



STEFAN STREIFF

geb. 1958, nach Theologiestudium, Promotion, drei Jahren im Pfarramt und Managementweiterbildung an der Universität Zürich selbständige Beratungstätigkeit im Bereich Unternehmensethik mit Schwerpunkt Ethik im Finanzbereich. Seit dessen Gründung Mitglied im civis®-Beratungsteam des St. Galler Instituts für Wirtschaftsethik (www.civis.ch).



YORK LUNAU

geb. 1964, Promotion zum Thema «Unternehmensethikberatung» an der Universität St. Gallen, seither am Institut für Wirtschaftsethik verantwortlich für die Marke civis®, also für die wissenschaftlich fundierten Beratungsleistungen für jene Unternehmen, die sich aktiv um die verdiente Anerkennung als wertvolles Mitglied der Gesellschaft bemühen.

HERAUSGEBER: Kaufmännischer Verband Zürich, Pelikanstrasse 18, Postfach 6889, 8023 Zürich, Telefon 044 211 33 22, Telefax 044 221 09 13, www.kvz.ch, info@kvz.ch. **AUTOREN:** Stefan Streiff, York Lunau. **FOTOS:** Express, Pit Lauth. **LAYOUT:** Priska Neuenschwander, Fällanden.

FR. 20.- Schriftenreihe des KVZ 5/06 • ISBN 3-906607-41-0

STEFAN STREIFF/YORK LUNAU: LEISTUNG ZWISCHEN LUST UND FRUST

LEISTUNG ZWISCHEN LUST UND FRUST

**DER ERFOLGSFAKTOR
«LEISTUNGSORIENTIERUNG»
IM FINANZSEKTOR**

**STEFAN STREIFF, YORK LUNAU
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSETHIK/CIVIS®**

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Einleitung	7
1. Bausteine einer modernen Leistungskultur	11
2. Ist «Leisten» selbstverständlich?	17
3. Schweizer Finanzdienstleister als leistungsorientierte Organisationen	23
4. Spaltung im Leistungsverständnis	31
5. Defizite gegenwärtiger Leistungskultur	39
6. Optimierung der Leistungsbedingungen	51
7. Soziale Kompetenz – komplementär konzipiert	67
Anmerkungen	75
Ausgewählte Literatur	81

VORWORT

Unsere Leistungsgesellschaft orientiert sich mehr und mehr an Spitzenleistungen – sei es im Sport, im Beruf oder im Privaten. Mittelmass bringt keine Lorbeeren, Durchschnittlichkeit ist verpönt und solide Pflichterfüllung reicht bei weitem nicht mehr aus, soviel ist klar. Doch wie kommt es zur gewünschten Spitzenleistung? Liegt es an den Chefs, die mit der Peitsche drohen? Oder sind die Leistenden so gut motiviert, dass sie von sich aus Top-Leistungen erbringen? Ist es der kollektive Leistungsdruck, der für gute Resultate sorgt, oder ist es einfach geil, einen guten Job zu machen?

Die allermeisten Menschen erbringen sehr gerne eine gute Leistung, denn sie haben ein ganz natürliches, gesundes Leistungsbedürfnis. Sie arbeiten gerne und bringen sich voll ein, sofern sie nicht daran gehindert werden. Kurz, es sind die Rahmenbedingungen, die entscheidend sind: das soziale Umfeld, das Arbeitsklima und der individuelle Spielraum, der zur Verfügung steht. Mittelmässige Leistungen gibt es nämlich gar nicht, wenn Menschen ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt und menschengerecht motiviert werden. Mittelmass in der Leistung ist eine rein statistische Grösse, die im realen Leben nicht auffindbar ist.

Eine möglichst gute Entfaltung innovativer Ideen ist dann am besten gewährleistet, wenn die Gestaltung der Arbeit möglichst frei ist. Familienzeit und Freizeit, Lernzeit und Arbeitszeit vermischen sich immer mehr. Das persönliche Engagement wird umfassender, die Work-Life-Balance dadurch immer fragiler, doch der Ruf nach sinnstiftender Arbeitszufriedenheit und wahrer Schaffensfreude immer unüberhörbarer. Positive Anreize wie Spass bei der Arbeit, Anerkennung und Wertschätzung im Team werden immer wichtiger. Die Dienstleistungsbereitschaft im Job wird dadurch zum

Ausdruck der Identifikation mit der beruflichen Funktion einerseits und der menschlichen Emotionalität anderseits.

Lust und Freude sind die mächtigen Antriebskräfte der Menschen. Es liegt an den Arbeit- und Auftraggebenden, diese Kräfte richtig zu steuern. Zum Nutzen der Unternehmen wie der Arbeitnehmenden.

*Peter Vonlanthen,
Geschäftsleiter des KV Zürich*

EINLEITUNG

Die Klage über zunehmenden Leistungsdruck reisst nicht ab. Dass nur wenig dagegen unternommen wird, hängt hauptsächlich damit zusammen, dass die pauschale Klage zu unspezifisch ist. Ob eine Arbeitsbelastung tatsächlich als Leistungsdruck empfunden wird, der die Grenze des Erträglichen überschreitet, hängt in meist wenig beachteter Weise von der gelebten Leistungskultur ab, das heisst von den Bedingungen der Leistungserbringung. Diese Bedingungen zu kennen und aktiv zu gestalten, ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich bestehende Leistungspotentiale wirklich entfalten und sich nicht gar in Störpotentiale verkehren.

Die vorliegende Studie wendet sich dem Thema der Leistungskultur mit Fokus auf den Finanzsektor zu, in dem die erwähnte Klage besonders oft ertönt. Kapitel eins fasst die Ergebnisse der Studie im Sinne von Bausteinen einer modernen Leistungskultur zusammen. Im zweiten Kapitel werden die Veränderungen im Leistungsverständnis moderner Gesellschaften in den letzten 40 Jahren in den Blick genommen. Das dritte Kapitel sucht gleichsam als Ausgangsdiagnose eine Antwort auf die Frage, wie leistungsorientiert Finanzdienstleister in der Schweiz wirklich sind. Einer Klärung des Begriffs Leistung widmet sich Kapitel vier und schliesst damit die eher theoretisch-analytischen Erwägungen ab.

Die in Interviews mit «financial professionals» eruierten Defizite der gegenwärtigen Leistungskultur werden in Kapitel fünf und Möglichkeiten deren Optimierung in Kapitel sechs dargestellt. Da immer wieder mangelnde Sozialkompetenz als Ursache für Unbehagen und Missmut in der Leistungskultur verantwortlich gemacht wird, sucht Kapitel sieben nach einer Antwort auf die Frage, was Sozialkompetenz ist und wie sie fruchtbar gemacht werden kann.

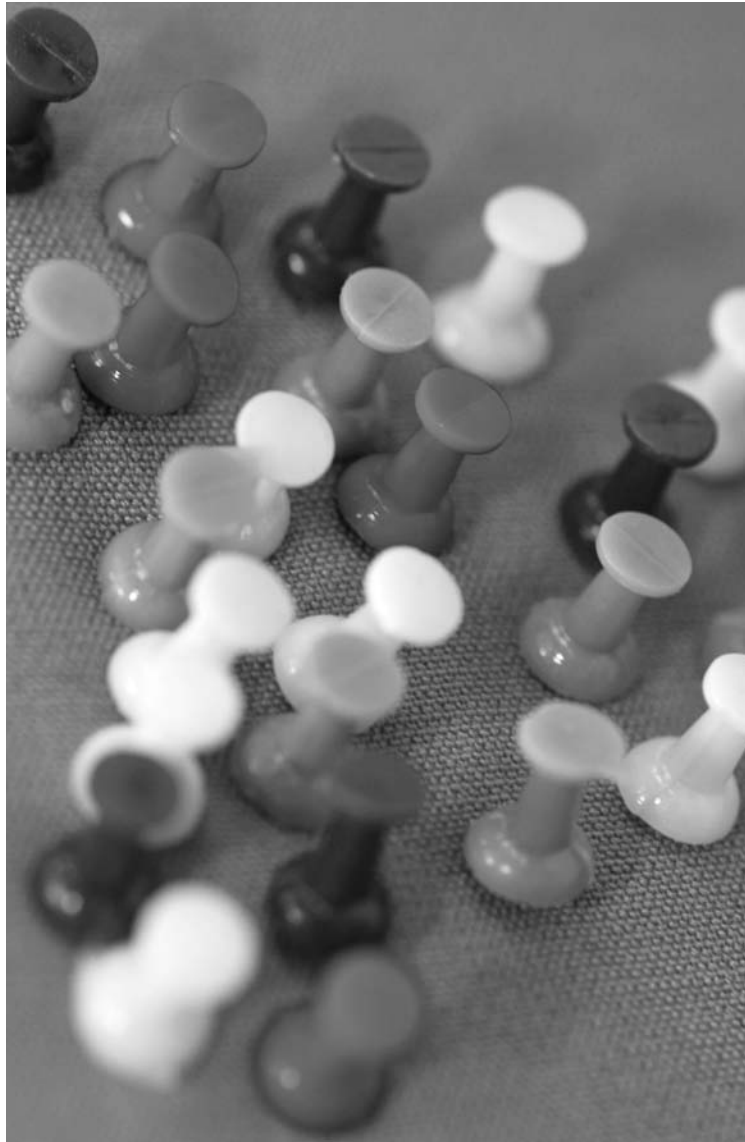
Design und Finanzierung der Studie

Im Zeitraum zwischen November 2005 und März 2006 wurden 16 im Kader und Management des schweizerischen Finanzsektors tätige Frauen und Männer befragt, die alle über mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Finanzindustrie verfügen. Die anonym geführten, strukturierten Interviews, auf denen diese Studie basiert, waren auf ca. neunzig Minuten angelegt und wurden auf Tonträger aufgezeichnet. Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden so ausgewählt, dass je die Hälfte der Frauen beziehungsweise Männer einen «Frontoffice»- oder «Backoffice»-Bereich repräsentieren und alle von ihrer Persönlichkeitsstruktur her mindestens über eine gewisse Offenheit gegenüber Fragen verfügen, die über Aspekte der reinen Fachkompetenz hinausgehen.

Die vorliegende Studie geht davon aus, dass für die Bearbeitung des Themas «Leistungsorientierung» die qualitative Methode der quantitativen vorzuziehen ist, weil auf diesem explorativen Wege im Hinblick auf Erhalt oder Aufbau einer modernen Leistungskultur mehr substantielle und verwertbare Ergebnisse erzielbar sind. Die Auswertung der

16 Interviews kann und will weder Repräsentativität noch Signifikanz in statistischem Sinne beanspruchen. Wo grafische Darstellungen den Zugang erleichtern sollen, wird deshalb auf prozentuale Angaben verzichtet und meist ein symbolischer Platzhalter für die einzelne Meinung angeführt. Wo Zahlen verwendet werden, ist nicht ihr absoluter Wert wichtig, sondern die Relation zu vergleichbaren Zahlen. Der Vorteil der qualitativen Methode liegt in der Tiefe der Information, die für die Interpretation fruchtbar gemacht werden kann. Der Nachteil besteht in der geringen Zahl von Interviews, was in der Interpretation so berücksichtigt wird, dass Ergebnisse nur dann genannt werden, wenn kein Verdacht auf Zufälligkeit besteht.

Das Projekt «Leistungsorientierung», dessen Ergebnis mit dieser Studie vorliegt, wurde 2004 in Angriff genommen. Zur Finanzierung wurden Stiftungen angefragt. Die Raiffeisen-Jubiläumstiftung hat die Bedeutung der Thematik erkannt und sowohl Planung als auch Durchführung der Interviews finanziert. Den Verantwortlichen der Raiffeisen-Jubiläumstiftung sei hiermit für die Unterstützung gedankt.



1. BAUSTEINE EINER MODERNEN LEISTUNGSKULTUR

1. Zustimmung zur Leistungskultur erhalten

Gegenwärtig verfügt die Leistungskultur im Finanzsektor über ein ausreichendes Mass an Zustimmung, sowohl extern wie auch intern. Finanzdienstleistungsunternehmen gelten nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch bei qualifizierten Mitarbeitenden als ausgeprägt leistungsorientierte Unternehmen. Diese grundsätzliche Zustimmung kann nur erhalten werden, wenn die Gründe für das unter der Oberfläche verbreitete Unbehagen und den Missmut in der Leistungskultur erkannt und aktiv angegangen werden.

2. Bedingungen der Leistungserbringung aktiv gestalten

Der Erfolgsfaktor Leistungsorientierung ist gegenwärtig weniger durch unspezifisch wirksamen Leistungsdruck, auch nicht hauptsächlich durch geringe Leistungsbereitschaft oder massive Motivationsschwierigkeiten gefährdet. Als wenig leistungsförderlich gilt vielmehr ein offenbar verbreitetes und nur schwer zu überwindendes Arbeitsklima, das allzu oft von Ärgerlichem, von Lethargie, Aggression und Zynismus geprägt ist. Solches Arbeitsklima kann negative Auswirkungen von Belastung über Schlafstörungen bis zu Angst und Verzweiflung zeitigen, macht es schwer, Phänomene der Über- und Unterforderung wirksam zu bekämpfen, ist der persönlichen Motivierung nicht zuträglich und von Tendenzen geprägt, die das Leistungsprinzip unterlaufen. Nicht an sich fehlender Leistungswille, sondern die der Leistungserbringung wenig zuträglichen Bedingungen machen zu schaffen. Leistungsorientierung ist gefährdet durch wenig aktive Gestaltung des Arbeitsalltags.

3. **Leistungsdruck bewältigen**

Die Klage über zunehmenden Leistungsdruck ist zu pauschal und muss konkretisiert werden. Das Unbehagen in der gegenwärtigen Leistungskultur rührt daher, dass die Zwierspältigkeit im Leistungsbegriff nicht konsequent diagnostiziert wird. Einer strikt ergebnisorientierten Auffassung von Leistung widerspricht teilweise ein umfassenderer und personorientierter Begriff von Leistung, der Aspekte von Sinn und Verantwortung im Alltag zur Geltung zu bringen vermag. Der Leistungsdruck kann nur dann bewältigt werden, wenn diese Spaltung im Leistungsbegriff aktiv angegangen wird und sich nicht in einer Un-Kultur des Laissez-faire auswirkt, die das Arbeitsklima belastet. Die Gestaltung des Arbeitsalltags unter der Spannung der beiden gleichermaßen realen Auffassungen von Leistung stellt hohe Anforderungen an die Führung.

4. **Strikt ergebnisorientiertes Leistungsverständnis integrieren**

Die strikt ergebnisorientierte Auffassung von Leistung wird wohl zu Recht als Ursprung des zunehmenden Leistungsdrucks interpretiert. Sie wirkt sich positiv auf die Disziplin zum Beispiel im Kostenmanagement und anscheinend positiv auf die Entwicklung finanzieller Kennzahlen aus. Der Preis, der dafür zu zahlen ist, muss jedoch im Auge behalten werden. Der strikt ergebnisorientierte Leistungsbegriff zeichnet sich durch Rationalisierung der Arbeitsorganisation und durch Zwangsläufigkeit technischer Prozesse aus. Seine Integration in ein umfassendes Leistungsverständnis zeigt sich darin, dass «menschliche» Aspekte der Leistungserbringung Berücksichtigung finden, die intrinsische Motivation nicht der extrinsischen geopfert wird, auch «unsichtbare Leistung» honoriert wird und der Erosion des Leistungsprinzips dadurch Einhalt geboten wird, dass Leistung nicht bloss quantitativen, sondern auch qualitativen Massstäben unterworfen wird.

5. **Der Erosion des Leistungsprinzips Widerstand leisten**

An einer Erosion des Leistungsprinzips kann in langer Frist niemand Interesse haben. Der hohe Anspruch an die Führung besteht darin, das ergebnisorientierte Leistungsverständnis so zu integrieren, dass der dadurch bewirkte Schaden minimiert wird. Dass das Leistungsprinzip zu erodieren droht, zeigt sich einerseits in alltäglichen Tendenzen, die ihm zuwiderlaufen, andererseits in einzelnen Ausgestaltungen der Leistungslohnsysteme, die nicht mehr wirklich leistungsorientiert sind. Die Herausforderung der Führung insbesondere bezüglich der Saläre des Topmanagements besteht darin, selber aktiv eine gute Lösung der Problematik anzustreben, bevor die Empörungskommunikation der Öffentlichkeit möglicherweise schlechtere Lösungen erzwingt.

6. **Umfassenden Leistungsbegriff erhalten**

Gegenwärtig steht das ergebnisorientierte Leistungsverständnis in der öffentlichen Kommunikation so sehr im Vordergrund, dass das eher sinn- und motivationsorientierte Verständnis oft in den Bereich des Gutmenschentums, der Sozialromantik oder der Ideen abgeschoben wird, «die sich nur zu leicht vor den Interessen blamieren» (Berthold Brecht). Möglicherweise ist dieses Beharren auf der strikt ergebnisorientierten Rationalität aber selber ein gefährliches und blamables Spiel, das die innovierenden Fähigkeiten unterdrückt, auf die eine moderne Leistungskultur in hohem Masse angewiesen ist. Produkte und Prozesse von Finanzdienstleistern sind in den vergangenen Jahren so sehr austauschbar geworden, dass Präferenzen und Prinzipien der Menschen immer wichtiger werden. Führung, die sich in diesem Bereich profilieren und den absehbaren Herausforderungen durch bewussteren Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre aktiv begegnen will, kann das Wissen um diese Präferenzen und Prinzipien in Innovationen umsetzen. Um

den Unternehmenserfolg in mittlerer und längerer Perspektive zu sichern, muss die Führung in umfassendem Sinne leistungsorientiert sein. Die Integration von sinn-, verantwortungs- und personbezogenen Aspekten von Leistung ist eine Frage der sozialen Kompetenz. Fachliche und soziale Kompetenz müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass die geforderten Ergebnisse besser erreicht werden.

7. Konzeptionelle Klarheit für Massnahmen zur Stärkung der Leistungskultur gewinnen

Dass Führung Leistung fordert, ist selbstverständlich. Ebenso selbstverständlich sollten gute Bedingungen zur Leistungserbringung geschaffen werden. Massnahmen zur Stärkung der Leistungskultur gibt es viele; wo sie in letzter Zeit gekürzt wurden, war dies vielleicht ein falsches Signal. Das hauptsächliche Problem besteht jedoch nicht in der Anzahl von Massnahmen, sondern in deren Effektivität. In einigen Unternehmen fehlt es an konzeptioneller Klarheit, warum «soziale Verantwortung» gegenüber Mitarbeitenden wahrgenommen werden soll und wie. Geklärte soziale Verantwortung sollte über Art und Zahl von Massnahmen bestimmen, wenn sie wirksam sein sollen. Förderung sozialer Kompetenz gehört zweifellos dazu.

8. Soziale Kompetenz fördern

Sollte die Einschätzung zutreffend sein, dass im Finanzsektor die soziale Kompetenz in den vergangenen Jahren in dem Masse geschwunden ist, wie der Einfluss des strikt ergebnisorientierten Leistungsverständnisses zugenommen hat, so dürfte an dieser Stelle eine bedeutende Herausforderung für Unternehmen der Finanzindustrie liegen. Wenn Präferenzen und Prinzipien von Personen (Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre...) zunehmend wichtig werden und die Kompetenz abnimmt, damit umzugehen, liegt ein Missverhältnis vor, das sich nicht auszahlen kann und daher korrigiert werden muss. Die Förderung sozialer Kompe-

tenz hat gewiss vorerst manches Missverständnis zu überwinden. Als aktive Gestaltung alltäglicher Beziehungen und als Fähigkeit selbständiger Orientierung im gesellschaftlichen Umfeld, von dem das Geschäft lebt, greift soziale Kompetenz am entscheidenden Ort ein: im Erhalten und Stärken einer modernen und verträglichen Leistungskultur.



2. IST «LEISTEN» SELBSTVERSTÄNDLICH?

Zeitbedingte Leitfragen

Vor 35 Jahren publizierte jemand zur Frage: «Ist Leistung unanständig?»¹. Der Beitrag hatte den Zweck, der damals gängigen harschen Kritik an der Leistungsgesellschaft etwas entgegenzusetzen und Leistung als etwas durchaus «Anständiges» auszuweisen: Leistung, verstanden als in der beruflichen Arbeit erbrachte Bemühung und Aufwand, der Anrecht auf Belohnung in sich trägt.

Die Zeiten der Fundamentalkritik an der Leistungsgesellschaft sind heute vorbei. Die von der 68-er Generation einst so massiv geübte Kritik an der Leistungs- oder Erfolgsgesellschaft (vgl. Kasten Zur Erinnerung) wirkt heute für viele überholt und scheint auf die Zeit nach dem «Sieg des Kapitalismus» nicht direkt übertragbar zu sein. Das Leistungsprinzip drängt seit einigen Jahren über den Bereich der Wirtschaft hinaus und beansprucht auch in den andern gesellschaftlichen Sphären vermehrt Geltung. Es scheint zum dominanten Prinzip gesellschaftlichen Handelns geworden zu sein. Diese Verschiebung bedingt auch eine Veränderung der Leitfragen. Wir fragen heute eher: Ist «Leisten» tatsächlich so selbstverständlich, wie es zu Beginn des 21. Jahrhunderts den Anschein macht?

Nach wie vor ist es «die Wirtschaft», die sich am eindeutigsten nach dem Prinzip der Leistung ausrichtet. Insbesondere gelten Unternehmen des Finanzsektors als eminent leistungsorientierte Organisationen. Eine Studie, die sich das Thema «Leistungsorientierung» in dieser Branche vornimmt und untersucht, was unter Leistung hier genau verstanden und wie eine Leistungskultur im Finanz-Alltag erlebt wird, befragt am besten Eingeweihte selbst. In die Auswertung der Interview-Ergebnisse steigen wir bei zwei Fragen ein, die die leistungskritischen Töne in Erinnerung rufen und

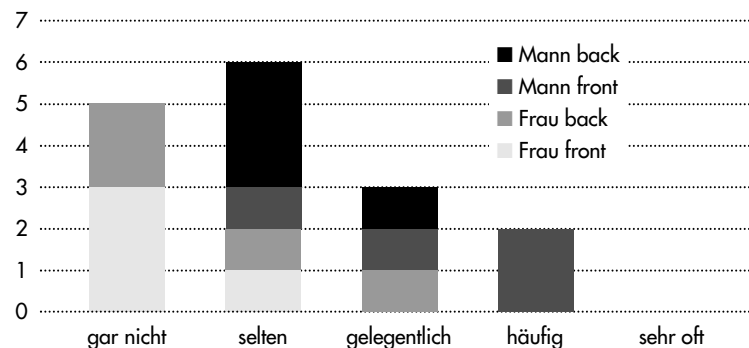
ansatzweise Veränderungen der Finanzwirtschaft während der letzten Jahrzehnte sowie mögliche Defizite in ihrer Leistungskultur erkennen lassen.

Grundsätzliche Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen

War noch vor 35 Jahren oft die Kritik zu hören, der Wirtschaftsalltag – wie er auch in Unternehmen der Finanzindustrie üblich ist – mache den Menschen zum Sklaven, so stösst gegenwärtig dieser Vorwurf der verletzten Menschenwürde nur auf geringe Resonanz (Frage 13). In der Mehrheit «selten» oder «gar nicht» treffen «financial professionals» angeblich an die Grenzen geisttötender Arbeiten, Machtstrukturen, Leistungsdrucks oder des Gefühls, als blosse Nummern behandelt zu werden.

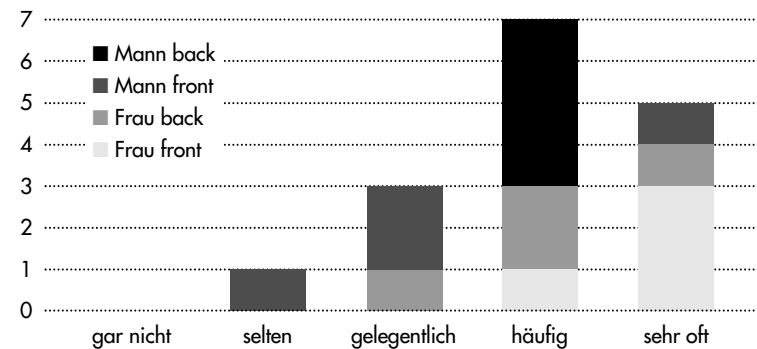
Dieses Ergebnis erstaunt insofern nicht, als sich im Arbeitsalltag des Finanzsektors tatsächlich viel geändert hat. «Fließbandarbeiten», an die sich ältere Befragte aus ihrer Anfangszeit noch erinnern, gibt es nach durchgesetzter technologischer Revolution kaum mehr, die Hierarchien sind sehr viel flacher geworden, der partizipative Führungsstil hat vielerorts Wurzeln geschlagen und patriarchalische Direktiven scheinen heute auf längere Sicht nicht wirklich aussichtsreich zu sein – mindestens dort, wo in Teams und Abteilungen an konkreter Zielerreichung gearbeitet wird.

**Grafik 1/
Frage 13:
«Von kritischer Seite ist oft zu hören, der Arbeitsalltag mache den Menschen zum Sklaven. – Halten Sie diesen Vorwurf der verletzten Menschenwürde für zutreffend?»**



Es mag Zufall sein, dass Männer generell und insbesondere Männer mit Fronttätigkeit sich in ihrer Menschenwürde eher tangiert sehen als Frauen. Nicht ganz zufällig dürfte in Grafik 1 jedoch das Ergebnis sein, dass unter «gelegentlich» drei und unter «häufig» sogar noch zwei Nennungen zu verzeichnen sind. Mag auch der Vorwurf der Sklaverei übertrieben und jedenfalls im übertragenen Sinne zu verstehen sein, gegenwärtig ortet offenbar fast ein Drittel der Befragten doch gewisse Defizite im Respekt vor dem Individuum.

Konfrontiert mit der konventionellen Meinung (Frage 2), wonach in der wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft Leistung belohnt werde, reagieren «financial professionals» positiv: Ihre Leistung werde «häufig» oder gar «sehr oft» belohnt.



**Grafik 2/
Frage 2:
«In der wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft wird Leistung belohnt. – In welchem Grad trifft diese Aussage für Sie/Ihr Arbeitsumfeld zu?»**

In der Mehrzahl sind sie mit ihrem erreichten Erfolg zufrieden und nennen als Grund für die grundsätzliche Zufriedenheit² unter anderem die herausfordernde Arbeit, die hohe Qualität von Ressourcen, die ihnen zwecks Erfüllung der Aufgabe zur Verfügung gestellt werden, das unmittelbare Umfeld des Teams oder der Abteilung (das oft vom Unternehmens-System als ganzem unterschieden wird) und nicht zuletzt die hohe materielle Entlohnung ihrer Arbeit.

Frage 5a:
«Welche beruflichen Misserfolge haben Sie persönlich schon gehabt?»

Besonders aussagekräftig für den Grad der Leistungsmotivation der Befragten sind die Antworten auf die Frage nach Misserfolgen (Frage 5a): Fehleinschätzung oder Verlust von Kunden, falsch beurteilte Wertschriften, eigene Naivität und fehlende Erfahrung, nicht erreichte Ziele, ins Leere gelaufene oder abgebrochene Projekte, diese und andere Misserfolge werden meist als Lernerfahrungen und als Chance zur Verbesserung der eigenen Leistung dargestellt. Menschen – auch Mitarbeitende der Finanzindustrie – wollen etwas leisten, an etwas dran sein, Ziele erreichen und aus Fehlern lernen. Die Leistungsmotivation ist zweifellos hoch, was auch den Ergebnissen quantitativer Untersuchungen entspricht³. Wenn es offene Fragen oder Schwächen in der Leistungskultur von Finanzdienstleistern gibt, so sind sie im Kern eher nicht in der fehlenden Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden zu suchen.

Grafik 2 lässt dennoch eine Frage offen. Es mag Zufall sein, dass die Männer mit Fronttätigkeit gegenüber tatsächlich gelebter Leistungsorientierung skeptischer sind als die andern drei Gruppen. Es mag auch Zufall sein, dass Frauen mit Fronttätigkeit der tatsächlich gelebten Leistungsorientierung mehr trauen als die andern drei Gruppen. Das Ergebnis aber, dass die Antworten auf die Frage nach dem Grad der Belohnung von Leistung insgesamt nicht positiver ausfallen, ist für eine Branche, die generell als sehr leistungsorientiert gilt, eher auffällig und muss wohl als Hinweis auf Schwächen in der Leistungskultur interpretiert werden.

Das Selbstverständliche an Leistung

Diesen ersten Hinweisen auf die Art, wie Leistungsträger im Finanzsektor den Erfolgsfaktor «Leistungsorientierung» wahrnehmen, entnehmen wir zwei Ergebnisse. Erstens ist «Leisten» insofern tatsächlich etwas Selbstverständliches, als Menschen generell gestalten, sich entwickeln und auch Anerkennung erfahren wollen. Zweitens wird jedoch das Erbringen von Leistung von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, was oft dazu führt, dass sich «Leisten» nicht mehr von selbst versteht. Den Hinweisen auf Defizite im Respekt vor dem Individuum und auf Schwächen in der Leistungskul-

tur muss nachgegangen werden, will man den Optimierungs-Potenzialen im Hinblick auf Erhalt oder Aufbau einer modernen Leistungskultur auf die Spur kommen.

Zur Erinnerung: Kritik an der Leistungsgesellschaft (vgl. Gäggen (1972) 146f).

- *Die Erfolgsgesellschaft zwingt zu ständig höheren produktiven Leistungen.
Der Mensch steht im Dienst des Produktionsprozesses.*
- *Es gibt keine Gelegenheit, die persönlichen Qualitäten zu entwickeln.
Der Mensch ist entfremdet.*
- *Konsumenten stehen unter dem Druck der aufgezwungenen kommerziellen Bedürfnisse.
Die Wirtschaft macht den freien Menschen zum Sklaven.*
- *Die Wirtschaft wird von einer relativ kleinen Gruppe beherrscht.
Der Mensch wird manipuliert.*
- *Das Wirtschaftssystem ist totalitär. Man kann es nur annehmen oder verwerfen.
Menschen leiden unter repressiver Toleranz.*



3. SCHWEIZER FINANZ-DIENSTLEISTER ALS LEISTUNGSORIENTIERTE ORGANISATIONEN

Leistung, Partizipation, Solidarität und Chancengleichheit

Was auch immer unter Leistung genau verstanden wird, fest steht, dass Leistung zustande kommt in der Interdependenz von Gesellschaft, Individuum und Organisation (Abbildung 1). Da die Leistungskultur im Unternehmen von der ökonomischen Leistungsfähigkeit der Gesellschaft ebenso abhängt wie von der individuellen Leistungsmotivation der einzelnen Mitarbeitenden, drängt es sich auf, diese drei Grössen miteinander in Beziehung zu setzen. Während sich die Auswertung der Befragungsergebnisse im Folgenden auf die mittlere Ebene von Organisation und Team konzentriert, nehmen wir in diesem Kapitel gesellschaftliche und individuelle Faktoren in die Auswertung auf.

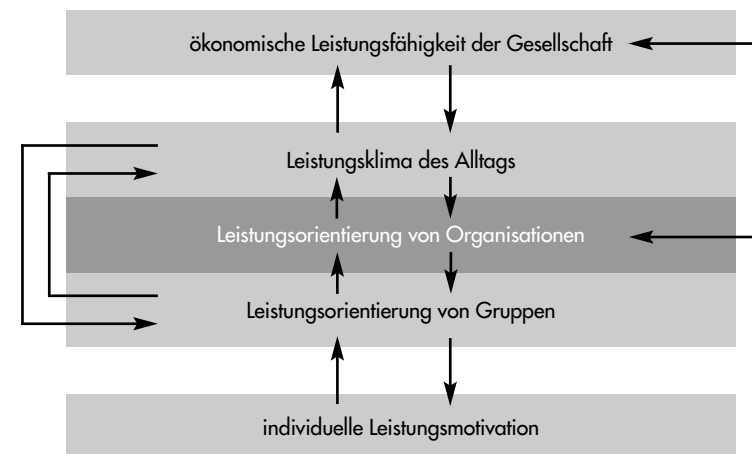
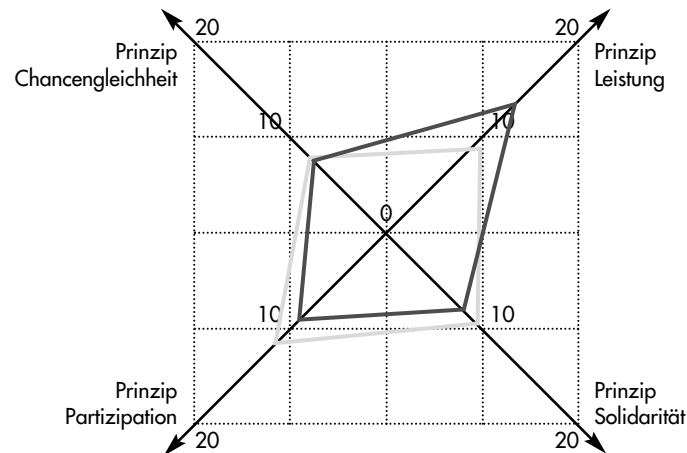


Abbildung 1:
Leistungsebenen
Aus: Kreuz
(2002/2003)

Das Leistungsprinzip gilt nirgendwo absolut. Jede Gesellschaft – sei es eine der nationalen Ausprägung oder die erst in Umrissen sich abzeichnende globale Gesellschaft – versucht, das Prinzip der Leistung mit andern Prinzipien in Ausgleich zu bringen. «Die Zukunft der Leistungsgesellschaft hängt davon ab, dass sich ein Gleichgewicht zwischen tatsächlicher Chancengleichheit, Leistungsprinzip, Partizipationsmöglichkeiten und solidarischer Mitmenschlichkeit ergibt»⁴. Die vier Prinzipien Leistung, Partizipation, Chancengleichheit und Solidarität sind Grundpfeiler liberaler Gesellschaften, die sich als offen und demokratisch verstehen. Sie prägen die Ausgestaltung der gesellschaftlichen Institutionen auch in Politik und Wirtschaft.

Insofern, als Unternehmen gesellschaftliche Institutionen sind, das heisst «kleine Gesellschaften» in der Gesellschaft darstellen, muss sich der Versuch, verschiedene Prinzipien in Ausgleich zu bringen, auch in Unternehmen spiegeln. Wir haben deshalb die 16 «financial professionals» gebeten, den Stellenwert der genannten vier Prinzipien für die Einschätzung «ihres» Unternehmens abzubilden (Frage 23). Das Ergebnis (Grafik 3) stellt eine Brancheneinschätzung der Schweizer Finanzdienstleister als leistungsorientierte Organisationen dar (dunkle Linie).

**Grafik 3/
Frage 23:
«Die Gesellschaft versucht, ein Gleichgewicht zwischen Leistungsprinzip und den Prinzipien Chancengleichheit, Partizipation und Solidarität herzustellen. Bitte versuchen Sie, das Verhältnis der vier Prinzipien für Ihr Unternehmen abzubilden.»**



Vorgelegt wurde dazu die helle Linie, eine Schätzung des Zusammenwirkens der vier Prinzipien in der schweizerischen Gesellschaft der Gegenwart: Darin hat das Prinzip Partizipation in der basisdemokratisch organisierten Schweiz die höchste Ausprägung, gefolgt von Solidarität, Leistung und Chancengleichheit. Diesen Vorgaben stimmten alle Befragten grundsätzlich zu und wählten von dort aus die Ausprägungen, wie sie diese im eigenen Unternehmen erleben.

Das Gesamtergebnis entspricht den Erwartungen: Der Durchschnitt von Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmen als einer «Gesellschaft» in der Gesellschaft weist einen sehr viel höheren Wert für das Leistungsprinzip aus als die Nation Schweiz, alle andern Prinzipien sind in den Unternehmen schwächer ausgeprägt. Interessanter ist der Blick in die Zahlen⁵, auf denen Grafik 3 beruht. Angesichts der geringen Zahl befragter Personen ist auch hier wieder mit Zufälligkeiten zu rechnen. Nicht zufällig dürften aber folgende Beobachtungen sein:

- Alle vier Gruppen werten Leistung am höchsten und nicht etwa nur die «professionals» mit Fronttätigkeit.
- Männer mit Fronttätigkeit werten Leistung am höchsten und auch Frauen mit Fronttätigkeit werten sie höher als Frauen mit Tätigkeit im Backoffice.
- Frauen werten Solidarität höher als Partizipation, was bei den Männern genau umgekehrt ist.
- Chancengleichheit wird bei allen vier Gruppen am niedrigsten bewertet.

Interdependenz von Gesellschaft, Individuum und Organisation

Die in Abbildung 1 angedeuteten Relationen zwischen individuellem, organisatorischem und gesellschaftlichen Leistungs-«Klima» sind äusserst vielfältig. Wenige weitere Aspekte dazu konnten in den In-

Frage 24:
«Hat Ihrer Meinung nach die mangelnde ökonomische Leistungsfähigkeit der Schweiz mehr mit mangelnder individueller oder mehr mit fehlender Leistungsorientierung von Unternehmen zu tun?»

Interviews thematisiert werden. So sieht beispielsweise keine der befragten Personen den Grund für die bis vor kurzem lang anhaltende Wachstumsschwäche der Schweizer Volkswirtschaft in fehlender Leistungsorientierung von Unternehmen (Frage 24). Insbesondere werden Unternehmen des Finanzsektors von diesem «Verdacht» entlastet, was angesichts des grossen ökonomischen Erfolgs der Branche – der allerdings auch in andern Faktoren als bloss überzeugender Leistungsfähigkeit begründet ist – nachvollziehbar scheint.

Wenig einig sind sich die «financial professionals» bezüglich eines negativen Einflusses der individuellen Leistungsbereitschaft auf die Wachstumsschwäche. 9 von 16 Befragten sehen das Leistungsklima des Alltags geprägt von einer gesättigten Gesellschaft. Der kontinuierlich ansteigende Wohlstand habe zu einer gewissen Trägheit, Behäbigkeit oder Unflexibilität geführt, was dem Individuum wenig Anreize biete, etwas zu wagen, ins kalte Wasser zu springen, innovativ zu sein und Risiken zu übernehmen. Die Behauptung jedoch, die Gesellschaft sei leistungsscheu geworden, geht allen Interviewten entschieden zu weit: eine gewisse Bequemlichkeit «ja», generell leistungsscheu «nein». «Wir leisten heute mehr mit weniger Ressourcen und in kürzerer Zeit, kurz: professioneller».

Frage 24a:
«Welche andern Faktoren als mangelnde Leistungsorientierung würden Sie für die Wachstumsschwäche verantwortlich machen?»

Der hauptsächliche Grund für die ökonomische Wachstumsschwäche in der gesättigten Gesellschaft wird in Strukturen festgemacht. Nicht bereinigte Strukturprobleme, politische Verkrustung und Reformunfähigkeit seien dafür verantwortlich, dass wenig Bewegung in der Gesellschaft zu beobachten ist (Frage 24a). Das Festhalten am Status Quo, das Denken in Kategorien der Besitzstandswahrung und vor allem die Flut von Auflagen und Regulierungen machen den Befragten nicht nur als politischen Bürgern, sondern auch als «professionals» im Unternehmen zu schaffen. Letztere Phänomene beeinträchtigen das Leistungsklima in Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen.

Konfrontiert mit der Behauptung, der Vorsprung bezüglich Produkten und Prozessen, den die Schweizer Finanzindustrie vor zehn Jahren noch hatte, sei eingeebnet worden (Frage 3), reagieren 13 Befragte zustimmend. Insbesondere bezüglich der Produkte sei die Einebnung des Vorsprungs vollständig oder Unterschiede nur noch minim. Finanzdienstleistungsprodukte haben sich in den vergangenen Jahren als so leicht kopierbar erwiesen, dass eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz mit der Produktpalette nicht mehr geschaffen werden kann, sehr wohl jedoch mit der Beratungsleistung: «Es kommt auf den Menschen an».

Wenn auch bezüglich der Prozesse in einzelnen Bereichen noch ein Vorsprung gesehen wird, so hat doch auch hier unter dem Einfluss der Informationstechnologie eine Angleichung stattgefunden: «Das Know How konvergiert». Der Grund für die Einebnung des Vorsprungs gegenüber der internationalen Konkurrenz wird jedoch in der Internationalisierung, im Wissensabfluss in andere Märkte durch Übernahmen, sowie in der Globalisierung generell gesehen.

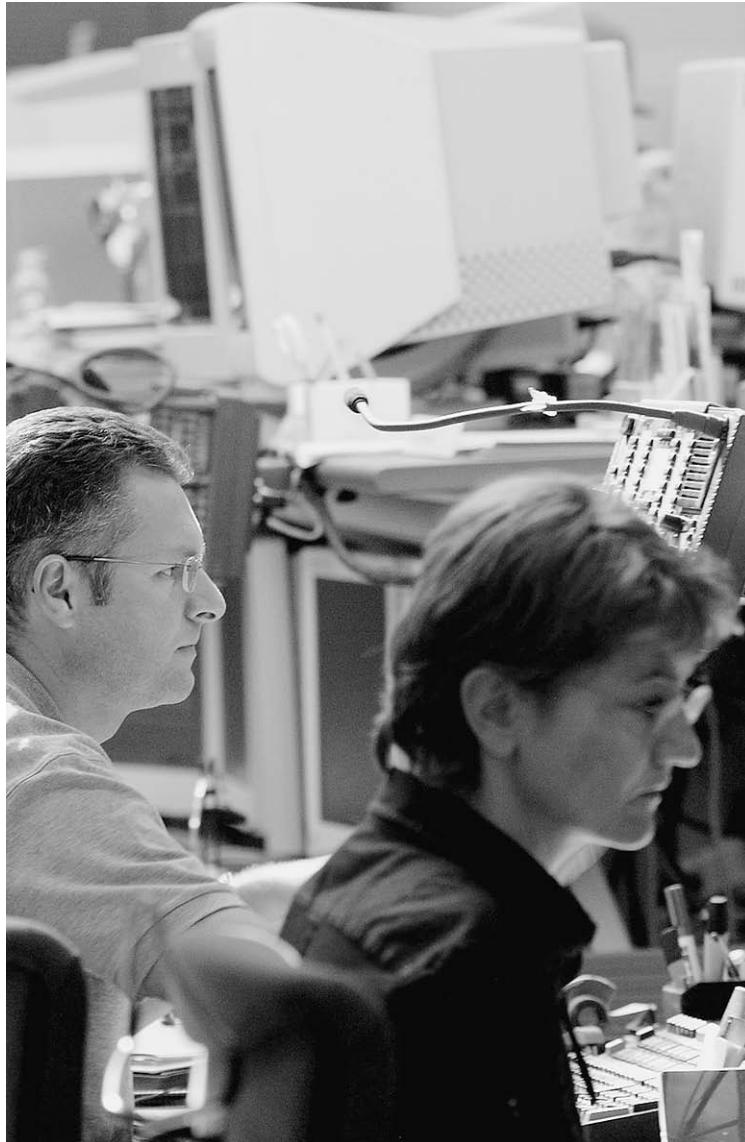
Zu Leistungsbegriffen in der Finanzindustrie

Deutlicher als andere Branchen sind Finanzdienstleistungsunternehmen nicht mehr nur mit einer gesellschaftlichen Leistungsfähigkeit nationaler Ausprägung, sondern zunehmend mit einer globalen Gesellschaft konfrontiert. Vor allem grosse Finanzdienstleister nutzen dies beispielsweise durch Auslagerungen ins Ausland zum eigenen Vorteil aus. Jedoch hat diese Entwicklung unter anderem auch die Konsequenz, dass in demselben Finanzdienstleister Unternehmen mit recht unterschiedlichen «Kulturen» – anderem Geschäftsverständnis, andern Standards, anderem Leistungsverständnis – nebeneinander bestehen. Bevor wir im nächsten Kapitel den unterschiedlichen Formen von Leistungsverständnis nachgehen, halten wir folgende Schlussfolgerungen aus Kapitel drei fest:

Frage 3:
«Vor zehn Jahren hatten Schweizer Unternehmen der Finanzindustrie noch einen Vorsprung gegenüber der ausländischen Konkurrenz bezüglich Produkten und Prozessen. Sind Sie auch der Meinung, dieser Vorsprung sei inzwischen ausgeglichen respektive eingeebnet worden?»

- Die Aussage, Unternehmen des Finanzsektors seien im Vergleich zur Gesellschaft als ganzer stark leistungsorientiert, ist nicht nur ein diffuses Image. Sie wird in der Befragung als Aussage mit hoher Richtigkeit bestätigt.
- Durch die Internationalisierung kommt eine globale Gesellschaft ins Spiel, deren Wirkungen sich erst in Umrissen abzeichnet, v.a. im Leistungsverständnis (Kapitel vier) und in der Lohnpolitik (Kapitel sechs) aber schon wirksam ist.
- Die Gesellschaft nationaler Ausprägung wirkt in vielfältiger Weise auf die Leistungskultur der Unternehmen ein. Wenn hier auch das Prinzip der Leistung stärker ausgeprägt ist, verschaffen sich die andern Prinzipien dennoch in unterschiedlichem Ausmass Geltung. Besondere Beachtung finden in den Interviews die «Nebenwirkungen» der Regulierungsflut und eine gewisse Bequemlichkeit im alltäglichen Leistungsklima, die auch die Leistungskultur im Unternehmen beeinflussen.
- Insofern, als Unternehmen eben nicht «kleinere Gesellschaften» in der Gesellschaft, sondern privatwirtschaftliche Organisationen sind, ist nicht damit zu rechnen, dass sie einen vollständigen Ausgleich der Prinzipien anstreben können oder sollen. Im Hinblick auf eine moderne Leistungskultur scheinen punktuelle Anpassungen jedoch sinnvoll. Dies gilt wohl weniger für das Prinzip der Partizipation, schon eher für das Prinzip Solidarität und ganz gewiss für das Prinzip der Chancengleichheit (Kapitel sechs).

0,72	44,03	41,99	42,87
1,49	67,88	64,65	65,35
2,00	54,40	52,51	52,44
0,78	63,35	60,33	61,37
1,23	67,25	64,05	65,05
1,48	41,32	39,92	39,86
0,05	14,84	14,48	14,76
1,61	43,43	41,80	41,73
Cominvest-Luxemburg			
1,34	42,18	40,95	41,16
—	—	33,27	33,64
—	76,36	75,23	75,23
—	66,58	66,58	66,57
x	85,70	84,02	83,79
—	40,28	40,28	40,27
—	—	46,43	46,35
x	85,43	84,58	84,54
x	93,69	90,96	90,77
—	—	—	—
1,58	52,67	52,67	52,66
164,63	5261,67	5261,67	5261,36
1,66	46,77	45,41	45,32
Grundbesitz			
1,55	43,42	41,35	41,35
Suisse Asset Management			
0,41	47,45	45,17	44,98
—	—	847,98	851,55
—	—	220,08	219,89
—	—	162,77	163,09
—	—	503,26	503,04
—	—	60,91	60,90
3,30	63,96	39,75	39,08
2,10	40,35	41,96	61,74
1,35	65,10	60,33	40,33
1,79	41,65	40,33	40,33
DB Real Estate			
2,40	43,42	41,85	41,34
DEGI			
4,00	78,58	74,84	74,87
Deka			
0,30	33,50	32,29	32,82
1,822	48,27	45,86	46,71
0,49	39,88	38,48	38,57
2,50	45,98	45,98	45,94
1,32	48,59	48,59	48,50
1,73	51,57	51,57	51,42
1,69	53,48	53,48	53,32
1,81	37,26	37,26	37,36
1,78	31,31	30,18	30,72
0,08	63,09	63,09	63,08
x	63,09	63,09	63,08
1,83	42,01	40,49	40,45
1,60	51,04	48,49	48,49
2,10	55,17	52,41	52,41
—	52,64	52,38	52,38
—	—	42,39	42,39
—	—	41,71	41,70
—	—	41,71	41,70
0,01	37,68	37,68	38,37
—	—	—	40,38



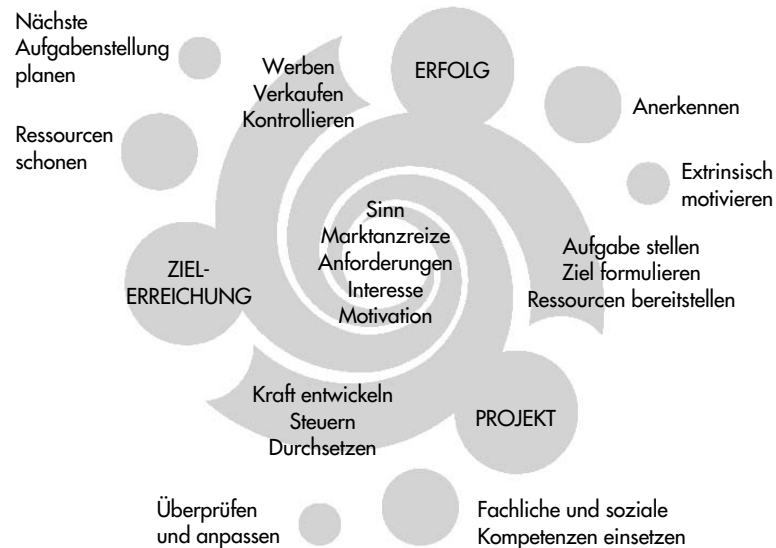
4. SPALTUNG IM LEISTUNGSVERSTÄNDNIS

Leistung – Begründung sozialer Ungleichheit

Leistung ist in der modernen Gesellschaft eine zentrale Referenzgrösse. Im Unterschied zu Prinzipien, die auf Gleichheit der Individuen etwa bezüglich politischer Partizipationsmöglichkeiten oder unveräusserlicher Rechte der Person zielen, wird das Leistungsprinzip zur Begründung sozialer Ungleichheit herangezogen. Wer mehr leistet, hat bessere Lebenschancen, einen höheren sozialen Status und ein grösseres Einkommen. Eine elaborierte Definition von Leistung lautet in leicht vereinfachter Form: «Unter Bedingungen formaler Chancengleichheit gilt ein intentionaler und individuell zu-rechenbarer Aufwand, der zu einem gesellschaftlich erwünschten Ergebnis führt, als Leistung. An das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis richtet sich eine Ausgewogenheitserwartung. Leistung begründet den Anspruch auf eine äquivalente Gegenleistung in Form von sozialökonomischem Status. Statusdifferenzen wiederum haben dem Selbstverständnis der modernen Gesellschaft entsprechend keine andere legitime Grundlage als Leistung»⁶.

Man kann Leistung auch als Prozess der Leistungserbringung begreifen (Abbildung 2). Die Abbildung ist abstrakt genug um beispielsweise die Tätigkeit eines Schreiners in Herstellung und Vermarktung eines Stuhls nachzuvollziehen wie auch konkret genug, dass «financial professionals» ihr Geschäft und ihr Leistungsverständnis darin wieder erkennen. Der immer wieder neu einsetzende und deshalb als Spirale dargestellte Prozess der Leistungserbringung ist auf den Aufwand ebenso angewiesen wie auf das Ergebnis. Wenn der Aufwand (Weg zu Projektformulierung und Zielerreichung) als Antwort auf Anforderungen, Marktanreize etc. nicht geleistet wird, stellt sich kein Ergebnis ein. Bleibt das Ergebnis in Form von Erfolg aus, kann die Spirale nicht in Gang gehalten werden (nächste Aufgabenstellung planen).

Abbildung 2:
Prozess der Leistungserbringung



Frage 4a:
«Eine weit verbreitete Kritik behauptet, dass in der Finanzindustrie ein Aspekt aus dem Prozess der Leistungserbringung aussergewöhnlich stark/einseitig betont wird. Welches meinen Sie, ist der einseitig betonte Aspekt?»

Konfrontiert mit dieser Illustration und der weit verbreiteten Behauptung, in der Finanzindustrie werde ein Aspekt in diesem Prozess der Leistungserbringung aussergewöhnlich stark, respektive einseitig betont (Frage 4a), deuten 12 der befragten «professionals» sofort, zwei weitere nach kurzer Überlegung auf den «Erfolg» und beginnen unverzüglich zu kommentieren. Als Leistung zählen im Geschäft des Finanzsektors der monetär quantifizierbare Erfolg, Wachstum, das Resultat, das «money making», der Bonus als finanzieller Anreiz und extrinsische Motivation, der «sichtbare» Erfolg.

Wenn diese eindeutige Antwort auch kaum einen Überraschungseffekt auszulöst, so ist doch der Widerspruch dazu bemerkenswert, der sich aus der Wahl einer für den persönlichen Alltag passenden Definition von Leistung ergibt. Aus einer Liste verschiedenster Leistungs-Begriffe (Frage 1) wählen 6 der interviewten Personen (darunter 3 mit Fronttätigkeit) eine den ganzen Prozess der Leistungserbringung umfassende Definition⁷, die weder das Resultat

noch «humanistische» Aspekte wie «Vertrauen» oder «Beitrag zum Ganzen» ausser acht lässt. 5 Befragte (davon 4 mit Fronttätigkeit) wählen eine engere, betriebswirtschaftliche Definition⁸, die den Output fokussiert. Die andern 5 (ausschliesslich Frauen, eine mit Fronttätigkeit) wählen einen von der Motivationsforschung beeinflussten und eher die intrinsische Motivation fokussierenden Leistungs-begriff⁹ als den adäquatesten für das eigene Arbeitsumfeld aus.

Was gegenwärtig im Finanzsektor unter Leistung verstanden wird, ist nicht ganz so eindeutig wie es die oben erwähnte weit verbreitete Behauptung nahe legen könnte. Die Mehrheit der Befragten¹⁰ bevorzugt für den persönlichen Arbeitsalltag einen umfassenden, diverse Aspekte integrierenden Begriff von Leistung. Andererseits ist dieser Alltag konfrontiert mit einer strikt geschäftsrationalen und ergebnisorientierten Auffassung von Leistung, der es nachzukommen gilt und die für verschiedene «humanistische» Aspekte von Leistung kein Interesse zu zeigen scheint. Wenn dieser Widerspruch zwischen Alltagsbegriff und geschäftsrationalen Begriff von Leistung richtig erfasst wurde, entspricht er dem Befund «einer gespaltenen Leistungsrealität»¹¹. Worin besteht diese Spaltung?

Zwiespältigkeit des Begriffs «Leistung» im Finanzsektor

Es wird vielerorts beobachtet, dass die moderne Wirtschaftswelt «stärker denn je einer strikt ergebnisorientierten Leistungsbewertung»¹² folgt. Dies gilt für den Finanzsektor wohl in besonderem Masse. Viele – und auch einige der befragten «financial professionals» – führen dies auf den verstärkten angelsächsischen Einfluss während der letzten 10 Jahre in Europa zurück. Möglicherweise ist dieser Einfluss jedoch um einiges älter und durchaus hausgemacht¹³. Jedenfalls zeichnet er sich aus durch Leistungsanforderungen der hochtechnisierten und durchrationalisierten Arbeitsorganisation und durch eine Zwangsläufigkeit technischer Prozesse. Daneben behauptet sich aber offenbar eine sinnintensive Form von Leistung, die das Erbringen von Leistung als verantwortlich-freies Tun und zentraler Ausdruck der Person versteht.

Frage 1:
«Welche Definition von Leistung spielt in Ihrem beruflichen Alltag die entscheidende Rolle (gibt Ihren Arbeitsalltag am treffendsten wieder)?»

Frage 4b:
**«Was geht
Ihrer Meinung
nach bei der
einseitigen
Betonung
eines Aspektes
im Prozess
der Leistungserbringung
verloren?»**

Einen weiteren Hinweis auf den Charakter der Spaltung ist aus den Antworten der «financial professionals» auf die Frage zu erhalten, was denn durch die oben erwähnte einseitige Betonung eines Aspektes des Leistungsbegriffs verloren gehe (Frage 4b). Neben Bemerkungen zum verlorenen Gesamtkontext (kurzfristiges Taktieren geht auf Kosten der langfristigen Strategie; der Planung und Umsetzung wird zu wenig Bedeutung zugemessen: Abbildung 2) und zum Zwang zu individueller Nutzenmaximierung (der einzelne Mitarbeiter richtet sich zunehmend nur noch nach der ergebnisorientierten Leistungsbemessung) ist vor allem eine Aussage zum «unsichtbaren» Erfolg aufschlussreich. Es gibt offenbar Komponenten von Erfolg, die die ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung nicht wahrnehmen kann¹⁴. – Wir interpretieren die Ergebnisse aus der Befragung zum Begriff der Leistung im Finanzsektor wie folgt:

- Das Leistungsverständnis ist nicht eindeutig. Einem strikt ergebnisorientierten Leistungsbegriff widerspricht teilweise eine sinn-, verantwortungs- und personorientierte Auffassung von Leistung, weshalb mit Recht von einer gespaltenen Leistungsrealität gesprochen werden muss, die mehr «financial professionals» zu schaffen macht, als gemeinhin angenommen. Diese Spaltung kann nicht einfach aufgelöst, sie muss «ausgehalten» werden. Der nostalgische Weg zurück in eine vorindustrielle Ordnung ist nicht begehbar. Es stellt sich die Frage, wie die Spaltung vernünftigerweise bewältigt werden soll.
- Vermutlich ist weniger die Tatsache der gespaltenen Leistungsrealität als vielmehr das beharrliche Verschweigen oder Nicht-zur-Kennntnis-nehmen dieser Diagnose für die Defizite in der Leistungskultur auch des Finanzsektors verantwortlich, auf die wir in den folgenden Kapiteln fünf und sechs eingehen müssen.
- Dass sich die «financial professionals» – wie in Kapitel zwei ausgeführt – grundsätzlich zufrieden über ihre Ar-

beitwelt äussern, zeigt, dass den Leistungsanforderungen nach wie vor «ein Mindestmass an seelischer und kultureller Zustimmung der Betroffenen»¹⁵ korrespondiert. Damit das aber auf die Dauer so bleibt, sind die sinn-, verantwortungs- und personbezogenen Aspekte von Leistungserbringung sehr viel pfleglicher zu behandeln als dies gegenwärtig der Fall ist.

Leistung in ethischer Perspektive

Professionelle Ethiker tun nichts anderes, als was wir alle tagtäglich tun, nur systematischer: Ethik betrachtet Dinge, Handlungen und Vorstellungen im Blickwinkel der Frage, was sie zum glücklichen Leben und zum guten Zusammenleben beitragen. Die Tatsache, dass jede und jeder heute in noch höherem Ausmass als früher nach eigener Façon glücklich wird, verunmöglicht es der Ethik, irgendeine der Formen von Glücksstreben als allgemeingültig zu erklären. Dennoch kann und muss die Ethik die verschiedenen Konzepte gelingenden Lebens beschreiben und gegeneinander abwägen, um insbesondere im Hinblick auf das gute Zusammenleben zu möglichst verallgemeinerbaren Handlungsorientierungen zu kommen.

Insofern als Leistung etwas Selbstverständliches ist, zum Leben zu gehören scheint und in nicht wenigen Fällen auch glücklich machen kann, ist dagegen aus ethischer Perspektive grundsätzlich nicht nur nichts einzuwenden, vielmehr ist Leistung in moralischer Hinsicht ein positiv zu bewertender Lebensvollzug: «Der persönliche Beitrag vollzieht sich als Arbeitsanstrengung und als gelungener, weil sachgemässer Einsatz aller zweckdienlichen Mittel. Ein so gearteter Leistungserfolg wird zu Recht auch als persönlicher Erfolg bewertet, der Empfindungen der Befriedigung, des Glücks und viele Nuancen positiver Erlebnisqualitäten erzeugt. Der Einzelne erfährt sich als (...) verantwortlicher Träger solcher

Leistung. Er überblickt ihren Anfang und ihr Ende, kann mit Recht auf sie stolz sein und durch sie seine Person zur höheren Reifungsstufe der Persönlichkeit fortentwickeln» (Wohlfarth (1984) 97). Dass der Arbeitsalltag vieler Menschen oft nicht dieser sinnintensiven Form von Leistung entspricht, vermag deren Grundgedanken nicht grundsätzlich in Frage zu stellen. Denn in jedem Alltag ist und bleibt die wirklich motivierte Leistungserbringung auf positive Erlebnisqualitäten angewiesen.

In ethischer Perspektive fragwürdig sind vielmehr Einseitigkeiten und Verabsolutierungen von Leistung und Leistungsprinzip. Es ist deshalb wichtig, dass das Leistungsprinzip auch Begrenzungen erfährt wie sie in Kapitel drei von den Prinzipien Partizipation, Solidarität und Chancengleichheit repräsentiert werden. Umgekehrt kann das Festhalten an der sinnintensiven Form von Leistung auch helfen, im Arbeitsalltag wirksame Tendenzen zu relativieren, die – wie in Kapitel fünf beschrieben (Herkunft, Positionsautorität, Seilschaften...) – der Verwirklichung des Leistungsprinzips im Wege stehen. Im Hinblick auf die moderne Leistungskultur von Unternehmen ist es aus ethischer Perspektive zentral, dass mit Defiziten in der Leistungskultur aktiv umgegangen und Probleme einer Lösung zugeführt werden. Dadurch wird Raum für positive Erlebnisqualität geschaffen, in dem motivierte Leistungserbringung möglich ist.



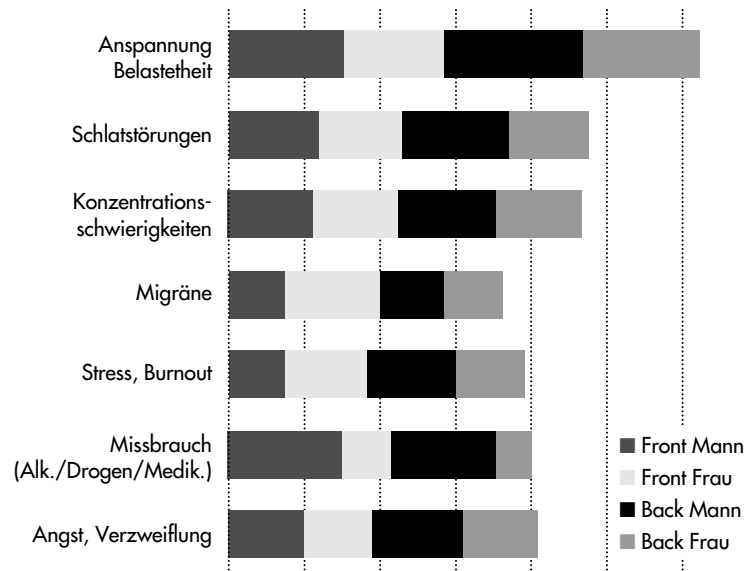
5. DEFIZITE GEGENWÄRTIGER LEISTUNGSKULTUR

Leistungsdruck

Der Leistungsdruck ist in den vergangenen Jahren zweifellos gestiegen, was von den «financial professionals» direkt mit dem zunehmend ergebnisorientierten Leistungsverständnis der internationalisierten Wirtschaft in Zusammenhang gebracht wird. Ältere unter den Befragten erinnern sich noch gut an vergleichsweise gemächliche Arbeitssituationen in der Schweiz vor 20 Jahren, die inzwischen einem entschieden rauerem Klima gewichen seien. Insgesamt hinterlassen die Antworten der interviewten Personen aber nicht den Eindruck, der zunehmende Leistungsdruck sei nicht zu bewältigen. Insbesondere jüngere Befragte reagieren eher ungehalten auf insistierendes Nachfragen bezüglich negativen Konsequenzen des Leistungsdrucks und lassen damit erkennen, dass den zweifellos gegebenen negativen Folgen nicht immer das richtige Gewicht beigemessen wird.

Die pauschale Klage über zunehmenden Leistungsdruck ist mit einer Aussage zu präzisieren, die zwar nicht aus den Interviews stammt, deren Grundtenor jedoch gut spiegelt: «Was uns krank macht, ist nicht, viel zu arbeiten, sondern das menschliche Miteinander in Form von Neid, Missgunst, Ungerechtigkeit, ärgerlicher Kommunikation usw.»¹⁶. Leistungsdruck tangiert demnach insbesondere dann die Grenzen des Erträglichen, wenn es nicht gelingt, ein für die Erbringung der geforderten Leistung förderliches Klima herzustellen, das heisst, wenn Intrigen, aus der Luft gegriffene Vorwürfe, von emotionaler Inkontinenz fehlgeleitete Aggressivität, Passivität, Lethargie, Zynismus oder Missgriffe in die unterste Schublade wie die Anspielung auf körperliche Bedingtheiten das Klima vergiften. In einzelnen Geschäftsbereichen können auch ethische Dilemmata insofern zur Belastung werden, als sie im Geschäftsalltag kaum zur Sprache gebracht werden und individuelle moralische Werte verdrängt werden müssen.

**Grafik 4/
Frage 7:
«In der
Öffentlichkeit
werden heute
oft negative
Folgen des
Leistungsdrucks
thematisiert.
Bitte bewerten
Sie folgende
Phänomene
nach ihrer
Bedeutung in
Ihrem Arbeits-
alltag (nicht
persönlich,
sondern
Umfeld).»**



Grafik 4 stellt die gewichteten Einschätzungen der «financial professionals» zu den wichtigsten Auswirkungen schlecht bewältigten Leistungsdrucks in ihrem Arbeitsumfeld dar. Unterschiede zwischen Mann und Frau oder zwischen Befragten mit Front- und Backoffice-Tätigkeit sind in keinem der Fälle wirklich auffällig – am ehesten noch die besondere Anfälligkeit von Männern für Missbrauch von Alkohol, Drogen oder Medikamenten. Es fällt hingegen auf, dass den vergleichsweise «harmloseren» Phänomenen wie Anspannung, Schlafstörungen und Konzentrationsschwierigkeiten die grösste Bedeutung zugemessen wird. Insofern als diese gleichsam als Nährboden für die weniger harmlosen negativen Auswirkungen wie Missbrauch, Burnout und Angst gelten müssen, kann das Ergebnis als Hinweis darauf interpretiert werden, dass letztere tatsächlich im Zunehmen begriffen sein könnten. Dass Angst und Verzweiflung in der Gewichtung der Aussagen einen so hohen Wert erreichen, ist doch mindestens bemerkenswert.

Spezialisten warnen seit einiger Zeit vor der Zunahme insbesondere von Burnout-Phänomenen¹⁷ im Wirtschafts- und Unternehmensumfeld und versuchen mit der quantifizierenden Methode des Kostenarguments Unternehmensleitungen dazu zu veranlassen, gegen diese Phänomene aktiv zu werden. Wenn es richtig ist, dass weniger der Leistungsdruck an sich als vielmehr das durch nicht bewältigten Leistungsdruck vergiftete Klima für die negativen Auswirkungen verantwortlich ist, ergibt sich hier ein Ansatzpunkt zur Überwindung der Defizite. Das Schaffen eines erträglichen Arbeitsklimas ist eine Führungsaufgabe und hängt in vielen Aspekten von einem vernünftigen Mass an Sozialkompetenz (Kapitel sieben) ab.

Überforderung

Obwohl sich die befragten «financial professionals» ausnahmslos durch langjährige Erfahrung auszeichnen, kommen in den Interviews immer wieder auch Phänomene der Überforderung zur Sprache. In erster Linie bringt die Flut von Informationen und Regulierungen an die Grenze des Bewältigbaren. Die Unübersichtlichkeit wird als «Dschungel» erlebt, durch den nur schwer eine strategische Schneise zu schlagen ist. In vielen Fällen scheint taktisches Vorgehen erfolgversprechender. Die internen Strukturen und Dienstwege werden als unübersichtlich und unpersönlich bezeichnet, was vom einzelnen Mitarbeitenden eine hohe Bereitschaft erfordert, die persönliche «Holschuld» zu erfüllen und sich ein persönliches Netzwerk aufzubauen, aufgrund dessen das Alltagsgeschäft erledigt werden kann.

Die schnelle Entwicklung vor allem im Bereich von Prozessen stellt die «financial professionals» vor eine Komplexität von Anforderungen, der nur mit viel Erfahrung gelassen begegnet werden kann. Im Bereich der Informationstechnologie werden die Zeitintervalle zwischen neuen Entwicklungen und Umsetzungsschritten immer kürzer. Auch die Veränderungen bei Produkten erfordern eine ständige Anpassungsleistung, die auch durch die nicht abreisenden internen Neustrukturierungen gefragt ist.

Insbesondere dann werden diese Ausdrucksformen von Überforderung als unerträglich erfahren, wenn von der Führung bei der Bewältigung von Informationsflut, bei Anpassungsleistungen und bei der Reduktion von Komplexität keine Unterstützung zu bekommen ist. Das Abweichen von genannten Zielen, das Variieren der Ziele von Tag zu Tag wird bisweilen als «Bösartigkeit» bezeichnet. Steckte stattdessen strategische Hilflosigkeit der Führung dahinter, bestünde die Gefahr, dass sie sich bei Mitarbeitenden bald einmal in Demotivation und Lethargie niederschlagen kann.

Unterforderung

Der Arbeitsalltag von «financial professionals» ist zweifellos von einer hohen Kadenz geprägt, die in manchen Fällen an die Grenzen der Überforderung führen. Die Positionen, Arbeitsumfelder und Führungsstile sind jedoch so unterschiedlich, dass durchaus auch Phänomene der Unterforderung auftreten können. Ihre Häufigkeit wird von den Befragten zwar für geringer gehalten, in ihren negativen Auswirkungen auf Effizienz und Frustration des Einzelnen aber für gleichbedeutend.

Am häufigsten wird in dieser Hinsicht das Phänomen «falscher Mitarbeiter am falschen Ort» genannt. Nicht wenige Mitarbeitende sind am falschen Ort eingesetzt, was dazu führt, dass Talente und Potentiale nicht optimal genutzt werden. Der noch vor wenigen Jahren offenbar häufiger anzutreffende Umstand, dass Mitarbeitende auf Positionen befördert wurden, auf denen sie wenig leisten, aber doch einiges kosten, ist in jüngster Zeit dem rigoroseren Kostenmanagement gewichen. Dieses Phänomen der Seitenbeförderung nimmt angeblich ebenso ab wie die Zahl der Mitarbeitenden, die es sich «leisten» können, erst um 9 Uhr zu erscheinen, dafür bereits um 16 Uhr wieder zu gehen.

Dennoch wird das Absitzen von Präsenzzeit einige Male als Phänomen der Unterforderung genannt. Nicht jede Arbeitsperiode niedrigerer Kadenz darf als solches Absitzen verstanden werden. Leistungsträger wissen weniger anforderungsreiche Tage gut als Re-

kreationszeit zu nutzen. Rational nur schwer fassbare Prestige-gründe führen aber angeblich dazu, dass nicht selten 12-Stunden Arbeitstage geleistet werden, von denen mehrere Stunden ohne Prozessnotwendigkeit und ohne «output» abgesehen werden.

Motivationsschwächen

Insgesamt deuten die Antworten der 16 befragten «financial professionals» nicht darauf hin, dass in der Branche grundlegende Motivationsprobleme vorliegen würden. Wie in Kapitel zwei bereits erwähnt, scheint die Leistungsmotivation eher hoch zu sein. Dies wird durch Antworten bestätigt, die zu den Themen der Weiterbildung (Frage 9) und der Möglichkeit gegeben werden, das eigene Potential zu Kreativität (Frage 15b) einzusetzen. Die befragten Personen setzen durchschnittlich ca. 10 Tage für berufliche Weiterbildung ein. Nur eine einzige Person tut dies ausschliesslich auf Druck von aussen, drei weitere tun es mit einer doppelten Motivation von Eigeninitiative und Druck von aussen, die andern 12 nur aus Eigeninitiative. Die Weiterbildungsthemen beziehen sich konsequent auf dem persönlichen Tätigkeitsfeld entsprechende Seminare und Ausbildungen und hatten nur bei den zwei Personen nichts oder kaum etwas mit dem Beruf zu tun, die in den Genuss eines Sabbaticals kamen.

Die Gewichtung der Anteile von spannenden Herausforderungen einerseits und Routine oder langweiligen Tätigkeiten im Arbeitsalltag andererseits (Frage 15a) geht von 50:50 bis zu 90:10 und beträgt im Durchschnitt 76:24, was als relativ hohe Zufriedenheit mit dem beruflichen Alltag interpretiert werden kann. Auch die nur am Rande eingebrachten Hinweise zur Thematik von intrinsischer und extrinsischer Motivation¹⁸ deuten in dieselbe Richtung. Die befragten «financial professionals» suchen in ihrer Arbeit Anerkennung, sind aber nicht primär auf deren monetäre Form aus. Sie nehmen den Bonus in den meisten Fällen ohne grundsätzliche Bedenken entgegen, leisten ihre Arbeit aber aufgrund intrinsischer Motive, weil sie an der Aufgabenstellung und der Zielerreichung interessiert sind und in ihrer Arbeit einen Sinn sehen (vgl. Abbildung 2, Kapitel vier).

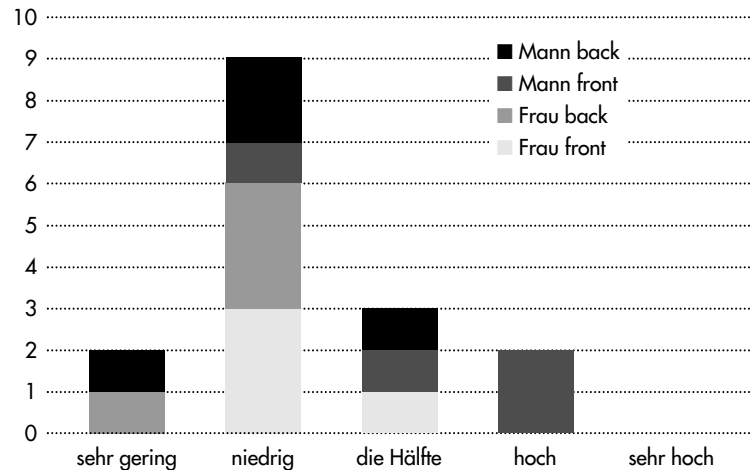
Frage 9:
«Wie viele Tage setzen Sie jährlich für ihre berufliche Weiterbildung ein?»

Frage 15b:
«Gibt es in Ihrem Arbeitsumfeld spezielle Phasen/ Umstände/ Bedingungen, wo Sie Ihr Potential zu Kreativität einzusetzen können?»

Frage 15a:
«Fast alle Berufe enthalten interessante, spannende und wichtige Herausforderungen, aber auch Routine und langweilige Tätigkeiten. Wie gewichten Sie die beiden Anteile in Ihrem Arbeitsalltag?»

Es ist möglich, dass die in den 16 Interviews befragten Personen zu den besonders motivierten Mitarbeitenden zählen und die Dinge im realen Alltag weniger positiv liegen. Jedenfalls ist bekannt, dass der Zynismus im «Corporate Life» in den vergangenen Jahren Wurzeln geschlagen und in einem besonders zweifelhaften Fall zu einem eigentlichen Ratgeber¹⁹ geführt hat, wie man die Unternehmen instrumentalisieren, das heisst, mit möglichst wenig Input das Maximum an persönlichen Vorteilen erreichen kann.

**Grafik 5/
Frage 12:**
«Es gibt offenbar eine wachsende Zahl von Mitarbeitenden, die im Zustand der inneren Kündigung das Unternehmen instrumentalisieren und nicht zu den Leistungsbereitesten zählen. Wie hoch schätzen Sie den Anteil dieser Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen ein?»



Gemäss Wahrnehmung der 16 InterviewpartnerInnen muss in einigen Bereichen der Finanzindustrie mit einem erheblichen Anteil von Mitarbeitenden gerechnet werden, die sich in einem Zustand der inneren Kündigung befinden. Dieser Zustand wurde in den Interviews scharf unterschieden von einem andern Zustand, den man den der Selbstbescheidung nennen könnte. Es gibt – so die Aussagen der Befragten – einen wachsenden Anteil von Mitarbeitenden, die nicht mehr Verantwortung übernehmen wollen, mit der erreichten Position zufrieden sind und sich nicht auf die Konkurrenz um einflussreichere Positionen einlassen wollen, weil sie eine per-

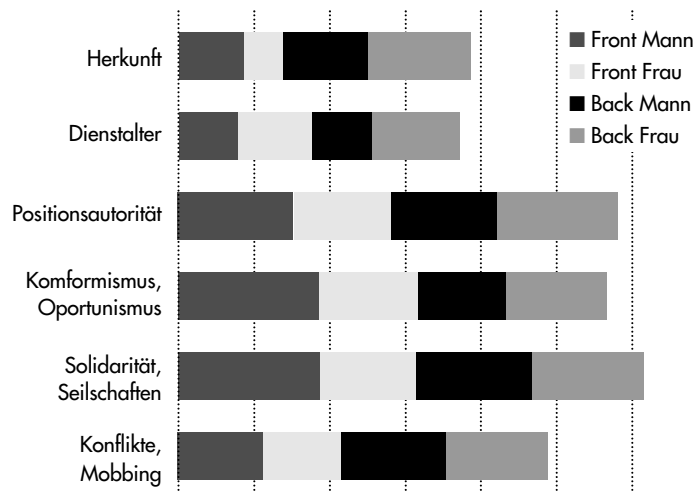
sönlich befriedigende «Work-Life-Balance» gefunden haben. Diese Selbstbescheidung hat mit innerer Kündigung nichts zu tun, vielmehr gehören diese Menschen eher zu den Leistungsträgern im Geschäftsalltag. Was den Zustand der inneren Kündigung betrifft (Grafik 5) nehmen Frauen die Situation nicht anders wahr als Männer, aber der Bereich der Frontoffice-tätigkeit scheint davon stärker betroffen zu sein als der Backoffice-Bereich.

Der Zustand der inneren Kündigung wird mit folgenden Ausdrücken beschrieben: Dienst nach Vorschrift, Frustration, Abwehrhaltung, Demotivierung (im Gesicht, nicht auf den Lippen), Passivität, Indifferenz, keine Bereitschaft zu zusätzlichem Effort, Desillusionierung, wobei der negativen und abwehrenden Stimmungslage die viel grössere Bedeutung zugemessen wird als der schädigenden Tat (Diebstahl von Unternehmensressourcen, Missbrauch von Spesen-Kreditkarten, Sabotage). Wenn somit auch nicht von grundlegenden Motivationsschwierigkeiten gesprochen werden kann, deutet der Anteil von Mitarbeitenden im Zustand der inneren Kündigung doch auf Schwächen in der Motivation von Mitarbeitenden hin. Diese sind sicherlich auch begründet in individuellen Umständen dieser Personen, verweisen möglicherweise aber auch auf Tendenzen, die das Leistungsprinzip unterlaufen.

Das Leistungsprinzip unterlaufende Tendenzen

Neben den Prinzipien Partizipation, Solidarität und Chancengleichheit, zu denen jede moderne Gesellschaft mit gutem Grund einen Ausgleich zum Leistungsprinzip finden muss, der dann für diese Gemeinschaft oder Gesellschaft typisch ist (Kapitel drei), gibt es weitere Faktoren oder Umstände, die der Realisierung des Leistungsprinzips mit weniger guten Gründen im Wege stehen. Grafik 6 listet einige dieser Faktoren auf, die das Leistungsprinzip unterlaufen und die den Alltag im Corporate Life zu beeinträchtigen scheinen.

**Grafik 6/
Frage 11b:**
*«Ich lese Ihnen
einige Umstände
vor, die als
Widerstände
gegen das
Leistungsprinzip
wirken können
und bitte Sie,
deren Einfluss
in Ihrem Unter-
nehmen zu
bewerten.»*



In den gewichteten Antworten der interviewten Personen in Grafik 6 sind Unterschiede zwischen Mann und Frau oder zwischen Frontoffice- und Backoffice-Tätigkeit wiederum nicht auffällig. Dass Herkunft und Dienstalter in der Einschätzung der «financial professionals» eher eine geringere beeinträchtigende Wirkung haben, entspricht dem sozialen Wandel und der höheren Bedeutung, die der «Diversity» heute zugemessen wird. Die Werte wären wahrscheinlich vor 20 Jahren noch deutlich höher gewesen. Die relativ tiefe Einschätzung für Herkunft (sozialer Status, Rasse, Zugehörigkeit zu Gruppen) rührt auch daher, dass die Geschlechterdifferenzierung in den Interviews davon ausgeschlossen wurde. Wäre sie eingeschlossen gewesen, hätte die Einschätzung wohl einen höheren Wert erreicht.

Die Bedeutung von Konflikten und Mobbing als die Leistung beeinträchtigende Faktoren wird dagegen schon höher eingeschätzt. Ähnlich wie beim Burnout-Syndrom – warnen Spezialisten auch bezüglich der Mobbing-Thematik vor einer Zunahme²⁰. Die relativ höchsten Einschätzungen einer negativen Auswirkung auf das Leis-

tungsklima werden den Faktoren beigemessen, bei denen Macht und Interessen im Spiel sind. Offenbar lässt sich im Alltag von «financial professionals» relativ oft erleben, dass nicht das bessere Argument, sondern die höhere Hierarchiestufe den Ausschlag für eine Entscheidung gibt; dass nicht sachliche Gründe, sondern die Interessen-Konformität mit der herrschenden Meinung und Opportunismus das Verhalten beeinflussen; dass nicht die erbrachte Leistung im Vordergrund steht, sondern das Interesse einer bestimmten Gruppe.

Der schillernde Begriff Solidarität, hier in der Form des Gruppeninteresses, bzw. der Seilschaft erfragt, erreicht den relativ höchsten Wert. Die von zwei Befragten gemachte Aussage, dass bei Beförderungen nur zu 50% die erbrachte Leistung berücksichtigt wird und für die andere 50% andere Einflüsse wirksam werden (Netzwerk, Beziehungen, Hartnäckigkeit, richtiger Zeitpunkt), mag übertrieben sein. In Bezug auf das Thema Leistung ist dennoch festzuhalten, dass es eine ganze Reihe von Tendenzen, Umständen und Einflüssen gibt, die das Leistungsprinzip unterlaufen. Auch im Alltag von Finanzdienstleistern ist demnach ständig und im Hinblick auf das Erhalten der Leistungsmotivation darauf zu achten, dass das Leistungsprinzip nicht «erodiert»²¹.

Umgang mit den Defiziten

Es gibt keine Unternehmenskultur ohne Schwächen. Die relativ ausführliche Beschreibung von Defiziten der gegenwärtigen Leistungskultur beabsichtigt denn auch nicht, die Dinge zu dramatisieren. Die Mehrheit der «financial professionals» kommt mit dem Leistungsdruck zurecht und die gegenwärtige Leistungskultur scheint wie erwähnt über ein ausreichendes Mass an Zustimmung der Mitarbeitenden zu verfügen. Was sich hinter dieser grundsätzlichen Zustimmung verbirgt, ist schwer einschätzbar. Jedenfalls artikulieren sich Missmut und Unbehagen an der gegenwärtigen Leistungskultur deutlich und können ziemlich genau lokalisiert werden. Auch wenn dieses Verhältnis von Zustimmung und Unbehagen stabil bleiben sollte, ist nicht einzusehen, weshalb Po-

tentiale zur Optimierung der Leistungsbedingungen nicht ausgeschöpft werden sollten – und sei es nur, um nicht wenigen Mitarbeitenden den Arbeitsalltag zu erleichtern. Ein aktiver und lösungsorientierter Umgang mit den erwähnten Defiziten schafft jene Arbeitsatmosphäre, in der die positive Erlebnisqualität der alltäglichen Arbeit die Motivation zu fördern vermag. Unumgänglich wird der Versuch einer Ausschöpfung des Optimierungspotentials dann, wenn sich der Leistungsdruck in den kommenden Jahren noch erhöhen sollte. In den Kapiteln sechs und sieben stellen wir deshalb jene Hinweise auf eine potentielle Optimierung zusammen, die sich aus der Studie ergeben haben.





6. OPTIMIERUNG DER LEISTUNGSBEDINGUNGEN

Hohe Ansprüche an die Führungsqualität

Je komplexer und schneller das Geschäft sich entwickelt, desto höher steigen die Erwartungen und Ansprüche an die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nicht nur generell, sondern insbesondere im Bereich der Führung. Einstimmig und knapp wurde nur eine der Fragen beantwortet (Frage 22b): Für ausbleibenden Erfolg ist Führungsschwäche entscheidender als fehlender Leistungswille der Mitarbeitenden. In mangelnder Führungsqualität machen die «financial professionals» die grösste Schwäche der gegenwärtigen Leistungskultur aus und sehen in diesem Mangel den hauptsächlichsten Grund für die in Kapitel fünf erwähnten Defizite. Bevor wir uns in diesem Kapitel den Optimierungsmöglichkeiten der Leistungskultur zuwenden, seien zunächst die Defizite in der Führung analysiert sowie das besonders heikle Spannungsfeld zwischen Autonomie und Instrumentalisierung betrachtet.

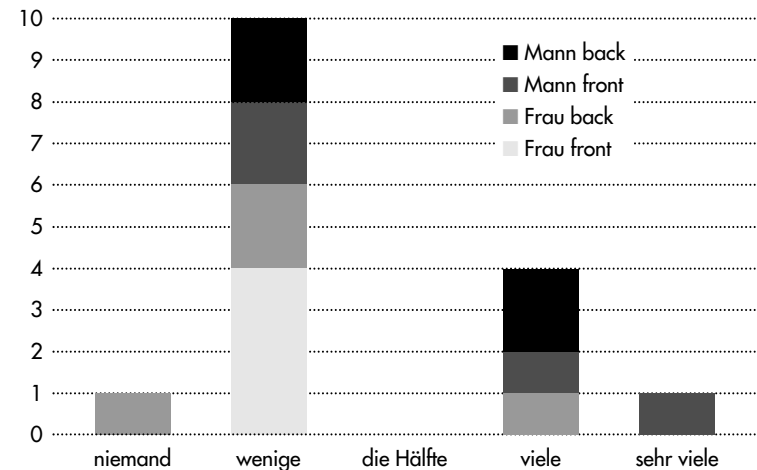
Die Antworten auf die Frage nach Ausdrucksformen der Führungsschwäche (Frage 22a) ergeben ein breites Kaleidoskop von «don'ts». Am Häufigsten wird das Nicht-Führen erwähnt: anstehende Entscheidungen, die nicht gefällt werden; Konflikte, denen aus dem Weg gegangen wird; Vorbildfunktion, die nicht wahrgenommen wird; kurz: eine Un-Kultur des Laisser-faire, die mit Lethargie und Zynismus auf Führungsebene erklärt wird. Trotz geringer gewordener Anzahl von Hierarchiestufen ist angeblich das Distanzschaffen zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden noch immer ein Thema. Es zeigt sich im «sich-nicht-zeigen» von Führungsverantwortlichen, in Abschottung und Überheblichkeit, im unvermittelten Absagen von Meetings und Umgehen von heiklen Themen ebenso wie in Formalismen (separate Kantinen, Direktoren-WC) oder Privilegien (Wahl der Flugklasse bei Geschäftsreisen).

Frage 22b:
«Welcher Einflussfaktor ist ihrer Ansicht nach für ausbleibenden Erfolg entscheidender: Führungsschwäche oder fehlender Leistungswille der Mitarbeitenden?»

Frage 22a:
«Welche Arten und Ausdrucksformen von Führungsschwäche haben Sie persönlich schon erlebt?»

Nicht nur fehlende Sozialkompetenz, sondern auch mangelnde Fachkompetenz wird kritisiert. Letzteres manifestiert sich beispielsweise in Entscheidungen, die nur aufgrund struktureller Überlegungen gefällt werden und Kenntnis des Geschäfts vermissen lassen oder in fragwürdiger Prioritätensetzung (das Dringliche als Feind des Wichtigen). Soziale Kompetenz fehlt nicht nur in einzelnen Fällen, sondern wird generell als im Schwinden begriffen wahrgenommen. Angeblich fragt man immer weniger nach dem Menschen, seinem beruflichen und auch persönlichen Ergehen. Es fehlt an Menschen- und Selbstkenntnis. Kommunikationsunfähigkeit wirkt sich darin aus, nicht zuhören zu können, auf Aussagen und Meinungen gar nicht einzugehen und fehlgeleitete Emotionalität in Aggression ausarten zu lassen. Die menschlichen Beziehungen im Arbeitsalltag werden bisweilen von Arroganz, Vorurteilen und Stigmatisierung beeinträchtigt, wofür Hilflosigkeit, Überforderung und persönliche Probleme auf Führungsebene verantwortlich gemacht werden.

Diesen negativen Erfahrungen mit Führungsverhalten steht natürlich das Gelingen von Führung gegenüber, das meist stillschweigend für selbstverständlich angesehen wird. Über die Anteile gelingender und misslingender Führung können in dieser Studie keine Aussagen gemacht werden. Diese Anteile zu eruieren ist nur in Abteilungen oder in den «banks in the bank» sinnvoll. Immerhin kann ein Hinweis dazu aus den Antworten der «financial professionals» auf die Frage nach der Bedeutung des «peter's principle» gewonnen werden: Überforderung mit Aufgaben der Führung hat nicht nur mit wachsender Komplexität und Geschwindigkeit zu tun, sondern kann auch Resultat davon sein, dass die falschen Personen mit diesen Aufgaben betraut werden. Die Antworten auf die Frage nach dem Peters-Prinzip (Grafik 7) fallen aussergewöhnlich disparat aus.



Grafik 7/ Frage 19:
«Das Peters Prinzip besagt, dass Mitarbeitende oft bis in die Position weiterbefördert werden, in der sie der gestellten Aufgabe nicht mehr gewachsen sind. – Wie viele Ihrer Kolleginnen und Kollegen sind Ihrer Einschätzung nach in diesem Sinne der ihnen gestellten Aufgabe nicht mehr gewachsen?»

Dass die Antworten der Befragten Nennungen unter den Rubriken «niemand» bis «sehr viele» enthalten und «die Hälfte» nicht genannt wird deutet darauf hin, dass die Problematik mangelnder Führungsqualität nicht flächendeckend ist. Der Schwerpunkt der Nennungen liegt bei «wenige», was den realen Verhältnissen sehr nahe kommen dürfte. Unterschiede in den Antworten aus dem Frontoffice- oder Backoffice-Bereich sind nicht auffällig. Männer jedoch äussern sich kritischer als Frauen, was schon in den Grafiken 1 und 2 zu beobachten war. Es ist anzunehmen, dass die Antworten auf die Frage nach dem Peters Prinzip die Spitze eines Eisberges darstellen: Die stellenweise klar diagnostizierte Überforderung mit Führungsaufgaben dürfte in hohem Mass für das Unbehagen verantwortlich sein, das in den in Kapitel fünf erwähnten Defiziten greifbar wird.

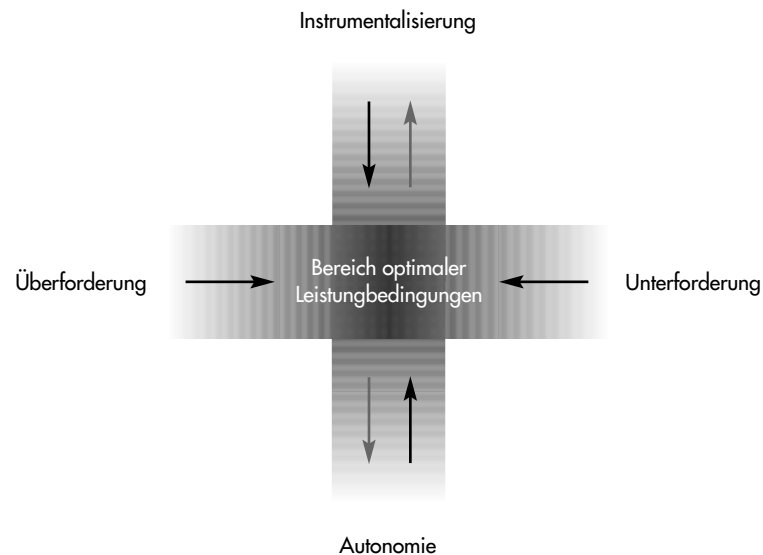
Instrumentalisierung und Autonomie

Abbildung 3 wurde in den Interviews als Ausgangspunkt für die Suche und Identifikation von Defiziten in der Leistungskultur verwendet. Dabei war es verhältnismässig einfach, Phänomenen der

Überforderung oder Unterforderung auf die Spur zu kommen. Diffiziler verhält es sich bei den Stichworten Instrumentalisierung und Autonomie. Positionen, Arbeitsumfelder und Führungsstile in den einzelnen Bereichen der Finanzindustrie sind so unterschiedlich, dass allfällige Defizite hier nur punktuell oder bereichsweise auftreten.

Gewisse Aspekte der Instrumentalisierung haben wir bereits angesprochen. In Kapitel zwei (Frage 13) ging es darum, dass das Unternehmen Mitarbeitende instrumentalisiert, was ja bis zu einem gewissen Grad zur Rollendefinition des mitarbeitenden Angestellten dazugehört. Die Entwicklung des Arbeitsrechtes hat dazu geführt, dass Härten und Auswüchse dieser Form aufgefangen werden können. So sehen die befragten «financial professionals» in der Verletzung der Menschenwürde denn auch nicht ein grosses Problem, lassen aber erkennen, dass es ab und zu an Respekt vor dem Individuum mangelt. Was damit gemeint ist, dürfte mit den oben beschriebenen Aspekten des Führungsveragens klar umrissen sein.

Abbildung 3:
**Optimale
Leistungs-
bedingungen**



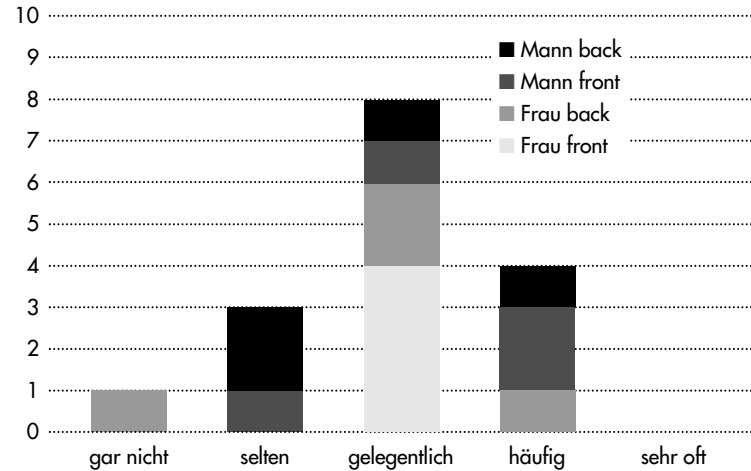
In Kapitel fünf (Frage 12) ging es darum, dass Mitarbeitende das Unternehmen instrumentalisieren. Die Befragten halten weniger die persönliche Vorteilsnahme solcher Mitarbeitender für das Problem als vielmehr die Beeinträchtigung der Leistungskultur durch den Zustand der inneren Kündigung. Diffiziler verhält es sich aber dort, wo Mitarbeitende durch die Anlage ihrer Aufgabe angehalten sind, das Unternehmen zu instrumentalisieren.

So gehört es – nach Angaben einzelner «financial professionals» – beispielsweise zur Kunst des Kundenberaters, sich in gewisser Weise des Unternehmens zu bedienen. Erfolgreich in der Kundenberatung sind jene Mitarbeitende, die als Unternehmer in eigener Sache «brand», Reputation, Image und Ressourcen des Unternehmens nutzen und für die eigene Strategie gewinnbringend einzusetzen wissen. Das geht so lange gut, wie eigene Strategie und Strategie des Unternehmens in Einklang gebracht werden können. Jeder Team- oder Abteilungsleiter in diesem Bereich des Geschäfts ist gefordert zu entscheiden, wo das nicht mehr der Fall ist und wie viel Raum dieser Form der Instrumentalisierung gelassen werden kann.

Ähnlich diffizil verhält es sich mit dem Stichwort Autonomie. Längst nicht alle «financial professionals» beklagen sich über fehlende Autonomie. Nicht überall werden die notwendigen Entscheidungsbefugnisse verwehrt, ist die unternehmerische Selbstverantwortung unerwünscht oder werden die Tools nicht zur Verfügung gestellt, die zur Erfüllung der Aufgabe oder zur Wahrnehmung der Verantwortung nötig sind.

Fehlende Autonomie wird dennoch an einen oder andern Ort (Schwerpunkt «gelegentlich» in Grafik 8) als Beeinträchtigung der Leistungskultur wahrgenommen. Frauen scheinen die Situation nicht anders zu beurteilen als Männer, jedoch scheint der Frontoffice-Bereich stärker von diesem Problem betroffen zu sein als der Backoffice-Bereich. Die Gründe für fehlende Autonomie werden von «financial professionals» in Tendenzen zu Schematismus, Zentralismus und zunehmender Kontrolle lokalisiert.

**Grafik 8/
Frage 15:
«Nicht wenige
Kader-
mitarbeitende
beklagen sich
über fehlende
Autonomie. –
Ist diese
fehlende Auto-
nomie in ihrer
Beobachtung
tatsächlich ein
Problem der
Arbeits-
organisation?»**



So kann etwa einem Kundenberater die Zielsetzung, eine vorgegebene Anzahl bestimmter Produkte zu verkaufen, einengend erscheinen und auch der Kundenfreundlichkeit nicht unbedingt zuträglich zu sein. Die Gewaltentrennung, die dazu geführt hat, dass der Entscheid über eine Kreditvergabe nicht mehr im direkten Kontakt mit dem Kunden gefällt werden kann, wird zwar verstanden, bisweilen aber als ineffizient bezeichnet. Die früher viel breiter gegebene Freiheit in der Anlagepolitik ist durch interne Regulierungen, Indexvergleiche, Benchmarks und andere Kontrollmechanismen in den vergangenen Jahren stark eingeschränkt worden. Einigen «financial professionals» scheint die goldene Mitte zwischen der zur Risikominimierung notwendigen Kontrolle einerseits und der unternehmerischen Freiheit des agierenden Mitarbeitenden andererseits nicht ideal ausgestaltet und somit eine Förderung der Autonomie durchaus wünschenswert.

Ansatzpunkte der Optimierung

Es wird deutlich, welch grosse Bedeutung der Führung für die Ausgestaltung optimaler Leistungsbedingungen zukommt. Im Folgenden fassen wir jene Hinweise aus den Interviews zusammen, die aus kultureller Perspektive für den Aufbau und Erhalt einer modernen Leistungskultur wichtig sind. Zu erwähnen sind diesbezüglich die Ansatzpunkte Teamarbeit, Stellenbesetzung, Work-Life-Balance und Führungsstil. Dem wichtigsten und zentralen Element – der Förderung von Sozialkompetenz – widmen wir dann das siebte Kapitel.

1. Teamarbeit

Vom bescheidenen Ratgeber bis zu sündhaft teuren Effizienzsteigerungsprogrammen, nirgends fehlen Hinweise und Anleitungen für das erfolgreiche Arbeiten im Team – von der unterschiedlichen Qualität der Ratschläge abgesehen durchaus zu Recht, denn: Das Team – nicht das Unternehmen als ganzes und nicht die Abteilung – ist «die heikelste, aber auch leistungsfähigste» Einheit des Unternehmens, so eine Stimme aus den Interviews. Alle «financial professionals» erbringen ihre Leistung in Teams und verfügen über einen breiten Erfahrungsschatz zur Teamkultur im positiven wie im negativen Sinne. Sie wissen sehr genau, was eine gute Zusammenarbeit im Team ausmacht (Frage 21): klare Aufgabe und Zielsetzung, individueller Beitrag zur Zielerreichung mit persönlich verantwortetem Spielraum, Vertrauen auf Leistungsbereitschaft des Andern, offene Kommunikation, Akzeptieren unterschiedlicher Kompetenzen, Solidarität im Sinne des Einstehens des Teams für den Einzelnen und der Rückendeckung durch die Führung, Anerkennung der Leistung, Anreize und Erfolgserlebnisse, eindeutige und unmissverständliche Führung.

Zwei der 16 befragten Personen finden sich in Team-Situationen vor, in denen Teamarbeit angeblich nicht existiere: Jede und jeder versteht sich als Einzelkämpfer mit klar abgegrenzten Bereichen. Beide arbeiten im Frontoffice-Bereich, führen die vorgefundene Teamkultur direkt auf die strikt ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung zurück und nennen folgende Faktoren, die produktive und leistungsbezo-

**Frage 21:
«Welche
Faktoren
begünstigen
respektive
behindern
leistungs-
bezogene,
produktive
Zusammen-
arbeit?»**

gene Zusammenarbeit behindern: übermäßige Konkurrenz, zuviel Druck, unklare Ziele und Kompetenzen, falsche Führungsansprüche, persönliche Differenzen, kein Vertrauen, «politische» Widerstände. – Das Team ist und bleibt deshalb eine heikle Einheit, weil Menschen zusammenarbeiten, die letztlich unberechenbar bleiben. Dennoch kann über die Beantwortung folgender Fragen eine Optimierung der Teamkultur erreicht werden:

- Gibt es im Unternehmen Teams, die über längere Zeit erfolgreich waren? Weshalb waren sie erfolgreich? Auch wenn Teams aus ganz verschiedenen Mitgliedern bestehen und auf unterschiedlichem Wege erfolgreich sein können, einzelne Erfolgsfaktoren lassen sich dennoch ablesen und übertragen.
- Gibt es neben geschäftlichen Zielsetzungen auch Hilfestellungen bezüglich Bewältigung von Regulierungs- und Informationsflut bzw. Reduktion von Komplexität (Kapitel fünf)?
- Welcher Raum wird Tendenzen gegeben, die das Leistungsprinzip unterlaufen (Kapitel fünf)?
- Wird der Instrumentalisierung von Unternehmens-«Assets» durch Mitarbeitende dort frühzeitig ein Riegel geschoben, wo deren persönliche Strategie nicht mehr mit der Unternehmensstrategie übereinstimmt?
- Gibt es Aktivitäten, die «das menschliche Miteinander von Neid, Missgunst, Ungerechtigkeit, ärgerlicher Kommunikation usw.» systematisch zu bewältigen beabsichtigen (Kapitel fünf)?
- Gibt es Führungsgrundsätze auf Teamebene (Leitbild)?

2) «Die richtige Person am richtigen Ort»

Nicht nur auf Ebene der Mitarbeitenden, sondern auch auf Führungsebene ist es offensichtlich schwierig, für eine Position und Aufgabe die richtige Person zu finden. Auch die zu diesem Zweck

längst eingeführten Prozesse und Verfahren scheinen daran nicht wirklich etwas ändern zu können. Die meisten der «financial professionals» halten das Verfahren des Assessments für grundsätzlich hilfreich und sinnvoll (Frage 17). Es ermöglicht einen zweiten «Blick» und ist als «Spiegel» nützlich beim Erkennen von Stärken und Schwächen. Kritisch wird angemerkt, dass es sich dabei um eine künstliche Prüfszenierung, eine Laborsituation handelt, die gegenüber der Realität des Berufsalltags simplifizierend wirkt. Teilweise wird auch auf die Manipulierbarkeit des Verfahrens hingewiesen. Das Verfahren könne wohl Fähigkeiten eruieren, über den Willen jedoch, diese auch einzusetzen, entscheiden die Faktoren der Teamkultur.

Ähnliches wird zum Prozess der Leistungsbeurteilung angemerkt (Frage 18). Es braucht ein solches System und die periodische Durchführung wird grundsätzlich für sinnvoll gehalten. In der Realität erweist es sich aber als zu schematisch, da die einmal definierten Ziele bei der Beurteilung oft längst überholt sind. An der Art der Durchführung wird kritisiert, dass diverse Aspekte der Leistungserbringung nicht messbar sind, die Durchführung selber von Führungsverantwortlichen nicht ernst genug genommen wird und die Dimension des Persönlichen und Individuellen fehle. Von den 16 befragten Personen sind 7 unumschränkt der Meinung, ihre persönliche Leistung sei mit dem System der Leistungsbeurteilung adäquat erfasst worden, 6 weitere halten das System grundsätzlich für sinnvoll, identifizieren aber Schwächen und 3 halten das System für nicht hilfreich. – Auch das effektivste System ist verbesserungsfähig und auch das beste nur so gut, wie die Instanz, die es anwendet. Mit der Beantwortung folgender Fragen ist möglicherweise eine Verbesserung zu erzielen:

- Macht der erhebliche Aufwand der Leistungsbeurteilung Sinn, wenn der Prozess nicht ernst genommen wird?
- Sind die Perioden der Beurteilung den schnellen Veränderungen des Geschäftsalltags angepasst?

Frage 17:
«**Welche Erfahrungen haben Sie selber mit dem Assessment gemacht und wie beurteilen Sie dieses Verfahren?**»

Frage 18:
«**Halten Sie das System der Leistungsbeurteilung für sinnvoll? Sind Sie der Meinung, Ihre persönliche Leistung sei mit diesem System adäquat erfasst worden?**»

- Führt der Prozess zu konkreten Veränderungen in der Nutzung des Potentials von Mitarbeitenden (die richtige Person am richtigen Ort)?
- Wird die Autonomie der Mitarbeitenden, wo erwünscht, gefördert?
- Gibt es Möglichkeiten, «unsichtbaren Erfolg» (Kapitel vier) wenn schon nicht zu messen, so doch in anderer Form in die Leistungsbeurteilung²² einfließen zu lassen?
- Prüft das Verfahren des Assessments auch Aspekte der sozialen Kompetenz und welche Auffassung von sozialer Kompetenz steht dahinter?

Frage 8: 3) Work-Life-Balance

Während sich unter dem Einfluss des gesellschaftlichen Wandels der Lebensstil vieler Mitarbeitender verändert hat und der Leistungsdruck in den vergangenen Jahren gestiegen ist, sind in einigen Unternehmen Massnahmen und Angebote im Bereich Work-Life-Balance (Frage 8) verringert oder gestrichen worden. Im Vordergrund stehen heute Angebote in den Bereichen Gesundheit (Sport, Fitness, Ernährung, Ergonomie), Teilzeitarbeit und Kultur, die von den Befragten auch teilweise in Anspruch genommen werden; nicht selten kennen sie gar nicht alle Angebote, die das Unternehmen zur Verfügung stellt.

Die grösste Mühe mit der Organisation von Berufsalltag und Privatleben haben Frauen²³. Noch immer ist es schwierig, den Wiedereinstieg nach einer Mutterschaft verlässlich zu planen oder Teilzeitstellen in Führungspositionen zu erhalten. Einigen der Befragten bereitet der Umgang mit Überzeit Probleme und nicht selten wird das Vorleben einer erträglichen Work-Life-Balance durch Führungspersonen als nicht vorbildlich bezeichnet.

Gerade in letzterem zeigt sich, dass das Thema des Ausgleichs von Arbeits- und Privatleben sehr viel anspruchsvoller ist, als dass es

bloss mit dem Implementieren einzelner Massnahmen getan wäre. Die oben bereits erwähnten Dilemmata werden meist so «gelöst», dass Mitarbeitende mit ihren individuellen moralischen Vorstellungen ins Privatleben flüchten und dort wie am Arbeitsplatz mit moralischem Unbehagen fertig werden müssen. Wenn auch der viel zitierte Amoklauf eines Finanzsektor-Mitarbeiters glücklicherweise ein Einzelfall bleiben wird, so ist er doch Hinweis darauf, dass viele Mitarbeitende mit der eigenen Motivationslage erhebliche Mühe haben²⁴. Entlang folgender Fragen kann der Ausgleich von Berufs- und Privatleben optimiert werden:

- In den meisten Unternehmen entbehrt die Work-Life-Balance jeglicher konzeptioneller Grundlage. Wofür und weshalb will ein Unternehmen diesbezüglich soziale Verantwortung übernehmen? Wo beginnt die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden? Wie kann das Zusammenwirken dieser beiden Verantwortungsträger so gestaltet werden, dass Defiziten und Entgleisungen wirksam vorgebeugt werden kann?
- Massnahmen und Angebote machen manchmal den Eindruck der Unübersichtlichkeit und Willkürlichkeit. Was kann und soll auf Unternehmensebene geregelt, angeboten und durchgesetzt werden, was soll den Abteilungen und Teams überlassen bleiben? Mitarbeitende sollten die Angebote mindestens kennen, wenn es auch ihnen überlassen bleiben muss, sie zu nutzen.
- Chancengleichheit kann insbesondere bezüglich Frauen gefördert werden. Welche Möglichkeiten stehen bezüglich Teilzeitarbeit, Kinderhorten, Heimarbeit offen?
- Welchen Sinn macht es, eine Aussage zur persönlichen Work-Life-Balance in den Leistungsbeurteilungsprozess aufzunehmen? Könnte der Bonus auch in Form von Ferien bezogen werden?

**Frage 8:
«Welche Massnahmen und Angebote Ihres Unternehmens kennen Sie, die helfen sollen, den Leistungsdruck zu bewältigen? Haben Sie selber von solchen Angeboten schon Gebrauch gemacht?»**

- Im Alltag sind vor allem kleine Erleichterungen erwünscht. Wie können Teams und Abteilungen dabei unterstützt werden, solche kleineren Erleichterungen (Ruheraum, Rückzugsmöglichkeit für konzentriertes Arbeiten, Massageangebote usw.) anzubieten?

4) Führungsstil

Wenn die Beobachtung richtig ist, wonach nicht ein unspezifisch konstatiertes Leistungsdruck für ein verbreitetes Unbehagen und die Defizite in der Leistungskultur verantwortlich ist, sondern der Mangel an Wille und Fähigkeit, diesen Leistungsdruck zu verstehen und zu bewältigen, dann ist es primär die Qualität der Führung, die vor einer grossen Herausforderung steht. Das Schaffen eines erträglichen Leistungsklimas, das Erhalten einer leistungsfähigen Teamkultur, das Finden der richtigen Mitarbeitenden erfordert ein hohes Mass an sozialer Kompetenz (Kapitel sieben). Diese zeigt sich nicht zuletzt darin, wie das Leistungsprinzip mit den Prinzipien der Partizipation, der Solidarität und der Chancengleichheit in Beziehung gesetzt wird. Das Verhältnis von leistungsorientiertem und partizipativem Führungsstil ist dafür bezeichnend.

Frage 20:
«Wie beschreiben Sie den Unterschied zwischen leistungsorientiertem und partizipativem Führungsstil? Finden Sie es richtig, dass diese beiden Führungsstile meist als Gegensatz angesehen werden?»

Die befragten «financial professionals» sehen keinen Gegensatz zwischen leistungsorientiertem und partizipativem Führungsstil (Frage 20). Sie wissen, dass ein Unternehmen keine Demokratie ist, sie wollen sich selber nach Zielen orientieren und überlassen die Entscheidungsbefugnis nicht nur der Führung, sondern fordern sie auch von ihr. Wo Führung jedoch nur in quantitativer Vorgabe besteht, wo der Spielraum des persönlich verantworteten Beitrags beschnitten wird, wo Meinungen nicht im Dialog eingeholt und wo nicht mit Argumenten überzeugt werden kann, liegt ein defizitäres und dirigistisches Verständnis von Leistungsorientierung vor, das heute allenfalls ertragen, nicht aber geteilt wird. Die Annäherung an die goldene Mitte zwischen sach- und personenbezogenem, zwischen autarkem und dialogorientiertem Vorgehen in der Führung gelingt oft gut. In dem Masse, in dem diese Annäherung misslingt, versteht sich wohl auch Leisten nicht mehr von selbst. Leistung versteht sich dort am ehesten von selbst:

- wo klare und geteilte Ziele anvisiert werden,
- wo Grundsätze der gerecht verteilten Chancen, der Partizipation und der Solidarität klare Ausdrucksformen erlangen und die Verletzung dieser teaminternen Konventionen Konsequenzen hat,
- wo Entscheidungen im Dialog vorbereitet und gemäss nachvollziehbaren Kriterien getroffen werden,
- wo die richtige Person am richtigen Ort ihren Beitrag leistet und dafür ihre Anerkennung findet,
- wo der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden klar umrissen ist und ihre Autonomie gefördert wird,
- wo die Motivation der Beteiligten dadurch gefördert wird, dass das menschliche Miteinander in Form von Neid, Missgunst, Ungerechtigkeit, ärgerlicher Kommunikation usw. in Schranken gewiesen wird.

Leistung und Gehälter

Aus ethischer Perspektive können zur Ausgestaltung von Systemen des Leistungslohns grundlegende Leitlinien aufgrund der geteilten Befürwortung des Leistungsprinzips und aufgrund der Frage nach der Legitimität von Lohnsystemen beigetragen werden. Es besteht ein breit abgestützter Konsens darüber, dass sich die Gerechtigkeit oder Fairness der Einkommen nach der Leistung der Beteiligten bemessen soll. Welche Entlohnung (Grundsalar, leistungsorientierter Bonus, Zusatzleistungen, Absicherungen usw.) lässt sich mit guten Argumenten rechtfertigen?

Am einfachsten lässt sich ein System des Leistungslohns in Umfeldern der Akkordarbeit gestalten. In Dienstleistungsunternehmen ist es erheblich schwieriger, die Leistung nach klaren Kriterien zu bemessen. An diesem Punkt setzt denn auch die Formulierung eines Unbehagens durch die befragten «financial professionals» ein. Vielen ist nicht klar, nach welchen Kriterien ihr bonuswirksames Endjahres-«Ranking» zustande kommt, es fehlt oft an Transparenz. Insgesamt sind sich die befragten Personen sehr wohl bewusst, in einer privilegierten Branche tätig zu sein. Systemintern werden jedoch nicht nur mangelnde Transparenz, sondern auch die Umstände hinterfragt, dass Bonusvolumen nicht selten vertraglich festgelegt, im Vorjahresvergleich eher selten reduziert werden und sehr ungleich verteilt sind (wenige erhalten sehr viel, die meisten wenig Bonus). In gesellschaftlicher Hinsicht ist die Aussage eines befragten «professionals» bemerkenswert, der seinem in anderer Branche lebenslang hart arbeitenden und wenig verdienenden Vater nicht zu sagen wagt, was er verdient; das Unbehagen über die Verdienstchancen in der Finanzindustrie wird nicht bloss von aussen an die Branche herangetragen, es wird auch mittendrin empfunden.

Diverse Aspekte des Leistungslohns in der Finanzindustrie zeigen, dass die Systeme in die Jahre gekommen sind und sich einiges eingeschlichen hat, was dem Leistungsprinzip nicht entspricht. Wenn ein Bonus vor dem Geschäftsjahr vertraglich vereinbart wird, wird er nicht aufgrund von Leistung zugesprochen. Auf Kader- und Managementebene tun sich somit Legitimitätslücken in den Systemen des Leistungslohns auf, die darauf hindeuten, dass das Leistungsprinzip unterlaufen wird, anders gesagt «erodiert». Proaktive Finanzdienstleister haben denn auch zu reagieren begonnen und passen ihre Systeme insbesondere dort an, wo

«underperformance» auch sanktioniert werden soll. Denn nichts ist dem Erbringen von Leistung – und der Glaubwürdigkeit von Systemen des Leistungslohns – abträglicher als eine belohnte «underperformance».

Mit erheblichen Legitimitätslücken sehen sich einige Unternehmen des Finanzsektors bezüglich der Saläre des Topmanagements konfrontiert. In der breit angelegten Debatte zu diesem Thema ist in den vergangenen Jahren alles gesagt worden, was es dazu zu sagen gibt (vgl. etwa «Gehälter, Gagen und Gewinne. Zur Debatte um exorbitante Verdienste», NZZ Fokus Nr. 28, Juni 2006). Die ausnahmslos hohen «Entschädigungs»-Komponenten (Basissalar, «performanceabhängiges» Salar, Aktien- und Optionsprogramme, goldene Fallschirme, Zusatz- und Pensionsleistungen) lassen sich aus ethischer Perspektive nicht nur nicht mit guten Argumenten begründen, sie laufen auch den berechtigten Interessen von Aktionären, Kunden, Mitarbeitenden und Gesellschaft entgegen. Es steht ausser Zweifel, dass die diese Saläre beziehenden Personen viel leisten. Aber die Höhe der Saläre lässt sich mit Leistungsaspekten nicht mehr begründen. Die Ausgewogenheitserwartung (Kapitel vier) wird tangiert, da nicht mehr nur der erbrachte Aufwand (input) oder der Erfolg (output) honoriert werden, sondern andere Faktoren. Diverse Vorkommnisse deuten darauf hin, dass hier nicht Leistung honoriert wird, sondern das, was ein Wirtschaftssubjekt fordern kann: «Jeder bekommt so viel, wie er durchsetzen kann» (Thielemann (2004) 357). Die Managersaläre sind das offensichtlichste Anzeichen dafür, dass das Leistungsprinzip zu «erodieren» droht.

Die Ratlosigkeit darüber, dass «der Markt» auf die hohen Managersaläre nicht reagiert, ist weit verbreitet. Sollte sich dagegen in Zukunft Widerstand aus einem oder zugleich mehreren gesellschaftlichen Bereichen formieren, so ist dies wohl eher nicht als Neid oder als unbedarfte Gemeinwohl-Duselei zu verstehen. Der Gesellschaft kann es nicht egal sein, wenn das Leistungsprinzip erodiert. Denn wenn dieses Prinzip, das die soziale Ungleichheit der Gesellschaftsmitglieder steuert (Kapitel vier) nicht mehr nachvollziehbaren Kriterien folgt, droht die Begründung der Ungleichheit der Willkür ausgeliefert zu werden. In mittlerer und längerer Frist kann daran niemand ein Interesse haben, weder die Gesellschaft als Ganzes, noch die Individuen und auch nicht die Unternehmen.



7. SOZIALE KOMPETENZ - KOMPLEMENTÄR KONZIPIERT

Emotionalität und Rationalität

Das Thema der vorliegenden Studie ist die Wahrnehmung des Erfolgsfaktors Leistungsorientierung im Finanzsektor. Die Aussagen der befragten «financial professionals» weisen sehr deutlich darauf hin, dass das grösste Optimierungspotential im Hinblick auf Erhalt und Aufbau einer modernen und verträglichen Leistungskultur im Bereich der sozialen Kompetenz und dort insbesondere auf den Führungsebenen liegt. Dabei suchen die Befragten nicht nach Wohlfühloasen im Geschäftsalltag und wünschen nichts weniger als den Besuch von Befindlichkeitsseminaren. Sie suchen nach Strategien zur Gestaltung des Geschäftsalltags, um zunehmendem Leistungsdruck und anderen Herausforderungen wirksam zu begegnen.

Bisherigen Versuchen, sozialer Kompetenz vermehrt Geltung zu verschaffen, ist wenig Erfolg beschieden gewesen. Der Grund dafür liegt möglicherweise darin, dass in kontraproduktiver Weise Emotionalität gegen Rationalität, soziale gegen fachliche Kompetenz ausgespielt wurde. Wir beschreiben im Folgenden – ohne auf einzelne Aussagen von Interviewpartnerinnen und -partnern einzugehen – ein komplementäres Verständnis sozialer Kompetenz, denn auf diese Weise bestehen bessere Chancen, die Gestaltung des Arbeitsalltags wirksam zu beeinflussen.

Wirkung sozialer Kompetenz

Es gibt aussergewöhnlich überzeugende Beispiele dafür, wie aus einer eher zufällig zusammengewürfelten Gruppe in einer Büroetage anwesender Menschen mit ungefährender Ahnung des Grundes ihrer Anstellung, aber ohne genaue Kenntnis der Abteilungsziele und ihres persönlichen Beitrags dazu ein Team wird, das ein Ziel vor Augen hat, die gemeinsame Aufgabe genau kennt, zum Zweck der Klärung der individuellen Kurzziele wöchentlich zusammen-

sitzt und engagiert, auch unter Druck und manchmal mit Spass zu leisten beginnt. Das gelingt nur mit fachlich kompetenter Führung – und keinesfalls ohne soziale Kompetenz.

Der Einsatz einer neuen Führungsperson kann etwas Befreiendes haben. Die Mitglieder eines Teams fühlen sich neu als Person ernst genommen, ohne dass Verbrüderungsrituale nötig wären. Ihre Arbeit wird geschätzt, ohne dass auf Kritik verzichtet würde. Vielmehr kann diese erst jetzt recht angenommen und verarbeitet werden. Die Teammitglieder arbeiten sich in die Hand und beginnen, voneinander zu profitieren. Es stellt sich allmählich ein Klima des Vertrauens und der Verlässlichkeit ein, das der Leistungserbringung förderlich ist. Das gelingt nur mit sozial kompetenter Führung – und keinesfalls ohne Fachkompetenz.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Kompetenzen nur in Komplementarität wirklich zum Tragen kommen. Bisweilen scheint es, dass Fachkompetenz ohne soziale zu haben sei, aber auch dies lässt sich mit Recht hinterfragen. Ganz gewiss jedoch wird soziale Kompetenz ohne Fachkompetenz nicht wirksam. Man kann soziale Kompetenz nicht verordnen, man kann sie kaum erfolgreich korrektiv gegen Fachkompetenz einsetzen, man kann sie auch nicht von aussen einkaufen.

Der Einsatz der nicht genug hoch zu schätzenden Psychologie hat in den vergangenen Jahren wohl mehr zu Missverständnissen und zweifelhaften Alltags-Psychologismen geführt («Psycho-Müll»²⁵) als zu höherer Wirksamkeit sozialer Kompetenz. Unternehmen bleiben – auch mit der Hilfe von Beratungsleistungen beispielsweise wohlverstandener Psychologie – in der Frage der sozialen Kompetenz letztlich auf sich selber angewiesen und müssen eigene Wege finden, diese besser zur Geltung zu bringen. Dazu gehört in erster Linie die Klärung, was unter sozialer Kompetenz eigentlich zu verstehen sei.

Was ist soziale Kompetenz?

Der in Führungskreisen verbreitete Unmut und Unwille, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, ist teilweise verständlich, beruht aber auf Missverständnissen. Verständlich ist beispielsweise, dass das Fechten eines Mitarbeiters mit einem Alltags-Psychologismus wie «ich will mich beteiligt fühlen» solange nicht ernst genommen wird, wie er fachlich wenig oder nichts beiträgt. Andererseits wird soziale Kompetenz sicherlich dann unterschätzt, wenn sie auf ein Verhaltensschema reduziert wird, das anleitet, wie man mit einem solchen Mitarbeiter noch möglichst «menschlich» umgeht und sich ansonsten schadlos halten kann.

Entgegen einem verbreiteten Missverständnis ist unter sozialer Kompetenz nicht ein kompensierendes Sonderverhaltensmuster für schwierige Fälle zu verstehen. Gefühl, Empathie, Gespür, Emotionale Intelligenz, Interesse am Menschen und ähnliches sind willkommene Wirkungen sozialer Kompetenz, aber nicht schon diese selbst. Soziale Kompetenz ist eine umfassende Fähigkeit²⁶ und ihre Förderung eine komplexe Aufgabe.

■ *Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, sich selbstständig zu orientieren.*

Menschen, die das komplizierte und komplexe Zusammenspiel der gesellschaftlichen Funktionsbereiche (beispielsweise: Wirtschaft, Politik, Kultur, Wissenschaft) verstehen und sich in diesem effizienten, aber wenig anschaulichen Zusammenspiel selbstständig orientieren können, haben soziale Kompetenz. Transponiert auf das Thema der vorliegenden Studie bedeutet soziale Kompetenz als selbständige Orientierungsleistung nichts anderes als das Anerkennen des Zusammenspiels der in Kapitel drei erwähnten vier Prinzipien. Partizipation, Chancengleichheit und Solidarität sind der Wirtschaft nicht wesensfremd. Soziale Kompetenz im Wirtschaftsleben dient primär dazu, den richtigen Ausgleich dieser Prinzipien mit dem Leistungsprinzip zu finden. Im Geschäftsalltag erfordert dies erhebliches situa-

tives Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis und umfeld-
adäquate Intuition. Dass dieser richtige Ausgleich sich un-
mittelbar auswirkt auf die Leistungskultur, auf die Beziehung
zu den Mitarbeitenden und auch auf die Reputation des
Unternehmens, ist nahe liegend.

■ *Soziale Kompetenz ist eine soziale Praxis,
den Alltag zu gestalten.*

Sollte es richtig sein, dass auch bei Finanzdienstleistern
eine Un-Kultur des Laisser-faire relativ verbreitet ist, die mit
Lethargie und Zynismus auf Führungsebene erklärt wird (Ka-
pitel sechs), so dürfte es dort, wo diese Un-Kultur wirksam
ist, an der sozialen Praxis fehlen, den Alltag gestaltend in
die Hand zu nehmen. Soziale Kompetenz als soziale Praxis,
dem Alltag eine Gestalt zu geben, zeigt sich in der Sensi-
bilität für potentielle Defizite der Leistungskultur. Bewusste
Führung versucht, negative Auswirkungen des Leistungs-
drucks und das Leistungsprinzip unterlaufende Tendenzen
möglichst gering zu halten, sowie Phänomene der Überfor-
derung oder Unterforderung gezielt anzugehen und den Be-
dürfnissen nach Instrumentalisierung und Autonomie soweit
als möglich zu entsprechen (Kapitel fünf und sechs). Das
Schaffen und Erhalten eines nicht nur erträglichen, son-
dern auch leistungsförderlichen Arbeitsklimas ist darauf
angewiesen, die gespaltene Leistungsrealität, die insbe-
sondere Unternehmen des Finanzsektors prägt, zur Kennt-
nis zu nehmen und den ergebnisorientierten und den per-
sonbezogenen Aspekt von Leistung (Kapitel vier) der Si-
tuation entsprechend zu integrieren. Die innovatorischen
Fähigkeiten der Mitarbeitenden können insbesondere
dann zur Geltung gebracht werden, wenn die Stärken ge-
pflegt und jene Phänomene konsequent bekämpft werden,
die der Erosion des Leistungsprinzips Vorschub leisten.
Dass als praktische Gestaltung des Alltags verstandene
soziale Kompetenz unmittelbare Auswirkungen auf Leis-
tungs- und Teamkultur, auf Work-Life-Balance, Motivation
und Führungsstil haben, liegt auf der Hand.

- *Soziale Kompetenz ist eine Leistung der Sozialisation.*
Menschen, die sich in der Unübersichtlichkeit der gegebe-
nen gesellschaftlichen Verhältnisse selbständig zu orientie-
ren vermögen und daraus die Kraft schöpfen, den Alltag
zu gestalten, profitieren von Leistungen der Sozialisation,
die zunächst andere für sie (Familie, Schule, Arbeit...)
und dann auch sie selber erbracht haben (Arbeitsleben).
Diese Leistungen sind alles andere als selbstverständlich,
stellen hohe Ansprüche und können für den Einzelnen
auch eine Belastung darstellen. Letztere zeigt sich im Cor-
porate Life nicht selten in enormen Konflikten zwischen
persönlichen Wertvorstellungen einerseits und Verhaltens-
weisen des Unternehmens, die mitgetragen werden müs-
sen andererseits. Es erstaunt deshalb nicht, dass nicht alle
Menschen über eine solche selbständige Orientierung
verfügen, sei es, dass sie weniger als andere von Soziali-
sationsleistungen profitieren konnten, sei es, dass sie sich
lieber an andere entlasten wollen und den hohen Anfor-
derungen sozialer Kompetenz nicht direkt entsprechen
können. Umso wichtiger scheint es daher für Unterneh-
men zu sein, dass die Führung über soziale Kompetenz
verfügen kann. Die Berücksichtigung des Sozialisations-
grades bei der Auswahl von Mitarbeitenden hat unmittel-
bare Auswirkungen auf das Einsetzen der richtigen Perso-
nen am richtigen Ort.

**Komplementarität fachlicher
und sozialer Kompetenz**

«Banking is a people's business». Das war immer so. Es wird in
Zukunft wohl verstärkt so sein, da sich Unternehmen des Finanz-
sektors immer weniger über Produkte und Prozesse und immer
mehr über die Menschen von Konkurrenten abheben können, die
für das Unternehmen arbeiten. Darin liegt der Grund dafür, dass
die Förderung sozialer Kompetenz sinnvoll oder gar notwendig
ist. Die alte Frage «welche Menschen brauchen wir» wird in Zu-
kunft für die Personalgewinnung und -entwicklung der Unterneh-
men wichtiger und entscheidend sein.

Die Diagnose, dass es in der Finanzindustrie an einen oder andern Orten an sozialer Kompetenz mangelt, ist richtig und nicht neu. Noch allzu selten wird aus der Tatsache der bisher wenig erfolgreich gebliebenen Versuche, soziale Kompetenz zu fördern, die richtige Konsequenz gezogen. Als Ausgangspunkt sollten nicht Schlüsselbegriffe wie Emotion, Befindlichkeit und Gefühl gewählt werden. Das entscheidende und wirklich weiterführende Schlüsselwort ist «sozial»: Es geht um die menschliche Interaktion auf den Ebenen der gesellschaftlichen Institutionen, der Alltagsgestaltung und der individuellen Sozialisierung. Soziale Kompetenz wird als Fähigkeit verstanden, sich in der Gesellschaft selbständig orientieren und das alltägliche Umfeld aktiv gestalten zu können. Wer dieses Wissen und diese Fähigkeit erworben hat, kennt sich selber und verfügt eher über Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen und Intuition, über Voraussetzungen also, die den konstruktiven Umgang mit Emotion und Befindlichkeiten ermöglichen.

Unternehmensverantwortliche, die sich mit der Förderung sozialer Kompetenz beschäftigen, sind gut beraten, eine klare Vorstellung darüber zu entwickeln, was soziale Kompetenz sein kann. Unseres Erachtens ist ein korrekativer Weg wenig erfolgversprechend. Ein korrekatives zur-Geltung-bringen von Emotionalität gegen Rationalität bringt insbesondere deshalb wenig, da auch in Sachen sozialer Kompetenz auf den Stärken der anwesenden Mitarbeitenden aufgebaut werden muss und das Herumtrampeln auf deren Schwächen nichts anderes als den alten Unmuts-Reflex hervorruft. Ein komplementäres Verständnis von sozialer Kompetenz scheint demgegenüber weiter zu führen. Es wird in dem Sinne auf Stärken aufgebaut, als Fähigkeiten erworben und entwickelt, sowie konkrete Möglichkeiten aktiver Gestaltung des Geschäftsalltags in den Blick genommen werden. Gerade deshalb ist soziale Kompetenz lernbar, wenn auch hier gilt, dass vor allem früh erbrachte Sozialisationsleistungen am wirksamsten sind.

Der Versuch der Förderung von sozialer Kompetenz hat dann die besten Chancen auf Gelingen, wenn entlang der Stichworte kor-

rektiv und komplementär eine klare Vorstellung von sozialer Kompetenz entwickelt werden kann. Idealerweise kann diese auch direkt auf übergeordnete Leitlinien wie Unternehmens- und Führungswerte oder eine definierte gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens (heute Corporate Social Responsibility, CSR genannt) bezogen und von diesen Leitlinien abgeleitet werden. Die entwickelte konzeptionelle Vorstellung entscheidet über Ausmass und Aussehen der einzelnen Massnahmen, die zur Förderung ergriffen werden können. In kürzerer Frist ist es sinnvoll, bestehende Massnahmen (Ausbildung etwa zu Motivationsfragen, soziale Dienste und Angebote) weiterzuführen und anzupassen. Mittel- und längerfristig ist es wichtig, dass die konzeptionelle Vorstellung von sozialer Kompetenz sich in allen Führungs-, Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozessen niederschlägt (Führungsausbildung, Assessment, Leistungsbeurteilung, Mitarbeiterumfragen, Work-Life-Balance).

ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Schoeck, H.: *Ist Leistung unanständig?* Osnabrück 1971.
- 2 Eine generell steigende Unzufriedenheit der Mitarbeitenden in der Bankenwelt, wie sie eine vom Schweizerischen Bankpersonalverband 2005 veröffentlichte Studie konstatiert, finden wir in den Aussagen der Interviews nicht bestätigt (vgl. NZZ Nr. 26 vom 1. Februar 2006, 64). Wenig zufrieden sind die befragten Personen v.a. mit diversen konkreten Bedingungen der Leistungserbringung und äussern ein gewisses Unbehagen bezüglich Transparenz und Gerechtigkeitsempfinden im Bereich Leistungslohn.
- 3 Link-Institut 2005 (vgl. *SonntagsZeitung* vom 30. April 2006, 73) und Gallup 2003–2005 (vgl. *HandelsZeitung* Nr. 27 vom 6. Juli 2005, 15).
- 4 Hillmann (1994) 482.
- 5 Zahlen zu Grafik 3:

Tabelle 1:										
F	Frauen Front				D	Frauen Back				D
Chancen gleichheit	7	10	2	8	6.75	7	7	7	8	7.25
Partizipation	10	8	4	9	7.75	10.5	6	8	7.5	8
Solidarität	9.5	8	9	9.5	9	8	12	10	5	8.75
Leistung	15	16	12	14	14.25	16	9	14	14	13.25

Tabelle 2:											
M	Männer Front				D	Männer Back				D	DD
Chancen gleichheit	10	7	8	5	7.5	7	6	9	6	7.0	7.13
Partizipation	11	9	9	12	10.25	8	14	15	10	11.75	9.44
Solidarität	6	8	5	10	7.5	11	14	5	11	10.25	8.88
Leistung	14	15	17	18	16.0	12	10	14	13	12.25	13.94

- 6 Neckel (2004) 144.
- 7 Grundsätze wirksamer Führung (nach Malik (2001) 65ff): «Resultat-orientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen, Positiv denken.»
- 8 «Die Menge (Leistungseinheiten) oder der Wert (Geldgrösse) der innerhalb eines Zeitraums hervorgebrachten Sachgüter (Leistungsergebnis) oder der bereitgestellten Dienstleistungen (Output, Betriebsprodukt)» (Der Neue Brockhaus (19745) III, 362)
- 9 Leistung bedeutet, «die eigene Tüchtigkeit in Auseinandersetzung mit einem Gütemassstab unter Beweis zu stellen» (McLelland et alii, in Kuhl (2001) 533) oder «Leistung kann als Tätigkeit verstanden werden, die auf dem Einsatz geistiger und körperlicher Kräfte oder besonderer Begabung an Geschicklichkeit und Ausdauer beruht» (Gäfgen (1972) 16) oder «Der Einsatz der nach Begabung, Kenntnis, Motivation und Umfeld verfügbaren Fähigkeiten des Menschen» (Der Neue Brockhaus (19745) III, 362).
- 10 11 von 16, allerdings ist dieses Resultat stark von Frauen beeinflusst, die im Finanzsektor nicht wie in dieser Befragung die Hälfte der Beschäftigten ausmachen.
- 11 Wohlfarth (1984) 96.
- 12 Neckel (2004) 147.
- 13 Vgl. Wohlfarth (1984) 72: «Nicht von ungefähr datiert die genaue Formulierung des Leistungsprinzips und seine Übernahme in die wirtschaftliche Kalkulation aus dieser Zeit des wissenschaftlichen Optimismus und allgemeiner Vernunftgläubigkeit im 18. und beginnende 19 Jahrhundert. Der französische Physiker (...) P.L.Maupertuis (1698–1759), hatte bereits das Verhältnis von Leistungseingabe (input) und Leistungsergebnis (output) auf die physikalische Formel gebracht: «le principe de la moindre action».
- 14 In Bezug auf das Leistungsverständnis wurden die «financial professionals», wie oben erwähnt, nach einer Einseitigkeit in der Auffassung von Leistung gefragt. Einseitig betont, so der Grundtenor der Antworten, wird der «sichtbare» Erfolg. Es muss also so etwas wie nicht wahrgenommenen, «unsichtbaren» Erfolg geben. Es werden folgende Beispiele genannt: Die ergebnisorientierte Leistungsbewertung kann den sichtbaren Erfolg eines abgeschlossenen Projektes sehr wohl belohnen. Der gut be-

gründete und auf einer persönlich verantworteten Intervention eines Mitarbeiters beruhende frühzeitige Abbruch eines falsch aufgegleisten Projektes wird jedoch nicht honoriert, obwohl er dem Unternehmen Millionen eingespart hat. – Das am Ende des Jahres von einem Kundenberater eingebrachte «net new money» ist direkt bonuswirksam. Es wird jedoch nicht danach gefragt, wie der höhere Gesamtbetrag zustande kam und ob sich darin etwa ein kostspieliger Verlust von Kunden verbirgt. Das «Retentionmanagement», der pflegliche Umgang mit Kunden und die sehr personenbezogene Kundenbindung wird nicht honoriert, das wie auch immer eingebrachte Neugeld jedoch schon.

- 15 Wohlfarth (1984) 98.
- 16 Michael Kastner, zitiert in Handels-Zeitung vom 6. April 2005, 19.
- 17 Vgl. etwa Petermann, F. Th.: Die wirtschaftliche Dimension des Burn-out-Syndroms, in: NZZ vom 3./4. Juni 2006, 75. – Hirtler, E.: Lieber Time-out als Burn-out, in: HandelsZeitung vom 5. April 2006, 18. – Auf der Maur, J.: Das schicke Leiden. Seit die Manager das Burnout-Syndrom entdeckt haben, ist die Erkrankung en vogue. Doch diese Erschöpfung kommt nicht das erste Mal in Mode, in: NZZ am Sonntag vom 30. Juli 2006, 61. – Serrano, M.: Der lange Weg aus dem Burn-out, in: HandelsZeitung Nr.32, 9.-15. August 2006, 13. – Mit Flimmern und Zittern. Migräne am Arbeitsplatz und wie man damit lebt, in: NZZ vom 8. Juni 2005, 64. – Mehr Leistung dank dem Griff zur Tablette, in: NZZ vom 29. Dezember 2004, 16.
- 18 Dass extrinsische die intrinsische Motivation beeinträchtigen kann, wird zwar gesehen, aber es wird bestritten, dass dies notwendigerweise so sein muss. Vgl. zum Ausgleich extrinsischer und intrinsischer Motivation Frey, B. S./Osterloh, M. (Hg.): Successful Management by Motivation, Berlin Heidelberg 2002.
- 19 Vgl. Maier, C.: Die Entdeckung der Faulheit. Von der Kunst, bei der Arbeit möglichst wenig zu tun, München 2005.
- 20 Vgl. Schiller-Stutz, K.: Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte, Zürich 2005.
- 21 In den Jahren 2002 bis 2005 wurde an der Uni Frankfurt a.M. ein Forschungsprojekt zum Thema ««Leistung» in der Marktgesellschaft: Erosion eines Deutungsmusters?» durchgeführt. Vgl. dazu: <http://www.ifs.uni-frankfurt.de/forschung/leistung/index.htm>.

- 22 Zum Thema Leistungslohn vgl. den Kasten «Leistung und Gehälter». Zur konkreten Ausgestaltung der in der Finanzindustrie inzwischen schon traditionsreichen Systemen des Leistungslohns sind Beiträge vor allem von spezialisierter Seite zu erwarten, vgl. dazu: http://www.hrm.unizh.ch/04_forschung/forschungsprojekte.htm und «Lohn und Arbeit in der Schweiz. Repräsentative Bevölkerungsbefragung», hgg. von Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Institut für interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung, Juni 2003 oder «Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitenden in der Schweiz. Repräsentative Unternehmensbefragung», hgg. von Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Institut für interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung, Juni 2001.
- 23 Vgl. dazu die kürzlich erschienene Studie von Leu, A./Rütter, H./Umbach-Daniel, A.: *FinanzFrau – Die Situation von Frauen in Banken und Versicherungen*, Verlag Kaufmännischer Verband Schweiz, Zürich 2006.
- 24 Fahmy, M. und Rigendinger, B.: *Mörderischer Ehrgeiz*, in: *FACTS* vom 22. Juli 2004, 28-34.
- 25 Volk, H.: *Damit die Chemie stimmt. Sozialkompetenz*, in: *HandelsZeitung* vom 6. April 2005, 19: «Deshalb ersticken manche Betriebe sozusagen im selbst produzierten Psycho-Müll». – Zur Sozialkompetenz vgl. auch Jaquemart, Ch. und Gyomlay, K.: *In den Teppichetagen braucht es mehr Sozialkompetenz*, in: *NZZ* am Sonntag vom 25. Dezember 2005, 28.
- 26 Herms (1995) 51f.: «Denn unter den Bedingungen ihrer (scil. säkularen Welt) Gesellschaftsverfassung kann individuelle Mündigkeit nur in einem extrem hohen Mass an sozialer Kompetenz bestehen: nämlich in der Fähigkeit, sich in dem ungeheuer effizienten, aber ganz unanschaulichen und nur in komplizierten und riskanten Konstrukten erfassbaren Zusammenspiel der gesellschaftlichen Funktionsbereiche und seiner Regeln selbständig zu orientieren. Erst aufgrund einer solchen selbständigen Orientierung ist eine selbständige soziale Praxis denkbar, deren Kern darin besteht, durch die Wahl einer simultanen Partizipation an verschiedenen Organisationen verschiedener Funktionsbereiche dem eigenen Alltag selbständig diejenige Gestalt zu geben, von der vermutet werden darf, dass sie für den einzelnen selbst und die Gesellschaft insgesamt lebensdienlich ist. Wo diese Leistungen nicht erbracht werden, bleibt als einzige Alternative die Fremdsteue-

rung, die sogenannte «Kolonialisierung der Lebenswelt» durch die zentrale Durchsetzung einseitiger und partikularer Interessen, begleitet und kompensiert durch materielle und symbolische Konsumangebote, die Zufriedenheit stiften sollen. Die Praktizierung der vor diesem Schicksal bewahrenden Alternative der sozialen Selbständigkeit setzt aber zunächst einmal hohe und nicht selbstverständliche Leistungen des Sozialisationsprozesses voraus. Und dann bedeutet sie auch für das mündige Individuum eine Dauerbelastung mit enormen Konflikten, von denen es sich – eben um den Preis seiner Mündigkeit – nicht an andere entlasten kann; insbesondere den Konflikt zwischen der persönlich überzeugenden und verpflichtenden ethisch orientierenden Lebensgewissheit und den öffentlich vertretbaren Normen und Sachentscheidungen.»

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

- **Braun, H.:** *Leistung und Leistungsprinzip in der Industriegesellschaft*, Freiburg 1977.
- **Cwalina, J.:** *Zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität – Warum der Markt keine Seele hat*, Oberursel 2003.
- **Frankl, V.:** *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, Freiburg im Breisgau, Basel 1972.
- **Frey, Bruno S. und Osterloh, Margrit (Hrsg.):** *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Berlin-Heidelberg-New York, 2002.
- **Gellermann, S. W.:** *Motivation und Leistung*, Zürich 1974.
- **Gäfigen, G. (Hg.):** *Leistungsgesellschaft und Mitmenschlichkeit*, Limburg 1972.
- **Harten-Flitner, E.:** *Leistungsmotivation und soziales Verhalten*, Weinheim, Basel 1978.
- **Hartfiel, G. (Hg.):** *Das Leistungsprinzip*, Opladen 1977.
- **Herms, E.:** *Kirche für die Welt*, Tübingen 1995.
- **Hillmann, K.-H.:** art. Leistungsgesellschaft, in: *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1994, 481-482 (Literatur).
- **Hillmann, K.-H.:** art. Leistungsmotivation, in: *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1994, 482-483 (Literatur).
- **Hillmann, K.-H.:** art. Leistungsprinzip, in: *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1994, 483 (Literatur).
- **Hoffmann, W. K. H.:** *Macht im Management*, Zürich 2003.
- **Hüther, G.:** *Die Evolution der Liebe*, Göttingen 1999.
- **Jäger, U.:** *Führungsethik – Mitarbeiterführung als Begünstigung humaner Leistung*, Bern-Stuttgart-Wien 2001.
- **Kuhl, J.:** *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*, Göttingen 2001.
- **Kunze, W.:** *Leistungsmotivation und Entwicklung*, Frankfurt a.M. 1983.
- **Kreutz, H.:** *Einführung in die Methoden der Empirischen Sozialforschung I*, Wintersemester 2002/2003, 2. Lieferung.

- **Maier, C.:** *Die Entdeckung der Faulheit. Von der Kunst, bei der Arbeit möglichst wenig zu tun*, München 2005.
- **Malik, F.:** *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, Stuttgart München 2000.
- **McClelland, D.; Atkinson, J. (u.a.):** *The Achievement Motive*, New York 1953.
- **Neckel, S. (u.a. Hg.):** *Das umkämpfte Leistungsprinzip*, in: *WSI Mitteilungen* 7/2005, 368-374.
- **Neckel, S. (u.a. Hg.):** *Die Verdienste und ihr Preis*, in: *Honneth, Axel (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Frankfurt New York 2002.
- **Neckel, S. (u.a. Hg.):** *Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde*, in: *Berger Peter A (u.a. Hg.): Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung*, Wiesbaden 2004.
- **Sackmann, S. A.:** *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*, Wiesbaden 2004.
- **Schoeck, H.:** *Ist Leistung unanständig?* Osnabrück 1974 (5. Auflage).
- **Schwarb, Th. (u.a. Hg.):** *Lohn und Arbeit in der Schweiz. Repräsentative Bevölkerungsbefragung*, FHSO IWS Olten 2003.
- **Schwarb, Th. (u.a. Hg.):** *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitenden in der Schweiz. Repräsentative Unternehmensbefragung*, FHSO IWS Olten 2001.
- **Thielemann, U.:** *Managergehälter – Eine Frage der Ethik*, in: *Wirtschaftsdienst* 2004 (6), 354-360.
- **Ulich, E. (1998):** *Mensch, Technik, Organisation und Unternehmenskultur*. In *H. Tschirky & S. Koruna (Hrsg.), Technologie-Management (S.83–98)*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- **Ulrich, H.:** *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern 1968, 2001.
- **Von Cranach, M.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. und Winkler, R. (2004):** *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle*. Haupt: Bern, Stuttgart, Wien.
- **Wohlfarth, A.:** *Leistung und Ethos*, Paderborn München Wien Zürich 1984.