Entscheidungsmöglichkeiten hatten. In der Soziodizee ging es nie um eine Wertung – nicht um richtig oder falsch –, auch nicht um Fehler der einen oder anderen Seite, sondern um den Versuch, jene Situationen besser zu durchdringen und zu begreifen, an denen die vom Stellenabbau betroffenen Menschen leiden und zu zerbrechen drohen.

Soziodizeen über die geografische Lage des Arbeitsorts

Im Diskursraum der verstehenden Interviews mit Betroffenen des Stellenabbaus fanden wir rund 20 verschiedene Elemente der Soziodizee[407]. Wir stellen diese Soziodizeen in der Folge zusammengefasst vor[408] und konzentrieren uns auf die zentralen Elemente des Katalogs wie Arbeitsort, geografische Lage, Position in der Bank, Gesundheitszustand, Alter, basierend vorwiegend auf den verstehenden Interviews mit BNL-Betreuten.

Sehr oft werden Arbeitsort und Arbeitssituation als Gründe für die Vertragsauflösung angeführt. Meist hängt dabei die Vertragsauflösung direkt von der Verkleinerung oder Schliessung von Abteilungen, Filialen und Dienstleistungszentren, also direkt von fusionsbedingten Unternehmensveränderungen ab. Die Betroffenen sprechen in diesem Falle von einer Vertragsauflösung durch den Arbeitsort oder von Vertragsauflösung auf Grund der Arbeitssituation. Die Filiale zum Beispiel war entweder zu klein oder zu abgelegen, zu wenig attraktiv. Ein zweites Argument, das die Soziodizee des Arbeitsortes verstärkt, ist immer auch die persönliche Mobilität des einzelnen Mitarbeiters. Die meisten Probanden bekamen vor ihrer Vertragsauflösung, wie zum Beispiel bei der Schliessung und der folgenden Zentralisierung der Dienstleistungszentren, andere Angebote, nur haben sie diese auf Grund des Arbeitswegs oder der geografischen Veränderungen, welche die ganze Familie betreffen (Wochenendfamilie, Umzug usw.), abgelehnt. Die familiäre Situation verstärkt die Bindung an einen geografischen Ort und verhindert oft sowohl Wohnortswechsel als auch lange Arbeitswege. Das zeigen gerade im Falle der Mobilität die Aussagen gering qualifizierter Mitarbeiter über die Konditionen und Möglichkeiten. Sie können die finanziellen Belastungen, bedingt durch den längeren Arbeitsweg oder gar eine Zweitwohnung, gar nicht auf sich nehmen.

Wobei in unserem Fall nicht zuletzt auch der Arbeits- und Stellenmarkt ein zusätzliches Element des Prozesses darstellt, das nicht über eine persönliche Kontrolle gesteuert werden kann. An mehreren Orten, an denen ein deutlicher Stellenabbau stattfand (insbesondere bei den Zusammenschlüssen der Dienstleistungszentren), ging eine rein wirtschaftliche Prekarität schon voraus und der Arbeitsmarkt stellte für die Orte ohnehin eine ziemlich schwere Belastung dar. Zudem waren speziell in den Grenzregionen die «Frontaliers» äusserst stark von den Entscheidungen betroffen, und man darf an dieser Stelle nicht vergessen, dass über lange Jahre ein gegenseitiges Abkommen zwischen diesen Arbeitnehmern und dem Unternehmen bestand, das nun abrupt gebrochen wurde. Gerade diese Personen waren konfrontiert mit Problemen der Prozesskontrolle, denn die Möglichkeit einer unternehmensinternen Verschiebung nach

[407] Die Referenzen zu den verschiedenen Soziodizeen wie auch der idealtypischen Achsen wurden in den einzelnen Interviewtranskripten eingetragen.
[408] Das Forschungsinstrument Soziodizee befindet sich im Annex E.

Bern oder Zürich konnten sie nicht in Betracht ziehen (und wenn, dann war dies nur durch die Trennung von der Familie während der Woche und das Mieten einer Zweitwohnung am Arbeitsort möglich).

Auf Grund der Aussagen unserer Zeugen kann man sagen, dass alles Zentrale – seien dies nun die geografischen und wirtschaftlichen Knotenpunkte der Schweiz[409] oder nur einfach die grösseren, wichtigeren Filialen in einer Stadt – an Bedeutung gewonnen und alles Marginale an Wichtigkeit und Prestige verloren hat. So kennen einerseits die Arbeitnehmer der Region Zürich ihre Vorteile, bedingt durch ihren geografischen Standort (siehe Analyse der multiplen Korrespondenzanalyse, Kapitel 5), und anderseits wissen die übrigen von ihren ganz objektiven Nachteilen, bedingt durch Wohn- und Arbeitsorte; Nachteile, die nicht selten auch noch durch sprachliche Einschränkungen verstärkt werden.

Besonders die Soziodizee des Arbeitsortes weist auf objektive Strukturen der Veränderung, die in engem Zusammenhang mit firmenstrategischen Entscheidungen nach der Fusion und Umstrukturierung stehen, und deshalb begegnen wir immer und immer wieder dem Gegensatz von Zentrum und Peripherie. Nur werden diese objektiven Strukturen trotzdem individuell und persönlich empfunden, die Abstraktion gelingt dem einzelnen Individuum nur schwer, und es sucht die Schuld immer wieder bei sich selbst. So wird der Mangel an Mobilität nicht zu einer sozialen Rechtfertigung, sondern oft zum persönlichen Problem und die Zugehörigkeit zur Filiale der «Verlierer» ebenso.

Soziodizeen über die berufliche Position im Unternehmen

Vor allem die von der Auflösung der Dienstleistungszentren Betroffenen sprechen von der Situation «der Kleinen», «der Unbedeutenden» gegenüber jener «der Grossen», «der Mächtigen», die immer die Gewinner sind. Nur wenige sehen, dass auch «Grosse», zum Beispiel Generaldirektoren, die Bank verlassen mussten. Entsprechend grenzen sich auch die Betroffenen mit höheren und besseren Positionen (mittleres und höheres Kader) deutlich von sehr einfachen Mitarbeitenden ab, argumentieren viel lieber über deren Schicksal und Nöte und versuchen ihre eigene Person und Situation eher auszunehmen. Dabei wird nicht verstanden, weshalb man gering qualifizierte Mitarbeitende einfach «auf die Strasse stellte», nachdem sie 25–30 Jahre hervorragend gedient hatten und auch in diesem Sinne qualifiziert wurden. Allgemein wird der Firma als Fehler angelastet, dass sie ihre Mitarbeiter, die sie ja in den 70er-Jahren so dringend brauchte, in all diesen Jahren nicht besser gefördert hat und sie heute mit dem Argument der ungenügenden Marktfähigkeit freistellt. Zum Teil gehen unsere Zeugen der höheren Positionen sogar so weit, dass sie von absoluter Ausnutzung und Unverantwortlichkeit seitens der Führungskräfte des Unternehmens sprechen. Auch äussern sie sich über die Folgen einer fahrlässigen Personalpolitik der letzten 20 bis 30 Jahre. Nicht zuletzt sehen die von der Auflösung und Zentralisation der Dienstleistungszentren Betroffenen den Stellenabbau als unfair an, was für einen bedeutenden Mangel an Transparenz und Kommunikation spricht (Sozio-strukturelle Effekte der Anomie im Feld der Ω-Bank, Abschnitt 7.2.1)

Wenn wir nun solchen Mitarbeitern zuhören und ihre Sicht der Dinge kennen lernen, fällt auf, dass diese Leute eine sehr lange Zeit in Unsicherheit lebten. Auf Grund von Gerüchten, oft sogar durch die Medien erfuhren sie vom geplanten Unternehmenswandel, was ihre Überzeugung von ihrer persönlichen Minderwertigkeit im Vergleich zum gesamten Betrieb nur stärkte, in keiner Weise jedoch relativierte. Man kann sich nun streiten über Prioritäten und über Möglichkeiten von transparenter und offener Kommunikation. Tatsache ist, dass diese Leute lange Jahre zur Bank gehörten und durch ihre Tätigkeit verbunden waren mit der ganzen Institution, ja sogar stolz waren, zu dieser zu gehören. Und dies ist heute, jedenfalls bei den direkt betroffenen Personen, die wir befragt haben, nicht mehr der Fall. Der Mythos der Schweizer Bank ist in Stücke zerbrochen, und es scheint fraglich, ob diese Stücke jemals wieder zusammengefügt werden können.

[409]Diese erste Soziodizee erkennen wir exemplarisch anhand der geografischen Polarisierung, visualisiert durch die multiple Korrespondenzanalyse (Abschnitt 5.1.3).

Soziodizeen über die Krankheiten und die Gebrechen

Im Weiteren begegnen wir in unserer Studie Menschen, die ihre Vertragsauflösung durch Krankheit und Teilinvalidität begründen. Das sind Leute, die schon lange Jahre für die Bank gearbeitet hatten und ihren angestammten Platz erst durch Fusion und Umstrukturierung und den damit einhergehenden Stellenabbau verloren haben. So schreiben sie ihre Vertragsauflösung beinahe ausschliesslich ihrem körperlichen Zustand zu, was oft zu einer sehr grossen psychischen Belastung führt.

Der Gesundheitszustand ist aber auch ein ebenso entscheidender Faktor für die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Alle Leute mit gesundheitlichen Beschwerden sowie auch schwangere Frauen und Frauen mit Kleinkindern berichten von grossen Schwierigkeiten und einem sehr umfassenden Handicap in der Arbeitswelt, was die psychischen Belastungen zusätzlich verstärkt (Interview mit Theresa Bättig: «Kurz nachdem ich schwanger geworden bin, verlor mein Mann seine Stelle...», Abschnitt 6.5.2). Es gab vom Stellenabbau Betroffene mit Behinderungen, die sich für ihre persönliche Wiedereingliederung sehr eingesetzt haben (Interview mit Antonella Bianchi: «Pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi... », Abschnitt 6.5.3). Trotzdem wurde mit der Zeit klar, dass es auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen mehr gibt, weil die physischen und psychischen Handicaps eine zu starke Einschränkung darstellen. Nach eingehender Abklärung erreichte man dann Lösungen im Zusammenhang mit der Invalidenversicherung oder schloss, was auch vorkam, insbesondere bei Mitarbeitern um Mitte 50, spezielle Abkommen, um die Zeit bis zur Frühpensionierung zu überbrücken. Im Weiteren begegneten wir in unseren Interviews Frauen mit einer besonderen Form von Handicap. Sie waren zur Zeit des Stellenabbaus schwanger und deshalb, wie sie berichten, eben nicht mehr erwünscht (Interview mit Juliette Perroux: «Femme à temps partiel égal handicapée…», Abschnitt 6.1.2). Die meisten dieser Aussagen beschreiben jedoch nicht nur einfach die persönliche Malaise dieser Frauen, sondern auch die sehr schwierige Aufgabe ihrer Vorgesetzten, die Stellen zu reduzieren.

Soziodizeen über das Alter

Die Soziodizee des Alters ist einer der meistgenannten Faktoren der Unemployability. Das Alter ist jedoch ein Faktor, der allgemein auch in den Tiefeninterviews der anderen Forschungsebenen ausgeprägt zum Tragen kommt. So erfuhren wir nicht selten von Führungskräften um die 40, dass sie sich Sorgen machen würden, wenn sie zehn Jahre älter wären. Wiederum ist auch das Alter ein Faktor, der nicht nur intern, sondern auch auf dem externen Stellenmarkt als Handicap beschrieben wird.

Trotzdem ist das Alter eine Kategorie, die nicht einfach absolut gesetzt werden kann und als quasi natürliche Grösse gehandelt werden darf. Vielmehr ist sie immer situationsabhängig und kontext-spezifisch: Man fühlt sich heutzutage zu alt angesichts einer sich mehr und mehr in der Realität wie in den Köpfen durchsetzenden Altersnorm, die nichts Natürliches an sich hat. Als man eingestellt wurde, galt eine solche Norm noch nicht. Gleiches gilt auch für die Ausbildung: Heute gelten Standards, die bei der Einstellung vor 20 Jahren noch gar nicht absehbar waren («damals brauchten sie Leute...»). Hier wird deutlich, dass ein Individuum infolge einer sich rasch wandelnden Personalpolitik in relativ kurzer Zeit schlicht umdefiniert werden kann. Jemand, der gestern noch als «employable» galt, wird vor dem Hintergrund neuer Standards plötzlich «unemployable», ohne dass er/sie sich selbst gewandelt hätte. Dies kennzeichnet im Übrigen viele Modernisierungsopfer. Galt beim früheren «Numerus clausus» ein Sekundarschulabschluss noch als «befriedigend», ist er unter gegenwärtigen Prämissen stark entwertet; galt zuvor ein Mitarbeiter um die 50 Jahre als in der Blüte seiner Leistungsfähigkeit und beruflichen Erfahrung stehend, scheint er nun plötzlich knapp an der Altersgrenze. Es sind also die Umwertungen abstrakter Normen und Richtmasse, denen konkrete Menschen geopfert werden. Im letzten Falle kommt das Zusammentreffen von fortgeschrittenem Alter und niedrigem Ausbildungsniveau erschwerend hinzu und bildet ein gefährliches Gemisch, das dem Betroffenen kaum noch eine Chance auf Wiedereinstellung belässt.

Kombinierte Formen der Soziodizeen

Die vorausgehende Präsentation von Soziodizeen stellte jeweils einen der als zentral vorgestellten positiven oder negativen Bestimmungsfaktoren in den Vordergrund und isolierte diese Faktoren dabei bewusst auf künstliche Weise, um den gemeinsamen Nenner der erhobenen Schilderungen deutlich hervortreten zu lassen. Dieses methodische Vorgehen blendet dabei unvermeidlich die wechselseitigen Verflechtungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Bestimmungsfaktoren aus. Diesem Umstand soll nun in Form einer abschliessenden Zusammenschau der erhobenen Soziodizeen Rechnung getragen werden, unter besonderer Berücksichtigung der noch nicht separat präsentierten Parameter. Denn in der Regel bilden sich Soziodizeen nicht um einen als monokausal und unilinear gedachten Zusammenhang zwischen persönlichem Profil hier und Karrierechancen bzw. dem Risiko, zu den Modernisierungsopfern zu gehören, dort, sondern sie basieren auf mehr oder weniger klar konturierten Konfigurationen aus mehreren Faktoren. Diese können als sich wechselseitig verstärkend wahrgenommen werden; man denke etwa an die bereits oben geschilderte Überdeterminierung durch negative Bestimmungsfaktoren wie Arbeitsort, berufliche Position, Krankheit und Alter. Treffen solche Faktoren – gewissermassen könnte hier von sozialen Handicaps bzw. von gesellschaftlichen Risikofaktoren gesprochen werden – in einer einzigen Person zusammen, so hat diese nur wenig Chancen, anlässlich des Selektionsprozesses im Unternehmen zu bleiben.

Die heute im wirtschaftlichen Aushandlungsprozess von den Mitarbeitern erwarteten Standardqualitäten und Einsatzfähigkeiten, wie das 'junge' Alter, die solide Ausbildung, die gute Gesundheit, die persönliche Flexibilität, die geografische Mobilität usf. sind aus Sicht konkreter Menschen in ihren unterschiedlichen Lebenskontexten, ein nicht pauschal einforderbares Gut. Sie scheinen vielmehr auf einen jungen, ungebundenen Mitarbeiter mit hoher formaler Bildung zugeschnitten zu sein. Hingegen kann der Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter (mit Familie) diese Normen nur unter grossem psychischem Aufwand (Stress, Mehrbelastung durch Pendeln usw.) oder grossem persönlichem Verzicht seinerseits oder seitens der Familie erfüllen.

Der vor nicht allzu langer Zeit eher positiv besetzte Aspekt einer gerade auf langjähriger Erfahrung bauenden Form von Berufskarriere wird jetzt mehr und mehr umgewertet. Nicht nur, dass das fortgeschrittene Alter nicht mehr vor Entlassung schützt, sondern vielmehr kann schon der Eintritt in das vierte Lebensjahrzehnt einen alles andere überschattenden Karriere- und Biografieknick bedeuten, der wie ein Damoklesschwert über jedem Mitarbeiter dieser Altersklasse schwebt. Dabei scheint nach Aussagen vieler Zeugen ein guter Teil der altersmässigen Employability-Beschränkung auf das Konto der Sozialversicherungskosten zu gehen: Oft wird explizit darauf hingewiesen, dass ältere Mitarbeiter nun einmal zu viel kosten und man sich lieber einen jüngeren, preiswerteren Mitarbeiter oder zwei jüngere Teilzeit-Mitarbeiterinnen sucht. Idealerweise war man zum Zeitpunkt der Fusion gerade 55 Jahre alt und konnte somit von einer sehr grosszügigen Lösung der Frühpensionierung profitieren.

7.1.2 «Handicapologie» der neuen Institution

Die Soziodizeen unserer Zeugen des wirtschaftlichen Wandels im Feld der Ω-Bank führen uns jedoch nicht nur einfach zu sozialen Rechtfertigungen der persönlichen Realität, sondern zu einem Katalog von «Behinderungsfaktoren», die sich in ihren Konfigurationen meist gegenseitig verstärken. Nach Robert Castel entscheidet die «Handicapologie», ob ein Individuum berechtigt ist, Sozialfürsorge zu erhalten und von seiner Unterhaltspflicht durch Erwerbstätigkeit entbunden zu werden[410].

[410] Robert Castel (1996), *Les metamorphoses de la question sociale*. 27.

> «Ein erstes Profil dieser Bevölkerungsgruppen lenkt den Blick auf das, was man eine *Handicapologie*, einen Katalog von 'Behinderungen' im weitesten Sinne des Wortes nennen könnte. Alte Leute, Bedürftige, elternlose Kinder, Körperbehinderte aller Art, Blinde, Lahme, Skrofulöse, Schwachsinnige – ein bunt zusammengewürfelter Haufen wie auf einem Gemäle von Hieronymus Bosch, doch ist all diesen Typen gemein, dass sie von sich aus nicht für ihre Grundbedürfnisse aufkommen können, weil sie nicht imstande sind, hierfür zu arbeiten. Sie sind daher von der Verpflichtung zur Arbeit ausgenommen[411].»

Unser Katalog der Behinderungsfaktoren nennen wir in Anlehnung an Robert Castel «Handicapologie der neuen Institution». In unserem Fall steht die «Handicapologie» jedoch keinesfalls in Zusammenhang mit einer absoluten Arbeitsunfähigkeit, sie ist vielmehr ein Indiz für Behinderungsfaktoren, die zur Einschränkung der Arbeitsmarktfähigkeit führen[412]. In Bezug auf den Stellenbesetzungsprozess könnte man zusätzlich von grundlegenden Elementen sprechen, die – obwohl Menschen Jahrzehnte im Unternehmen angestellt waren – bedingen, ob jemand im neuen System gesetzt wird oder eben nicht. Ebenso wie Robert Castel die Handicapologie als Sinnbild benutzt, ist dieser Katalog auch in unserem Feld durchaus heterogen und vielschichtig in Bezug auf die Bedingungen, die zum Ausscheiden führen, das im neuen Unternehmen Nicht-gesetzt-Werden hingegen bezeichnet nur e i n e konkrete Lösung: BNL[413].

Wir sprachen in den vorhergehenden Abschnitten von negativen Bestimmungsfaktoren wie Arbeitsort, berufliche Position und Alter. In unserem Arbeitsinstrument der Soziodizee kamen jedoch viele weitere Elemente hinzu, die wir nachfolgend auflisten. Es sind dies nicht nur die personellen «harten Faktoren», sondern auch viele «weiche Faktoren», die mit der persönlichen Lebenseinstellung, dem Lebensstil, der Familiensituation, dem sozialen Netz, dem Glauben, usf. zusammenhängen.

[411] Ibid. 27.

[412] «Die Bevölkerungsgruppen, auf die sich gesellschaftliche Interventionen richten, unterscheiden sich grundsätzlich danach, ob sie arbeitsfähig sind oder nicht, und sie unterliegen abhängig von diesem Kriterium einer jeweils völlig unterschiedlichen Behandlung.» Ibid. 27.

[413] «Handicapologie will also im metaphorischen Sinn verstanden sein: Die Kategorie ist heterogen im Hinblick auf die Bedingungen, die zu diesen Situationen führen; im Gegensatz dazu besitzt das Kriterium eine grosse Kohärenz im Hinblick auf das damit gekennzeichnete Verhältnis zur Arbeit. Die von der Arbeitspflicht ausgenommenen Bevölkerungsgruppen bilden die potentielle Klientel der *Sozialfürsorge*.» Ibid. 27.

«Handicapologie» der neuen Institution	
Arbeitsort	Arbeitsort in der Peripherie
Berufliche Position	niedrige berufliche Position
Gesundheitszustand	krank, behindert, schwanger
Nationalität	nicht Schweizer, Europäer, US-Amerikaner
Alter	über 50, hohe Pensions- und AHV-Kosten
Geschlecht	weiblich
Konfession	mit Ritualen, die den beruflichen Alltag tangieren
Arbeitspensum	Teilzeitbschäftigung
Familiensituation	bei Männern: keine Familie mit Kindern bei Frauen: Familie mit Kindern
Herkunft vor Fusion	Mitarbeiter β-Bank
Sprachkenntnisse	nur Muttersprache, schlechte Deutschkenntnisse
Fremdsprachenkenntnisse	keine Fremdsprachen
Schulbildung	minimale Schulbildung
Lebenseinstellung	pessimistisch
Lebensstil	zu wenig angepasst
Äussere Erscheinung	nicht den Anforderungen der Bank entsprechend
Militärischer Rang	keine militärische Laufbahn
Einkommen	zu hoch für die berufliche Qualifikation
Vorgesetzter	keine gute Beziehung
Zukunftspläne	geplanter Stellenwechsel
Verhalten	meinungsstark
Bildungsdiplome	keine höheren Diplome, Universitätsabschlüsse
Soziales Netz	wenig Beziehungen

Abbildung 7-2: «Handicapologie» der neuen Institution

Diese Fakten führen jedoch nicht einfach «nur» zu einem Ausscheiden in den Stellenbesetzungsworkshops, sondern sind heutzutage für alle Angestellten klare Elemente einer 'sozialen Frage', die sowohl bei Bewerbungen als auch beim beruflichen Aufstieg grundlegende Kriterien für Gewinn oder Verlust bilden.

> «Die 'soziale Frage' lässt sich als eine Beunruhigung angesichts der schwindenden Fähigkeit zur Aufrechterhaltung der Kohäsion einer Gesellschaft charakterisieren. Die drohende Gefahr eines Bruches geht von Gruppen aus, deren Vorhandensein allein schon den Zusammenhalt des Ganzen ins Wanken bringt. Wer sind sie? Das Problem hierbei verkompliziert sich noch auf Grund des unklaren Gehalts, den der Begriff 'sozial' abdeckt[414].»

Insofern agiert die «Handicaplologie» der neuen Institution im Feld der Ω-Bank tagtäglich implizit und explizit, und obwohl von Seiten der Führungskräfte, der Modernisierungsgewinner, lieber nicht ausdrücklich darüber gesprochen wird, agieren sie als Faktoren des Spiels, als negatives kulturelles, symbolisches und soziales Kapital. Sie schwächen somit die Kohäsion zwischen den einzelnen Mitarbeitenden im Feld, ebenso zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften und tragen zu grosser Unsicherheit bei.

[414] Ibid. 27.

7.2 Anomie als Folge des radikalen Unternehmenswandels

Kommen wir nach diesem Entwurf einer «Handicapologie» der Institution zurück zur initialen Frage dieses Kapitels: Welches sind die sozialen Folgen dieses radikalen ökonomischen Wandels im Feld der Ω-Bank? Betrachten wir die individuellen Geschichten und Erfahrungen der einzelnen Akteure der empirischen Forschungsebenen, weisen alle diese Zeugnisse direkt oder indirekt, explizit oder implizit hin auf subjektive sowie auch objektive Ausdrücke einer individuellen und ebenso kollektiven Sinn- und Vertrauenskrise. Sozialwissenschaftlich lässt sich dieses Phänomen der Normlosigkeit und des Orientierungsverlustes mit dem Konzept der Anomie verstehen und deutend erklären[415]. Emile Durkheim benutzte es, um die sozialpathologischen Auswirkungen der im Frühindustrialismus durch beschleunigte Spezialisierung und Differenzierung sich schnell entwickelnden menschlichen und sozialen Arbeitsteilungen zu erläutern[416]. Als Anomie bezeichnete Emile Durkheim den Zustand, der die für alle sozialen Akteure gemeinsamen Normen und Regeln zusammenbrechen lässt. Mit der Theorie der Anomie versuchte er auch die steigenden Suizidraten in Zeiten einer durch Arbeitsteilung bedingten Prosperität zu erklären[417]. Im untersuchten Feld der Ω-Bank zeigt sich Anomie als Ausdruck radikaler sozialer und unternehmerischer Veränderung durch die Transformation und Vernichtung von historisch institutionell und habituell generierten Strukturen, Werten und Regeln. In dieser Situation der Anomie, so bezeugen die betroffenen Menschen der verschiedensten Forschungsebenen (ebenso wie Durkheims Studien), ist nichts mehr verlässlich, sie büssen ihre gewohnten Orientierungspunkte und Richtwerte ein und verlieren so ihre persönlichen Lebensziele.

Als Sinnbild jedes einzelnen Zeugen der verstehenden Interviews beschreibt die Geschichte der *Fischer im Mahlstrom* den Prozess der Krise und die Möglichkeit des Überlebens. Im Extremfall kommt es bei dieser persönlichen Krise zu einer Anomie, die mit pathologischen Begleit- und Folgeerscheinungen einhergeht: individualpsychologische Symptome in Form von Depressionen, Zwangsneurosen, Motivationskrisen, Essstörungen, Isolation und Rückzug aus der beruflichen Gemeinschaft, Rückgriffe auf wirklichkeitsverfremdende Drogen wie Alkohol, (para-)religiöse Heilungsangebote oder, wie Emile Durkheim beschreibt, zu einer stark erhöhten Suizidgefahr[418].

Zu erkennen sind im Feld jedoch auch sozio-strukturelle und somit objektive Ebenen der Anomie (Abschnitt 7.2.1), die nicht nur im Zusammenhang mit den direkten Modernisierungsverlierer erkannt werden, sondern die sich als soziale Konsequenzen und unternehmerische Folgekosten im gesamten Feld der Ω-Bank widerspiegeln. Diese sozio-strukturellen Ebenen der Anomie erkennen wir als umfassende Orientierungslosigkeit, Kommunikationsstörungen unterschiedlichster Art, mangelnde Identifikation mit Unternehmensnormen und -werten, Unkenntnis der Regeln sozialer Interaktion, Minderung des sozialen Zusammenhaltes und insgesamt als Vertrauensverlust in das Unternehmen, in dessen Mitarbeiter und Vorgesetzte. Ernsthafte Folge dieser kollektiven Anomie ist auch der ökonomische Utilitarismus, verbunden mit einem Rückgang an Engagement und Motivation seitens der Mitarbeiter bis zur Tendenz der Auflösung einer traditionellerweise sehr hohen Loyalität und Solidarität gegenüber dem Arbeitgeber, in unserem Fall gegenüber einer Schweizer Bank. Generell zeigen sich auch Erscheinungen wie Respektverlust gegenüber Vorgesetzten und Abnahme der Legitimität sowie Autorität des Unternehmens als gesellschaftliche Institution. Diese mangelnde Legitimität und Autorität wirkt sich weit über das Unternehmen hinaus aus und kann zu dessen Imageproblem werden.

---

[415] Anomie (griech.-lat.), Zustand mangelnder Ordnung. Siehe Karl-Heinz Hillmann (1994), *Wörterbuch der Soziologie*. 28f.

[416] Emile Durkheim (1893), *De la division du travail social*.

[417] Durkheims Studien basieren auf den allgemein verbindlichen gesellschaftlichen und ökonomischen Regeln, die unter anderem auch definieren, was jeder Klasse von Menschen aus dem kooperativ erwirtschafteten Arbeitsprodukt zusteht. Durch Arbeitsteilung entwickelt sich jedoch eine Reichtumsvermehrung sowie ein Zerfall dieser Verteilregeln. So beginnt im sozialen Zustand der Anomie eine gnadenlose Jagd nach Prosperitätsgewinnen, ein Umstand, der den Wunsch zu leben deutlich schwächt. Siehe Definition in Karl-Heinz Hillmann (1994), *Wörterbuch der Soziologie*. 28.

[418] Emile Durkheim (1930), *Le suicide*.

Praktisch drückt sich Anomie für die Betroffenen der Umstrukturierung in der grundlegenden Ungewissheit aus: Werde ich in diesem Unternehmen alt? Steht bald schon die nächste Übernahme vor der Türe? Werden sie mich nächstes Jahr nicht doch an einen anderen Arbeitsort versetzen? Werde ich wieder angelogen? Kann ich meinem Chef noch vertrauen? Lassen mich meine Arbeitskollegen im Ungewissen? Sollte ich meine Informationen lieber für mich behalten? Soll ich mich lieber krank schreiben lassen, als dass ich zur Arbeit gehe[419]?

7.2.1 Sozio-strukturelle Effekte der Anomie im Feld der Ω-Bank

Nach Auffassung der deutlichen Mehrheit der Zeugen unseres Forschungsfeldes wird die Fusion und der darauf folgende Unternehmenswandel als anonymer, unverständlicher und Unsicherheit stiftender Prozess betrachtet. Dies trotz ausführlicher Kommunikation und Dokumentationen über die Fusion und die danach eingeleitete Umstrukturierung und trotz des Change-Management-Programms für den Aufbau einer neuen Unternehmenskultur. Gesprochen wird von einem Prozess, der von aussen durch die externen Unternehmensberater aufoktroyiert wurde und der ausschliesslich die Interessen der Akteure der Führungsspitze[420] vertrat; daraufhin wie eine Lawine über die Institution hinwegfegte und alle traditionellen Werte, Strukturen und Normen der früheren Schweizer Banken (α- und β-Bank) auflöste. Als Ziel der neuen Unternehmensführung wird das ausschliessliche Streben nach Gewinnmaximierung in Form eines rein ökonomischen Zweckrationalismus betrachtet, der die neue Philosophie des neoliberalen Marktes und des Shareholder values in den Vordergrund stellt und dadurch alle etablierten, langfristig gewachsenen Werte wie die traditionelle Form von Institution und Herrschaft mit ihrer impliziten symbolischen Ebene der Legitimation (Max Weber) in den Hintergrund rückt oder geradezu ignoriert[421].

Den meisten Probanden fehlt nicht das Verständnis für die Fusion, sondern das Verständnis für den umfassenden Sinn und Zweck der Neuorganisation (Business Units) und der Unternehmensstrategie. Und vor allem fehlen ihnen die menschlichen und sozialen Werte im neuen System, die ihnen weder durch die Leitbilder der heutigen Unternehmensdokumentation wie Humankapital, Employability, Flexibilität, Mobilität, um nur wenige zu nennen, noch durch die Vorgesetzten vermittelt werden[422]. Die Interviews weisen auf unterschiedlichste Formen von Kommunikationsstörungen hin, an dieser Stelle zusammenfassend festgehalten unter drei Aspekten:

Die Kommunikation über die Fusion und den Stellenabbau und nachfolgend über weitere Unternehmensveränderungen durch offizielle Presse- und Medienmitteilungen lösten grosse Verunsicherung aus, weil die Angestellten vorgängig nicht über die geplanten Veränderungen informiert worden waren[423]. Beklagt wird auch das Auseinanderklaffen von Theorie und Wirklichkeit, das sich meist manifestiert in einer Kluft zwischen kommunizierter Strategie und operationellen Umsetzung. Am meisten wird jedoch über Kommunikationsstörungen und Vertrauensverlust auf zwischenmenschlicher Ebene gesprochen: in Bezug zum beruflichen Umfeld, zu Mitarbeitern, Vorgesetzten und/oder Untergebenen.

---

[419] Die Folgen dieser mangelnden sozialen Ordnung betrachten wir in den folgenden Abschnitten der Konklusion mit Hilfe zentraler Stichworte unternehmerischen Interesses wie Kommunikation; Vertrauen; Unternehmen und Führungskraft als legitime und anerkannte Autorität; Loyalität und Solidarität; unternehmerische Zeitstrukturen; Engagement und Motivation; korporatistische Bindekraft; negativer Individualismus; ökonomischer Zweckrationalismus, Reproduktion. Die Übergänge der einzelnen Stichworten sind meist fliessend, die verschiedenen Facetten und Folgen von Anomie bedingen sich wechselseitig.

[420] CEO, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

[421] Max Weber (1980), *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5.

[422] Dieses Fazit ist sicher zurückzuführen auf den Umstand, dass die Studie Sozioanalyse zu einem grossen Teil auf Aussagen der vom Stellenabbau Betroffenen basiert und dass diese Menschen zu einem grossen Teil zu den Modernisierungsverlierern dieses Systems gehören. Wir sehen aber auch bei den nach BNL erneut intern platzierten Angestellten und im Bereich der Spezialfälle (und somit bei den eindeutigen Survivors) ähnliche Aussagen.

[423] Börsenpflicht.

Kommunikationsstörung: «Heute ist es besser, nicht alles zu sagen, was man denkt...»[424]

Durch viele persönliche Schilderungen kommt zum Ausdruck, dass Transparenz sowie offene und verlässliche Kommunikation selten mehr existiert, dass vieles beschönigt, verdreht und vor allem auf allen Ebenen, insbesondere auf den Führungsebenen, politisiert wird[425]. Die Realität, so könnte man sagen, «steht auf tönernen Füssen». Jeder kann Beispiele nennen, spielt aber gezwungenermassen mit, so lange er kann, will oder muss. Dabei handelt der einzelne Akteur jedoch nicht mehr engagiert, sondern äusserst reduziert und vorwiegend distanziert. Dies führt zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit von Unternehmen und Vorgesetzten und zu einem opportunistischen Verhalten, das man auch als schizoide Disposition[426] bezeichnen könnte: Man sagt X und meint Y.

Auf zwischenmenschlicher Ebene sind die Kommunikationsstörungen explizit nur schwer zu erfassen. Unsicherheit wird meist ausgelöst durch eine Summe von kleinen und kleinsten Unwahrheiten zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und/oder Untergebenen, die die Mitarbeiter erkennen oder auch nur vermuten. Oft geht es um die Gründe der Vertragsauflösung, um eine unklare Zukunft, um Unstimmigkeiten im heutigen Team, um nur wenige Beispiele zu nennen[427]. Unsere empirischen Quellen bezeugen jedoch, dass nicht nur die Kommunikation, sondern auch das Vertrauen in die berufliche Gemeinschaft auf das Tiefste erschüttert ist.

Vertrauensverlust: «In diesem Unternehmen kann ich niemandem mehr vertrauen...»

Die Kommunikationsstörung wird von den Betroffenen meist als Vertrauensbruch erlebt und im weiteren Spiel als Willkür empfunden. Sie schafft in der Folge ein Klima des Misstrauens und führt zu sinkendem Einsatz und Engagement der Mitarbeiter, somit zum Verlust der illusio (Pierre Bourdieu), d. h. zum Verlust der Motivation am Spiel und nicht zuletzt zum Verlust der Überzeugung, dass es sich zu spielen lohnt.

Die von Motivations- und Vertrauensverlust betroffenen Individuen kommunizieren ihrerseits ebenfalls nicht mehr, weil sie ihrem beruflichen Umfeld nicht mehr trauen. Dies geschieht, wie sie versichern, nicht aus Böswilligkeit, sondern vorwiegend aus Unsicherheit und aus der Befürchtung heraus, dass die Informationen in falsche Kanäle geraten und im schlimmsten Falle gar gegen sie selbst verwendet werden könnten. Eine Folge der Anomie ist die Atomisierung des Menschen oder der negative Individualismus[428],

---

[424] Die im folgenden Text aufgeführten Zitate sind, wenn nicht anders bezeichnet, Aussagen, die von verschiedenen Probanden so oder ähnlich ausgedrückt wurden. Sie werden deshalb nicht mit dem Namen bezeichnet.

[425] Zum allgemeinen Verständnis der Regeln unserer abendländischen Welt sollten wir die Kommunikation von Wahrheiten und Unwahrheiten noch im Rahmen unseres zivilisatorischen Prozesses (Norbert Elias) betrachten! «Toute vérité n'est pas bonne à dire»: Unsere Zivilisation beruht auf dem Muster sozial geduldeter, wenn nicht sogar erwarteter Lügen; man sagt den Leuten nicht einfach die ungeschminkte Wahrheit ins Gesicht. Unser ganzer Zivilisationsprozess hat Regeln hervorgebracht, die immer wieder unsichtbare Mauern zwischen den Individuen aufrichten, die auch immer den Respekt vor dem Mitmenschen durch «zivilisierte Notlügen» ausdrücken. Deshalb ist es auch das grösste Problem, wie Norbert Elias sagt, jemanden zu kritisieren und am Beispiel des Unternehmens auch zu qualifizieren, besonders wenn die Leistungen nicht erfreulich sind. Dies ist ein allgemeines Problem des zivilisierten Menschen, dass er, selbst wenn er wohlwollend ist, kaum direkte Kritik gegenüber seinen Mitarbeitern anbringen darf. Wir haben eine Gesellschaftsform hervorgebracht, die auf einem zivilisierten Habitus beruht. Dieser Habitus ist zu einem Teil scheinheilig und verlogen und basiert darauf, dass man den Respekt vor dem Mitmenschen und seine Integrität höher bewerten muss als die konkreten Kritikpunkte, die man anzubringen hat. Das ist der Preis des Paternalismus und der christlichen Tradition, der darin besteht, die Schwachen, nicht Funktionstüchtigen, Handicapierten usw. nicht mit der brutalen Realität zu konfrontieren, sondern zu entlasten, getragen von der Gemeinschaft, in der der Zusammenhalt und das Wohl der Gruppe höher geschätzt wird als das egoistische Interesse des einzelnen Individuums. Mit dem Wechsel zur Marktlogik wurden nun aber diese impliziten Normen aufgegeben. Geleitet werden die Menschen aber immer noch von ihrer alten habituell verankerten patronalen Logik. Wir sehen dies prototypisch in der Tatsache, dass das Unternehmen, gedrängt von seinem Schuldgefühl gegenüber der sozialen Gerechtigkeitsnorm, eine Einrichtung wie die Organisation BNL schafft, die ausschliesslich mit der Betreuung und Neuorientierung der vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter betraut ist.

[426] Schizoide Disposition ist der Ausdruck für eine Persönlichkeitsstörung (paranoide Persönlichkeitsstörungen, antisoziale Persönlichkeitsstörungen, selbstunsichere Persönlichkeitsstörungen), wobei bei der paranoiden Persönlichkeitstörung eine starke Überlappung mit Borderline und selbstunsicherer Persönlichkeitsstörung auftritt.

[427] In Bezug auf ihre persönlichen Chancen und ihre Zukunft im Unternehmen verlangen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aufrichtigkeit und Transparenz; sie könnten notfalls akzeptieren, dass man sie nicht mehr braucht, sie verstehen sogar, dass sie diese oder jene Anforderung nicht erfüllen, aber sie beklagen die Art und Weise der Kommunikation.

[428] Robert Castel (2000), *Die Metamorphose der sozialen Frage*. 401-413.

der zusammenhängt mit einem Rückzug des Individuums in ein inneres Exil. Soziale Folgen, die die Psychologie unter dem Ausdruck «innere Kündigung» zusammenfasst[429], auf die wir noch näher eingehen werden.

Das Thema des Vertrauensverlustes als Ursache oder auch Folge der Kommunikationsstörung und -zerstörung, so können wir zusammenfassend festhalten, ist in den Diskursen der Sozioanalyse, insbesondere im Bereich der Modernisierungsverlierer, omnipräsent, findet sich immer von neuem in den kleinsten Details wieder. Diesen Vertrauensverlust betrachten wir als Verlust des Urvertrauens in ein Unternehmen, das als positiv besetzte Institution angesehen wurde, von der man meist über viele Jahre hinweg Wohlwollen erfuhr und auch erwartete[430]. Auf Grund der Kommunikationsstörungen und des Vertrauensverlustes entstehen informelle Wege der Mitteilung, die für das Unternehmen durchaus schädlich sein können. Dies kommt exemplarisch im Phänomen eines gesellschaftlichen Autoritätsverlustes der Institution als Ganzes zum Ausdruck, aber auch im Autoritätsverlust der Akteure der Führungsspitze sowie des direkten Vorgesetzten.

Verlust der legitimen Autorität der Vorgesetzten: «Meinem Chef kann ich nicht mehr trauen, der schaut nur für sich selbst...»

Das dritte Symptom struktureller Anomie ist die schwindende Akzeptanz, Anerkennung und Berechtigung der Autorität bzw. deren Legitimitätseinbusse[431]. Die Autorität der Führungskräfte eines Unternehmens, insbesondere einer Schweizer Bank, beruhten bis in die jüngste Vergangenheit der Nachkriegszeit auf einer traditionellen Legitimität[432].

Par excellence zeigt sich diese Legitimität im Familienunternehmen, sie geht hervor aus der patrilinearen Vererbung, beruht demzufolge nicht auf prozeduralen Aushandlungen und auch nicht auf persönlicher Kooptation. Die Legitimität des Patrons besteht durch Gewohnheitsrechte, die in Brauch und Sitte verankert sind[433]. Aus diesem Grund wird in der paternalistischen Logik die Möglichkeit der Egalität schon zu Beginn verunmöglicht, weil die betroffenen Akteure durch ihre Stellung im traditionellen System nicht gleichberechtigt sein können. Die einen sind dominiert, quasi unter Vormundschaft, und die anderen lenken und herrschen. Das Wichtigste dabei ist jedoch, dass diese Tutel im positiven Sinne angelegt ist und demzufolge einen Schutz für alle Beteiligten – Arbeitnehmer und Arbeitgeber – darstellt. Der durch die gemeinsame Geschichte entstehende Tauschakt («zu einem guten Mitarbeiter steht man auch, wenn er einmal krank ist») wird als Element einer Kette betrachtet, die aus früheren Akten eine moralische Schuld und Verpflichtung für die späteren ableitet[434]. Diese Sichtweise ist immer eine historische und relationale, sie isoliert nicht die einzelnen Tauschakte, sondern sieht sie als Element einer langen Handlungskette von Individuen, die in komplexen und relationalen Beziehungen zueinander stehen.

---

[429] Betrifft vorwiegend die Survivors, folglich die im Unternehmen weiterhin beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Genau diese Form der Reduktion allen Wirtschaftens auf die Rentabilität zerstört Vertrauen. Warum? Nach Max Weber bedarf nämlich jede Form von Institution und Herrschaft immer auch der symbolischen Ebene der Legitimation ihrer selbst, und die braucht man, selbst wenn sie nur fiktiv und illusorisch ist.

[430] Die Mitarbeiter haben auf Grund auf ihrer gemeinsamen Geschichte mit dem Arbeitgeber Vertrauen, weil sie denken, dass ihnen das Unternehmen und die Vorgesetzten nicht böse gesinnt sind, dass sie nur ihr Bestes wollen. Viele unserer Zeugen des Unternehmenswandels betonen, dass Kommunikationsstörung und -zerstörung auch Vertrauensbruch bedeuten. Anders gesagt: Die Zerstörung der traditionellen Normen und der Vertrauensbasis geht einher mit bestimmten pathologischen Symptomen, zum Beispiel im Bereich der Kommunikation, die für das Leben, Überleben und Wohlergehen des Unternehmens so bedeutsam ist.

[431] Eine echte Autorität hingegen beherrscht die Rolle des Normsenders. Mitarbeiter sind auf diese Normen angewiesen, denn es sind Normen, die sie als Normempfänger leiten und führen. Vgl. Schulz von Thun (1991), *Miteinander Reden.* Hamburg: Rohwolt Taschenbuchverlag.

[432] Dies ist allerdings eine den einzelnen Tauschakt verabsolutierende und isolierende Denkweise, insbesondere durch das zero-based Stellendesign offiziell etabliert nach einem «meritokratischen Prinzip» (nur die Besten). In der Realität, so wird von den operationellen Leitern der Stellenbesetzungs-Workshops belegt, entstand jedoch eher ein Auswahlverfahren nach Beziehungen und Seilschaften, etabliert vor der Fusion.

[433] Diese Logik des Paternalismus ist letztendlich sogar eine vorrationale, im Sinne des rational gesatzten Rechts . Sie ist der prozeduralen Logik – im Sinne des Gesellschaftsvertrags nach Rousseau, wonach die Gruppe zuerst abstimmt, ob sie in Zukunft eine gesetzgebende Versammlung sein wird und somit ihre Gesetze für die Zukunft selbst festlegen wird – durch und durch entgegengesetzt.

[434] «In guten wie in schlechten Zeiten» (Statusvertag).

Annähernd als solche idealtypisch dargestellte Beziehung des paternalistischen Systems zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber wurde die Legitimität der Vorgesetzten auch in der früheren α- und β-Bank anerkannt und akzeptiert. Durch die Fusion entstand aber ein radikaler Bruch mit dem Früher, wurde das traditionelle System und seine in der Tradition und Geschichte verankerte Legitimation wie auch die gegenseitige Schuld aufgelöst. Der Logik des Marktes entsprechend gilt im heutigen System vielmehr ein rationales Kalkül als Grundlage der Arbeitsbeziehung, es zählen nur mehr die in einem Moment aufeinander treffenden Interessenslagen und Möglichkeiten der Individuen und deren jeweilige Marktfähigkeit. Was früher passierte, ist heute nicht mehr relevant. Für die Mitarbeiter bedeutet dies unter anderem, dass sie sich nicht mehr mit ihrem Vorgesetzten und dessen Werten identifizieren können, dass ihre Tätigkeit (falls sie ausfallen) jederzeit auch von jemand anderem ausgeführt werden könnte und dass sie mit ihren Vorgesetzten keine Zukunftspläne mehr entwerfen können. Für die Führungskräfte hingegen bedeutet dies, dass sie von ihren Mitarbeitern als Figuren des Spiels betrachtet werden, die mit einem gewissen Kapital ausgestattet sind, das sie möglichst optimal einzusetzen versuchen, um ebenfalls in diesem Spiel nicht unterzugehen. Vorgeworfen wird ihnen in erster Linie, dass sie nicht offen kommunizieren und dass sie unaufrichtig sind, sich drehen und wenden, um ihre Position zu behalten.

Verlust der legitimen Autorität der Führungsspitze: «Heute haben die externen Berater das Sagen...»

Ebenso werden die Akteure der Führungsspitze von der grossen Mehrheit der Probanden nicht mehr als an die Unternehmenstradition gebundene, das Unternehmen verkörpernde Führungspersönlichkeiten wahrgenommen, die im Sinne des allgemeinen Wohls des Unternehmens handeln[435]. Vielmehr werden sie als freie Repräsentanten (Max Weber) betrachtet, die nach persönlichen Interessen und insbesondere nach Interessen der Shareholders agieren[436]. Ihre Beschlüsse werden meist als Entscheide der externen Unternehmensberater interpretiert[437], ihre unvorhersehbaren Handlungen und auf ökonomischen Interessen basierenden Entscheide verursachen Unbehagen sowie Gefühle der Angst[438].

Wir können daraus folgern, dass die normative Zuverlässigkeit, die Gewissheit, dass alles mit rechten Dingen zugeht, und die Sicherheit, dass es eine vorhersehbare Zukunft gibt und man auf dem richtigen Weg ist, in der Bank nicht mehr existiert; d. h., die Zukunft wird als prekär betrachtet und vom Individuum meist fatalistisch hingenommen. Die Akteure bezeichnen sich als Spielball des Schicksals: Zukunft wird zum Roulette, statt zum Schachspiel mit seiner durch und durch strategischen und rationalen Logik. Führung von Menschen verlangt jedoch offensichtlich auch in der Ω-Bank nach einem institutionellen Charisma oder, wie man in Anlehnung an Max Webers Religionssoziologie sagen könnte, einem Amtscharisma, das nicht nur von einer Person vorgelebt wird, sondern auch von exemplarischen Propheten, von einer Elite. Und diese Elite muss quasi eine Inkarnation der Normen sein: die Normen und Regeln tagtäglich, in jeder einzelnen Handlung, so authentisch und glaubwürdig wie möglich vorleben.

---

[435] Ihre Namen werden konkret nur in den Gesprächen mit Führungskräften genannt, von Menschen, die sie auch mehr oder weniger gut, jedoch persönlich kennen, kaum aber von einfachen Mitarbeitern.

[436] Max Weber (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*, 172. Freie Repräsentation: «Der Repräsentant, in aller Regel gewählt (...), ist an keine Instruktion gebunden, sondern Eigenherr über sein Verhalten. Er ist pflichtmässig nur an sachliche eigene Überzeugungen, nicht an die Wahrnehmung von Interessen seiner Deleganten gewiesen.»

[437] «Die Söhne der Beratungsfirmen», stehen an der Spitze der heutigen Unternehmen.

[438] Weil unsere Quellen überzeugt sind, dass sie mit allen Mitteln (unterstützt durch die externen Berater) ihren obersten Platz im Unternehmen zu halten versuchen, denn durch die im Unternehmen kursierenden Gerüchte scheint jeder Mitarbeiter zu wissen (ohne dies jedoch durch genaue Fakten belegen zu können), dass gewisse Plätze der «obersten Etagen» am Wackeln sind. Allgemein haben gleichwohl diese scheinbar so unfassbaren und unwirklichen, nicht konkret und materiell belegbaren Elemente ein Recht, ernst genommen zu werden, weil nicht zuletzt dadurch die Autorität und Legitimität von Führungspersonen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens schwindet. Siehe dazu NZZ (15. 06. 1996), Tilman Slembeck, *Wo liegt die ökonomische Logik von Fusionen*? Vom Eigeninteresse des Managements bei Firmenzusammenschlüssen.

Verlust der legitimen Autorität einer gesellschaftlichen Institution: «Heute ist das keine Bank mehr, sondern ein anonymes Finanzinstitut...»

Eine weiteres Symptom der Anomie zeigt sich durch Hinweise auf den Verlust der legitimen Autorität der Schweizer Bank als gesellschaftliche Institution. Die heutige Ω-Bank wird als Privatunternehmen wie jedes andere betrachtet, dessen Leitmotiv lautet: Geschäft ist Geschäft. In diesem Unternehmen, so erzählen die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zählt nur noch der reine Gewinn in Form des Shareholder values, das Unternehmen ist nicht mehr dem Kunden, auch nicht mehr dem Mitarbeiter, sondern nur noch dem Aktionär verpflichtet, es muss nur seine Geschäftsberichte belegen können und wird dabei in erster Linie unter dem Blickwinkel der Rendite betrachtet.

In der Vision der alten Welt betrachtete man die Bank als eine Institution mit öffentlicher Funktion und universellen Interessen, sah die Geschäfte der Bank nicht als anonyme finanzielle Transaktionen, sondern als wirtschaftliche Einzelinteressen transzendierende Funktionen, die mit einer inhärenten sozialen Mission ausgestattet waren. Die Banken waren traditionell eine Art gesellschaftliche Zudiener, sie hatten lange Zeit einen grundlegend sozialen bzw. öffentlichen Auftrag, waren dem Gemeinwohl verpflichtet und Träger von moralischen Prinzipien wie Zuverlässigkeit, Korrektheit, Unkorrumpierbarkeit usw., die gewissermassen die Essenz aller bürgerlichen Tugenden der Moderne repräsentieren.

Diese Mission beruhte auf der Grundlage treuhänderischer Vermögensverwaltung und hing nicht zuletzt mit dem spezifischen berufsständischen Ethos des Bankbeamten zusammen, von dem man noch heute spricht[439]. Es handelt sich dabei um eine besondere Vertrauensperson, von der der Kunde sehr viel mehr erwartete (und noch heute erwartet) als von irgendeinem öffentlichen Beamten oder einem Angestellten der Privatwirtschaft. Die Bank ist nicht nur eine Institution, die Kredite gewährt, sondern hat selbst die Verpflichtung, kreditwürdig – vor allem moralisch kreditwürdig – zu sein. Diese moralische Kreditwürdigkeit der Institution muss auch von ihren Angestellten ausgestrahlt werden, muss in den einzelnen Personen geradezu habituell (Pierre Bourdieu) verankert sein[440].

Verlust von Loyalität und Solidarität: «Heute, schaue ich nur noch für mich selbst...»

Aus dieser Logik des Paternalismus erwächst eine Solidaritätspflicht, die meist in Form einer Schuld konzipiert und repräsentiert wird. Das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist auf Langfristigkeit angelegt wie die der Blutsverwandtschaft entspringende tiefgründige Legitimität. Genau diese grundlegende Solidaritäts- und Loyalitätspflicht lässt die Logik des Marktes jedoch vermissen. Unter den Prämissen der heute vorherrschenden Marktgläubigkeit wird jede langfristige ethische Perspektive und soziale Bindung obsolet, denn nur die unter den aktuellen konjunkturellen Bedingungen abgeschlossenen punktuellen Verträge zählen, das Denken über den Tag hinaus wird tendenziell zu einem wirklichkeitsfremden Verhalten[441]. Schnelles und spontanes Reagieren auf die direkt beobachtbaren, kontextspezifischen Reize und das unmittelbare Ansprechen darauf ersetzen mehr und mehr echte Langfristperspektiven. Das «schnelle Geld», die «gewinnversprechende Investition» und nur auf die nächste Gegenwart reduzierte Handlungsformen affizieren mehr und mehr auch die sozialen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Mögen Veränderungen und Modernisierungen noch so positive Resultate mit sich bringen, so ziehen sie doch auch unliebsame Folgen nach sich und zeigen in unserem konkreten Fall, dass eine Auflösung des paternalistischen Solidaritätsvertrages nicht nur erwünschte, sondern auch unerwünschte Folgen mit sich bringt. Das paternalistische System wurde aufgehoben, und das Neue kann ohne dessen Loyalität und Solidarität nicht überleben. Bei den Führungskräften führt das meist dazu, dass sie von beiden Systemen,

[439] Auch wenn er für manche Beobachter der Führungsebenen in die Rumpelkammer der Geschichte entsorgt gehört.
[440] Die Distanznahme zu dieser Philosophie der alten Welt scheint eine sehr entscheidende Diagnose, denn Banken erfüllen aus ihrer Mission heraus eine «öffentliche Funktion mit universellen Interessen».
[441] Zero based Stellendesign: Alle Arbeitsverträge wurden durch die Fusion faktisch aufgelöst.

der Logik des Paternalismus und der Logik des Marktes, eigentlich nur die Sonnenseiten akzeptieren und die Schattenseiten lieber ignorieren oder beklagen.

Den Marktgläubigen muss somit gesagt werden, dass gewisse Entscheidungen zu bestimmten sozialen Folgen führen: Langfristigkeit, moralische Verpflichtung sowie Traditionsgebundenheit führen dazu, dass das, was man gestern, vorgestern und letztes Jahr machte, eine Zukunft besitzt, die in der Tradition selbst verankert ist. Die Tradition ist Legitimität aus sich heraus, beruht nicht auf einer rationalen oder strategischen Entscheidung, sondern ist in der gesellschaftlichen Praxis inkorporiert. In diesem Sinne besitzt die Tradition eine rekurrente Logik, deren Werte und Aufgaben auch für die Zukunft verpflichten.

Verlust der Zukunft: «Sicherheit existiert nicht mehr, und was die Zukunft bringt, weiss ich nicht...»

Der Mensch, der von Anomie betroffen ist, kennt kein Morgen mehr, verliert den Blick in die Zukunft und existiert ohne Gefühl für Langfristigkeit und Verlässlichkeit nur noch im Hier und Jetzt. In gewissem Sinne hat er aber nicht nur die Zukunft, sondern auch die Vergangenheit verloren, denn die Zeit, insbesondere sein Verständnis von Zeit, wurde aus den Fugen gebracht. In seiner Situation der Anomie ist nichts mehr verlässlich. Und wer keine verlässliche Zukunft mehr hat, investiert folglich auch nicht mehr in das Morgen und setzt kein Kind mehr in die Welt, wie in einem unserer Interviews treffend gesagt wurde. Die Fluchtpunkte der Zukunft, also die klaren, eindeutigen und stabilen Perspektiven, gehen verloren; ohne diese kann sich der Mensch aber auch nicht mehr für ein Unternehmen einsetzen bzw. sein persönliches Leben nicht mehr in das Unternehmen und seine Karriere investieren. In der Folge entsteht auch beim Betroffenen eine Arbeitshaltung, basierend auf dem Zweckvertrag, der Körper und Seele voneinander trennt, nur für eine bestimmte Zeit und für eine bestimmte Arbeit eingegangen wird und sich nach Beendigung vollständig auflöst.

Die Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft unterscheidet sich ebenso wie alle anderen Folgen von Anomie entsprechend der Position und Perspektive des sozialen Akteurs im Feld. Wenn wir an die Betroffenen des Stellenabbaus denken, zeigt sich Anomie meist in einer frustrierten, eher lethargischen Haltung, welche schon im Banne des nächsten Scheiterns verharrt; dabei entstehen oft auch Ressentiments gegenüber Arbeitgeber und direkte Vorgesetzte («Die da oben spielen mit unsauberen Karten, also machen wir Dienst nach Vorschrift...»)[442].
Im Gegensatz zu den Betroffenen des Stellenabbaus zeigt sich bei den höheren Kadern des Unternehmens der Verlust von langfristigen Zeitstrukturen im Ausbleiben langfristiger Unternehmensperspektiven. Wir haben in unserer Forschung nur vereinzelt Führungskräfte angetroffen, die noch absolut auf das Unternehmen und eine Karriere im Unternehmen (wie das lange Jahre Tradition war) fokussiert sind. Die meisten schauen sich heute regelmässig auf dem Markt um und sehen andere Arbeitgeber als absolut äquivalente Alternativen zur Ω-Bank. Besonders die Mitarbeiter und Führungskräfte unter 40 verkörpern diesen neuen Habitus, der vom alten nahezu losgelöst scheint. Ihre Stellungnahmen erinnern an eine Philosophie der «Tabula rasa», bei der alles Herkömmliche verstaubt und dubios ist und der Geist der Erneuerung absolute Priorität hat.

Rückgang von Engagement und Motivation: «Ich engagiere mich nur noch für das, was m i r etwas bringt...»

In Bezug auf die persönliche Haltung gegenüber Unternehmen und Arbeitsplatz (Achse) tritt in den von uns eingefangenen und analysierten Zeugnissen, wenn auch nicht in idealtypischer Reinform, so doch

[442] Eine der Hauptaufgaben von BNL war es, genau diese Frustration und Trauer mit den Betroffenen zu überwinden, und erst dann konnte, wie gesagt wird, eine neue Stelle gefunden werden. Diese Haltung spüren wir auch im Interview, meist nur aus Erzählungen der Vergangenheit; denn heute sieht die Situation wieder anders aus, aber die Unsicherheit bezüglich der Zukunft bleibt vorhanden, und oft antwortet das Gegenüber auf solche Fragen nur mit Schulterzucken. William Bridges (1991), *Managing Transitions*. Massachusetts.

offen genug, eine Opposition zu Tage. Während der eine Akteur voller Begeisterung von seinem täglichen Engagement spricht und alles darauf hindeutet, dass die Arbeit als zentrale Quelle der Selbstverwirklichung und des Gewinnens von Anerkennung und Lebenssinn angesehen wird (insbesondere der Fall bei Führungskräften), scheint für andere Mitarbeiter eine ganz andere Realität zu gelten (BNL-Betreute und Spezialfälle). Hier wird der Beruf nicht mehr als persönliche Berufung, sondern als sachliches, nüchternes Tätigkeitsprofil betrachtet. Menschen, die durch ihre Vertragsauflösung eine persönliche Krise durchlaufen haben, zeigen eine viel pragmatischere und instrumentellere Sicht der Arbeit, beschreiben sie eher als notwendig und als einen Job, dem man nachgeht, ohne dabei in Begeisterung zu geraten.

Einerseits berichten Akteure aus ihrer Krisenerfahrung und Erschütterung heraus, dass sie aus der resultierenden Zerstörung von Evidenz und Gewissheit versuchen, eine positiv gewendete Erfahrung verstärkten Engagements zu ziehen und damit aktiv potenziellen zukünftigen Bedrohungen vorbeugen. Dieses verstärkte Engagement läuft darauf hinaus, durch mustergültiges Arbeitsverhalten künftige Risiken zu verringern, sei es im Sinne eines opportunistischen Spiels der Norm-Überkonformität und der good-boy-mentality (Lawrence Kohlberg) des fleissigen Schülers oder in Gestalt eines wirklichen Sich-Aufrappelns und einer grundlegenden Neubestimmung seines Verhältnisses zu Arbeit und Leistung nach dem Muster: Beim nächsten Mal will ich auf der Seite der Sieger stehen.

Anderseits sehen die persönlichen Konsequenzen aus der durchlebten Umstrukturierung des Unternehmens oft anders aus. Und zwar lässt sich von einer Art Distanzierung sprechen, bei der man nicht mehr auf das bis anhin gespielte Gesellschaftsspiel vertraut und den Glauben an seine Einsätze bzw. die Fairness der Spielregeln verloren hat. Eine solche Desillusionierung zerstört die treibende Kraft, das Agens[443] des persönlichen Engagements und, wie bereits erwähnt, die illusio (Pierre Bourdieu), also den Glauben, dass es sich lohnt, das Spiel zu spielen. Im Extremfall kann sich diese Distanzierung in einem Rückzug auf einen zynischen Beobachterposten und einem mehr oder minder offen an den Tag gelegten Je-m´en-foutisme bzw. in einem «Dienst nach Vorschrift» niederschlagen. Hierbei scheint das sozialpsychologische Motiv der Dissonanz-Reduktion (Leon Festinger) eine wichtige Rolle zu spielen: Fühlt sich das Individuum der Willkür und der blinden Macht der Vorgesetzten hilflos ausgeliefert und schätzt es die eigene Zukunft als kaum mehr durch seinen eigenen Willen und sein Zutun beeinflussbar ein, so nimmt das persönliche Engagement ab und die Tendenz zur inneren Kündigung zu. Die hieraus resultierende Strategie der passiven Obstruktion ist dann gewissermassen die einzige dem Ohnmächtigen verbleibende «Waffe», die er nicht selten auch dazu benutzen kann, die durch die Willkür erlittenen Ängste und Verunsicherungen «heimzuzahlen».

Der soziale Zusammenhalt und die sozialen Bindungen (les liens sociaux) scheinen durch den radikalen Wandel bei beiden Reaktionen destabilisiert: Die Gruppenkohäsion, die durch eine gemeinsame Identifikation über bestimmte Normen und Werte überhaupt erst möglich ist, wurde markant geschwächt. Die Solidarität unter Mitarbeitern und die Solidarität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen gingen weitgehend verloren. Im letzteren Falle zeugt die Haltung vom Verlust des Vertrauten und Geschätzten, welcher kaum wieder gutzumachen ist und die Betroffenen wie nach einer Katastrophe illusionslos und destabilisiert zurücklässt. Hier findet sich denn auch häufig die Strategie des Rückzugs und Abkapselns, eines Rückzugs auf den primären Egoismus als Schutz vor künftigen Enttäuschungen nach dem Muster: Das passiert mir nicht noch einmal!. Oder auch die Strategie eines Rückzugs ins innere Exil mit einem trotzigen halb obstruktiven Gegenagieren in Form von Informationsenthaltung und Kommunikationsverweigerung.

Entstehung eines negativen Individualismus: «Jeder für sich und Gott für alle...»

Der Individualismus ist kein neues Phänomen, die ganze Moderne ist geprägt von starken Individualisierungsschüben, und diese sind normativ betrachtet durchaus positiv zu werten. Der Mensch mit seinen Grundrechten ist seit dem Einstieg in die Moderne des bürgerlichen Zeitalters (seit der

[443] Philosophisches Prinzip des Agierens.

französischen Revolution mit ihren Prinzipien der Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit) der nicht hinterfragbare Grundwert unserer Gesellschaft. Das Individuum wird darin akzeptiert als Träger von Beziehungen, ist bindefähiges Glied der Gesellschaft, kann Familienbeziehungen eingehen, auf dem Markt agieren und ist in allen sozialen Beziehungen ein aktiver Faktor.

Eine Gesellschaft, die auf Grund von anomischen, destabilisierenden Prozessen aus den Fugen gerät und die soziale Bindekraft von Familie, Nachbarschaft, Arbeitswelt durcheinander bringt, führt jedoch zu einer Individualisierung im negativen Sinne. Das Individuum wird dabei der sozialen Beziehungen beraubt und ist nicht mehr im positiven Sinne Träger der sozialen Beziehungen (jemand der fähig ist zur Solidarität und bewusst seine sozialen Beziehungen wählt), sondern es steht vereinzelt, herausgelöst aus den sozialen Beziehungen, folglich isoliert. Dieses Phänomen hat Robert Castel als negativen Individualismus bezeichnet, der mit pathologischen Erscheinungen unterschiedlichster Art einhergeht.

Während also die positiv besetzte normative Vorstellung des Individuums dazu führt, dass es selbst im Zentrum seiner Beziehungsnetze steht, sie webt und kreiert, entsteht an diesem Punkt die Ausgrenzung; das Individuum wird aus allen Beziehungen herauskatapultiert, isoliert, wie ein Atom, das nicht mehr einem Molekül angehört und frei schwebt. Diese Form der Isolation und des Freischwebens wird vom Individuum erlitten, führt zudem zum Verlust an Handlungskompetenz und ist für die Gesellschaft insgesamt negativ, denn das Individuum trägt dann nicht mehr zum lien social und demzufolge auch nicht mehr zur sozialen Kohäsion der Gesellschaft bei[444].

Verlust der korporatistischen Bindekraft: «Früher waren wir Angestellte einer Schweizer Bank...»

Typische Beispiele von sozialem Zusammenhalt sind Korporationen wie die Stände, Zünfte und Gilden (Corps de métier) des Mittelalters. Es handelt sich dabei um sozioprofessionelle Gruppen, die sich auch eine institutionelle Form geben, eine Vertretung bestimmen, vielleicht sogar ein Emblem, ein Wappen haben und die ihre Zusammengehörigkeit oftmals durch eine einheitliche «Kluft» demonstrieren (heutige Beispiele sind die Ärzteschaft oder Ärztekammer, Gewerkschaften usw.). So spricht man manchmal auch von der «Bänklerzunft», die insofern ein Corps darstellt, als sie auch einen Gemeinschaftsgeist entwickelt, das heisst, deren Träger identifizieren sich mit ihrer Zunft und durch ihre Zunft und argumentieren als eine gewisse Einheit («Als Bänker sieht man das halt so ...!»). Manchmal haben diese Gruppierungen gewerkschaftliche Vertretungen (bei den Banken in Form von Personalkommissionen), die ihre korporatistischen Interessen, z. B. Lohn, Arbeitsbedingungen, Ferien, Status der Hierarchie im Unternehmen, in Vertretung des gesamten Standes verhandeln.

Die korporatistische Bindekraft ist das, was Menschen eines gemeinsamen Profils mehr oder minder stark zusammenhält. Im Idealfall könnte man zurückgehen auf die traditionelle Unternehmenskultur und sagen: Das Bankbeamtentum ist ausgestattet mit einer Amtswürde, mit korporatistischem Stolz, mit Anerkennung der Gesellschaft und Aussenwelt. Gerade im Hinblick auf die Gesellschaft und die gesellschaftliche Stellung sieht der Beamte seine Arbeit als Berufung in Form einer quasi gesellschaftlichen Mission.

Nach unseren Forschungserfahrungen hat aber gerade diese korporatistische Bindekraft im Bankwesen stark abgenommen, weil die erlebte Krise im Bankgewerbe und die Destabilisierung der alten korporatistischen Normen dazu führt, dass das Profil verschwimmt und die Schweizer Bank zu einem Unternehmen «...wie jedes andere» wird. Damit geht einher, dass man viel stärker aussenbestimmt ist, abhängig von Partnern in den USA und nicht zuletzt von externen Beratungsfirmen. Da man auch nicht mehr so richtig weiss, was morgen aus diesem Unternehmen wird (so kommen wir zurück zum Verlust von klarer, erwartbarer Zukunft), und die nächsten Veränderungen vielleicht schon vor der Türe stehen, denn über erneute Übernahmen, Fusionen, aber auch Umstrukturierungen wird oft gemunkelt (und auch

[444] Siehe Robert Castel (1996), *Les métamorphoses de la question sociale*. 401ff. Die Mitglieder der Frankfurter Schule haben diese Theorie stark vertreten, insbesondere Herbert Marcuse (1980), Der *eindimensionale Mensch*.

in den Medien berichtet), investiert der Akteur viel mehr in seine individuellen Bedürfnisse als in die Gemeinschaft und in die Erhaltung der Gemeinschaft.

Entstehung eines ökonomischen Zweckrationalismus: «Es geht nur noch ums Geld...»

Das Phänomen der Anomie beeinträchtigt, wie wir bereits ausgeführt haben, in direkter Weise das menschliche Handeln als ein zukunftsorientiertes, sinnhaftes Handeln, bei dem immer die Erwartungen betreffs der wahrscheinlichen Reaktionen der signifikant anderen bzw. der Mitspieler im jeweiligen Feld direkt mit einbezogen werden. Sinnhaftes menschliches Handeln setzt demnach ein gewisses Mass an Berechenbarkeit und Verlässlichkeit voraus. Auch der ökonomische Zweckrationalismus ist darauf angewiesen, über den Tag hinaus zu denken, denn eine nur kurzfristig Gewinn abwerfende, längerfristig besehen jedoch sehr risikoreiche und vielleicht verlustträchtige Aktion wäre irrational. Beim Abwägen des Für und Wider konkreter Entscheidungen kommen dabei nicht allein ökonomische Parameter zum Tragen, sondern auch gesellschaftliche, kulturelle oder ökologische Orientierungspunkte sollten beim Abwägen von Handlungsoptionen vernünftigerweise nicht ignoriert werden, sonst könnte es später heissen, dass ein möglicher schwer wiegender Schaden durch indirekte oder langfristige Negativeffekte schlicht übersehen wurde.

Das Konzept des ökonomischen Zweckrationalismus ist eingeschrieben im Konzept des Homo oeconomicus. Seine Strategien richten sich ausschliesslich nach dem ökonomischen Kalkül und nach dem Prinzip des Utilitarismus[445]. Der Homo oeconomicus ist der Mensch, der zum Inbegriff von Rationalität wird. Leider ist dies aber eine nur spezifische und begrenzte Form der Rationalität, eben eine zweckrationale und nicht die Rationalität einer sozialen Vernunft, und diese Form ökonomischer Rationalität scheint in dem Prinzip des berechnenden, kühlen Handelns stets auf die eigene Nutzenmaximierung hinauszulaufen. Damit wird zwar fraglos ein wichtiger Bestandteil menschlichen Handelns erfasst, nur umfasst er eben nicht den ganzen Menschen. Diese Teilfigur (Homo oeconomicus) ist immer eingebettet in eine umfassendere Form menschlicher Existenz, die den Menschen (Akteur) relativiert und ihm seinen richtigen Platz zuweist, denn der reine Homo oeconomicus, so könnte man wohl sagen, wäre ein Monster.

Im Zeitalter des Neoliberalismus basiert das Unternehmen aber geradezu auf dieser Zweckrationalität des Menschen. Das ganzheitliche Prinzip des Homo socialis tritt dadurch mehr und mehr in den Hintergrund. Dabei wird ignoriert, dass der Mensch von Geburt an ein soziales Wesen ist, das ohne die menschliche Gemeinschaft gar nicht lebensfähig ist, bevor er überhaupt die Kompetenz entwickelt, als Homo oeconomicus individualistische, egozentristische und utilitaristische Strategien zu entwickeln (Jean Jacques Rousseau). Weil nun das Soziale des Menschen, die Solidarität, die Unterstützung, dem Konkurrenzdenken und ökonomischen Kalkül lebensgeschichtlich vorausgeht, primär und prioritär ist, ist das Soziale auch in seinem tiefsten Innern angelegt, habituell verankert. Hinter der Fassade des vermeintlich durch und durch rationalen Homo oeconomicus gibt es ein ganzes Ensemble von un- und vorbewussten Elementen seines Handelns als Mensch, die sehr stark durch soziale Vordispositionen geprägt sind.

Krise der Reproduktion: «Die, die gehen mussten, haben ihr ganzes Wissen und auch ihre Kunden mitgenommen...»

Da ein Unternehmen nicht nur ökonomisches Kapital verwaltet, kommt es durch den Abbau von Arbeitsplätzen, sei dies durch Vertragsauflösungen oder auch durch die scheinbar so ideale Lösung der frühzeitigen Pensionierung, zu einer Krise der Reproduktion in den Bereichen des kulturellen, sozialen und symbolischen Kapitals (Pierre Bourdieu). Dabei geht dem Unternehmen ein guter Teil seines

[445] Utilitarismus – philosophische Lehre, die im Nützlichen die Grundlage des sittlichen Verhaltens sieht.

Kollektivgedächtnisses in Form des inkorporierten Wissens verloren, insbesondere kulturelles Kapital wie konkrete praktische Erfahrung (Know-how), akkumuliertes soziales Kapital wie z.B. Kundenkontakte, aber auch symbolisches Kapital wie Anerkennung und Wertschätzung, Kreditwürdigkeit und Vertrauen im Umgang mit Kunden. Konkret sind im Forschungsfeld fünf Gründe der Reproduktionskrise zu erfassen:

- Reproduktionskrise durch Vertragsauflösung[446], wie es vom Unternehmen kommuniziert wurde («die Überzähligen, die Untauglichen und die Ungewollten»)
- Reproduktionskrise durch Frühpensionierungen («die Alten»)
- Reproduktionskrise durch ordentliche Kündigungen («die Erfolgreichen»)[447]
- Reproduktionskrise durch Unterbrechung der familiären Kooptation («die von der Familie»)
- Reproduktionkrise durch Verlust an Kundentreue, meist etabliert in frühester Kindheit(«die mit dem ersten Konto»)

Dabei sind die «Reproduktionskrise durch Vertragsauflösung» und die «Reproduktionskrise durch Frühpensionierungen» direkt abhängig von firmenpolitischen Entscheiden, erarbeitet mit externen Unternehmensberatern, und die Letzteren wohl eher ungewollte, durch den Prozess und die Krise ausgelöste Folgen. Jedenfalls ist festzustellen, dass es sich bei der Ω-Bank um eine Reproduktionskrise der komplexen Art handelt, dass verschiedene Populationen, die bisher eine grosse Rolle in der Transmission der Unternehmenskultur gegenüber Angestellten und Kunden gespielt haben das Feld gewollt oder vielmehr ungewollt verliessen. Jeder Akteur des Feldes kennt das neue Spiel und die neuen Spielregeln; jeder weiss, dass auch er durch fortschreitendes Alter, Schwangerschaft, Krankheit, Gebrechen in der Zukunft vom Modernisierungsgewinner zum Modernisierungsverlierer werden könnte.

Kommen wir nach diesen Ausführungen über die sozialen Folgen und nicht zuletzt auch den unternehmerischen Folgekosten der Ω-Bank noch zum heutigen Stand der Forschung Sozioanalyse.

[446] Dieser Begriff ist, wie bereits erwähnt, eine Euphemisierung der realen Tatsache; die Opfer sprechen trotz der Betreuung durch BNL von einer Kündigung oder Entlassung.
[447] Diese Namensgebungen basieren auf den Aussagen unserer Quellen.

7.3

Heutiger Stand der Forschung

Die ursprünglich als Auftragsstudie geplante empirische Forschung Sozioanalyse führte zu einer mehrjährigen pluriperspektiven Forschung in einem Feld, das für mich zu einem soziologischen Laboratorium wurde (Pierre Bourdieu). Nicht zuletzt betrat ich mit dieser Forschung auch eine Lebenswelt, die dem Blick des Soziologen meist verschlossen bleibt. Dabei erkannte ich mich einerseits in der Rolle der Mitarbeiterin mit sozialer Einbindung in das Unternehmen und die Kollegenschaft und anderseits in der Rolle der Beobachterin und distanzierten Forscherin, die sich im Sinne der Grounded Theory der teilnehmenden Objektivierung, der statistischen Analyse oder der qualitativen Interviews bedient, um eben diese alltägliche Lebenswelt und ihre Bewohner zu analysieren und zu objektivieren. Bereits in der Endphase des Forschungsprojekts Sozioanalyse entstanden in der Bank weitere Pläne und Projekte der Umstrukturierung. Durch meine Verankerung im Bereich Human Resources spürte ich insbesondere die Veränderung der Strukturen im Personalwesen hautnah. Denn der nach der Fusion nur zusammengeführte HR-Bereich wurde nach Abschluss der Umstrukturierung (Zeitpunkt X+36) reorganisiert und zentralisiert. Von der Organisation für berufliche Neuorientierung und Laufbahnfortsetztung wurde nur eine kleine Abteilung für Spezialfälle und noch nicht gelöste BNL-Fälle weitergeführt.

Es blieb jedoch auch nach Abschluss der Auftragsforschung ein enger Kontakt zwischen der Ω-Bank und mir bestehen. Mit Hannes Blatter führte ich in zyklischen Abständen von 3 Monaten (siehe Abbildung 2-8: Erhobene Forschungsdaten) weiterhin Tiefeninterviews um den weiteren Prozess der personellen Umstrukturierung zu reflektieren und zu verstehen. Im Weiteren ist geplant, dass im nächsten Jahr die Interviews der qualitativen Forschungsebenen 3 und 4 ebenfalls zur Veröffentlichung freigegeben werden.

Die Veränderungen der Ω-Bank betrafen, wie aus den Medienberichten der letzten Jahre über die Grossbanken zu entnehmen ist, nicht nur das Personalwesen. Es kehrte in diesem Wirtschaftsfeld auch nach den Fusionen und Umstrukturierungen keine Ruhe ein, ein Teil der neu gebildeten Geschäftsbereiche wurde nur wenige Jahre später wieder aufgelöst. Beide Grossbanken sind seit Ende der 90er-Jahre in einem «never ending Process» der Erneuerung, gepaart mit bedeutendem Stellenabbau, der sich, betrachtet man die einzelnen Geschäftsfelder, stark verlagerte; insbesondere wurde in diesem Jahr in den Bereichen IT, aber auch Handel, Private Banking und Investment Banking stark abgebaut. Die multiple Korrespondenzanalyse würde heute sicherlich andere Strukturen zeigen.

Im Zusammenhang mit dem erneuten Stellenabbau, der, wenn man die einzelnen öffentlich publizierten Zahlen addiert, sich bei beiden Banken schon bald dem personellen Abbau nach der Fusion annähert, wurde in der Ω-Bank zur Realisierung dieses Abbaus erneut ein Projekt der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung (BNL 2) gegründet. Dieses Projekt wird nicht mehr isoliert von der offiziellen Personalarbeit durchgeführt – wie BNL –, sondern in Kombination mit einem Milizanteil von Personalverantwortlichen (BNL 2: Organisation mit haupt- und nebenamtlichen Beratern). Die Administration, die Finanzregelungen und auch die Betreuung von Krankheits- oder anderen «kritischen» Fällen werden auch in der neuen Organisation zentral geführt. Im Zusammenhang mit dieser Entwicklung ist im Feld der Ω-Bank eine Folge- und Vergleichsstudie geplant.

8

Bibliographie

AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug (2003), *Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich Finanzdienstleistungen*. www.amosa.net.

AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug (2003), *Befragung der Arbeitgeber zur Nachfrage nach Arbeitskräften*. www.amosa.net.

AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug (2003), *Analyse der offenen Stellen- eine Momentaufnahme*. www.amosa.net.

AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug (2003), *Das Profil der Stellen Suchenden – eine Momentaufnahme*. www.amosa.net.

AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug (2003), *Die Erfahrungen der RAV- Beratenden aus der Vermittlungstätigkeit*. www.amosa.net.

Arensberg, C., Niehoff, A.H. (1964), *Introducing Social Change*. Chicago: Adline.

Badaracco, J. L. (1991), *Knowledge Link: How Firms Complete through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.

Barabba, V. P., .Zaltman, G. (1991), *Hearing the Voice of the Market*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 31.

Bareder, R. (1997), *Die Dienstleistungszentrale der Regionalbanken*. Ein Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Retail-Banking. Bern.

Barham, K., Heimer, C. (1998), *ABB The Dancing Giant*. London: Financial Times, Pitmann Publishing.

Barney, J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. 17, 19-22.

Bateson, G., Birdwhistell, R., Goffmann, E., Hall, E.T., Jackson, D., Scheflen, A., Sigman, S., Watzlawick, P. (1981), *La nouvelle communication.* Paris. Edition du seuil.

Beck, U. (1999), *Schöne neue Arbeitswelt*. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt/ Main, New York: Campus Verlag.

Bénéton, Ph. (1991), *Les classes sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. «Que sais-je?».

Benzécri, J. P. (1992), *Correspondence Analysis Handbook*. New York: Dekker.

Berner, S. (1999), *Reaktionen der Verbleibenden auf einen Stellenabbau.* Bamberg: Difo-Druck OHG.

Bernoux, Ph. (1985), *La sociologie des organisations*. Paris: Editions du seuil.

Bigler, H.P., (1992), *Regionalbanken am Scheideweg.* Kapitulation oder Aufbruch?. Bern.

Bridges, W. (1991), *Managing Transitions.* Making the Most of Change. Massachusettes: Addison-Wesley Publishing Company.

Blanchet, A. (1985), *L'Entretien dans les sciences sociales.* Paris: Dunod.

Boltanski, L., (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social.* Paris: Editions de minuit.

Boltanski, L., Chiapello, È., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme.* Paris: Editions Gallimard.

Bourdieu, P. (1979), *La distinction - critique sociale du jugement*. Paris: Editions de minuit.

Bourdieu, P. (1982), *Leçon sur la leçon*. Paris: Editions de minuit.

Bourdieu, Pierre (1983), Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard, *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt*. Sonderband 2, 183-198.

Bourdieu, P. (1984), *Homo Academicus*. Paris: Editions de minuit.

Bourdieu, Pierre (1985), *Sozialer Raum und »Klassen«; Leçon sur la leçon*. Zwei Vorlesungen. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1987), *Choses dites*. Paris: Editions de minuit.

Bourdieu, Pierre (1989), Antworten auf einige Einwände. In: Klaus Eder, *Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis*. Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 395-410.

Bourdieu, Pierre (1992), *Rede und Antwort*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1992), *Réponses*. Paris: Editions du seuil.

Bourdieu, Pierre (1993), *Soziologische Fragen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1993), *La Misère du monde.* Paris: Editions du seuil.

Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques - Sur la théorie de l'action.* Paris: Editions du seuil.

Bourdieu, P. (1998), *Gegenfeuer.* Konstanz: Universitätsverlag.

Bourdieu, P. (1998), *La domination masculine*. Paris. Editions du seuil.

Bourdieu, Pierre (1998), *Der Einzige und sein Eigenheim*. Hamburg: VSA-Verlag.

Bourdieu, Pierre (1999), *Sozialer Sinn*. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bourdieu, P., Grass, G. (1999), *Alles Seitenverkehrt*. Zivilisiert endlich den Kapitalismus. In: Die Zeit. 02.12.99, 45.

Bourdieu, P.(2000), *Die Zwei Gesichter der Arbeit*. Konstanz: Universitätsverlag.

Bourdieu, P. (2001), *Gegenfeuer 2*. Konstanz: Universitätsverlag.

Bourdieu, P. (2002), *Ein soziologischer Selbstversuch*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Bourdieu P. (2003), *Images d'Algérie*. Une affinité élective.

Bundesamt für Statistik (2001), *Nominallohnentwicklung 1987-2000 nach Wirtschaftszweigen aufgrund der Daten der Sammelstelle für die Statistik der Unfallversicherung (SSUV)*. Neuenburg.

Bundesamt für Statistik (1996), *Arbeitsmarktindikatoren 1991-1995*. Bern.

Bundesamt für Statistik (1996), *Lohnentwicklung 1995*. Kommentierte Ergebnisse und Tabellen, Bern.

Bundesamt für Statistik (2000), *Arbeitsmarktindikatoren 1999*. Erwerbstätige, Beschäftigte, Arbeitsstunden, Arbeitslosigkeit, Dynamik des Arbeitsmarktes, Neuenburg.

Bundesamt für Statistik (2000), *Lohnentwicklung 1999*. Kommentierte Ergebnisse und Tabellen, Neuenburg.

Buss Notter, A. (1996), *Le marketing comme mise en pratique d'une sociologie spontanée*. Lizenziatsarbeit, Universität Genf.

Buss Notter, A. (1998), *L'analyse de marché en tant que pratique sociologique qui s'ignore*. Diplomarbeit, Universität Genf.

Buss Notter, A., Schultheis, F. (2000), *Forschungsbericht Sozioanalyse*. Unternehmensinterne Publikation, Zürich.

Buss Notter, A., Schultheis, F. (2000), *Sozioanalyse: Management Summary*. Unternehmensinterne Publikation, Zürich.

Buss Notter, A. (2002), *Die sozialen Folgen von Restrukturierungen*. NZZ (07./08. 09. 2002).

Camus, A. (1953), *Der Mensch in der Revolte*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Castel, R. (1996), *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Editions Fayards.

Castel, R., Haroche, C. (2001), *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*. Paris: Fayard.

Champagne, P. (1990), *Faire l'opinion - le nouveau jeu politique*. Paris: Editions de minuit.

Coenen-Huther, J. (1995), *Observation participante et théorie sociologique*. Paris: L'Hartmann.

Crozier, M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Editions du seuil.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le Système*. Paris: Editions du seuil.

Dixon, K., (1998), *Les évangélistes du marché*. Paris: Editions Liber – raisons d'agir.

Doppler, K., Lauterburg, Ch. (1995), *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.

Durand, C. (1996), Remarques et discussion sur: «Classe sociale: un terme fourre-tout?» Dans: *Sociologie du travail*, 96/02, 209-213.

Durkheim, E. (1930), *Le suicide*. Paris: Quadrige/Presses Universitaires de France.

Eder, K. (1973), *Seminar*: *Die Entstehung von Klassengesellschaften*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Eder, K. (1989), *Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Elias, N. (1976), *Über den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.

Elias, N. (1983), *Die höfische Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.

Elias, N. (1990 [1987]), *Engagement und Distanzierung*. Arbeit zur Wissenssoziologie I. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Elias N. (1991), *Was ist Soziologie*. München: Juventa Verlag.

Etzioni, A. (1971), *Les organisations modernes*. Gembloux, Duculot.

Frey, C., (1998) *Bankenlandschaft im Umbruch*. In: UBS Wirtschaftsmotiven. *Schweiz:*

Friedberg, E. (1993), *Le Pouvoir et la Règle*. Paris: Editions du seuil.

Fromm, E. (1990), *Haben oder Sein*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Geertz, C. (1986), «Du point de vue de l'indigène: sur la nature de la compréhension anthropologique», dans *Savoir local, savoir global*. Paris: PUF.

Geiger, H., Hirszowicz, Ch. et al. (1996), *Schweizerisches Bankwesen im Umbruch*. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

Geiger, H., Spremann, K. (1998), *Banktopologie*. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

Geiger, Th. (1967), *Die soziale Schichtung des deutschen Volkes*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Geissler, R. (1996), «Kein Abschied von Klasse und Schicht». Dans: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 48, Heft 2, 319-338.

Gehrig, B., Schwander, I.,(1993), *Banken und Bankrecht im Wandel,* Zürich.

Glauser, A. (2002), *Reorganisation im Kopf*. Personalverantwortliche und ihre Diagnosen zur heutigen Bankenwelt. Lizenziatsarbeit, Universität Bern.

Goblot, E. (1967), *La barrière et le niveau*. Paris: Presses Universitaires de France.

Goblot, E. (1994), *Klasse und Differenz*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz GmbH. 9-28.

Gomez, P., Probst, G. (1995), *Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Gorz, A. (1988), *Métamorphoses du travail. Quête du sens*. Crititque de la raison économique. Paris: Editions Galilée.

Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1995), *Business transformation*. Wien: Ueberreuter.

Grangé, D., Lebart, L. Editeurs Scientifiques. (1993), *Traitement Statistique des Enquêtes*. Paris: Dunod.

Grant, R. M. (1997), *The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice*. Strategy at the leading edge, New Research & Conference Reports. Great Britain: Elsevier Science Ltd. Vol 30. No. 3. 450-454.

Grünbichler, A. (1997), *Die Bankenlandschaft im Umbruch*. Auswirkungen und Chancen für die Raiffeisen-Bankengruppe., St. Gallen.

Gut-Villa, C. (1997), *Human Resource Management bei Mergers und Aquisitions*. Bern: Paul Haupt.

Haferkamp, H. (1989), *Social Structure and Culture*. Berlin; New York: de Gruyter.

Halbwachs, M. (1994), *Consommation et société*. Paris: Presses Universitaires de France.

Haumüller, St., (1997*), Restrukturierung des Kreditgeschäfts*. Moderne Ansätze Entwicklungstendenzen im Kreditgeschäft der Banken. Bern.

Hedlund, G. (1994), A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*. 15, 73-90.

Helwig Zeltner, B. (2001), *Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken in der Schweiz*. Eine räumlich differenzierte, empirische Untersuchung der Erreichbarkeit von Bankdienstleistungen. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.

Hersey, P., Blanchard, K. (1977), *The social psychology of organizations*. New York.

Herzog, H.H., (1999), *Der Kompass geht abhanden – Managementkultur in der Pattsituation*. Bern: Jahrbuch Arbeit und Technik.

Hilb, M. (1984), *Diagnose-Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung*. Bern.

Hilb, M. (1985), *Personalpolitik für Multinationale Unternehmen*. Zürich.

Hilb, M. (1986), *Japanese and American Multinational Companies: Business Strategies*. Tokyo.

Hilb, M. (1986), Die dreidimensionale Unternehmungs-Mission. in: Charles Lattmann: *Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung*. Wien - Heidelberg.

Hillmann, K. (1994), *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Alfred Kröner.

Honegger, C., Rychner, M. (1998), *Das Ende der Gemütlichkeit*. Strukturelles Unglück und mentales Leid in der Schweiz. Zürich: Limmatverlag.

Humm, G. A., Gurlit, W. A.. (1990), *Eine Grossbank motiviert ihre Führungskräfte*. In: Harvardmanager, 2/90, 98 - 107.

Hradil, St. (1987), *Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft*. Oplalden: Leske und Budrich GmbH.

Isler, F., (1999), *Arbeit muss einen Sinn haben.* Zürich: Tages Anzeiger.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P., Zeisel, H. (1933), *Die Arbeitslosen von Marienthal.* Ein soziographischer Versuch. Frankfurt am Main: Edition Suhrkamp.

Jochmann, W. (1989), *Analyse der Entscheidungsprozesse zur beruflichen Veränderung von Führungskräften.* Bochum.

Jung, J. (2000), *Von der schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group*. Eine Bankengeschichte. Zürich: NZZ Verlag.

Kanter, R. M. (1983), *The Change Masters*, New York.

Kaufmännischer Verband Zürich (1999), *Das grosse Bangen der Bankangestellten.* Manuskript, Zürich.

Kaufmann, J.-C., (1992), *La trame conjugale, analyse du couple par son linge.* Paris: Editions Nathan.

Kaufmann, J.-C., (1995), *Corps de femmes, regards d'hommes, sociologie des seins nus.* Paris: Editions Nathan.

Kaufmann, J.-C., (1996), *L'entretien compréhensif.* Paris: Editions Nathan.

Kaufmann, J.-C., (1997), *Le coeur à l'ouvrage.* Théorie de l'action ménagère. Paris: Editions Nathan.

Kaufmann, J.-C., (1999), *La femme seule et le prince charmant*. Enquête sur la vie en solo. Paris: Editions Nathan.

Krogh, G. von, Venzin, M. (1995), Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung.* 6, 417-436.

Lafaye, C. (1996), *La sociologie des organisations.* Paris: Editions Nathan.

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise.* Paris: les Editions d'Organisation.

Lemel, Y., Oberti, M., Reillier, F. (1996), «Classe sociale: un terme fourre-tout?» Dans: *Sociologie du travail*, 96/02, 195-207.

Livingston, J. St. (1990), *Motivation: Pygmalions Gesetz.* In Harvardmanager, 1/90, 90 - 99.

Loer, T. (2003), *Zum Begriff der Region. Eine soziologische Bestimmung anhand der Rekonstruktion des Falles 'Ruhrgebiet'*. Habilitationsschrift eingereicht bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund den 8. Oktober 2003

Maeder, Ch., Nadai, E. (2003), Professionalität unter den Bedingungen des Sozialamts. 139-59. In *Professionelle Leistung – Professional Performance.* Eine Einführung in die Professionssoziologie, Hrsg. Harald Mieg und Michaela Pfadenhauer. Konstanz: Universitätsverlag.

Marx, K. (1969), *Der 18. Brumaire des Louis Bonaparte.* Dans: K. Marx & F. Engels, Werke (Band 8, 111-207). Berlin: Dietz.

Mintzberg, H. (1986), *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Edition d'Organisation.

Mottet, L.H., (Hrsg), (1987), *Geschichte der Schweizer Banken*. Bankier-Persönlichkeiten aus fünf Jahrhunderten, Zürich.

Neuberger, O. (1974), *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart.

Neuberger, O. (1977), *Organisation und Führung*. Stuttgart.

Neuberger, O. (1990), *Der Mitarbeiter ist Mittel. Punkt*. In Personalführung.

Neugebauer, G., Siegwart, H. (1998), *Mega-Fusionen*. Analysen Kontroversen Perspektiven. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Neveu, E. (1990), «Sociostyles» .... Une fin de siècle sans classes. Dans: *Sociologie du travail*, 90/02, 137-151.

NZZ FOKUS (1999), *Fusionen – von glücklichen Unternehmenszusammenschlüssen, geplatzten Hochzeitsträumen und dem schwierigen Ehealltag*. Zürich: NZZ Verlag.

NZZ Folio (2000a), *Big Business. Die Macher der globalen Wirtschaft*. Zürich: Verlag NZZ-Folio.

NZZ Folio (2000b), *Jobs! Schöne neue Arbeitswelt*. Zürich: Verlag NZZ-Folio.

Organisation internationale du Travail (2001): *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires*. Genève: Bureau Internationale du Travail.

OECD (2000): Highlights of Recent Developments in Financial Markets, in: *Financial Market Trends* Vol. 76, 7-21.

Pallagrosi, L., Schultheis, F., Sieber, R. (1998), *Das amerikanische Wunder. Ein neues »goldenes« Zeitalter im Kapitalismus?*, Hamburg: VSA.

Paugam, S. (1991), *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*. Paris: PUF.

Paugam, S. (1996), *L'exclusion, l'état de savoir*. Paris: La Découverte, coll. «Textes à l'appui».

Paugam, S. (2000), *Le salarié de la précarité*. Paris: PUF.

Pankert, E. (1990), Effiziente und attraktive Vergütungssysteme für Führungskräfte. In Hilb, M.: *Strategisches Gehalts- und Incentive-Management*. Seminar Handbuch. St. Gallen

Pelizzari, A. (2001), *Die Ökonomisierung des Politischen*. Konstanz: Universitätsverlag.

Pelizzari, A. (2001), *Prekarisierte Lebenswelten*. Arbeitsmarktliche Polarisierung und veränderte Sozialstaatlichkeit. Unveröffentlichtes Manuskript.

Poe, E., A. (1986), *Mahlstrom und Mondflug. Unheimliche Reisen*. Bergisch Gladbach: Lübbe Verlag GmbH.

Price Waterhouse Cranfield Project (ed.) (1990), *The Price Waterhouse Cranfield Project*: Report. Cranfield 1990, 27.

Price Waterhouse Cranfield Project (ed.) (1991), *The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management*: Report. Cranfield 1991.

Quinn, B. (1992), *Intelligent Enterprise*. New York: Maxwell MacMillan.

Rabinow, P. (1988), *Un ethnologue au Maroc. Réflexions sur une enquête de terrain*. Paris: Hachette.

Rogers, E. M. (1962), *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Rogge, P. G. (1997), *The dynamics of change. Swiss Bank Corporation 1872 - 1997: the fifth quarter century*. Basel: F. Reinhardt Verlag.

Röpke, W., (1958), *Jenseits von Angebot und Nachfrage*. Zürich und Stuttgart: Eugen Rentsch Verlag.

Rouanet, H., Le Roux B. (1993), *Analyse des données Multidimensionnelles*. Paris: Dunod.

Schallberger, P. (2002), Bankensektor: Gewinn- und Verlustrechnung der Restrukturierungen. In: Claudia Honegger, Caroline Bühler, Peter Schallberger, *Die Zukunft im Alltagsdenken*. Szenarien aus der Schweiz, Konstanz: UVK, 78-89.

Schelhammer, C., (1994), *Die Banken der Schweiz, Zürcher Kantonalbank*. Zürich.

Schmid, Ch., Varnholz, B. (1997), *Finanzplatz Schweiz*. Probleme und Zukunftsperspektiven. Zürich: Verlag NZZ.

Schneider, W., (1993), *Die Schweizer Regionalbanken im Wandel der Zeit,* Bern.

Sainsaulieu, R. (1987), *Sociologie des organisation et de l'entreprise*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.

Schütz, D. (1999), *Der Fall der UBS*. Zürich: Weltwoche-ABC-Verlag.

Schultheis, F., (1986), Selbsthilfe unter Kuratel. Eine kleine Sozialgeschichte des bürgerlichen Selbsthilfe-Gedankens in Frankreich. In: *Deutscher Caritasverband*. Freiburg: Ehrenamt und Selbsthilfe, 163-187.

Schultheis, F., (1988), Arbeiterkultur. In: Drehsen, V. et al. Gütersloh/Zürich: *Wörterbuch des Christentums*, 81.

Schultheis, F. (1990), «Körper und Seele». In: *Liber, Europäische Kulturzeitschrift*, Jahr 2, Nummer 1, Februar 1990, 13.

Schultheis, F., (1991), Familie oder Beruf - das Los der Frau? Mariannes Antwort auf eine Gretchen-Frage. In: *Lendemains*, 61, 103-108.

Schultheis, F., (1991), La famille, le marché et l'Etat providence. In: Singly, F.de, Schultheis, F. Nancy: *Affaires de famille, affaires d'Etat*. Colloque franco-allemand, 33-42.

Schultheis, F., (1992), Du berceau au cercueil, la magie des rites. In: Feron, F., Thoraval, A. Paris: *L'Etat de l'Europe*, 93-94.

Schultheis, F., (1993), Genealogie und Moral: Familie und Staat als Faktoren der Generationenbeziehungen. In: Lüscher, K., Schultheis, F. Konstanz: *Generationenbeziehungen in «post-modernen» Gesellschaften*, 415-433.

Schultheis, F., (1993), Towards socio-political recognition of paternity in the countries of the Community. In: *The Danish Ministry of Social Affairs: Fathers in Families of Tomorrow*, Copenhagen, 230-237 (auch in französischer Übersetzung)

Schultheis, F., (1994), Edmond Goblot: ein Philosoph auf der Suche nach der Logik des Sozialen. In: Goblot, E. Konstanz: *Klasse und Differenz. Soziologische Studie zur modernen französischen Bourgeoisie*, 7-28.

Schultheis, F., (1995), Trois modèles de solidarité dans les systèmes de protection occidentaux. In: Attias-Donfut, Cl., *Les solidarités entre générations, Vieillesse, Familles*. Etat, Paris : Nathan, 269-278.

Schultheis, F., (6/1995), La Suisse est plurilingue - mais les Suisses ne le sont pas. In: *LIBER - Revue internationale des livres*, No 23, 3-5.

Schultheis, F., (1995), L'opposition privé/public comme principe-clé d'une vision et d'une division sexuée du monde social. In: *Ephesia: La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales,* Paris, 190-193.

Schultheis, F. (1996), «Repräsentationen des sozialen Raums im interkulturellen Vergleich: Zur Kritik der soziologischen Urteilskraft». In: *Berliner Journal für Soziologie*, Band 1, 43-68.

Schultheis, F., Pfeuffer, A., Egger, St. (1996), «Bildungsforschung in einer Soziologie der Praxis: Pierre Bourdieu». In: *Jahrbuch'96 Bildung und Arbeit*. Opladen: Leske & Budrich, 312-339.

Schultheis, F., Bubeck, B., (1996), Theoretical and Methodological Problems in the Intercultural Comparison of the Phenomenon of Extreme Urban Poverty. In: Guidicini, P. et al.: *Extreme Urban Poverties in Europe, Milano*: FrancoAngeli, 115-150.

Schultheis, F. et al., (1996), Repräsentationen des sozialen Raums. Zur Kritik der soziologischen Urteilskraft. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 97-119.

Schultheis, F., (1997), *The family´s contribution to social reproduction.* In: Commaille, J. and Singly, F. de, Dodrecht: The European Family, Kluwer Academic publisher

Schultheis, F., (2/1997), Sinn für Unterscheidung. Ein Gesellschaftsspiel. In: *Neue Rundschau*, 108. Jg., 24-36.

Schultheis, F., (1997), *Pertinence des indicateurs qualitatifs pour le suivi des politiques sociales.* Rapport réalisé pour la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail sous la direction de Joelle Affichard, Institut International de Paris La Défense, Paris.

Schultheis, F., (1997), Deutsche Zustände im Spiegel französischer Verhältnisse. Nachwort zur deutschsprachigen Ausgabe von: Bourdieu, P. et al.: *Das Elend der Welt*, Konstanz: Universitätsverg, 827-838.

Schultheis, F., Paugam, S., (1998), *Georg Simmel: Les pauvres.* Paris: Presses Universitaires de France.

Schultheis, F., (1998), «Acht Stunden sind kein Tag»: vom lohnarbeitszentrierten Sozialstaat zur Anerkennung universeller sozialer Bürgerrechte. In: *«Wohlfahrtsstaat neu - die Weiterentwicklung der Sozialpolitik in Europa»*, hg. von der Steiermärkischen Landesregierung, Graz, 39-49.

Schultheis, F., (9/1998), Welfare made in USA, Zivilisatorische Lücke oder Modell für Europa? In: *Das amerikanische Wunder*, Supplement der Zeitschrift Sozialismus, 21-32.

Schultheis, F., Steinrücke, M., (1998), Vorwort zu: Pierre Bourdieu et al.: *Der Einzige und sein Eigenheim*. Hamburg, 1-10.

Schultheis, F., (1999), *Familien und Politik*. Konstanz: UVK.

Schultheis, F., (1999), *«Rote Linke» hält die Sozialisten in Schach*. Tages Anzeiger, 10.11.99, 2.

Schultheis, F., (2000), Initiation und Initiative, Nachwort zu: Bourdieu, P.: *Die zwei Gesichter der Arbeit*. Konstanz: UVK (im Druck)

Schultheis, F. (2001), Du chômage à la précarité. Vers une reconversion néo-liberale du statut de salarié. In: *Le chômage en perspektive*, Paris: L'Harmattan. 5-23.

Schultheis, F. (1993), Genealogie und Moral. Familie und Staat als Faktoren der Generationenbeziehungen. In: Lüscher, K., Schultheis, F., *Generationenbeziehungen in »postmodernen Gesellschaften«*. Analysen zum Verhältnis von Individuum, Familie, Staat und Gesellschaft (Konstanzer Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd. 7), Konstanz: Universitätsverlag. 415-433.

Schulz von Thun, F. (1981), *Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Psychologie der zwischen-menschlichen Kommunikation*. Reinbek.

Schulz von Thun, F. (1989), *Miteinander reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbeck.

Schulze, G. (1993), *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.

Schulze, G. Dangschat, J. (1996), «Vergisst die Soziologie die Armen? Ein Disput zwischen Gerhard Schulze und Jens Dangschat». NZZ (11.03.96)

Schulze, G. (1996), «Wie erlebt man mehr in seinem Leben? » In: NZZ-Folio (Juni 96).
Schweizerische Bankiervereinigung (2002), *Der schweizerische Bankensektor*. Kompendium Ausgabe Basel.

Schweizerische Bankiervereinigung (2002), *Der schweizerische Bankensektor in Zahlen*. Basel.

Schweizerische Nationalbank (2001), *Die Banken in der Schweiz 2000*. 85. Jg., Stäfa: Zürichsee Zeitschriftenverlag.

Schweizerische Nationalbank (2000), *Die Banken in der Schweiz 1999*. 84. Jg., Stäfa: Zürichsee Zeitschriftenverlag.

Schweizerische Nationalbank (1991), *Das schweizerische Bankwesen im Jahr 1990*. 75. Jg., Zürich: Orell Füssli.

Schweizerische Nationalbank (1990), *Das schweizerische Bankwesen im Jahr 1989*. 75. Jg., Zürich: Orell Füssli.

Schwingel, M. (1993), *Analytik der Kämpfe*. Hamburg: Argument-Verlag.

Schwingel, M. (1995), *Bourdieu zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag GmbH.

Semler, R. (1990), *Managen ohne Manager - ein Paradebeispiel*. In Harvardmanager. 2/90, 87 - 92.

SNB (Schweizerische Nationalbank), (1997), *Die Banken in der Schweiz*, Zürich.

Sennett, R. (1998), *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.

Siegwart, H., Neugebauer, G. (Hg.)(1998): *Mega-Fusionen*. Analysen, Kontroversen, Perspektiven. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

Soeffner, H-G. (1992), *Die Ordnung der Rituale*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Sprenger, R. K. (1991), *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.

Sprenger, R. K. (1995), *Das Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation*. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.

Stork, V. (2001), *Die «zweite Moderne» ein Markenartikel?* Konstanz: UVK.

Strauss, A. (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques,* Newbury Park: SAGE Publications.

Strauss, A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionisme.* Paris: L'Hartmann.

Strauss, A. L., Corbin J. (1995), *Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim, Psychologie Verlags Union.

Strauss, A. L., Glaser B. G. (1998), *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Verlag Hans Huber.

Stucki, P. E., (1993), *Entwicklung, Wandel und Herausforderung der Schweizer Banken.* Bern.

Thalmann, V., (1999), Das Geld auf gute Art verdienen. Zürich: *Tages Anzeiger*.

Taylor, F.W. (1919), *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München.

Tichy, N. M. (1983), *Managing Strategic Change*. New York: 1983.

Tönnies, F. (1991), *Gemeinschaft und Gesellschaft*: Grundbegriffe der reinen Soziologie. Neudr. Der 8. Aufl. von 1935, 3. Unveränderte Auf. Darmstadt: Wiss. Buchges. 1991.

UBS (Schweizerische Bankgesellschaft), (1998), *Branchenspiegel der Schweizer Wirtschaft,* Bern.

Urban, G. L., Hauser, J. R. (1993), *Design and Marketing of new Products*. New Jersey: Prenice Hall Inc.

Venzin M. (1997), *Crafting the Future: Strategic Conversations in the Knowledge Economy*. Institute of Management. St. Gallen: University of St. Gall.

Venzin M. (1998), *Knowledge Management*. CEMS Business Review 2. Kluwer Academic Publishers, Netherlands. 205-210.

Vester, M., Von Oertzen, P., Geiling, H., Hermann, T., Müller, D. (1993), *Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel*. Köln: Bund-Verlag GmbH.

Vogel, D. (2002), *M & A Ideal und Wirklichkeit*.Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wahren, H-K. (1987), *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion im Unternehmen*. Berlin/ New York.

Waldrop, J. (1992), *The Seasons of Business*: *The Marketerr's Guide to Consumer Behavior*. New York: American Demographic Books.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Hackson, D. D. (1990), *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. 8. Auflage, Bern.

Weber, M. (1971), *Economie et société*. Paris: Librairie Plon. 309-317.

Weber, M. (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Weber, M. (1988), *Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*. Tübingen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Weber, M. (1988 [1917]), Der Sinn der »Wertfreiheit« der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften. In: Ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hrsg. von Johannes Winckelmann, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 489-540.

Weber, Max (1988 [1919]): Wissenschaft als Beruf. In: Ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hrsg. von Johannes Winckelmann, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 582-613.

Weber, M. (2000 [1993]), *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Weinheim: Beltz Athenäum Verlag.

Weinberg, A. (1995), «Peut-on classer les Français?» In: *Sciences Humaines*. Numéro 10, septembre-octobre. 1-13.

Wernet, A. (2000), *Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik*. Opladen: Leske und Buchdrich.

Wright Mills, Ch. (1997), *L'imagination sociologique*. Paris: La Découverte.

A

Forschungsantrag

Soziale Folgen und unternehmerische Konsequenzen der heutigen Globalisierung[448]

Soziologie als Krisenwissenschaft interessiert sich für die Grundlagen und Auswirkungen der aktuellen Krise der Arbeitsgesellschaft, stellt Diagnosen, analysiert soziale Prozesse, fragt vor allem nach indirekten, ungeplanten und auch unerwünschten Konsequenzen von Entscheidungen und Entwicklungen. Sie kann Zusammenhänge aufdecken und nachvollziehbar machen, nicht aber normative Entscheidungen stellvertretend für die involvierten Akteure treffen und diese von ihrer moralischen und politischen Verantwortung befreien. Die Soziologie erinnert daran, dass unternehmerische Sorge und Verantwortung, Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, konsensorientierte Tarifpolitik und Sozialpartnerschaft zentrale Errungenschaften unserer europäischen Zivilisationen darstellen und der sich manifestierende Gesellschaftsvertrag eine historisch langfristig erarbeitete Lösung der sozialen Frage unserer modernen Gesellschaft darstellt, welche in dieser Form ein relativ friedliches und menschenwürdiges Zusammenleben ermöglicht. Glaubt man nicht, wie es die *Evangelisten des Marktes* (Keith Dixon) zu tun scheinen, an die Allmacht der unsichtbaren Hand des Marktes, so scheint es nahe liegend, dass man die aktuelle Krise der europäischen Arbeitsgesellschaft nur durch einen neuen, umfassenden Gesellschaftsvertrag wird lösen können, bei dem der unternehmerischen Sozialverantwortung und der sozialen Ethik eine zentrale Rolle zukommt. Denn die Zukunft unserer westlichen Zivilisationen wird nicht primär von Regierungen in fernen Hauptstädten gestaltet, sondern dort, wo soziale Beziehungen konkret gelebt werden. Somit kommt den Unternehmen und den darin entscheidenden Akteuren bei dieser Aufgabe eine

[448] Der vorliegende Forschungsantrag stützt sich auf das erste Interview mit der Personalverantwortlichen und Hannes Blatter. Dieser betonte sein Interesse an einer Zusammenarbeit mit dem Ziel der Evaluation des Projekts der beruflichen Neuorientierung und Laufbahnfortsetzung. Während dieses Treffens wurde von einem sehr aktuellen Projekt der Kosten-Nutzen-Evaluation im Rahmen des Change Management Programms gesprochen, dessen Start auf ... (Zeitpunkt X+18) geplant war. Dieser schriftliche Forschungsantrag bildete die Gesprächsgrundlage für ein zweites Interview, bei dem über das engere Thema, meine Interessen und über die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit im Bereich der personellen Neuorientierung (BNL) gesprochen wurde.

Schlüsselrolle zu. Sie können sich durchaus, wie bereits im 19. Jahrhundert von vielen sozial engagierten Betrieben vorgelebt, als richtungweisende und wertsetzende Avantgarden der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung erweisen und sind keineswegs darauf festgelegt, sozio-ökonomischen Wandel einfach passiv und fatalistisch als blinde Urgewalt hinzunehmen[449].

Die soziale Frage im Feld der Ω-Bank[450]

Wir betrachten die Bank als einen Mikrokosmos, in welchem sich alle Probleme, Widersprüche und Krisen der Gegenwart, die sich in ihrer Hyperkomplexität weder beobachten noch analysieren lassen, wie unter einem Vergrösserungsglas darstellen. Dies gilt für die enormen psychischen und materiellen Leiden, die mit dem Prozess der Ausgliederung langjähriger treuer Mitarbeiter einhergehen, aber auch für den Klimawechsel im Innern eines Unternehmens, in dem eine über Jahrzehnte aufgebaute soziale Identität mit starken symbolischen und emotionalen Komponenten in Form von Stolz auf Zugehörigkeit, Glaube an eine Mission, Urvertrauen in den Arbeits- und somit Unternehmensvertrag usw. nicht nur bei jenen Mitarbeitern eine tief gehende Destabilisierung erfährt, die zu den *Modernisierungsverlierern* gehören, sondern auch und nicht zuletzt bei jenen, die bleiben und von denen die Zukunft des Unternehmens massgeblich abhängt.

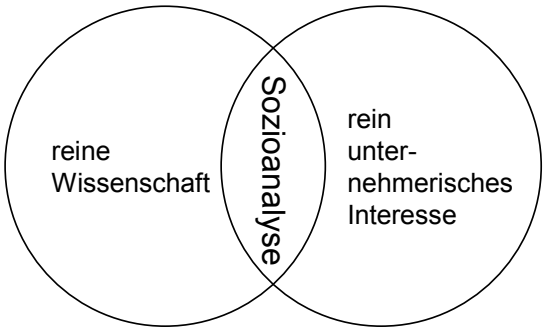


Abbildung A-1: Sozioanalyse als Schnittmenge von reiner Wissenschaft und reinem unternehmerischen Interesse

Erkenntnisinteressen

Der Forschungsantrag steht in der Tradition einer praxisorientierten und sich an der Praxis orientierenden Soziologie, situiert sich in der Schnittmenge von *reiner Wissenschaft und reinem unternehmerischem Interesse* und definiert sich als grösster gemeinsamer Nenner zwischen wissenschaftlicher Grundlagenforschung und unternehmerischer Auftragsforschung, basierend auf einer gegenstandszentrierten Partnerschaft zweier autonomer Handlungsfelder.

Dabei stehen, entsprechend den Ausführungen von Hannes Blatter, für den Unternehmer die Systematisierung der Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionskompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Vordergrund, vor allem aber auch die Analyse des Wandels, um mögliches

[449] Robert Castel (1996), *Les métamorphoses de la question sociale.*
[450] Entsprechend den Vereinbarungen der Geheimhaltung wurde auch der Forschungsantrag für die vorliegende Arbeit anonymisiert.

Optimierungspotenzial für den Prozess des Stellenabbaus und den gesamten Unternehmensprozess zu identifizieren. Seitens der Organisation BNL steht die BNL-Tätigkeit bzw. deren Resultat im Vordergrund; dabei gelten besondere Interessen der Bank, der BNL-Betreuten, der Organisation BNL und der Öffentlichkeit. Durch die wissenschaftliche Aufarbeitung und die Publikation der Ergebnisse soll eine Forschungsarbeit, entsprechend Hannes Blatter, im Weiteren einen positiven Beitrag zum konstruktiven Dialog zwischen den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften leisten[451].

Als Soziologen suchen wir nach konkreten sozio-ökonomischen Veränderungsprozessen und nach einem verstehenden Nachvollzug ihrer Ursachen und Wirkungen mit dem Ziel, die Kenntnisse über den Unternehmenswandel, die betroffene Sozialwelt und ihre Akteure zu erweitern und zu vertiefen. Es stellen sich die Fragen:

- Was geht in der Ω-Bank im Rahmen des Gesamtprozesses der Fusion und Umstrukturierung vor?
- Welches sind die aktiven und passiven Akteure des Prozesses und welche Rolle spielen sie?
- Welche biografischen Krisen und sozialen Folgen löst dieser radikale Wandel und Stellenabbau im Unternehmen aus?

Ziel der soziologischen Forschung sind das Verständlichmachen von vermeintlich blinden globalen Entwicklungsprozessen als Resultat konkreter Entscheidungen und Handlungen von konkreten Menschen in konkreten Unternehmen, um sowohl die sozialen Folgen als auch die positiven Möglichkeiten sozialen Handelns an konkreten Beispielen aufzuzeigen.

[451] Diese Erkenntnisinteressen und Ziele der Studie aus Sicht der Organisation BNL entsprechen einer Untersuchung und Messung der Erfüllung der Leitwerte des Change Management Programms.

B

Multiple Korrespondenzanalyse (MKA)

B.1 Grafiken anhand der Position der einzelnen Individuen[452]

Für die Stichprobenziehung etablieren wir nicht - wie in den vorausgehenden Grafiken - Korrespondenzen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen sondern Korrespondenzen zwischen den einzelnen Individuen der Population BNL und den sie beschreibenden Variablen. Sie entstanden aus einer Tabelle, in der sich die Variablen (unabhängige und abhängige Variablen in der Vertikalen) mit den Positionen der Individuen (in der Horizontalen) verknüpfen[453]. Auf diese Weise erklären sich die Positionen der Individuen, wie bereits festgehalten, immer durch ihre entsprechenden auf der Grafik verorteten Charakteristiken; anders ausgedrückt, jede Charakteristik definiert die Verortung eines Individuums. Verfolgen wir die sich verändernden Charakteristiken, immer am selben Ort auf mehreren Grafiken der Individuen, erkennen wir die verschiedenen Merkmale eines Probanden[454]. Anhand der Grafik der Individuen erkennen wir auch die entsprechenden Personen mit Namen, die hinter diesen Merkmalen stehen. Aus Gründen der Diskretion werden wir jedoch keine Grafiken von Individuen in diesem Forschungsbericht mit Namen abdrucken, können aber mit Hilfe dieser Methode die Verteilung

[452] Beschreibende Variablen und Positionen der Individuen, dargestellt durch die multiple Korrespondenzanalyse.

[453] Obwohl die Verortung der charakteristischen Merkmale der Individuen (Grafik der Individuen) der Verortung der unabhängigen und abhängigen Variablen und ihrer Charakteristiken im Raum ähnlich sind, darf man nicht vergessen, dass die Positionierung eine andere ist. Der dargestellte Raum ist nicht derselbe, deshalb arbeiten wir bewusst in diesem Teil nicht mehr mit den Ausdrücken Quadrant I–IV, sondern beschreiben die Lage der Quadranten. Die geografische und sozialräumliche Verortung, auf die wir im Kapitel der Interpretation (Abschnitt 5.1) zu sprechen kamen, ist bei dieser zweiten Form der statistischen Analyse nicht so prägnant wie bei der ersten. Neben der Grundlage zur Stichprobenziehung interessieren uns die folgenden Grafiken durch die Möglichkeit der Superpositionierung von Charakteristiken und demzufolge dem Ableiten der Charakteristiken entsprechend der Position eines Individuums. Wir erhalten immer eine Grafik der Charakteristiken und eine Grafik der Individuen.

[454] Der Massstab der hier abgebildeten Grafiken ist unterschiedlich.

nach geschlechtsspezifischen Merkmalen, nach Position im Unternehmen, nach Muttersprache oder nach Eintritt in das Projekt BNL aufzeigen und zudem die Position der Probanden der Stichprobe (Grafik...) eindeutig erkennen.[455]

B.1.1 BNL-Betreute nach Geschlecht

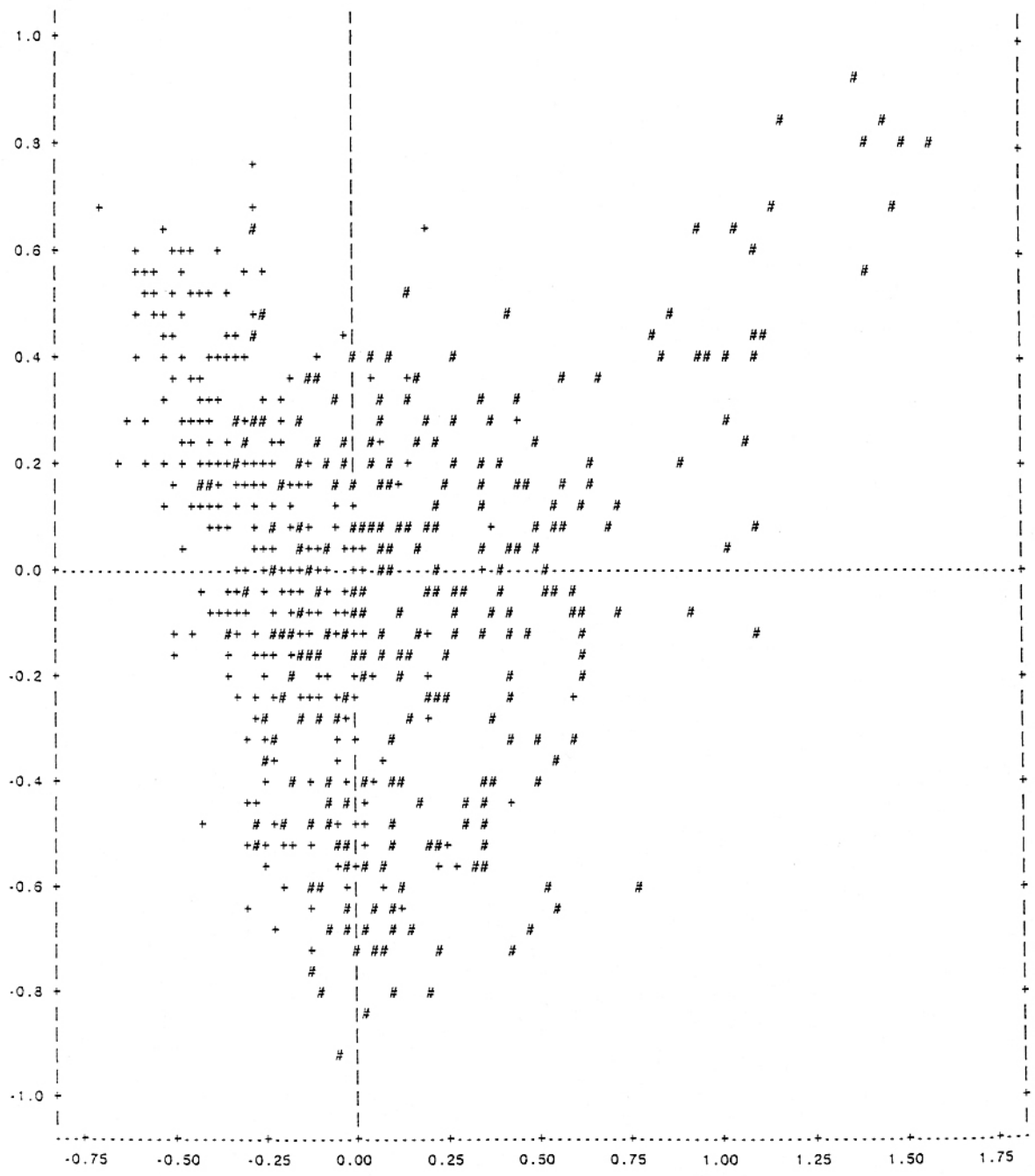
Im Raum BNL zeigt sich eine zentrale Opposition der Geschlechter. Die Gruppe der Männer (#) positioniert sich stark rechts, die der Frauen (+) stark links. Wir können behaupten, dass die Gruppe von Individuen links der vertikalen Achse ziemlich gemischt ist, dass es sich jedoch bei der Gruppe mit einer eigenen Polarisierung links-links um weibliche und bei jener mit der Opposition rechts-links um männliche BNL-Kunden handelt, wobei die rechte Seite der Grafik fast ausschliesslich durch männliche Positionen belegt wird[456].

Wir erkennen also eine eindeutige Segregation der Geschlechter. Um dies zu verdeutlichen, verknüpfen wir diesen Aspekt mit den Grafiken ..., in denen wir den Bezug zwischen den einzelnen Variablen finden und erkennen, dass weibliche BNL-Betroffene oft Teilzeitangestellte, über 45 Jahre alt, mit Kindern, mit Zivilstand verwitwet oder geschieden sind. Sie belegen also im Raum die eindeutig schlechteren Positionen. Nach unseren Informationen ist die Verteilung der von BNL Betroffenen übrigens eine repräsentative Verteilung der Mitarbeiter in der Gesamtbank[457], nicht also eine Ausnahme im Rahmen von BNL.

[455] Die vorhergehenden Grafiken wie die des Geschlechts und der Position im Unternehmen könnte der Betrachter auch in Form von Folien übereinander positionieren. Dabei müssten immer die Achsen (DIM1, DIM2) kongruent sein. Da jeder Punkt immer die Situation eines bestimmten Mitarbeiters beschreibt, kann man auf diese Weise den Zusammenhang zwischen der Position im Rang, im Geschlecht, in der Muttersprache usw. verfolgen. Eigentlich könnte man jede der rund 40 Variablen darstellen, und im Raum würde sich so die Polarisierung der einzelnen Modalitäten immer im Zusammenhang mit der Position des Individuums im Raum visualisieren lassen.

[456] Durch Superposition der verschiedenen Grafiken erkennen wir die Frauen vornehmlich als Mitarbeitende und die Männer sowohl als Mitarbeitende als auch als Angestellte des mittleren und des höheren Kaders.

[457] Nach Angaben von Hannes Blatter entspricht die Zusammensetzung von Geschlecht und Position der BNL-Betreuten den statistischen Zahlen der Gesamtbank.



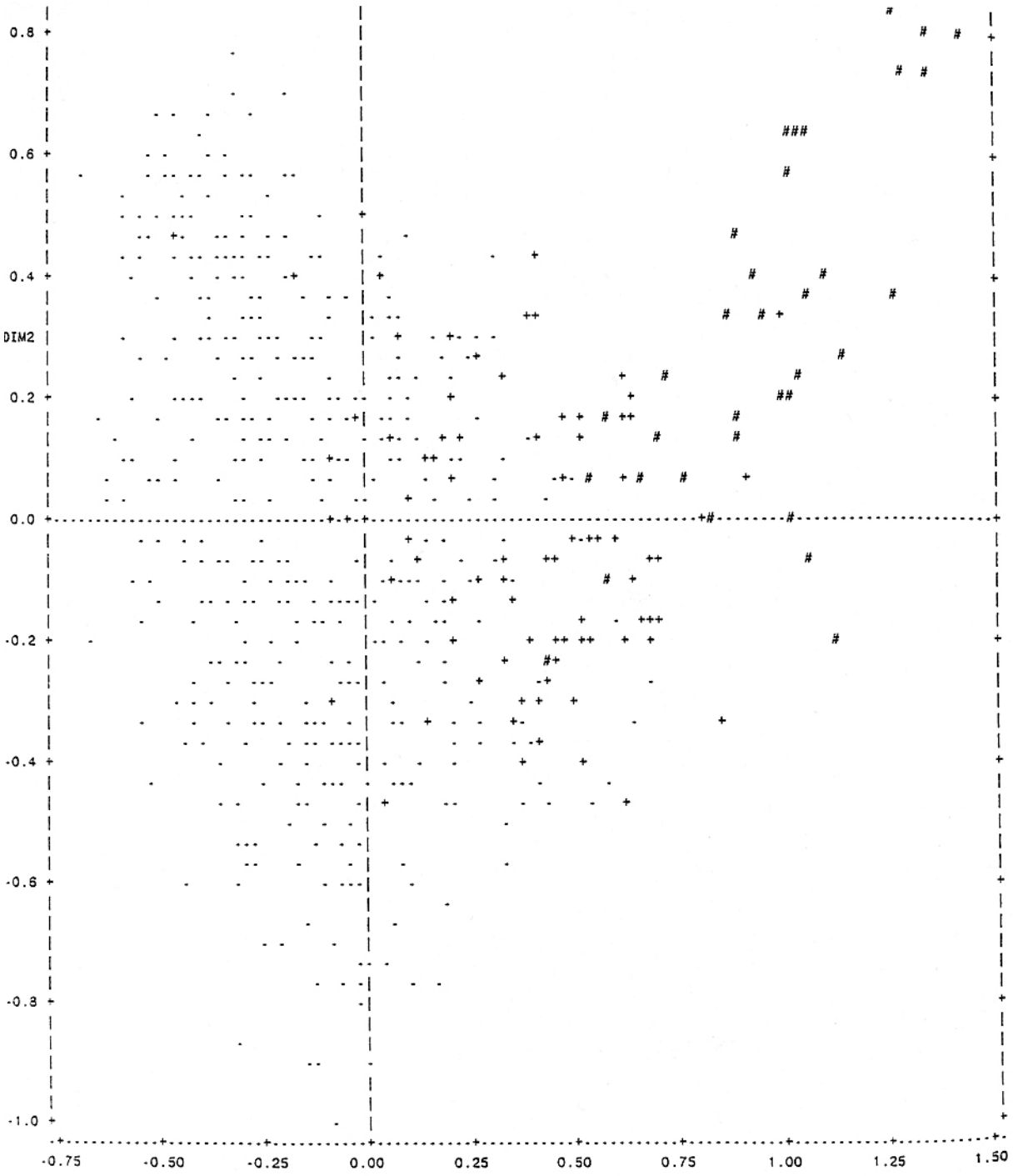
Grafik B-1: **Korrespondenzanalyse der BNL-Betreuten nach Geschlecht mit folgender Legende:**
+ Frauen
 # Männer

B.1.2 BNL-Betreute nach Position in der Bank

Die Angestellten des höheren Kaders (#) situieren sich im oberen rechten Quadranten, näher zur Mitte der rechten Seite der Grafik und im unteren rechten Quadranten zeigen sich die Positionen des mittleren Kaders (+)[458]. Die einfachen Mitarbeiter (-) hingegen finden wir fast ausschliesslich auf der linken Seite der Grafik. Im rechten unteren Quadranten, inmitten der Angestellten des mittleren und höheren Kaders befinden sich jedoch ziemlich weit rechts einige Positionen von Mitarbeitenden. Eine ähnliche Besonderheit zeigt sich im linken oberen Quadranten, wo sich in mitten der Verteilung der Mitarbeitenden drei Positionen von Angestellten des mittleren Kaders platzieren. Die linke Hälfte der Grafik ist jedoch abstrahierend ausgedrückt trotz einzelner Verirrungen die Seite der Mitarbeitenden[459].

[458] Die Positionierungen des höheren und mittleren Kaders auf der rechten Seite der Grafik unterscheiden sich deutlich von der Verortung der Charakteristiken der Grafik der unabhängigen und abhängigen Variablen (Abschnitt 3.2.6).

[459] Entsprechend der geografischen Polarisierung (Stadt und Agglomeration Zürich, schweizerisches Mittelland und Ostschweiz, Romandie und Tessin) situieren sich die Mitarbeiter des höheren Kaders auf der Seite der Gewinner im Raume Zürich, hingegen finden wir die einfachen Mitarbeiter (Position Mitarbeitende) fast ausschliesslich in den Quadranten I und IV, dem Mittelland, der Ostschweiz und der lateinischen Schweiz. Die Vorherrschaft der Stadt Zürich wird visualisiert durch die hohen Positionen (höheres Kader, mittleres Kader) der Männer (Grafik Geschlecht), hingegen ist der Grossteil der Positionen von Mitarbeitenden der Regionen Mittelland, West- und Südschweiz besetzt. Wir finden im III. Quadranten, inmitten der Angestellten des mittleren und höheren Kaders der Region Zürich, die Arbeitnehmer des Investment Bankings, hingegen sind die drei höheren Kaderpositionen im I. Quadranten Kaderpositionen von Frauen, die trotz ihrer Position inmitten von «normalen» Mitarbeitern abgebildet werden. Dies einerseits wegen den Teilzeitbeschäftigungen und den dadurch tieferen Einkommen, aber auch wegen den, ganz einfach ausgedrückt, hierarchisch dominierten Charakteristiken gegenüber der allgemeinen Gruppe von Angestellten des mittleren Kaders. Im südlichen Teil des IV. Quadranten finden wir nur noch einen einzigen Angestellten des mittleren Kaders, dessen Situation wiederum eher der eines einfachen Mitarbeiters gleicht. Es handelt sich, wie in den anderen Fällen, ziemlich eindeutig um einen dominierten Angestellten des mittleren Kaders, der, wenn man seine Situation im Rahmen des Feldes betrachtet, innerhalb der Gruppe der Kaderangestellten hierarchisch ganz eindeutig eine sehr tiefe Position einnimmt.

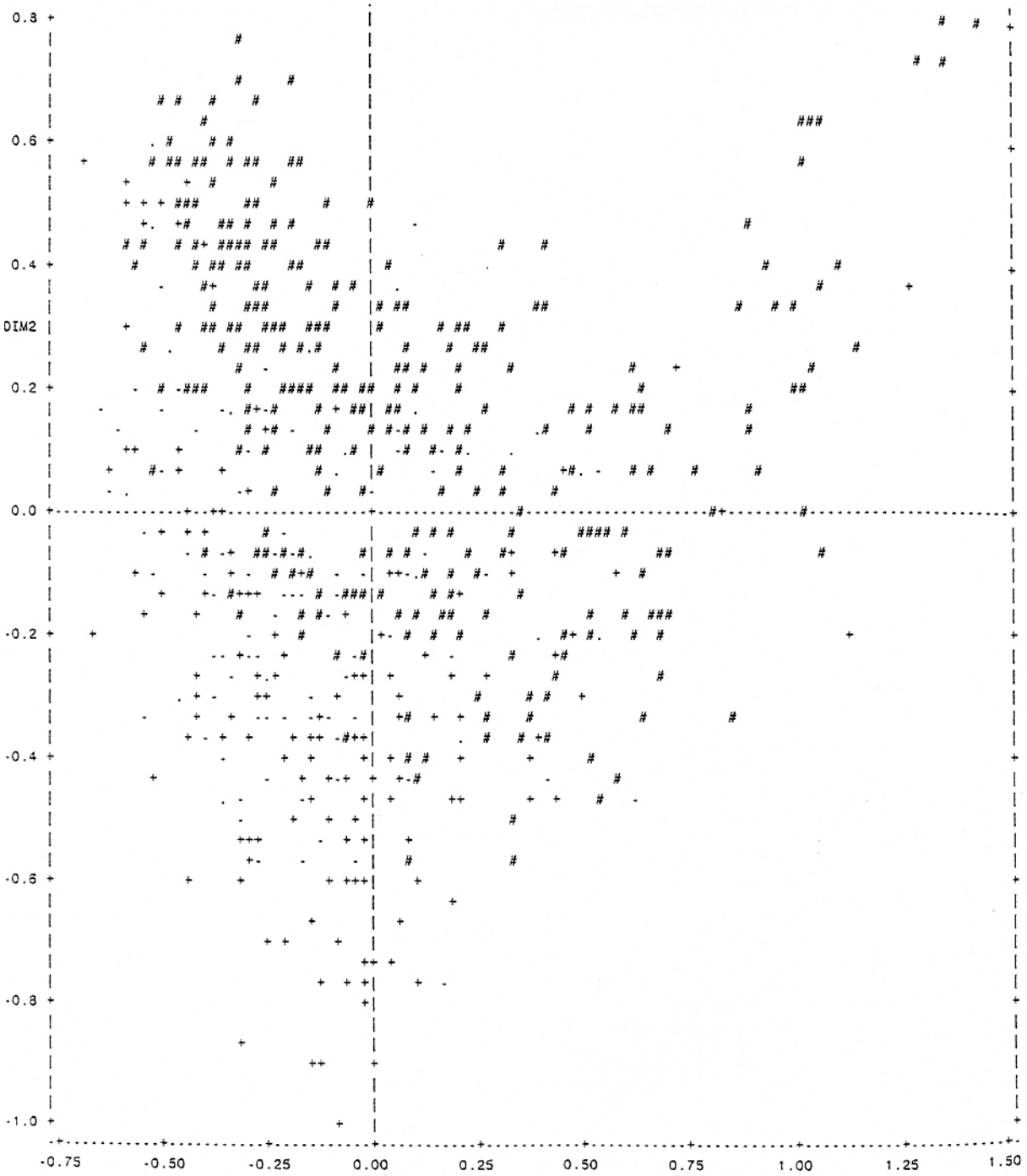


Grafik B-2: **Korrespondenzanalyse der BNL-Betreuten nach Position in der Ω-Bank mit folgender Legende:**

- **\- Mitarbeitende (M)**
- **\+ Angestellte des mittleren Kaders (MK)**
- **\# Angestellte des höheren Kaders (HK)**

B.1.3 BNL-Betreute nach Muttersprache

Die Verteilung der Muttersprache im Raum betrachtend, erkennen wir das Deutsche (#) als vorherrschende, dominierende Sprache auf der rechten Seite der Grafik und auch im linken oberen Quadranten. Angestellte mit französischer (+) und italienischer Muttersprache (-) positionieren sich in erster Linie im linken unteren Quadranten. Auf allen Quadranten zeigen sich vereinzelte Punkte die andere Muttersprachen (.) repräsentieren.



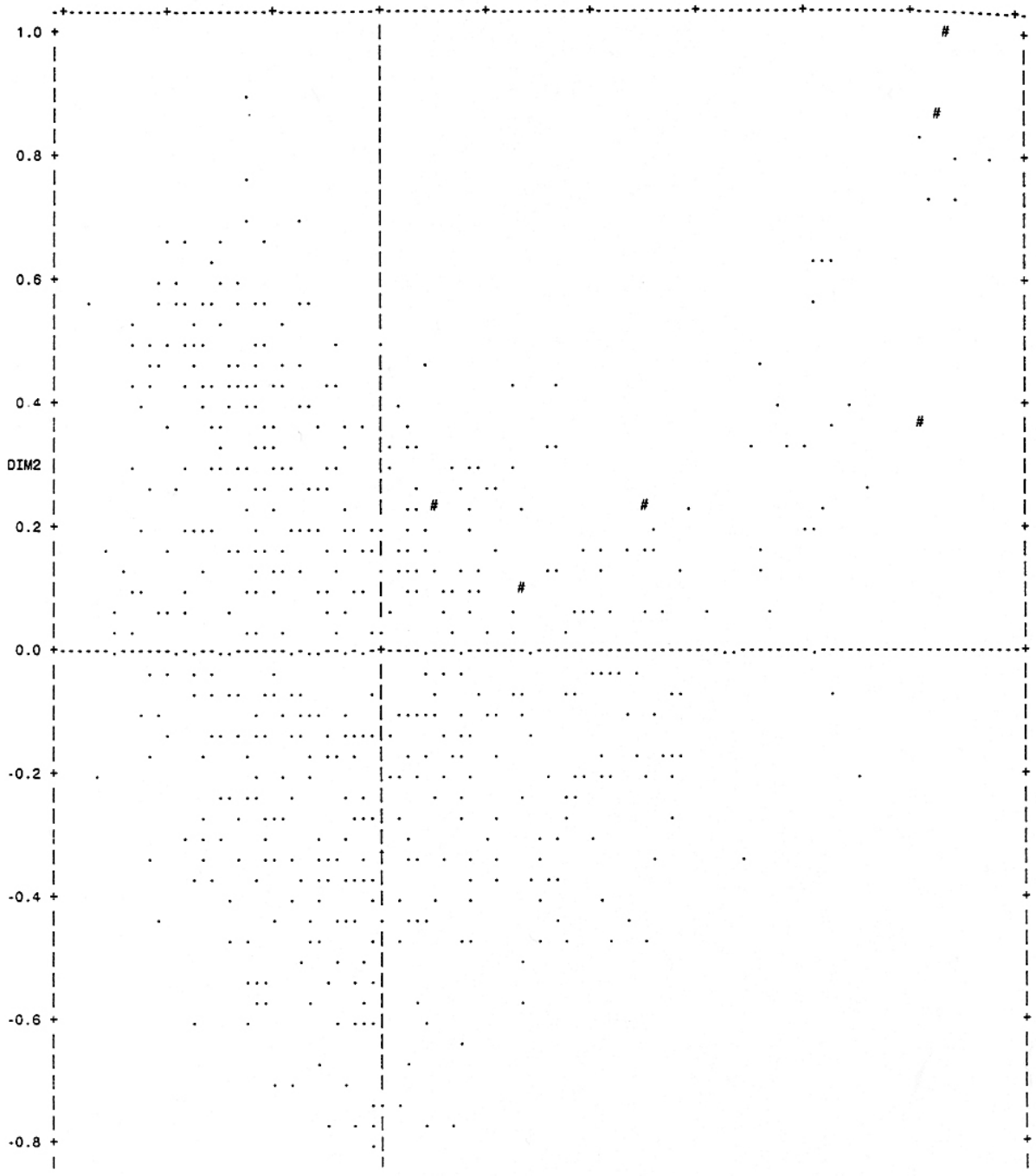
Grafik B-3: **Korrespondenzanalyse der BNL-Betreuten nach Verteilung der Muttersprache mit folgender Legende:**

- **# deutsche Muttersprache**
- **+ französische Muttersprache**
- **- italienische Muttersprache**
- **. andere Muttersprachen**

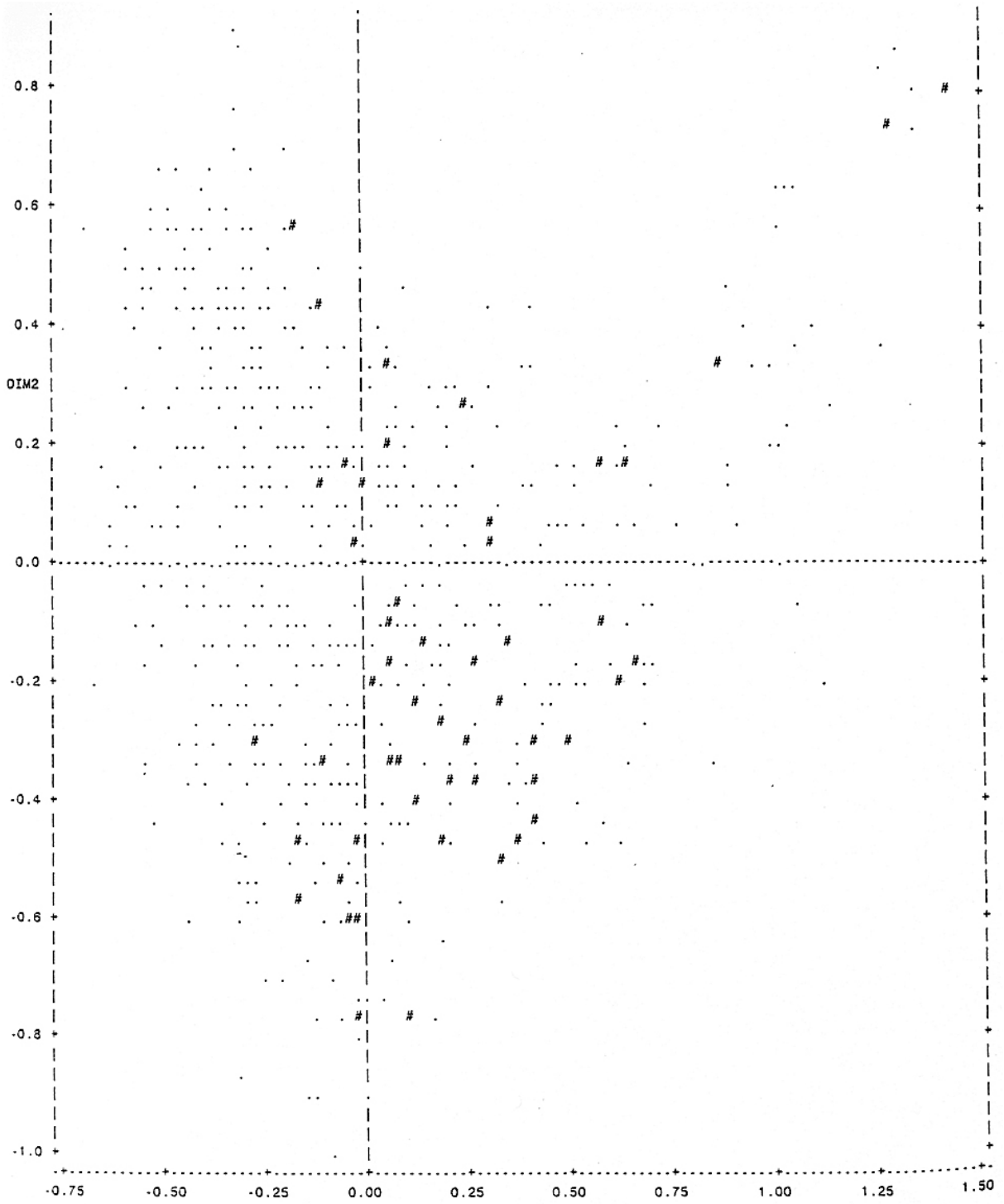
B.1.4 BNL-Betreute nach Eintritt ins BNL

Vor Beginn des Projekts BNL kommen nur sechs höhere Kaderangestellte ins BNL. Es folgen bei Start zum Zeitpunkt X des Projekts weitere deutschsprachige Angestellte des höheren Kaders und daraufhin die ersten Angestellten des mittleren Kaders (X+6 Monate). So füllen sich allmählich alle Quadranten, jedoch beginnt bei X+12 Monaten ein Anwachsen der Eintritte auf der linken Seite der vertikalen Achse. Dies wird bei X+15 Monaten nochmals relativiert, die Richtungstendenz von links nach rechts wird aber gegen das voraussichtliche Ende des Projekts (X+24 Monate) evident. Deutlich erkennen wir, dass die letzten Eintritte ins Projekt BNL (X+18 bis X+24) auf der linken Seite der Grafik (Quadranten I und IV) registriert werden, was wiederum mit den Monatsberichten der BNL-Zentren korrespondiert. Das Zentrum des Hauptsitzes wurde bereits nach X+24 Monaten verkleinert. Die Zahl und Betreuungsdauer der BNL-Betroffenen ist in dieser Region im Voraus überschätzt worden, denn der Markt schluckte die «Freisetzung» ohne grössere Probleme. In den anderen Regionen erlebten wir diese Belastung nach zweijähriger Projektdauer im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung, diese «harten Fälle[460]» erforderten besonders viel Betreuung und Einsatz.

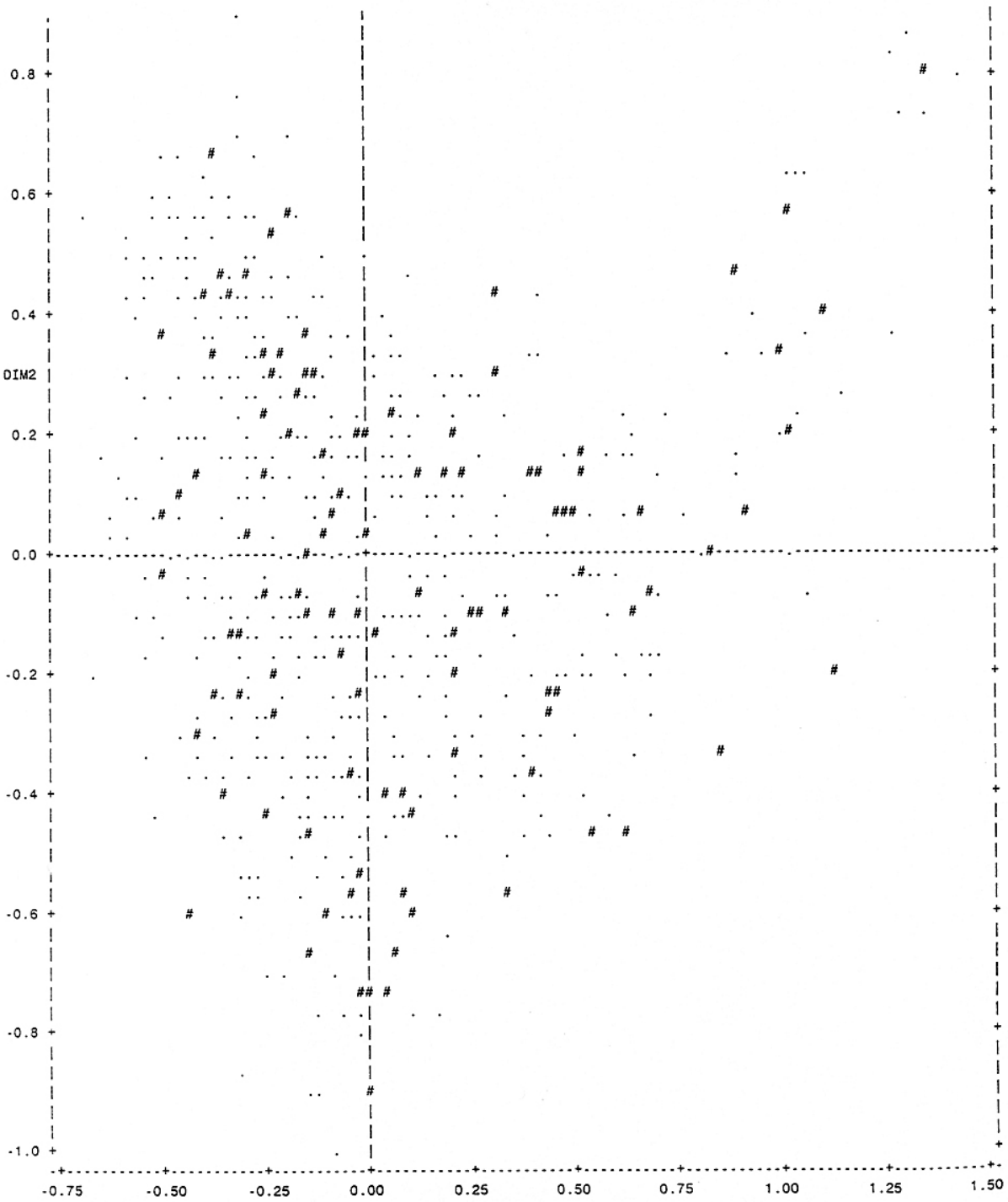
[460] Ausdruck der BNL-Berater.



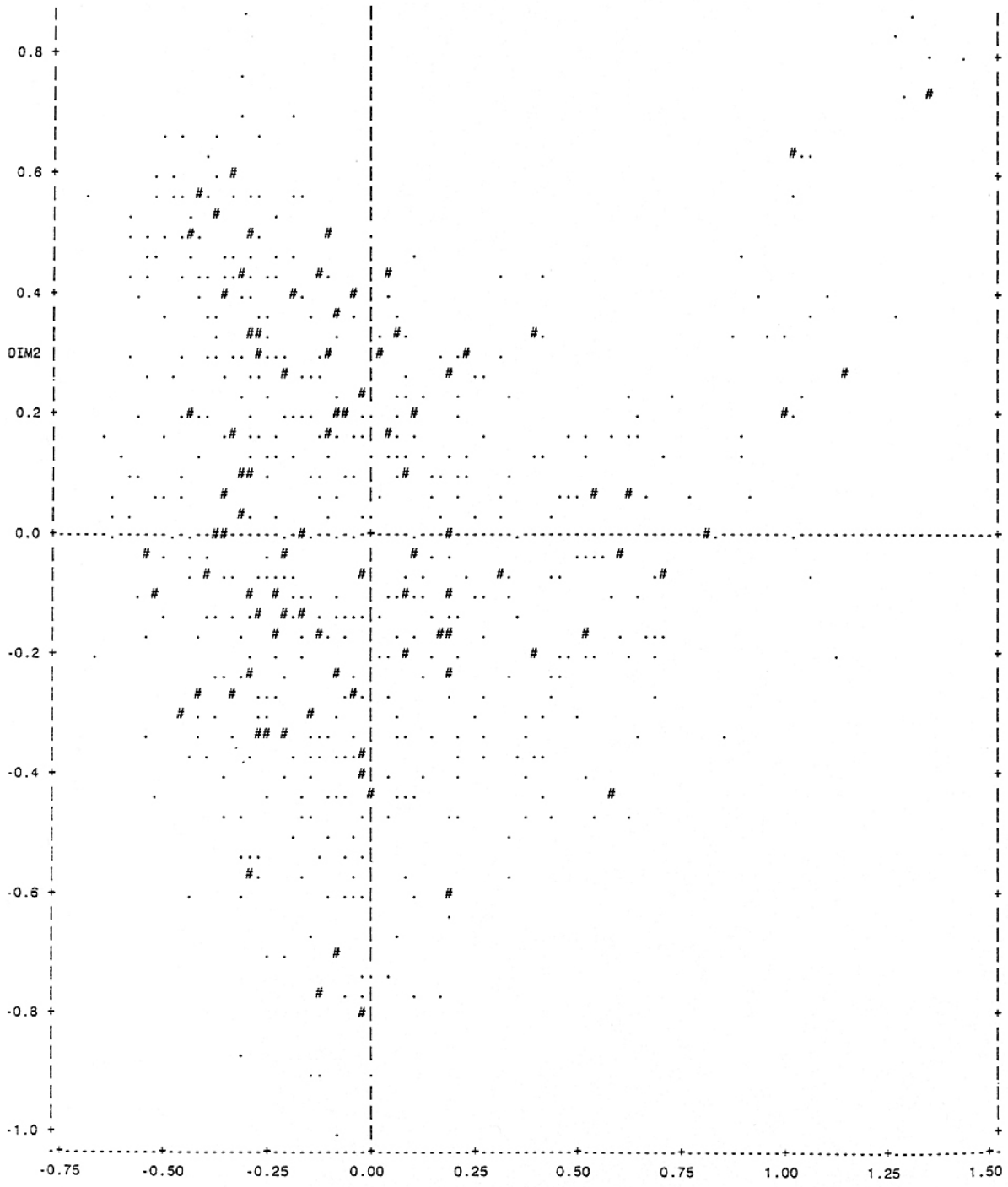
Grafik B-4: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+0, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



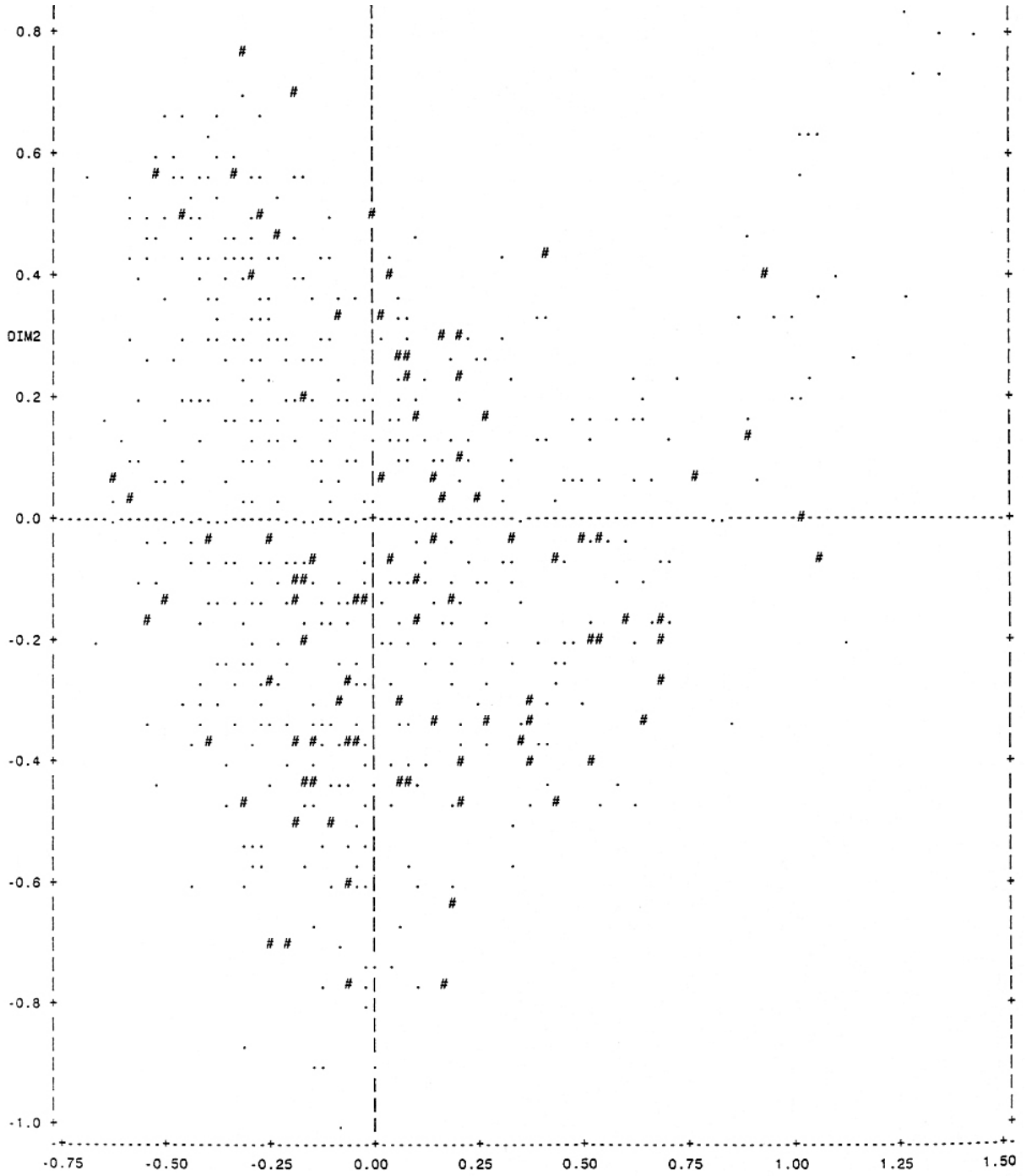
Grafik B-5: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+0 bis X+3, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



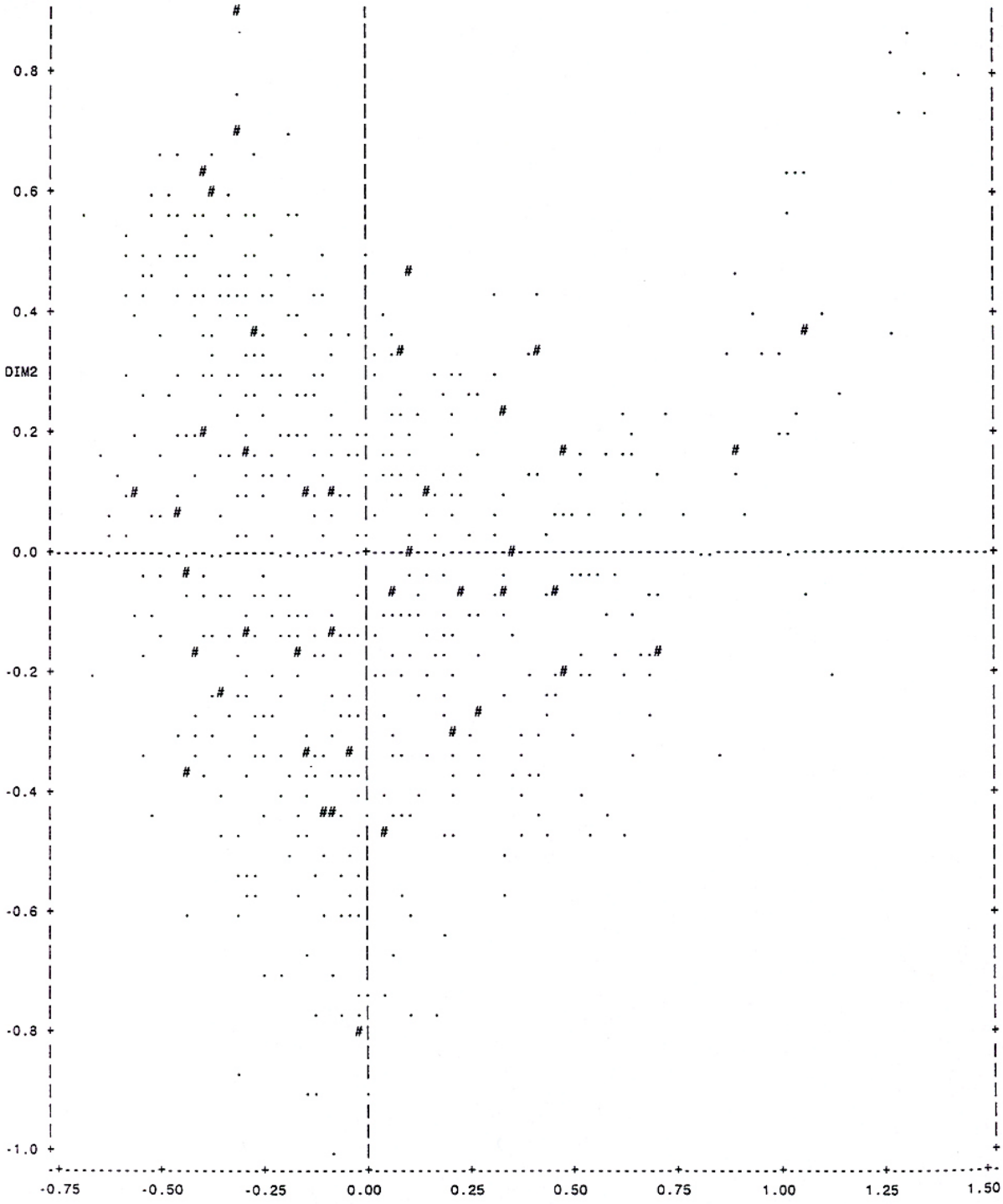
Grafik B-6: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+3 bis X+6, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



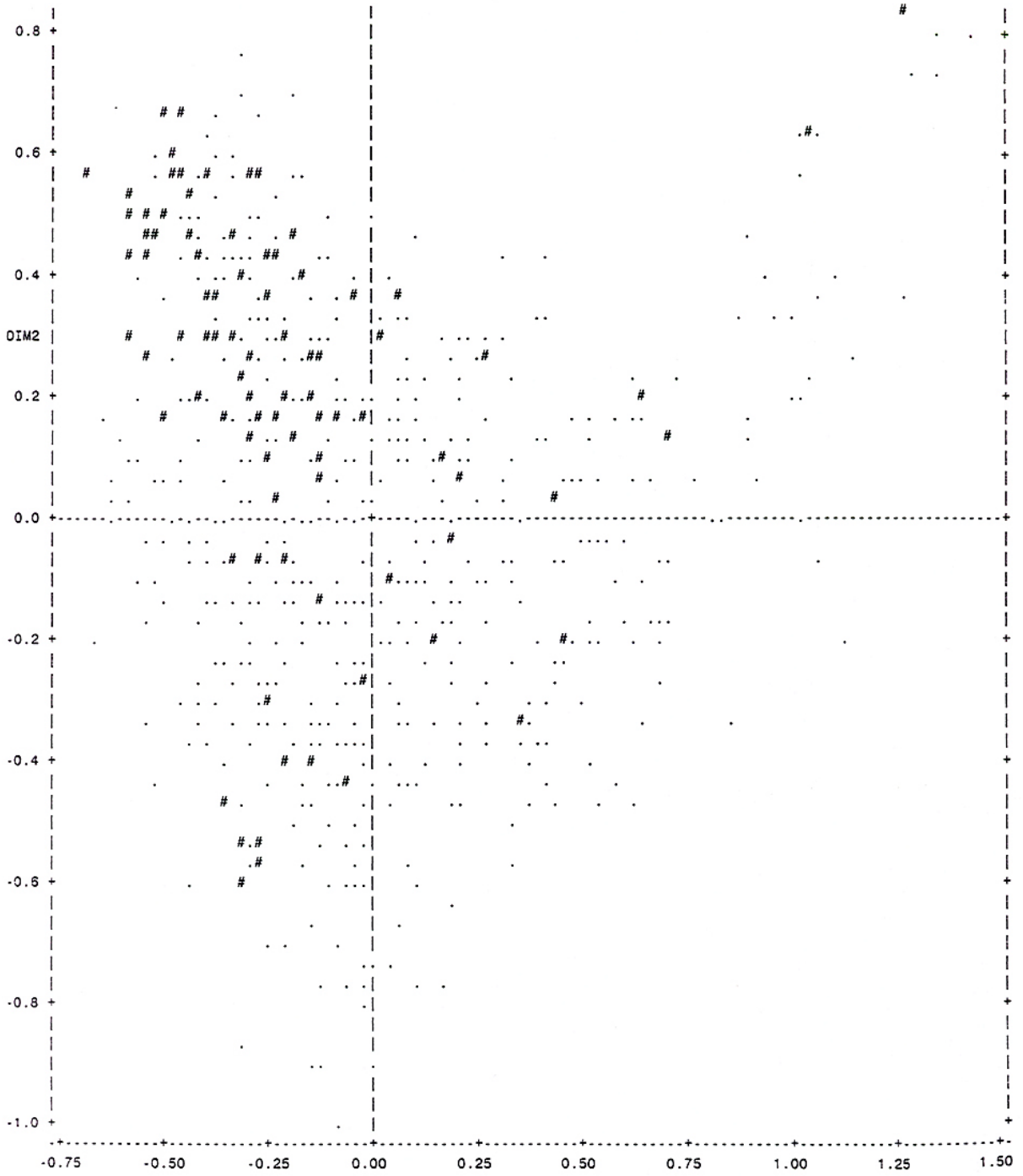
Grafik B-7: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+6 bis X+9, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



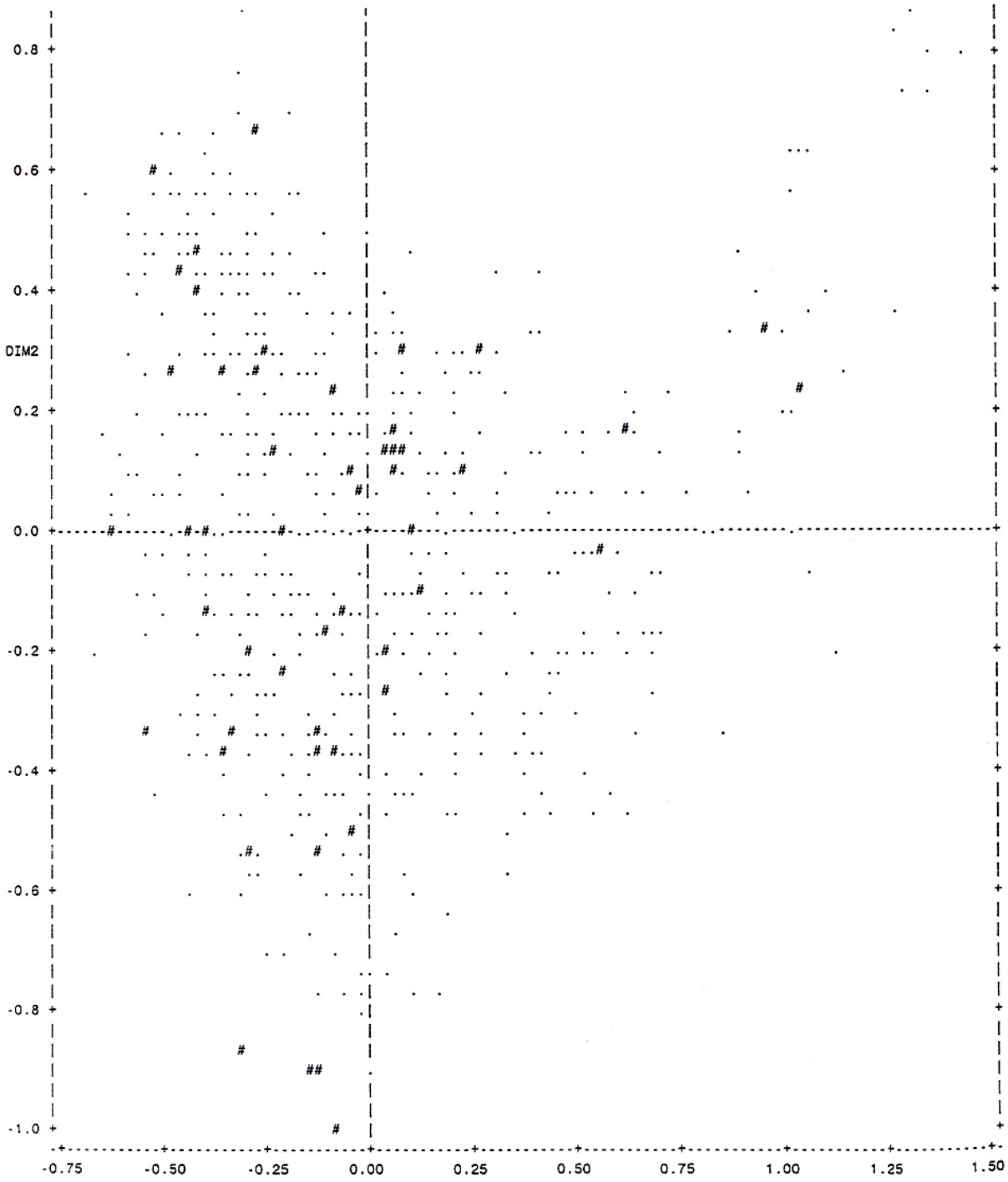
Grafik B-8: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+9 bis X+12, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



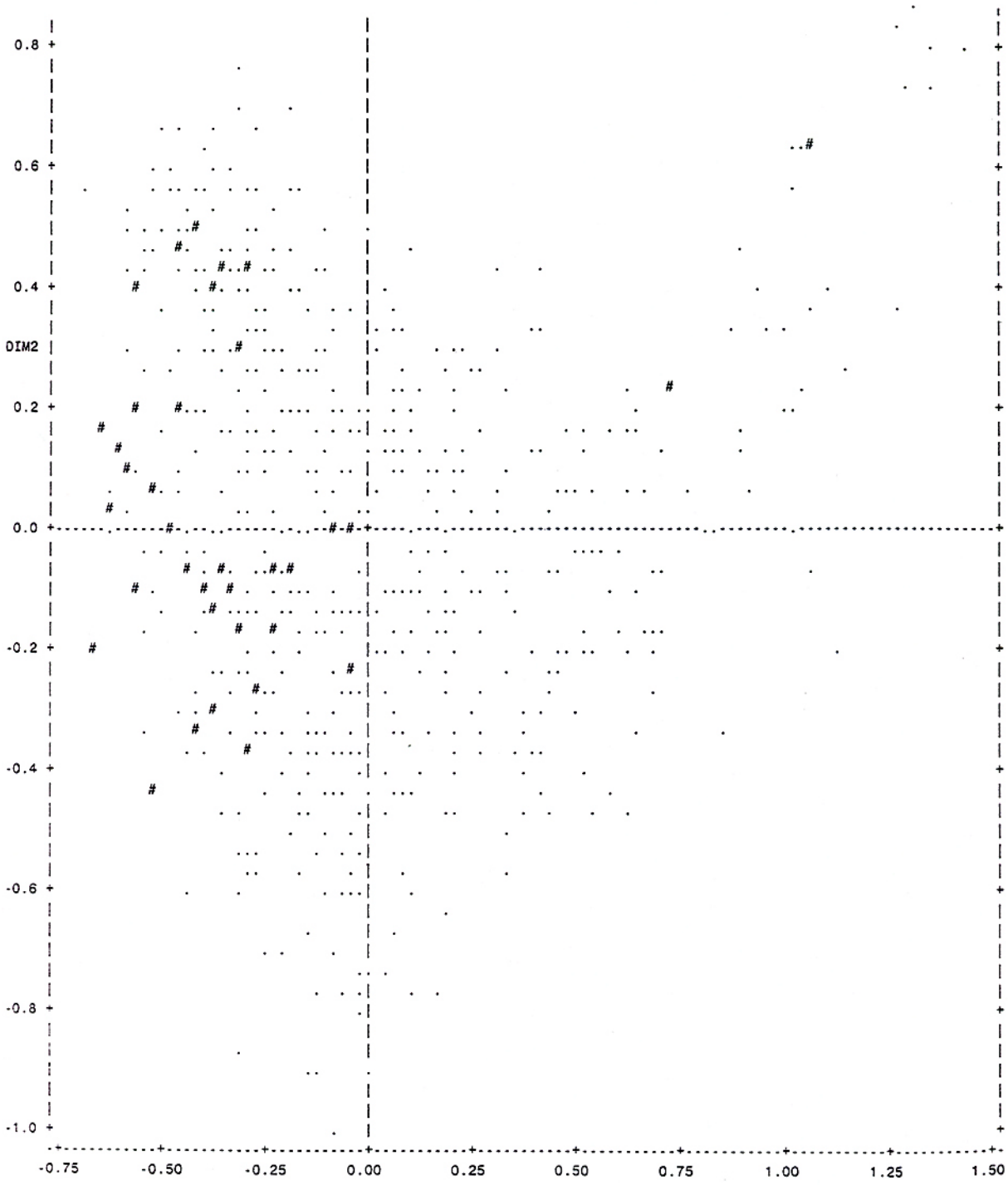
Grafik B-9: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+12 bis X+15, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



Grafik B-10: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+15 bis X+18, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



Grafik B-11: Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+18 bis X+21, mit folgender Legende:
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden



Grafik B-12: **Eintritt der BNL-Betreuten vor Zeitpunkt X+21 bis X+24, mit folgender Legende:**
 # Eintritt ins BNL
. Position der BNL-Kunden

B.2 Variablen und Charakteristiken

Alter

0. keine Angabe / weiss nicht

1. 15 - 19 Jahre
2. 20 - 24 Jahre
3. 25 - 29 Jahre
4. 30 - 34 Jahre
5. 35 - 39 Jahre
6. 40 - 44 Jahre
7. 45 - 49 Jahre
8. 50 - 54 Jahre
9. 55 - 59 Jahre
10. 60 - 64 Jahre
11. 65 + Jahre

Salärhöhe

0. keine Angabe / weiss nicht

1. bis 20'000 CHF Jahressalär
2. 20'001 - 40'000 CHF Jahressalär
3. 40'001 - 60'000 CHF Jahressalär
4. 60'001 - 80'000 CHF Jahressalär
5. 80'001 - 100'000 CHF Jahressalär
6. 100'001 - 120'000 CHF Jahressalär
7. 120'001 - 160'000 CHF Jahressalär
8. 160'001 - 200'000 CHF Jahressalär
9. 200'001 - 240'000 CHF Jahressalär
10. 240'001 + CHF Jahressalär

Employability (ab Freisetzungszeitpunkt berechnet)

0. keine Angabe / weiss nicht

1. findet sofort Arbeit
2. 2 Monate
3. 3 - 4 Monate
4. 5 - 6 Monate
5. - 12 Monate
6. 13 - 18 Monate
7. 19 - 24 Monate
8. pendent
9. findet keine Arbeit nach BNL

Salär nach BNL

0. keine Angabe / weiss nicht

1. 4 - 10% tiefer
2. 11 - 20% tiefer
3. mehr als 20% tiefer
4. gleiches Salär (+/- 3%)
5. 4 - 10% höher
6. 11 - 20% höher
7. mehr als 20% höher

Rang

0. keine Angabe / weiss nicht

1. Höheres Kader
2. Mittleres Kader
3. Mitarbeitende

Dienstalter

0. keine Angabe / weiss nicht

1. 0 - 2 Jahre
2. 3 - 4 Jahre
3. 5 - 9 Jahre
4. 10 - 14 Jahre
5. 15 - 19 Jahre
6. 20 - 24 Jahre
7. 25 - 29 Jahre
8. 30 + Jahre

Schulische Ausbildung

0. keine Angabe / weiss nicht

1. Grundschule
2. Berufslehre
3. Kaufmännische Lehre
4. Banklehre
5. Handelsschule mit Diplom
6. Mittelschule mit Matura
7. Hochschule
8. Höhere Diplome (z.B. Bankfachdiplom, HKG, HWV etc.)
9. Promotion

Anzahl der Funktionswechsel seit Stellenantritt (innerhalb der Organisation)

0. keine Angabe / weiss nicht

1. keine
2. 1-2
3. 3-4
4. 5-6
5. 7-8
6. 9-10
7. 11-15
8. 16 und mehr

Anzahl geographischer Arbeitsort-veränderungen über 50 km Distanz (innerhalb der Organisation)

0. keine Angabe / weiss nicht

1. keine
2. 1-2
3. 3-4
4. 5-6
5. 7-8
6. 9-10
7. 11 und mehr

Anzahl Arbeitsplätze im Ausland (innerhalb der Organisation)

0. keine Angabe / weiss nicht

1. keine
2. 1-2
3. 3-4
4. 5 und mehr

Letzte Funktion vor «Freisetzung»

0. keine Angabe / weiss nicht

1. Mitarbeiter ohne Führungsfunktion
2. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (- 5 Mitarbeiter)
3. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (6 - 10 Mitarbeiter)
4. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (11 - 20 Mitarbeiter)
5. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (21 - 40 Mitarbeiter)
6. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (41 - 60 Mitarbeiter)
7. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (61 - 100 Mitarbeiter)
8. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (über 100 Mitarbeiter)

Beschäftigungsgrad

0. keine Angabe / weiss nicht

1. Teilzeit (weniger als 25%)
2. Teilzeit (25 - 49%)
3. Teilzeit (50 - 79%)
4. Teilzeit (80 - 99%)
5. Vollzeit

Militärischer Rang

0. keine Angabe / weiss nicht

1. Soldat
2. Gefreiter
3. Korporal
4. Wachtmeister
5. Fourier
6. Feldweibel
7. Adjutant Unteroffizier
8. Leutnant
9. Oberleutnant
10. Fachoffizier
11. Hauptmann
12. Hauptmann im Gst
13. Major
14. Major im Gst
15. Oberstleutnant
16. Oberstleutnant im Gst
17. Oberst
18. Oberst im Gst
19. Brigadier

Gesundheitszustand während BNL

0. keine Angabe / weiss nicht

1. voll arbeitsfähig
2. weniger als 50% Arbeitsunfähigkeit
3. 50% - 99% Arbeitsunfähigkeit
4. Totale Arbeitsunfähigkeit: weniger als 1 Monat
5. Totale Arbeitsunfähigkeit: 1 - weniger als 2 Monate
6. Totale Arbeitsunfähigkeit: 2 - weniger als 3 Monate
7. Totale Arbeitsunfähigkeit: 3 - weniger als 4 Monate
8. Totale Arbeitsunfähigkeit: 4 - weniger als 5 Monate
9. Totale Arbeitsunfähigkeit: 5 - weniger als 6 Monate
10. Totale Arbeitsunfähigkeit: mehr als 6 Monate

Geschlecht

0. keine Angabe / weiss nicht

1. weiblich
2. männlich

Zivilstand

0. keine Angabe / weiss nicht

1. ledig
2. verheiratet
3. verwitwet
4. getrennt
5. geschieden

Familien-/ Erwerbsmodell	***Anzahl Kinder***
0. keine Angabe / weiss nicht 1. Alleinverdiener 2. Doppelverdiener - Teilzeit 3. Doppelverdiener - Vollzeit	0. keine Angabe / weiss nicht 1. keine 2. 1 Kind 3. 2 Kinder 4. 3 Kinder 5. 4 Kinder 6. 5 und mehr Kinder

Kinderzulagen	
0. keine Angabe / weiss nicht 1. nein 2. ja 3. wenn ja: Familienzulage für 1 Kind 4. wenn ja: Familienzulage für 2 Kinder 5. wenn ja: Familienzulage für 3 und mehr Kinder	

Öffentliche/politische Ämter (ohne Militär)	***Muttersprache***
0. keine Angabe / weiss nicht 1. ja 2. nein	0. keine Angabe / weiss nicht 1. Deutsch 2. Französisch 3. Italienisch 4. Rätoromanisch 5. Englisch 6. Spanisch 7. andere

Sprachkenntnisse	
0. keine Angabe / weiss nicht 1. Nur Muttersprache 2. 1 Fremdprache 3. 2 Fremdsprachen 4. 3 Fremdsprachen 5. 4 Fremdsprachen 6. 5 und mehr Fremdsprachen	

Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank (ohne α-Bank, β-Bank, γ-Bank, π-Bank...)	***Herkunft nach Geschäftsbereichen***
0. keine Angabe / weiss nicht 1. keine 2. 1 3. 2 4. 3 5. 4 6. 5 7. 6 8. 7 9. 8 10. 9 11. 10 und mehr Arbeitgeber	0. keine Angabe / weiss nicht 1. Retail Banking 2. Asset Management 3. Private Banking 4. Investment Banking 5. Ω-Bank (den Geschäftsbereichen übergeordnet) 6. γ-Bank 7. γ-Bank 8. γ-Bank

Funktionspektrum	*Beratungszentrum*
0. keine Angabe / weiss nicht	0. keine Angabe / weiss nicht
1. Front/Verkauf 2. Stäbe 3. Produktion 4. Handel 5. Informatik	1. I 2. Z 3. U 4. V 5. X 6. Zentrale

BNL-Regelung	*Letzter Arbeitsort vor «Freisetzung»*
0. keine Angabe / weiss nicht	0. keine Angabe / weiss nicht
1. Selbständigkeit (mit oder ohne BNL-Beratung) 2. Kündigung seitens des Mitarbeiters 3. Kündigung seitens der Bank 4. Abfindung ‚ultima ratio' 5. Verzicht auf BNL-Beratung 6. Vermittlung extern 7. Vorruhestand 8. Spezielle finanzielle Regelungen 9. Platzierung intern	1. Postleitzahl des Arbeitsortes

BNL - Berater	*Offene Kreditverpflichtungen (Hypotheken, Privatkredite...)*
0. keine Angabe / weiss nicht	0. keine Angabe / weiss nicht
1. A 2. B 3. C 4. D 5. E 6. F 7. G 8. H 9. I 10. J 11. K 12. L 13. M 14. N 15. O 16. P 17. Q 18. R 19. S 20. T 21. U 22. Zentrale Abwicklung	1. keine 2. Kredite bis 50'000 Sfr. 3. 50'001 - 100'000 Sfr. 4. 100'001 - 200'000 Sfr. 5. 200'001 - 500'000 Sfr. 6. 500'001 - 999'999 Sfr. 7. 1'000'000 - 2'000'000 Sfr. 8. Über 2 Millionen

Externe Temporäreinsätze während BNL	*Interne Temporäreinsätze während BNL*
0. keine Angabe / weiss nicht	0. keine Angabe / weiss nicht
1. keine 2. 1 Einsatz mit Verrechnung 3. 1 Einsatz ohne Verrechnung 4. 2 Einsätze mit Verrechnung 5. 2 Einsätze ohne Verrechnung 6. 3 Einsätze mit Verrechnung 7. 3 Einsätze ohne Verrechnung 8. mehr Einsätze (mit oder ohne Verrechnug)	1. keine 2. 1 Einsatz mit Verrechnung 3. 1 Einsatz ohne Verrechnung 4. 2 Einsätze mit Verrechnung 5. 2 Einsätze ohne Verrechnung 6. 3 Einsätze mit Verrechnung 7. 3 Einsätze ohne Verrechnung 8. mehr Einsätze (mit oder ohne Verrechnug)

Dauer der Temporäreinsätze (mehrere Einsätze kumuliert)	***BNL-Eintrittsdatum (Freisetzungszeitpunkt)***
0. kein Temporäreinsatz / keine Angabe / weiss nicht 1. weniger als 1 Monat 2. 1 Monat - 2 Monate 3. 3 Monate - 4 Monate 4. mehr als 4 Monate	0. keine Angabe / weiss nicht 1. weniger als 6 Monate nach Fusion 2. 7 bis 9 Monate nach Fusion 3. 10 bis 12 Monate nach Fusion 4. 13 bis 15 Monate nach Fusion 5. 16 bis 18 Monate nach Fusion 6. 19 bis 21 Monate nach Fusion 7. 22 bis 24 Monate nach Fusion 8. 25 bis 27 Monate nach Fusion 9. 28 bis 30 Monate nach Fusion

Umschulung während BNL	***Weiterbildung während BNL***
0. keine Angabe / weiss nicht 1. ja 2. nein	0. keine Angabe / weiss nicht 1. ja 2. nein

Art des BNL-Betreuten	***Aktives, privates Vereinsleben***
0. keine Angabe / weiss nicht 1. Offiziell freigesetzte BNL-Betreute 2. BNL-Spezialfälle 3. Zentrale Fälle	0. keine Angabe / weiss nicht 1. Ja 2. Nein

Informatik – Host - Anwenderkenntnisse	***Informatik-, PC-Anwenderkenntnisse***
0. keine Angabe / weiss nicht 1. ja 2. nein	0. keine Angabe / weiss nicht 1. ja 2. nein

Herkunft vor Fusion (inkl. Tochtergesellschaften)	
0. keine Angabe / weiss nicht 1. α-Bank 2. β-Bank 3. π-Bank 4. γ-Bank 5. γ-Bank 6. γ-Bank	

Alter Beschäftigungsgrad (vor BNL)	***Neuer Beschäftigungsgrad (nach BNL)***
0. keine Angabe / weiss nicht	0. keine Angabe / weiss nicht
1. weniger als 30%	1. weniger als 30%
2. 30 –39%	2. 30 – 39%
3. 40 – 49%	3. 40 – 49%
4. 50 – 59%	4. 50 – 59%
5. 60 – 69%	5. 60 – 69%
6. 70 – 79%	6. 70 – 79%
7. 80 – 89%	7. 80 – 89 %
8. 90 – 99%	8. 90 – 99%
9. Vollzeit	9. Vollzeit

Spezifische Lebensformen	***Erstgespräch mit BNL-Betreuten***
0. keine Angabe / weiss nicht	0. keine Angabe / weiss nicht
1. im Konkubinat lebend	1. keine Freisetzung
2. bei Eltern lebend	2. mehr als 6 Monate vor Freisetzungstermin
3. bei Geschwistern lebend	3. mehr als 3, weniger als 6 Monate vor Freisetzungstermin
4. bei eigenen Kindern lebend	4. mehr als 2, weniger als 3 Monate vor Freisetzungstermin
	5. mehr als 1, weniger als 2 Monate vor Freisetzungstermin
	6. weniger als 1 Monat vor Freisetzungstermin
	7. am Freisetzungstermin (+/- 1 Woche)
	8. weniger als 1 Monat nach Freisetzungstermin
	9. mehr als 1 Monat nach Freisetzungstermin

B.3 Unabhängige und abhängige Variablen

Variables qui décrivent la situation de la personne avant la mise en disponibilité	Variables qui décrivent la situation pendant BNL	Variables qui décrivent la solution
Age	Etat de santé pendant BNL	Temps pour trouver un nouvel emploi (après la date de mise en disponibilité)
Niveau de salaire	Travaux temporaires externes pendant BNL	Salaire après BNL
Position dans la banque[461]	Travaux temporaires internes pendant BNL	Règlement – BNL
Ancienneté	Durée de travaux temporaires (cumulés)	Nouveau taux d'occupation (après BNL)
Formation scolaire	Formation supplémentaire pendant BNL	
Nombre de changement de postes de travail à l'intérieur de la banque	Formation continu pendant BNL	
Nombre de changements géographiques de postes de travail à l'intérieur de la banque (plus de 50 km de distance)	Conseiller BNL	
Nombre de postes de travail à l'étranger, mais toujours dans la banque	Origines selon l'unité d'affaires	
Responsabilité avant mise en disponibilité (libération)		
Rang militaire		
Genre		
Etat civil		
Responsabilité publiques/ politiques[462]		
Langue maternelle		
Langues étrangères		
Nombre des employeurs avant Ω-Banque		
Spectre de fonction		
Centre de conseil		
Date d'entrée BNL (= Date de mise en disponibilité)		
Crédit financé (Hypothèques, Credit privé)		
Origines avant la fusion		
Ancien taux d'occupation (avant BNL)		
Formes de vie spécifique		
Nombre d'enfants[463]		
Allocations familiales		
Participations actives dans des associations privées[464]		
Premier rencontre avec BNL		
Connaissances informatique – PC		
Connaissances informatique - Host[465]		

[461] Eine ergänzende Variable (variable supplémentaire) wegen der Verteilung der Charakteristiken, jedoch für das Feld eine Statusvariable par excellence.
[462] Viele fehlende Werte (beaucoup de valeurs manquantes).
[463] Ergänzende Variable.
[464] Viele fehlende Werte.
[465] Ergänzende Variable.

B.4 Legende und Kodifizierungen zur Lektüre der Grafiken

Alter:

0.	keine Angabe / weiss nicht		(non réponse) NRage
1.	15 – 19 Jahre	15-19 ans	<24ans
2.	20 – 24 Jahre	20-24 ans	<24 ans
3.	25 – 29 Jahre	25-29 ans	25+ans
4.	30 – 34 Jahre	30-34 ans	30+ans
5.	35 – 39 Jahre	35-39 ans	35+ans
6.	40 – 44 Jahre	40-44 ans	40+ans
7.	45 – 49 Jahre	45-49 ans	45+ans
8.	50 – 54 Jahre	50-54 ans	50+ans
9.	55 – 59 Jahre	55-59 ans	>55ans
10.	60 – 64 Jahre	60-64 ans	>55ans
11.	65 + Jahre	65 + ans	>55ans

Jahreseinkommen:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRsal
1.	bis 20’000 CHF Jahressalär	jusqu'à 20'000 FS de salaire annuel	<40.
2.	20'001 - 40’000 CHF Jahressalär	de 20'001 à 40'000 FS de salaire annuel	<40.
3.	40'001 - 60’000 CHF Jahressalär	de 40'001 à 60'000 FS de salaire annuel	40-60.
4.	60'001 - 80’000 CHF Jahressalär	de 60'001 à 80'000 FS de salaire annuel	60-80.
5.	80'001 - 100’000 CHF Jahressalär	de 80'001 à 100'000 FS de salaire annuel	80-100.
6.	100’001 - 120’000 CHF Jahressalär	de 100'001 à 120'000 FS de salaire annuel	100-120.
7.	120’001 - 160’000 CHF Jahressalär	de 120'001 à 160'000 FS de salaire annuel	120-160.
8.	160’001 - 200’000 CHF Jahressalär	de 160'001 à 200'000 FS de salaire annuel	>160.
9.	200’001 - 240’000 CHF Jahressalär	de 200'001 à 240'000 FS de salaire annuel	>160.
10.	240’001 + CHF Jahressalär	240'001 FS et plus de salaire annuel	>160.

Employability (ab Freisetzungszeitpunkt berechnet):

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	Preretraite
1.	findet sofort Arbeit	trouve immédiatement du travail	ttsuite
2.	- 2 Monate	moins de 2 mois	<2mois
3.	3 - 4 Monate		3-4mois
4.	5 - 6 Monate		5-6mois
5.	7 - 12 Monate		7-12mois
6.	13 – 18 Monate		13-18mois
7.	19 – 24 Monate		19-24mois
8.	pendent	en recherche	en recherche
9.	findet keine Arbeit nach Focus	ne trouve plus de travail après Focus	ntpas

Salär nach BNL:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRsalapres
1.	4 - 10% tiefer	de 4 à 10% de moins	4-10%perte
2.	11 – 20% tiefer	de 11 à 20% de moins	11-20%perte
3.	mehr als 20% tiefer	plus de 20% de moins	>20%perte
4.	gleiches Salär (+/- 3%)	pas de changement	Inchange
5.	4 - 10% höher	4 à 10% de plus	4-10%gain
6.	11 – 20% höher	11 à 20% de plus	>10%gain
7.	mehr als 20% höher	plus de 20% de plus	>10%gain

Rang:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRpos
1.	Mitglied der Direktion (MDI)	comité de direction	MDI
2.	Mitarbeiter Kader (MKA)	cadre	MKA
3.	Mitarbeiter (MA)	employé	MA

Dienstalter:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	Nranc
1.	0 - 2 Jahre	0 - 2 ans	<5anc
2.	3 - 4 Jahre	3 - 4 ans	<5anc
3.	5 - 9 Jahre	5 - 9 ans	5+anc
4.	10 – 14 Jahre	10 - 14 ans	10+anc
5.	15 – 19 Jahre	15 - 19 ans	15+anc
6.	20 – 24 Jahre	20 - 24 ans	20+anc
7.	25 – 29 Jahre	25 - 29 ans	25+anc
8.	30 + Jahre	30 ans et plus	>30anc

Schul- und Ausbildung:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRscol
1.	Grundschule	école primaire	Prima
2.	Berufslehre	Apprentissage	Apprent
3.	Kaufmännische Lehre	Apprentissage commercial	Apprent comm
4.	Banklehre	Apprentissage commercial à la banque	Apprent comm banque
5.	Handelsschule mit Diplom	Diplôme d'école commerciale	Dipl Ec comm
6.	Mittelschule mit Matura	Lycée avec maturité	Collège bac
7.	Hochschule	Université	Université
8.	Höhere Diplome (Bankfachdiplom, HKG, HWV etc.)	Diplômes supérieurs	Dipl sup
9.	Promotion	Thèse et Doctorat	Thèse doctorat

Anzahl der Funktionswechsel seit Stellenantritt innerhalb Ω-Bank:

0.	keine Angabe / weiss nicht	
1.	Keine	
2.	1-2	
3.	3-4	
4.	5-6	
5.	7-8	
6.	9-10	
7.	11-15	
8.	16 und mehr	

Anzahl geographischer Arbeitsortveränderungen über 50 km Distanz innerhalb Ω-Bank:

0. keine Angabe / weiss nicht	
1. keine	
2. 1-2	
3. 3-4	
4. 5-6	
5. 7-8	
6. 9-10	
7. 11 und mehr	

Anzahl Auslandsaufenthalte (Arbeitsplatz im Ausland) innerhalb Ω-Bank:

0. keine Angabe / weiss nicht	
1. keine	
2. 1-2	
3. 3-4	
4. 5 und mehr	

Letzte Funktion vor Freisetzung:

0. keine Angabe / weiss nicht non réponse	Sans resp
1. Mitarbeiter ohne Führungsfunktion Employé sans responsabilité	Sans resp
2. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (- 5 Mitarbeiter) Employé à responsabilité pour moins de 5 employés	Resp-5
3. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (6 - 10 Mitarbeiter) Employé à responsabilité pour 6 à 10 employés	Resp 6-20
4. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (11 - 20 Mitarbeiter) Employé à responsabilité pour 11 à 20 employés	Resp 6-20
5. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (21 - 40 Mitarbeiter) Employé à responsabilité pour 21 à 40 employés	Resp>20
6. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (41 - 60 Mitarbeiter) Employé à repsonsabilité pour 41 à 60 employés	Resp>20
7. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (61 - 100 Mitarbeiter) Employé à responsabilité pour 61 à 100 employés	Resp>20
8. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (über 100 Mitarbeiter) Employé à responsabilité pour plus de 100 employés	Resp>20

Beschäftigungsgrad:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRtocc
1.	Teilzeit (weniger als 25%)	temps partiel (moins de 25%)	<50%occ
2.	Teilzeit (25 - 49%)	temps partiel (25-49%)	<50%occ
3.	Teilzeit (50 - 79%)	temps partiel (50-79%)	50-79%occ
4.	Teilzeit (80 - 99%)	temps partiel (80-99%)	80-99%occ
5.	Vollzeit	plein temps	PTocc

Militärischer Rang:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	MSciv
1.	Soldat	soldat	MSol
2.	Gefreiter	caporal	MGefAdj
3.	Korporal	caporal / brigadier	MGefAdj
4.	Wachtmeister	brigadier-chef	MGefAdj
5.	Fourier	fourrier	MGefAdj
6.	Feldweibel	adjudant	MGefAdj
7.	Adjutant Unteroffizier	adjudant sous-officier	
8.	Leutnant	lieutenant	MLeuHau
9.	Oberleutnant	lieutenant-chef	MLeuHau
10.	Fachoffizier	officier	MLeuHau
11.	Hautpmann	capitaine	MLeuHau
12.	Hauptmann im Gst	capitaine de l'état-major	
13.	Major	commandant	MMajOb
14.	Major im Gst	commandant de l'état-major	MMajOb
15.	Oberstleutnant	lieutenant-colonel	MMajOb
16.	Oberstleutnant im Gst	lieutenant-colonel de l'état-major	MMajOb
17.	Oberst	colonel	MMajOb
18.	Oberst im Gst	colonel de l'état-major	
19.	Brigadier	général	

Gesundheitszustand während BNL:

0.	keine Angabe / weiss nicht non réponse	PTsa
1.	voll arbeitsfähig apte au travail	PTsa
2.	weniger als 50% Arbeitsunfähigkeit moins de 50% d'inaptitude au travail	MTmedic
3.	50% - 99% Arbeitsunfähigkeit de 50 à 99% d'inaptitude au travail	MTmedic
4.	Totale Arbeitsunfähigkeit: weniger als 1 Monat Inaptitude complète pendant moins d'un mois	PTmedic
5.	Totale Arbeitsunfähigkeit: 1 - weniger als 2 Monate Inaptitude complète de 1 à 2 mois	PTmedic
6.	Totale Arbeitsunfähigkeit: 2 - weniger als 3 Monate Inaptitude complète de 2 à 3 mois	PTmedic
7.	Totale Arbeitsunfähigkeit: 3 - weniger als 4 Monate Inaptitude complète de 3 à 4 mois	PTmedic
8.	Totale Arbeitsunfähigkeit: 4 - weniger als 5 Monate Inaptitude complète de 4 à 5 mois	PTmedic
9.	Totale Arbeitsunfähigkeit: 5 - weniger als 6 Monate Inaptitude complète de 5 à 6 mois	PTmedic
10.	Totale Arbeitsunfähigkeit: mehr als 6 Monate Inaptitude complète de plus de 6 mois	PTmedic

Geschlecht:

0.	keine Angabe / weiss nicht		
1.	Weiblich	féminin	F
2.	Männlich	masculin	M

Zivilstand:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRec
1.	ledig	célibataire	Celib
2.	verheiratet	marié	Marie
3.	verwitwet	veuf	Veuf
4.	getrennt	séparé	Veuf
5.	geschieden	divorcé	Divor

Familien-/ Erwerbsmodell:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRrev
1.	Alleinverdiener	1 salaire	1Sal
2.	Doppelverdiener - Teilzeit	2 salaires à temps partiel	2Sal
3.	Doppelverdiener – Vollzeit	2 salaires à plein temps	2Sal

Kinder:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	0Ef
1.	nein	non	0Ef
2.	ja	oui	1ef
3.	wenn ja: Familienzulage für 1 Kind	allocations pour 1 enfant	2Ef
4.	wenn ja: Familienzulage für 2 Kinder	allocations pour 2 enfants	3ef
5.	wenn ja: Familienzulage für 3 und mehr Kinder	allocations pour 3 enfants et plus	3ef

Öffentliche/politische Ämter (ohne Militär):

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NoPol
1.	ja	oui	Pol
2.	nein	non	NoPol

Muttersprache:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRL
1.	Deutsch	allemand	Lal
2.	Französisch	français	Lfr
3.	Italienisch	italien	Lit
4.	Rätoromanisch	romanche	Laut
5.	Englisch	anglais	Laut
6.	Spanisch	espagnol	Laut
7.	andere	autres	Laut

Sprachkenntnisse:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRLE
1.	Nur Muttersprache	seulement langue maternelle	Lmat
2.	1 Fremdprache	1 langue étrangère	L1
3.	2 Fremdsprachen	2 langues étrangères	L2
4.	3 Fremdsprachen	3 langues étrangères	L3
5.	4 Fremdsprachen	4 langues étrangères	L4
6.	5 und mehr Fremdsprachen	5 langues étrangères et plus	L4

Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRemp
1.	keine	aucun	NoEmp
2.	1		1emp
3.	2		2emp
4.	3		3emp
5.	4		4-6emp
6.	5		4-6emp
7.	6		4-6emp
8.	7		7emp
9.	8		7emp
10.	9		7emp
11.	10 und mehr Arbeitgeber	10 employeurs et plus	7emp

Funktionsspektrum:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	Admini
1.	Front/Verkauf	Vente	Admini
2.	Stäbe	Administration	Vente
3.	Produktion	Production	Prod
4.	Handel	Trading	Trading
5.	Informatik	Informatique	Inform

BNL-Regelung (Kategorien nach Reporting):

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	cours
1.	Selbständigkeit (mit oder ohne BNL-Beratung)	Indépendance	Indep
2.	Kündigung seitens des Mitarbeiters	Démission de l'employé	Resil ind
3.	Kündigung seitens der Bank	Démission de la banque	Resil banque
4.	Abfindung ‚ultima ratio'	Indemnités	Indem&inter
5.	Verzicht auf BNL-Beratung	Renoncement	Indem&ren
6.	Vermittlung extern	Travail extérieur	Trav ext
7.	VR/VP	Retraite anticipée	Retraite ant
8.	Spezielle finanzielle Regelungen	Regl. financier particulier	Regl financ pa
9.	Platzierung intern	Placement interne	Place int

Letzter Arbeitsort vor Freisetzung BNL

0.	keine Angabe / weiss nicht			
1.	Postleitzahl des Arbeitsortes	code postal du lieu de travail		
		1000-1006, 1020	Lausanne	Lausanne
		1110, 1260	Villes VD	M-VD
		1200-1211	Genève	Genève
		1213	Agglomération Genève	AggGE
		1400, 1700, 2300	Moyen Romandie	M-Rom
		1752, 1870, 2610-2900	Petite Romandie	P-Rom
		2000	Neuchâtel	NE
		2500	Bienne	BI
		3000-3015	Bern	Bern
		3110, 3400	Petite Bern	P-BE
		3600-3800	Moyenne Bern	M-BE
		4000	Bâle	Bâle
		4133, 4410	Moyenne Bâle	M-BL
		4313	Petite Bâle	P-BL
		4500-5401, 5600, 6300, 8400	Moyenne Suisse	M-CH
		5430, 5620, 6060, 6210	Petite Suisse	P-CH
		6000-6004	Lucerne	LU
		6900	Lugano	LO
		6500, 6600, 6612, 6830, 3850	Moyenne Ticino	M-TI
		6814, 6924, 6988	Petite Ticino	P-TI
		8000-8070	Zürich	ZH
		8180, 8600, 8800, 8810	Agglomération de Zürich	AggZH
		9000, 9500	Est Suisse	Est-CH
		1950, 1951	Sion	Sion
		1920, 3930, 3963	Moyen Valais	M-VS

Externe Temporäreinsätze während BNL:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRtraex
1.	keine	aucun	NoTraex
2.	1 Einsatz mit Verrechnung	1 travail rémunéré	1TraexPaye
3.	1 Einsatz ohne Verrechnung	1 travail non rémunéré	1TraexNoPaye
4.	2 Einsätze mit Verrechnung	2 travaux rémunérés	2-3TraexPaye
5.	2 Einsätze ohne Verrechnung	2 travaux non rémunérés	2-3TraexNoPaye
6.	3 Einsätze mit Verrechnung	3 travaux rémunérés	2-3TraexPaye
7.	3 Einsätze ohne Verrechnung	3 travaux non rémunérés	2-3TraexNoPaye
8.	mehr Einsätze (mit oder ohne Verrechnung)	plus de travaux	

Interne Temporäreinsätze während BNL:

0.	keine Angabe / weiss nicht		NRtrain
1.	keine	aucun	NoTrain
2.	1 Einsatz mit Verrechnung	1 travail rémunéré	1TinPaye
3.	1 Einsatz ohne Verrechnung	1 travail non rémunéré	1TinNoPaye
4.	2 Einsätze mit Verrechnung	2 travaux rémunéré	2-3TinPaye
5.	2 Einsätze ohne Verrechnung	2 travaux non rémunérés	2-3TinNoPaye
6.	3 Einsätze mit Verrechnung	3 travaux rémunéré	2-3TinPaye
7.	3 Einsätze ohne Verrechnung	3 travaux non rémunérés	2-3TinNoPaye
8.	mehr Einsätze (mit oder ohne Verrechnug)	plus de 3 travaux	

Dauer der Temporäreinsätze (mehrere Einsätze werden kumuliert):

0.	kein Temporäreinsatz / keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRdur
1.	weniger als 1 Monat	moins d'un mois	<1m
2.	1 Monat - 2 Monate	de 1 à 2 mois	1-2m
3.	3 Monate - 4 Monate	de 3 à 4 mois	3-4m
4.	mehr als 4 Monate	plus de 4 mois	>4m

Umschulung während BNL:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NoForm
1.	ja	oui	Form
2.	nein	non	NoForm

Weiterbildung während BNL:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NoFormc
1.	ja	oui	Formc
2.	nein	non	NoFormc

Art des Kunden:

0.	keine Angabe / weiss nicht	
1.	Offiziell freigesetzte BNL-Betreute	
2.	BNL-Spezialfälle	
3.	Zentrale Fälle	

Offene Kreditverpflichtungen (Hypotheken, Privatkredite usw.):

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	CrNo
1.	keine	aucun	CrNo
2.	Kredite bis 50'000 Sfr.	Crédit jusqu'à 50'000 SF	Cr<1
3.	50'001 - 100'000 Sfr.		Cr<1
4.	100'001 - 200'000 Sfr.		Cr1-5
5.	200'001 - 500'000 Sfr.		Cr1-5
6.	500'001 - 999'999 Sfr.		Cr>5
7.	1'000'000 - 2'000'000 Sfr.		Cr>5
8.	Über 2 Millionen	plus de 2 millions	Cr>5

Informatik-Host-Anwenderkenntnisse:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NoHo
1.	ja	oui	Ho
2.	nein	non	NoHo

Herkunft vor Fusion (inkl. Tochtergesellschaften)

0.	keine Angabe / weiss nicht	
1.	α-Bank	
2.	β-Bank	
3.	π-Bank	
4.	Y-Bank	

Alter Beschäftigungsgrad (vor BNL):

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRtocc
1.	weniger als 30%	moins de 30%	<50%occ
2.	30 –39%		<50%occ
3.	40 – 49%		<50%occ
4.	50 – 59%		50-79%occ
5.	60 – 69%		50-79%occ
6.	70 – 79%		50-79%occ
7.	80 – 89%		80-99%occ
8.	90 – 99%		80-99%occ
9.	Vollzeit	plein temps	PTocc

Neuer Beschäftigungsgrad (nach BNL):

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRtoc2
1.	weniger als 30%	moins de 30%	<50%oc2
2.	30 – 39%		<50%oc2
3.	40 – 49%		<50%oc2
4.	50 – 59%		50-79%oc2
5.	60 – 69%		50-79%oc2
6.	70 – 79%		50-79%oc2
7.	80 – 89 %		80-99%oc2
8.	90 – 99%		80-99%oc2
9.	Vollzeit	plein temps	PToc2

Spezifische Lebensformen:

0.	keine Angabe / weiss nicht non réponse		Aucco
1.	im Konkubinat lebend	concubinat	concu
2.	bei Eltern lebend	vivant auprès des parents	par
3.	bei Geschwistern lebend	vivant auprès des frères et sœurs	par
4.	bei eigenen Kindern lebend	vivant auprès de ses enfants	par

Anzahl Kinder:

0.	keine Angabe / weiss nicht	
1.	keine	
2.	1 Kind	
3.	2 Kinder	
4.	3 Kinder	
5.	4 Kinder	
6.	5 und mehr Kinder	

Kinderzulagen:

0.	keine Angabe / weiss nicht	
1.	keine	
2.	für 1 Kind	
3.	für 2 Kinder	
4.	für 3 Kinder	
5.	für 4 Kinder	
6.	für 5 und mehr Kinder	

Aktives, privates Vereinsleben:

0.	keine Angabe / weiss nicht	
1.	Ja	
2.	Nein	

Erstgespräch mit BNL-Kunde:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NRrenco
1.	keine Freisetzung pas de libération		Nolib
2.	mehr als sechs Monate vor Freisetzungstermin plus de 6 mois avant libération		<6m av
3.	mehr als drei, weniger als sechs Monate vor ... de 3 à 6 mois avant		3-6m av
4.	mehr als zwei, weniger als drei Monate vor ... de 2 à 3 mois avant		2-3m av
5.	mehr als ein, weniger als zwei Monate vor ... de 1 à 2 mois avant		1-2m av
6.	weniger als 1 Monat vor Freisetzungstermin mois d'un mois avant		<1m av
7.	am Freisetzungstermin (inkl. 1 Woche früher oder später) le jour de la libération		A liberation
8.	weniger als 1 Monat nach Freisetzungstermin mois d'un mois après		1m ap
9.	mehr als 1 Monat nach Freisetzungstermin plus d'un mois après		1m ap

Informatik-PC-Anwenderkenntnisse:

0.	keine Angabe / weiss nicht	non réponse	NoPC
1.	ja	oui	PC
2.	nein	non	NoPC

C

Arbeitsinstrument der verstehenden Interviews

Der Interviewer stellt sich vor und führt unter Bezugnahme auf den Informationsbrief in die Forschung ein. Es ist sehr wichtig, dass die Probanden so schnell wie möglich Vertrauen fassen. Deshalb sollte man zuallererst sehr intensiv auf die Person und ihre Geschichte eingehen. Um ein transparentes, offenes Gespräch zu ermöglichen, bitten wir die Forscher, exakt hinzuhören, wie viel Informationen der Befragte über uns haben möchte, bevor er von sich selbst erzählt. Das Forschungsteam sollte keinen Moment die Ängste und Belastungen der BNL-Betreuten vergessen. Man muss sich auch bewusst sein, dass der Beruf des Soziologen für gewisse Leute eine grosse Unbekannte darstellt und dass Soziologen einen sehr persönlichen Zugang zum Informanten suchen.

Aus Ihren Angaben konnte ich ersehen, dass Sie sich für eine ..... Lösung (nach Variable: BNL-Lösung) entschieden haben. Was machen Sie heute? Wie hat sich Ihr Leben seit BNL verändert? Wie geht es Ihnen? Wie fühlen Sie sich an Ihrem neuen Arbeitsplatz?

C.1 Fragen zur Fusion und Umstrukturierung

Wie überraschend kam die Fusion der α- und β-Banken für Sie? Haben Sie diese Fusion erwartet? Weshalb ja/nein?

Hatte die Fusion direkte Folgen für Ihre Arbeit und Ihren Arbeitsplatz? Was hatten Sie damals für berufliche Zukunftsperspektiven in der Bank? Wann und wie spürten Sie die Veränderungen an Ihrem eigenen Leib? (Wenn möglich auch auf die Gesundheit zu sprechen kommen)

Spürten Sie nach der Fusion eine neue Unternehmensphilosophie? Könnten Sie mir diese neue Unternehmensphilosophie näher beschreiben und mit der früheren vergleichen? Was fiel Ihnen am meisten auf?

Durch die neuen Management-Strategien entstanden wahrscheinlich neue Hierarchien, neue Arbeitsbedingungen, neue Stellenprofile sowie auch neue Regeln und neue Wege der Kommunikation. Könnten Sie mir diese Veränderungen aus Ihrer Erfahrung heraus schildern? Was bedeuteten diese Änderungen für Sie (Gesundheit)?

Welches sind Ihrer ganz persönlichen Meinung nach die wichtigsten Qualitäten eines Bankangestellten? Gibt es da Unterschiede vor und nach der Fusion?

C.2 Fragen zum Stellenabbau

Inwieweit war Ihre Umgebung vom Stellenabbau betroffen? Hat sich Ihr Team durch den Zusammenschluss stark verändert? Wenn ja, wo und was arbeiten Ihre Kollegen und Kolleginnen heute?

Wie erlebten Sie die Fusion und die Zeit des Stellenabbaus, insbesondere auch die Stellenbesetzungs-Workshops? Wurden Sie über den Personalabbau informiert? Wie ging das vor sich und wie reagierten Sie auf diese Ankündigungen (Gesundheit und körperliches Wohlbefinden)?

Wie reagierten Sie und Ihre Kollegen auf die Veränderungen und auf die Unsicherheit? Könnten Sie konkrete Beispiele schildern?

Welche Mitarbeiter wurden freigesetzt und weshalb? Denken Sie, dass diese Mitarbeiter irgendwelche besonderen Kriterien aufweisen? Was passierte nach der Freisetzung mit diesen Mitarbeitern? (Konkrete Fälle benennen und schildern lassen.)

Könnten Sie bitte versuchen, die Gruppe der freigesetzten Mitarbeiter zu skizzieren? Welche Faktoren entscheiden über Chancen und Zukunft dieser Menschen? Das heisst besonders: Welches waren die entscheidenden Faktoren für Ihre eigene Zukunft?

C.3 Fragen zur Personalbetreuung in der Zeit des Stellenabbaus

Wurden Sie in dieser Zeit des Stellenabbaus und insbesondere in der Zeit der Freisetzung von Ihrem Linienchef respektive Personalchef besonders betreut?

Wie wurde Ihnen der Entscheid der Freisetzung mitgeteilt? Wie fühlten Sie sich, wie fühlte sich Ihre Familie und Ihre Angehörigen? Von wem erhielten Sie die nötige Unterstützung? Was half Ihnen in dieser Zeit am meisten? Und was hat Ihnen gefehlt? Was hätte man besser machen können (Gesundheit.)?

Welche Erwartungen hatten Sie an BNL und an Ihren persönlichen Berater? Wurden diese Erwartungen erfüllt? Konnte der BNL-Berater Ihnen in dieser schwierigen Zeit zur Seite stehen? Und Ihr Vorgesetzter (Linienverantwortlicher) respektive Personalverantwortlicher?

Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Ihrem BNL-Berater?

Welche Werte verkörpert BNL? Denken Sie, dass im Ressort BNL die gleichen Prioritäten gelten wie in der Gesamtbank? Gibt es so etwas wie eine BNL-Philosophie? Wenn ja, wie zeigt sich diese?

Wer hatte die Idee, eine separate Organisation für den Stellenabbau zu gründen? Weshalb war dies überhaupt notwendig? Könnte der Stellenabbau nicht auch über den normalen Personaldienst abgewickelt werden? Welche Interessen sind wohl mit BNL verknüpft (Interessen der Bank)?

Wie sehen Sie BNL? Hat die BNL-Arbeit oder eine ähnliche enge Begleitung der Mitarbeiter, ein Coaching, wie man es heute nennt, einen Platz in der Zukunft? Braucht es überhaupt eine so intensive Personalbetreuung? Empfinden Sie diese als Aufgabe der Bank, als eine Verpflichtung und Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern?

Welches sind Ihrer Meinung nach die Unterschiede zwischen Mitarbeitern des Personaldienstes und Mitarbeitern von BNL? Wie unterscheiden sich diese voneinander, wenn wir von den Fachkenntnissen absehen? Und wie unterscheiden sie sich von den Mitarbeitern der Linie?

Glauben Sie, dass man in der Organisation BNL einen anderen Zugang zu den Mitarbeitern/Kunden hat als in der gängigen Personalarbeit? Wenn ja, welchen? Könnten Sie das Menschenbild hinter beiden Tätigkeiten kurz skizzieren?

An welche andere Tätigkeit erinnert Sie das Berufsbild des BNL-Beraters?

Glauben Sie, dass BNL sozial gerecht wirkt? In Theorie und/oder Praxis? Wenn nein, wo liegen die Ungerechtigkeiten?

Was trägt die BNL-Arbeit Ihrer Meinung nach zum guten Funktionieren der Ω-Bank bei?

C.4 Abschliessende Fragen

Was würden Sie retrospektiv heute anders machen, wenn Sie nochmals am Punkt der Fusion neu beginnen könnten?

Was glauben Sie, beruflich und auch persönlich aus der Zeit des Stellenabbaus und aus Ihrer beruflichen Neuorientierung gelernt zu haben?

Kann die Ω-Bank aus der Umstrukturierung für die Zukunft lernen? Und wenn ja, wie? Was würden Sie dem Management der Bank empfehlen?

Wie hat sich die Existenz von BNL Ihrer Meinung nach auf das öffentliche Bild, auf das Image der Ω-Bank ausgewirkt? Und wie hat die BNL-Arbeit das interne Bild, das sich die Mitarbeiter von der Ω-Bank machen, geprägt?

Was denken Sie über unser Projekt Sozioanalyse des Stellenabbaus, an dem Sie durch dieses Gespräch nun auch aktiv teilgenommen haben? Und was sollten Ihrer Meinung nach die Ziele dieses Projektes sein?

Vielen Dank für Ihre Offenheit und ganz besonders für die Zeit, die Sie sich für dieses Gespräch reserviert haben. Ich verspreche Ihnen, dass Ihre Aussagen streng vertraulich behandelt und nur innerhalb des Forschungsteams Sozioanalyse angehört, besprochen und analysiert werden.

D

Axes idéaltypiques de notre espace des discours

Arbeitsinstrument für die verstehenden Interviews in französischer Sprache[466]:

I. Concept de culture d'entreprise / philosophie d 'entreprise dans le monde du travail

Logique paternaliste	*Logique du marché*
L 'entreprise s 'oriente au modèle familial. Employeur et employé forment une communauté avec des liens forts, ils s 'engagent pour les mêmes objectifs. La relation est de longue durée, entière et presque biographique parce qu 'elle dure souvent toute une vie.	D 'après la logique du marché, l 'employé a un emploi, pas de profession ayant son statut propre. Le contrat peut être résilié à tout moment et des deux côtés. Ainsi on considère le travail humain comme une marchandise que l 'on peut acheter sur le marché du travail, comme toutes les autres marchandises, d 'après la règle de l 'offre et de la demande.

[466] Das Arbeitinstrument in deutscher Sprache befindet sich im Kapitel der Theoretischen und Methodischen Grundlagen, Abschnitt 3.2.4.1.

II. Principe de justification de l'appartenance à l'entreprise

Principe solidaire / communautaire	*Principe méritocratique / sociétal*
La relation entre employés ainsi que la relation entre employés et supérieurs se base sur un principe amical de proximité et d 'amour du prochain caractérisé par la compréhension et la confiance.	La relation entre employés ainsi qu'entre employés et supérieurs est distante et purement orientée professionnellement. On s 'intéresse à la main-d'œuvre, et de façon minoritaire à l 'homme et à sa situation personnelle.

III. Philosophie du rapport entre employeur et employé(e)

Logique de l 'obligation morale / dette	*Logique du donnant-donnant*
D 'après la logique de l 'obligation morale / dette, le contrat de travail repose sur une loi coutumière, selon laquelle l 'ancienneté représente une preuve de loyauté et d 'attachement envers l 'employeur.	D 'après la logique du marché, la philosophie du rapport entre employeur et employé ne repose que sur un calcul purement rationnel. La relation ne durera que tant qu'elle apportera quelque chose aux concernés et peut être rompue immédiatement et sans aucune obligation.

IV. Paradigme anthropologique

Homo socialis	*Homo oeconomicus*
L 'Homo socialis vit en communauté et uniquement pour la communauté. La communauté est prioritaire par rapport à l 'individu. Elle représente plus que la somme de tous ses membres et possède une valeur de positionnement supérieure. L 'objectif du groupe, ainsi que l 'objectif de l 'entreprise, est le soutien optimal de la communauté afin d 'assurer sa survie.	L 'Homo oeconomicus représente l 'homme orienté rationnellement quant à l 'utilité. Ses stratégies s 'orientent d 'après le calcul économique et d 'après le principe de l 'utilitarisme.

V. Philosophie du contrat de travail selon Weber

Contrat de statut	*Contrat utilitaire*
Le meilleur exemple pour illustrer ceci est le contrat de mariage, qui prévoit une cohésion « pour le meilleur et pour le pire ». Cette sorte de contrat existe aussi pour le fonctionnariat, ainsi que pour les écclésiastiques, les professeurs d 'université, autrefois aussi pour les enseignants etc. Selon Goffmann, on parle aussi de « rôles sociaux totaux ».	Le contrat utilitaire sépare le corps et l 'âme. Le contrat n 'est passé que pour un certain laps de temps et pour une seule tâche. Après avoir achevé la tâche, on se perd de vue et la relation se dissout totalement. En rapport avec le contrat de mariage, on pourrait dire ici: « pour le meilleur et sans le pire ».

VI. Idée de justice sociale dans les rapports de travail

Justice matérielle	*Justice formelle*
Selon Max Weber, la justice matérielle repose sur le savoir sociologique de l 'inégalité entre homme et femme. Cette inégalité existe aussi entre différents groupes sociaux et présente toujours des conséquences positives, ainsi que négatives.	La justice formelle (Max Weber) fait abstraction de toutes les conditions de vie concrètes des humains: que l'on soit homme ou femme, riche ou pauvre, jeune ou vieux, tous les humains sont égaux, et celui qui investit le plus doit aussi réaliser le plus de bénéfices.

VII. Conception du statut social particulier de l'entreprise

Fonction publique / intérêt public	*Entreprise privée*
Cette vision ne considère pas les affaires de la banque comme de pures transactions anonymes, mais comme des intérêts particuliers ayant en commun des fonctions transcendantes pourvues d 'une mission sociale inhérente.	La banque est estimée comme étant une entreprise comme toutes les autres. La devise étant « les affaires sont les affaires », il n'y a pas de place pour les sentiments personnels, ceux-ci seraient déplacés et devraient systématiquement et par tous les acteurs être réduits et même cachés.

VIII. Responsabilité prioritaire de l 'entreprise

Perception égale des intérêts de tous les groupes concernés: employés, clients et actionnaires	*Perception prioritaire des intérêts des actionnaires*
Les intérêts les plus différents coexistent au sein de l 'entreprise. La mission de la banque et de ses employés est d 'un côté de récompenser de manière fiduciaire la confiance que les clients et les actionnaires ont placée en eux. Et de l 'autre côté de remercier les employés engagés pour leur loyauté en leur témoignant de l 'attention.	L 'intérêt est donné à ceux qui placent de l 'argent, c'est-à-dire aux investisseurs. Ils ont, en investissant, des intentions de bénéfices précises, ils donnent l 'argent et ont leur mot à dire. La banque sert alors d 'exécuteur, d 'instrument. Les affaires des petits investisseurs ainsi que leur nombre devient alors une «quantité négligeable».

IX. Stratégie de recrutement du personnel / reproduction

Cooptation personnelle	*Choix impersonnel selon des critères formels, bureaucratiques et conformes au marché*
Le recrutement et la nomination à un emploi au sein de l 'entreprise se passent exclusivement voire principalement par des relations personnelles, basant sur des contacts et des sympathies (« pantouflage », « se renvoyer l'ascenseur », « pistonner quelqu'un », etc.).	D 'après le modèle du jacobinisme français, le recrutement du personnel se passe de manière impersonnelle, c 'est-à-dire que l 'on ne choisit que le meilleur, selon les règles de libre concurrence, et de manière formelle ne se basant pas sur des critères sociaux.

X. Stratégie de gestion des ressources humaines

Vision holiste, globale et cohérente	*Pragmatisme utilitaire*
Une vision holiste dans la gestion du personnel représente un intérêt fondé envers chaque employé. Employé, cadre ou même cadre supérieur, chacun est considéré de la même manière et a les mêmes chances au sein de l 'entreprise.	Chaque supérieur peut lui-même décider quelle stratégie du personnel il veut appliquer, selon la situation, il peut investir plus ou moins dans ses employés, élever ou réduire leur nombre. Dans ce cas, une petite élite de personnes hautement qualifiées bénéficie d 'un intérêt principal, ceux-ci obtiennent par exemple plus de points bonus et de primes de fidélité parce que leur travail est classé comme étant plus important que celui des autres employés.

XI. Valeurs clés du capital humain

Capital H U M A I N	*C A P I T A L humain*
Pierre Bourdieu utilise le terme de « petite porte » (tiré de l 'éthique protestante) pour décrire les employés expérimentés, loyaux, ayant de l'ancienneté mais ne possédant pas de diplômes prestigieux, qui ont atteint leur position au sein de l 'entreprise en grimpant un par un les échelons.	Le terme de « grande porte » (Bourdieu) décrit, contrairement à la « petite porte », des employés jeunes, flexibles, mobiles, qui sont dotés d 'un grand capital, de diplômes, d 'un héritage culturel et d 'une origine familiale aisée.

XII. Structures temporelles de la vision de l 'avenir de l 'entreprise

Continuité	*Rupture*
La culture de l 'entreprise s 'est transformée mais les structures de bases restent les mêmes. On mise sur la durée et la survie, les coutumes et les traditions se portent garantes de ce qui est donné, on préfère ce qui s 'est confirmé, et on ne veut encourir que peu de risques.	Création d 'une nouvelle identité, complètement détachée de l 'ancienne. Philosophie de la « table rase »: tout ce qui est traditionnel est démodé, on veut « la fin des perruques poudrées », l 'esprit de renouvellement a la priorité absolue. Ce qui est nouveau a de la valeur, tout ce qui est vieux est estimé comme étant douteux.

XIII. Rapport aux transformations socio-économiques en cours

Attitude critique / politique d 'opposition	*Fatalisme*
Le rapport avec la transformation actuelle se dénote par une attitude belliqueuse face à la nouvelle politique de l 'entreprise, selon la thèse que l 'univers humain peut aussi être façonné de manière active au sein de l 'entreprise et que la responsabilité personnelle oblige à prendre position.	La transformation socio-économique en cours n 'est pas influençable. L 'individu est totalement dépourvu de moyen face à ces changements parce ce que les forces du marché sont de toute façon plus fortes que les conceptions et les opinions d 'individus particuliers.

XIV. Vision du changement en cours et de sa dynamique propre

Logique interne et choix stratégique	*Logique Externe, non-contrôlable*
Ce sont exclusivement des forces internes qui ont engendré une transformation au sein de l 'entreprise. La Direction Générale de l 'entreprise introduit des normes pour tous les processus et stratégies de l 'entreprise, et confie la responsabilité aux cadres dirigeants qui à leur tour prennent les décisions concrètes concernant la transformation.	L 'entreprise subit une transformation conditionné économiquement. Globalisation, mondialisation et flexibilisation sont essentiels parce que le monde fonctionne uniquement de cette manière et pas d 'une autre. L 'économie est alors considérée comme une catastrophe naturelle, une avalanche avec une logique non-contrôlable.

XV. Autopositionnement dans l 'espace géographique

Identité territoriale / enracinement	*Cosmopolitisme*
Les personnes ayant une identité territoriale ou des racines profondes mettent l 'accent sur leur identité culturelle. Ils sont fortement liés à leur « chez-soi », à leur univers, par un réseau géographique concret.	Une identité internationale ne connaît pas de frontières. Changement, flexibilité, mobilité parlent en faveur d 'un « homme du monde », qui poursuit son chemin, c'est-à-dire sa carrière, indépendamment des conditions émotionnelles et territoriales (Richard Sennett).

E

Soziodizee

Arbeitsinstrument für die versehenden Interviews in deutscher Sprache:

-S1-	***Arbeitsort*** ***Grösse der Filiale, Abteilung, Arbeitsituation*** ***zentral/marginal***	Die Probanden erzählen, ...dass man freigesetzt wurde auf Grund des Arbeitsorts, durch die Schliessung oder Verkleinerung einer Filiale, oder eines Dienstleistungs-zentrums («weil sie zu klein war, zu marginal») und weil man zu wenig «mobile» ist...
-S2-	***Position in der Bank*** ***Die kleinen / unten*** ***Die grossen / oben***	...dass es immer die kleinen sind die für die Veränderung bezahlen müssen und dass die auf den oberen Etagen nicht darum kümmern...
-S3-	***Gesundheitszustand*** ***Handicapiert/Gesund***	...dass alle Arten von kleineren und grösseren Handicaps zum Ausscheiden führen...
-S4-	***Nationalität***	...dass die Ausländer oder Grenzgäger zuerst ihre Stelle verlieren…
-S5-	***Alter***	...dass sie nur noch die Jungen wollen, die im Alter zwischen 20 und 40… und dass die, die frühzeitig pensioniert wurden das grösste Glück hatten
-S6-	***Geschlecht***	…dass sie die Männer behalten haben, ...dass man wegen der Mutterschaft die Stelle verloren hat...
-S7-	***Konfession***	…dass sie aus religiösen Gründen die Stelle verloren haben, weil sie ein Kopftuch tragen, weil sie am Freitag nicht arbeiten…
-S8-	***Vollzeit/ Teilzeit***	…dass man auf Grund der Teilzeitarbeit die Stelle verloren hat…
-S9-	***Familiensituation***	...dass keine Familienväter freigesetzt wurden…
-S10-	***Herkunft vor Fusion***	…dass man die Stelle verlor, weil man von der β-Bank her kam...
-S11-	***Sprachkenntnisse*** ***Muttersprache/Fremdsprachen***	…dass sie kein deutsch sprechen,...dass sie keine oder nur eine Fremdsprache sprechen..., oder dass die Fremdsprachenkenntnisse zuwenig fundiert sind...
-S12-	***Schulbildung***	…dass man keinen Schulabschluss vorweisen kann, …dass man keine Lehre gemacht hat…
-S13-	***Persönliche Einstellung*** ***Optimist/Pessimist***	…dass man nicht die Person ist, die immer lächelt, …dass man ein schlechtes Auffassungsvermögen hat…
-S14-	***Geplanter Stellenwechsel***	…dass man einen Auslandaufenthalt oder Stellenwechsel plante…
-S15-	***Militärischer Rang***	…dass man keinen militärischen Rang vorweisen kann…
-S16-	***Einkommen***	…dass man zu teuer ist, und jüngere die weniger kosten das gleiche leisten.
-S17-	***Vorgesetzter***	…dass der Vorgesetzte nur für sich selbst schaute, …dass er sich nicht für seine Mitarbeiter einsetzte…
-S18-	***Savoir-vivre und Lebensstil***	…dass man sich nicht optimal präsentiert, …dass man nicht jede Woche zum Friseur geht…
-S19-	***Opportunismus***	…dass es die Vorgesetzten stört wenn man sagt was man denkt…
-S20-	***Handwerker / Akademiker***	…dass man keinen Universitätsabschluss vorzeigen kann, …dass man sich nicht sehr gewählt ausdrückt...
-S21-	***Anciennität***	…dass man schon zu lange dabei ist, …dass man nicht aufgestiegen ist…
-S22-	***Beziehungen***	…dass man zuwenig Verbindungen hat zu Kollegen und Vorgesetzten, …dass Eifersucht, Konkurrenz und Mobbing im Spiel sind...

Arbeitsinstrument für die verstehenden Interviews in französischer Sprache:

-S1-	***Lieu de travail*** ***Taille de succursale, travail et situation de travail*** ***Centralité/marginalité***	On explique que le fait d'être licencié s´explique par le lieu d´habitation : on a fermé une succursale (parce qu'elle était trop petite, marginale etc.) et on se dit pas assez « mobile »
-S2-	***Position dans la banque*** ***Les petits/bas*** ***Les grands/haut***	On dit que les petits paient toujours les pots cassés et que ceux là-haut s´en foutent pas mal
-S3-	***Niveau de santé*** ***Handicapé/en forme***	On dit que tels ou tels handicaps de santé prédestinait à être écarté
-S4-	***Nationalité***	« c´est clair qu´on a d´abord licencié les étrangers »
-S5-	***Age***	« il ne veulent plus que des jeuens entre 20 et 40 ans... » « ceux qui étaient proches de la retraite étaient au paradis.. »
-S6-	***Sexe***	« ils ont gardé les pères de famille... » on m´a dit qu´en tant que femme...
-S7-	***Confession***	Elément certes un peu marginal du genre : Porter un voile au guichet Ne pas pouvoir travailler le vendredi soir...
-S8-	***Plein temps/ temps partiel***	C´etaient d´abord ceux qui travaillaient à temps partiel qui
-S9-	***Situation familiale***	Les pères de famille, on les gardait...
-S10-	***Origine avant Fusion***	Moi, je venais de la Volksbank et je n´avait pas l´appui nécessaire pour…
-S11-	***Connaissances de langues*** ***Langue maternelle/ langues étrangères***	Je ne connais qu´une seule langue étrangére et donc, on ne me voulait pas à la reception
-S12-	***Formation scolaire***	Je n´ai pas fait des études supérieures, moi
-S13-	***Persönliche Einstellung*** ***Optimiste/pessimiste***	Je ne suis pas le type toujours souriant... , je suis plutôt un peu lent, je comprends pas tout de suite.
-S14-	***Changement de poste de travail envisagé***	Plan future de stages à l'étranger, cours de langues, voyages sabatiques
-S15-	***Rang militaire***	Moi, je n´ai pas pu faire mon service et…
-S16-	***Salaire (Ancienneté)***	Je leur coûte trop cher, il préfère quelqu'un de plus jeune
-S17-	***Avoir un chef peu engagé***	Notre chef à nous s´en foutait royalement..
-S18-	***Savoir-vivre et style***	Moi, je ne fais pas du chichi, je suis quelqu'un de simple
-S19-	***Opportunisme***	Ca les a dérangés, les chefs, que je dise ce que je pense...
-S20-	***Manuel/intellectuel-académique***	Moi, je n'ai pas fait l'université, je ne sais pas m'exprimer...
-S21-	***Ancienneté de l'appartenance***	Je fais depuis trop longtemps la même chose, je suis trop cher à cause de mon ancienneté...
-S22-	***Capital social***	J'ai pas trop de connaissances et de liens avec mes collegues, avec mes supérieurs. C'est lié à la jalousie, mobbing et concurrence

F

Charakteristiken unserer Zeugen

Arnold Vetterli

Geschlecht: männlich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: keine[467]; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: Kunsthandwerker; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 20'001-40'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung extern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Mitarbeiter Überwachungsdienst. (Siehe «Es ist nicht mehr menschlich, heute...», Abschnitt 6.1.1.)

Juliette Perroux

Geschlecht: weiblich; Alter: 35-39 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: kaufmännische Angestellte; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Callcenter-Agentin. (Siehe «Femme à temps partiel égal handicapée…», Abschnitt 6.1.2.)

[467] Im Interview erwähnt Arnold Vetterli jedoch, dass er eine Fremdsprache spricht, dies ist in der offiziellen Dokumentation nicht festgehalten.

Fabienne Terraye

Geschlecht: weiblich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: 70%; Rang: Mitarbeitende; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: 50'001-100'001; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Sachbearbeiterin. (Siehe «Ça ne m'a pas minée, non pas du tout…», Abschnitt 6.1.3.)

Frieda Marti

Geschlecht: weiblich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 20'001-40'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10-14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Sachbearbeiterin Dossierführung. (Siehe «Ich begann zu arbeiten, um ein wenig unter die Leute zu kommen...», Abschnitt 6.1.4.)

Linda Sommer

Geschlecht: weiblich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: kaufmännische Lehre; gelernter Beruf: Sekretärin; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 1; Kinderzulagen: 1; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 7; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: 50%; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 20'001-40'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: 100'001-200'000 CHF; BNL-Regelung: Platzierung extern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Direktionssekretärin. (Siehe «Ich bin mir vorgekommen wie ein herumgeschupftes Huhn...», Abschnitt 6.1.5.)

Alessandro Petermann

Geschlecht: männlich; Alter: 50–54 Jahre; Muttersprache: deutsch/italienisch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: höheres Fachdiplom; gelernter Beruf: dipl. Buchhalter; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: 21–40 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 200'001-240'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 25–29 Jahre; Kreditverpflichtungen: 500'001-999'999 CHF; BNL-Regelung: Selbstständigkeit; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: selbstständiger Unternehmensberater. (Siehe «Den Herrn Bankdirektor gibt es heute nicht mehr... », Abschnitt 6.2.1.)

Gérard Aubert

Geschlecht: männlich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: dipl. ing. ETH; gelernter Beruf: Physiker; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 4; Kinderzulagen: 4; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: 61-100 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 160'001-200'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 5-9 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung extern;

Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Verwaltungsdirektor. (Siehe «La gentille Banque Suisse qui a voulu se faire aussi grosse que le bœuf…», Abschnitt 6.2.2.)

Ralph Hartmann

Geschlecht: männlich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Mathematiker; Zivilstand: geschieden; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 2; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: mittleres Kader; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 120'001-160'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: unbekannt; BNL-Regelung: Selbstständigkeit; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: selbstständig Erwerbender. (Siehe «Es ist irgendwie so, wie gegen eine Wand zu laufen...», Abschnitt 6.2.3.)

Béatrice Gadient

Geschlecht: weiblich; Alter: 35–39 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ökonomin; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank:1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: 11–20 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 100'001-120'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 5–9 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Verzicht auf BNL-Beratung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Filialleiterin. (Siehe «Ich habe Krebs bekommen... », Abschnitt 6.2.4.)

Thomas Mangold

Geschlecht: männlich; Alter: 45–49 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 3; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ingenieur EPFL; Zivilstand: geschieden; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: 2; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: höheres Kader; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 160'001-200'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: 200'001-500'000; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Projektleiter. (Siehe «Loyalität heisst heute: Wer kann mir helfen, möglichst viel Geld zu verdienen... », Abschnitt 6.2.5.)

René Favre

Geschlecht: männlich; Alter: 35–39 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: Marketingleiter; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 3; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: mittleres Kader; Führungsfunktion: 6–10 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 100'001-120'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 5–9 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Selbstständigkeit; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: PR-Berater. (Siehe «Il n'a même pas dit Adieu…», Abschnitt 6.2.6.)

Aline Chesnaux

Geschlecht: weiblich; Alter: 35–39 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 3; Schulausbildung: höhere Diplome; gelernter Beruf: diplomierte Bankfachangestellte; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder:

2; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: keine; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: 200'001-500'000 CHF; BNL-Regelung: Verzicht auf Beratung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Schwangerschaftsurlaub. (Siehe «Je ris pour ne pas pleurer…», Abschnitt 6.3.1.)

Manfred Lampert

Geschlecht: männlich; Alter: 40–44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 3; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Primarschullehrer; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen; keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: mittleres Kader; Führungsfunktion: bis 5 Mitarbeiter; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Productmanager. (Siehe «Wer nichts wagt, gewinnt auch nichts...», Abschnitt 6.3.2.)

Franz Wehrli

Geschlecht: männlich; Alter: 45–49 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Mittelschule mit Matura; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 1; Kinderzulagen: ja; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: keine; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001–80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 10–14 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Processmanager. (Siehe «Ich habe etwas lange studiert und dann abgebrochen...», Abschnitt 6.3.3.)

Victor Olivieri

Geschlecht: männlich; Alter: 30-34 Jahre; Muttersprache: italienisch; Fremdsprachen: 2; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ökonom; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 0-2 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Kündigung seitens Mitarbeiter; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Angestellter Direct Marketing. (Siehe «Bei mir hat es einfach geheissen, meine Leistung sei nicht genügend...», Abschnitt 6.3.4.)

Véronique Ogier

Geschlecht: weiblich; Alter: 25-29 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Hochschule; gelernter Beruf: Ökonomin; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Kundenberaterin. (Siehe «J'étais loin d'imaginer ce qui allait m'arriver…», Abschnitt 6.4.1.)

Raphael Dupont

Geschlecht: männlich; Alter: 15-19 Jahre; Muttersprache: französisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: Bankangestellter; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: keine; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: -20'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Schalterangestellter. (Siehe «Les comportements et l'envie de travailler ont changé…», Abschnitt 6.4.2.)

Attilo Basile

Geschlecht: männlich; Alter: 35-39 Jahre; Muttersprache: italienisch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Berufslehre; gelernter Beruf: kaufmännischer Angestellter; Zivilstand: ledig; Anzahl Kinder: keine; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 2; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitender; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 20-24 Jahre; Kreditverpflichtungen: 100'001 - 200'000 CHF; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Assistent Kundenberater. (Siehe «Cette fois-ci j'étais sûr que tout s'arrangerait…», Abschnitt 6.5.1.)

Theresa Bättig

Geschlecht: weiblich; Alter: 40-44 Jahre; Muttersprache: deutsch; Fremdsprachen: keine; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf ; Zivilstand: verheiratet; Anzahl Kinder: 2; Kinderzulagen: für 1 Kind; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 10; Herkunft vor Fusion: α-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 40'001-60'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 3-4 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Platzierung intern; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Sachbearbeiterin. (Siehe «Kurz nachdem ich schwanger geworden bin, verlor mein Mann seine Stelle...», Abschnitt 6.5.2.)

Antonella Bianchi

Geschlecht: weiblich; Alter: 50-54 Jahre; Muttersprache: italienisch; Fremdsprachen: 1; Schulausbildung: Grundschule; gelernter Beruf: kein Beruf; Zivilstand: geschieden; Anzahl Kinder: 1; Kinderzulagen: keine; Anzahl Arbeitgeber vor Ω-Bank: 1; Herkunft vor Fusion: β-Bank; Beschäftigungsgrad: Vollzeit; Rang: Mitarbeitende; Führungsfunktion: keine; Jahreseinkommen: 60'001-80'000 CHF; Betriebszugehörigkeit: 15-19 Jahre; Kreditverpflichtungen: keine; BNL-Regelung: Frühpensionierung; Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews: Pensioniert. (Siehe «Pour moi, c'était comme si le monde s'écroulait sur moi... », Abschnitt 6.5.3.)