

Zeitschrift: Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Herausgeber: Sozialdemokratische Partei der Schweiz
Band: 76 (1998)
Heft: 1

Artikel: Glanz und Elend des Big Business
Autor: Fetz, Anita
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341402>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Glanz und Elend des Big Business

7.06. Ich sitze im Erstklassabteil des Zuges Basel-Zürich. Rund um mich herum die Pendler zum Finanzplatz: Es dominieren Aktenkoffer, Psion-Agendas, Natels, NZZ, Financial Times, modische Anzüge, leicht gebräunte Sonnenbank-Gesichter, eine Duftmischung aus Jako, CK und Fahrenheit liegt in der Luft. Die Stimmung gedämpft gesprächig. Man kennt sich. Gesprächsthema: Stand Dow Jones, Spekulationen über Bull oder Bear Markets, Wetten, wer demnächst mit wem fusionieren wird. Die neuen Helden heissen nicht Zülle und Grüniger, schon gar nicht Hingis. Hier lästert man bewundernd über die Top Shots Ospel, Cabiallavetta, Hüppi und Co.

Anita Fetz

Ich bin auf dem Weg an eine Tagung der Human Resources-Gilde, zu der ich beruflich auch gehöre. Thema: «Personalentwicklung im Umbruch». Es stehen interessante Referate von klingenden Namen auf dem Programm.

Die Diskussionen kreisen darum, wie der «People Value» (Prof. F. Malik) optimiert werden kann. Welche Lernziele brauchen die JungmanagerInnen auf dem Weg in die Beletage der Businesswelt? Was gehört zur Leadership von morgen? Stichworte sind: Motivationsfähigkeit, Führen mit Zielvorgaben, Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Mobilität, Tempo («wer zu spät kommt, den bestraft der Markt»), surfen im Chaos, flache Hierarchien, lernende

Organisationen, Kundenorientierung etc. Man ist sich einig: Wirtschaftliche Zukunftssicherung ohne Wandlungs- und Innovationsfähigkeit ist nicht mehr möglich. Neben facts und figures stehen die soft skills, besser bekannt durch den Bestseller «EQ die Emotionale Intelligenz», im Vordergrund. Keine Leadership ohne soziale Kompetenz, heisst es unisono. Warum nur haben die vielgerühmten Spezialistinnen für soziale Kompetenz immer noch keinen Eingang in den Herrenclub ganz oben gefunden? Weil «mann» sie nicht reinlässt? Wohl auch. Ich vermute da steckt noch anderes dahinter. Wie singt doch Cindy Lauper in ihrem Hit: «Girls just wanna have fun».

Szenenwechsel: Meine Kollegin B. und ich evaluieren ein Führungsseminar für Nachwuchskräfte eines grossen Industriebetriebes. Interessante junge Leute, immerhin ein Drittel Frauen. Ein Viertel sind sog. 'junge Wölfe', wie wir sie unter uns nennen. Mehrheitlich Männer, infiziert vom hidden curriculum der Börse, ihre Sozialkompetenz ist auffallend unterentwickelt. Sie finden jene Managementstrategien megageil, welche die Börse honoriert: Restrukturieren, Kosten senken, Fusionieren, Downsizen, Eigenkapitalrendite von den früher üblichen 5–10 auf 15 besser 20 Prozent pushen, Personal «freisetzen» – dann reagieren die Finanzanalysten positiv. Wir sind seit 10 Jahren im Geschäft Die Zunahme der «jungen Wölfe» ist eklatant. Langsam erschrecken auch die Old Boys der Wirtschaftsszene

vor den Geistern, die sie riefen. Georg Schnell, Präsident der Basler Bankiervereinigung, ermahnt junge Bankfachleute anlässlich ihrer Diplomierung: «Halten Sie Anstand, Toleranz, Fairness und Respekt vor dem anderen hoch. Bleiben Sie sich treu bei allem Streben nach Höherem.» (BaZ 12.1.98) Ulrich Bremi, VR-Präsident der Rückversicherung, referiert am Neujahrsempfang der Esslinger Handels- und Industriekammer, dass bei der Globalisierung Schweizer Konzerne eine Vorreiterrolle eingenommen haben, warnt jedoch gleichzeitig: «Wir haben sehr viele Arbeitnehmer verunsichert.» Und «Wir werden den Boden der sozialen Integration der Schweiz wieder intensiver pflegen müssen» (bz 15.1.98).

Szenenwechsel: Als Trainerin und Coach von Führungskräften habe ich auch Einblick in die sog. Mikrosicht, den Alltag von Führungsleuten. Was sich dort in den letzten Jahren teilweise abspielt, ist gravierend: Wohin ich auch komme in der Wirtschaft, in öffentlichen Verwaltungen, ja sogar in Non-Profit-Organisationen: die MitarbeiterInnen aller Stufen, insbesondere die Führungsleute sind immer stärker gefordert und belastet – oft bis zur Grenze des Zumutbaren. 10 – 12 Stunden Tagespräsenz sind guter Durchschnitt. Den ganzen Tag jagt eine Sitzung die andere, über Mittag Geschäftslunch oder Networkmeeting, abends Essen mit Kunden oder Vortragsverpflichtungen. Am Wochenende Aktenstudium und Papiere erarbeiten. Zeit für Mitarbeitergespräche: kaum. Ruhe, um über Zukunftsstrategien zu reflektieren: keine, allenfalls in den Ferien. Stress, Hektik und Überarbeitung dominieren den Alltag bis hin zu gesundheitlichen Folgen.

Und ein Alarmsignal: eine tiefe Verunsicherung, ja Angst geht um: Angst, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein, Angst den Arbeitsplatz zu verlieren – gerade im mittleren Management –, Angst im Konkurrenzkampf nicht bestehen zu

können, Angst die harten Entscheide der Top-Ebene bis hin zu Entlassungen, den MitarbeiterInnen mitteilen zu müssen. Doch darüber geredet wird nicht. «Alles im Griff» das ist die dominierende Parole – «auf dem sinkenden Schiff» möchte man hinzufügen. Nur im engen Kreis vertrauter Freunde oder beim Coaching kommt hie und da ganz rapide die Sinnfrage hoch: Warum diese Rosskur? Effizienzsteigerung und individuelle Karriereambitionen können auf Dauer die Sinnstiftung nicht ersetzen.

In Basel gibt es seit der Chemie- und Banken-Fusion ein neues Phänomen: Manager suchen Geistliche auf, weil sie nicht mehr wissen, mit wem sie ihre tiefe Verunsicherung besprechen sollen – zu klein ist der Sozialraum in Basel, zu leicht würde das Aufsuchen anderer professioneller Hilfe bekannt werden.

18.38 Zug zurück nach Basel, diesmal im Speisewagen. Es dominieren leicht ange-trunkene Berufspendler des unteren und mittleren Kaders. Heftige und laute Diskussionen über den Steuerflüchtling Ebner. Wut und Frust ist spürbar im Raum. Einer spricht es aus: «Wir, die arbeiten und mit dem Lohnausweis versteuern müssen, sind die Trottel der Nation.»

In meiner standortbezogenen Pflichtzeitung lese ich Folgendes: Börsengewinne im Jahr 1997 280 Mrd. Franken, Erwerbseinkommen im gleichen Jahr 250 Mrd. Franken! Ein paar Seiten weiter: In Japan hat der Managertod einen Namen: «Karo-shi», was soviel heisst, wie «zu Tode geschuftet». Bei Führungskräften zwischen 30 und 50 Jahren ist «Karo-shi» die häufigste Todesursache ...

Dösig vom Entspannungsrotwein versinke ich in einen Halbschlaf und träume: Die Finanzblase platzt. In Asien beginnt der Crash und zieht sich über den ganzen Finanzerdball. Grosses Wehklagen und dennoch: es ist das Ende des Casino-Ka-

pitalismus und der Beginn einer Phase des vernünftigen, realwirtschaftlichen Investierens und Arbeitens. Die Manager konzentrieren sich wieder auf ihre wirkliche Aufgabe, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Standard ist eine betriebliche Kalkulation, die nicht nur die ökonomischen, sondern auch die sozialen und ökologischen Kosten berechnet. Eine ökologische Steuerreform hat den Rationalisierungsdruck weg von der menschlichen Arbeitskraft hin zu den knappen Ressourcen verlagert. Es herrscht ein Klima der Innovation, das vielen Mut macht, Unternehmen zu gründen und Arbeitsplätze zu schaffen. Es ist wieder allen klar, dass eine langfristig ausgerichtete Wirtschaft jene ist, die für möglichst alle Arbeit und Einkommen schafft und nicht eine

einseitige Shareholder-Strategie, die für einzelne Interessengruppen Reichtum umverteilt ...

«Alles Aussteigen Basel Endstation». Die Stimme aus dem Lautsprecher weckt mich abrupt auf und ich sehe gerade noch wie ein Typ «junger Wolf» das Buch zusammenklappt, indem er gelesen hat: «Zivilisiert den Kapitalismus» von Marion Gräfin Dönhoff ...

Anita Fetz ist Mitinhaberin der Unternehmensberatungsfirma femmedia ChangeAssist, ehemalige Nationalrätin der POCH, heute für die SP im Grossen Rat des Kantons Basel-Stadt, Mitglied des Bankrates des Basler Kantonalbank.