

Ein psychologischer Erklärungsversuch

Die Finanzkrise und weshalb bei den Banken die Löhne weiterhin hoch bleiben



Dr. Ruth Enzler Denzler

Die Autorin ist Juristin und promovierte Psychologin (Dr. phil.; lic. iur.). Ihre langjährige Berufserfahrung reicht von der Kommunikationsberatung bei einem Wirtschaftsdachverband bis zu verschiedenen Führungsfunktionen bei einer Schweizer Grossbank. Heute führt sie ein eigenes Unternehmen, Psylance AG, Ressourcen Management & Coaching, in Zollikon (ZH).

Bild: zVg

Die gegenwärtige Finanzmarktkrise hat verschiedene Ursachen: So begünstigte die expansive amerikanische Geldpolitik das Entstehen der spekulativen Preisblase auf dem (politisch «gepushten») Immobilienmarkt. Neuerungen im Bereich der Kreditverbriefung und der Derivate haben dazu geführt, dass die Ausfallrisiken international weitgestreut und lange unterschätzt wurden. Doch welche Rolle spielte der Persönlichkeitstypus, der sehr oft an der Spitze von Banken mit falschem Risikomanagement stand?

Warum schlitterten die Banken in ein solches Finanzdebakel und warum befürchten wir, dass daraus für die Zukunft kaum Lehren gezogen werden? Diese beiden Fragen werden in der Öffentlichkeit rege diskutiert. Die Erklärungsansätze sind vielfältig. Sie handeln von unerwarteten Ereignissen, die niemand hat vorhersehen können, weil wir – wie *Nassim Nicholas Taleb* in seinem «Schwarzen Schwan» schreibt – blind gegenüber Unerwartetem sind, oder weil wir – gemäss *Barbara Kellermans* «Bad Leadership» – korrupte bzw. schlechte Führer hatten. Vermutlich stimmen mehrere Ansätze gleichzeitig.

Der hier aufgezeigte neue Ansatz unterscheidet *drei verschiedene Managertypen*, die sich im Beruf je nach ihrer Lebensmotivation unterscheiden.^(*) Es werden drei Lebensprinzipien diskutiert: Das Streben nach Erkenntnis, nach Ordnung/Struktur und nach sozialer Zugehörigkeit. Führungskräfte lassen sich hauptsächlich einem, manchmal auch zwei Mustern zuordnen. Je nach persönlicher Sinngenerierung bei der Arbeit wird eine Spitzenführungskraft so oder anders handeln. Kann ein Spitzenmanager die Strategie des Unternehmens massgeblich beeinflussen, dann wird er sein Unternehmen vornehmlich so steuern:

– dass ihm möglichst *viele Handlungsoptionen* offen bleiben (Erkenntnistyp)

– oder er steuert es rein *gewinnorientiert* (Ordnungs-/Strukturtyp)
– oder er hat vorwiegend *soziale Kriterien* vor Augen (sozialer Typ).

Die daraus abgeleitete Hypothese ist, dass persönliche Sinngenerierung der Führungsspitzen mitverantwortlich ist für das Zustandekommen der Finanzkrise.

Welche drei grundsätzlichen Lebensmotive gibt es?

Der Drang nach Wissen, Erkenntnis und Erfahrung

Es gibt Menschen, die sehen ihren Lebenssinn darin, sich selber weiter zu entwickeln, persönlich zu wachsen, viel Neues zu sehen und zu erleben. Solche Menschen weisen meist keinen sehr gradlinigen Karriereverlauf auf. Sie haben ein *breites Wissens- und Erfahrungsspektrum*. Zu ihnen passt die folgende Aussage des CEO eines internationalen Konzerns: «Wenn ich nicht mehr weiterkomme, dann bedeutet das für mich Rückschritt.» Um jederzeit flexibel den Beruf wechseln und unterschiedliche Lebensoptionen offenhalten zu können, richten sie ihr Leben und ihr Umfeld darauf ein. D.h. sie haben keinen luxuriösen Lebensstil, sondern treten verhältnismässig bescheiden auf. In dieser Gruppe finden sich oft auch die klassischen Pioniere. Män-

^(*) Dieser Artikel basiert auf dem von der Autorin neu erschienenen Buch «Karriere statt Burnout – Die Drei-Typen-Strategie der Stressbewältigung für Führungskräfte» (vgl. Service Publikationen S. 29). Grundlage dieses Buchs wiederum ist die Dissertation der Autorin «Burnout aus ressourcenorientierter Sicht», Universität Zürich, Stiftung Zentralstelle Studentendruckerei (Zürich, 2008).

Typendreieck in Form eines Sierpinski-Dreiecks



Quelle: Ruth Enzler Denzler, Karriere statt Burnout

ner und Frauen kommen hier etwa gleich häufig vor.

Der Drang nach finanzieller Autonomie, Macht und Recht behalten

Ein anderer Typ ist der Ordnungs-/Strukturtyp. Sein Lebensprinzip ist das *Streben nach finanzieller Autonomie, nach Einfluss und Macht*. Er will Recht haben und gewinnen. Er will eine Gesellschaft organisieren und ihr Struktur verleihen. Solche Menschen fühlen sich in stark hierarchisch gegliederten und wettbewerbsorientierten Unternehmen besonders wohl. Beispielhaft passt dazu folgende Aussage des VR-Präsidenten eines schweizerischen Unternehmens: «Ich habe Freude an der Arbeit, weil ich etwas in Bewegung setzen kann. Das ist so primitiv wie ein Kirschbaum, der blüht. Das kann irgendetwas sein, das ist völlig wurst. Das kann ein Säuglingsheim sein oder die Ciba-Geigy, das spielt keine Rolle. Am Schluss muss es einfach zum Erfolg führen, sodass ich sagen kann, ich war besser als der andere.» Und die folgende Aussage des CEOs eines multinationalen Unternehmens: «Es ist für mich belohnend zu wissen, ich verdiene mehr als mein Kollege da drüben.» In dieser Kategorie befinden sich vor allem die «Macher» in der Finanzwirtschaft und generell wenig Frauen.

Der Drang nach Zugehörigkeit und sozialem Anschluss

Der dritte ist der sozialorientierte Typ. Sein Lebensmotto ist das Streben nach sozialem Anschluss, Vertrautheit, Zugehörigkeit zur Gesellschaft und Interaktion. Er will *der Gesellschaft von Nutzen* sein. Hier sind Frauen und Männer der höheren Führungsebene gleich verteilt. Allerdings gehören nur sehr wenige männliche Spitzenführungskräfte aus der Finanzwirtschaft dieser Gruppe an.

Ordnungs-/strukturorientierte Machttypen als Krisenbeschleuniger

Was bedeutet die unterschiedliche Lebensgrundhaltung nun für die Finanzkrise? In der Finanzbranche waren vorwiegend männliche, fast prototypische Ordnungs-/Strukturtypen an den Schlüssel- und Schaltstellen. Sie verfolgten ihr persönliches Lebensziel, nämlich sowohl das Unternehmen als auch sich selbst mit übermässig hohem Ehrgeiz und Durchhaltevermögen zur «Number one» zu machen. Diesem Ziel wurden sämtliche Handlungen untergeordnet. Menschen, die versuchten, sie von diesem Weg abzubringen oder sie davon zu überzeugen, dass diese vorgegebene Strategie womöglich fatale Folgen haben könnte, wurden bekämpft und oft aus dem Unternehmen gedrängt.

Wie erläutert lassen sich Erkenntnistypen nicht lange auf Machtkämpfe ein, weil sie dadurch an ihrer *persönlichen Weiterentwicklung* gehindert werden. Weil der Erkenntnistyp in der Regel sehr flexibel ist, wechselt er auch ohne Weiteres den Job. So fand der von den Medien als «Machtkampf» bezeichnete Strategiestreit zwischen dem VR-Präsidenten der ABB, *Hubertus von Grünberg*, und dem CEO, *Fred Kindle*, relativ rasch ein Ende. Fred Kindle, wohl eher der Erkenntnistyp, verfolgte in den Boomjahren eine vorsichtige Unternehmensstrategie. Er verliess das Unternehmen per sofort, während Hubertus von

Grünberg, vermutlich eher der Ordnungs-/Strukturtyp und Verfechter einer deutlich aggressiveren Strategie, blieb.

Dieses Beispiel steht für zahlreiche weitere. In der Folge fanden sich gerade in der Finanzwirtschaft vorwiegend Personen an der Spitze, die *wenige Karrierewechsel*, also selten ein breites Spektrum an Wissen und Erfahrung aufwiesen.

Dazu kommt, dass der soziale Typus in der Finanzwirtschaft eher selten vorkommt, und damit hatte auch das Ziel soziale Verantwortung eher untergeordnete Bedeutung.

Stattdessen konzentrierten sich einige Führungsspitzen mit Hochdruck darauf, unersetzlich zu werden. Mit der Zementierung seines Königreichs als «Herr der UBS» (*Dirk Schütz*, 2008) kam *Marcel Ospel* in eine äusserst machtvolle Position. Seine enorme Hartnäckigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, sein Ehrgeiz und seine Ausdauer bzw. Durchhaltefähigkeit waren allgemein bekannt. Er sah sich als Praktiker, Studierende waren für ihn lebensfremd. Er interessierte sich nicht für philosophische Abhandlungen oder intellektuelle Diskussionen. *Dirk Schütz* bezeichnet ihn als eindimensional, stromlinienförmig und fast schon erschreckend angepasst. Er machte mit hohem Einsatz das, was ihm für seine persönlichen Ziele und seine weitere Karriere als das Richtige erschien.

Finanzbranche und ihre Lehren für die Zukunft

Die Frage, wieso die Banken das Abwandern von so genannten Talenten mit Lohnerhöhungen verhindern wollen und vielleicht auch können, beantwortet gleichzeitig die Frage, welche Persönlichkeitsstrukturen solche Interventionen anwenden und welche *Denkmuster und Grundhaltungen gefördert* werden. Nämlich insbesondere das Grundmuster der Ordnung/Struktur und

die damit verbundene Motivation nach Gewinn, Rechthaben und Maximierung des eigenen Status.

Die Hypothese, dass die Banken aus dieser Krise vermutlich nicht viel gelernt haben, könnte sich in der Zukunft damit leider bewahrheiten! Je mehr Personen die Banken beschäftigen, die einzig über den höheren als den marktüblichen Lohn zu halten sind, desto geringer wird wohl auch in Zukunft die Vielfalt und intellek-

tuelle Breite sein, die solche Mitarbeitende mitbringen.

Eine gute Durchmischung der drei Typenmuster Erkenntnis, Ordnung/Struktur und soziale Orientierung ist für jedes Unternehmen anzustreben. Dies wäre auch die wirkungsvolle Prophylaxe gegen Gier, blinde Erfolgsgetriebenheit und gegen das damit verbundene Debakel. ■

RuthENZLER Denzler

KOF-Herbstprognose der schweizerischen Gesundheitsausgaben bis 2011

Zwar steigen die Gesundheitsausgaben auch 2010 und 2011 weiterhin an. Die Zeiten der grossen Zunahmen scheinen aber für die kommenden Jahre vorbei zu sein. Hauptgründe sind die konjunkturelle Entwicklung und die Löhne im Gesundheitswesen. Dennoch erhöht der Gesundheitsbereich seinen Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) weiter. Erstmals präsentierte die KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich an ihrer Herbstprognose der schweizerischen Gesundheitsausgaben die voraussichtliche Entwicklung der Gesundheitsausgaben bis 2011.

Die KOF senkt ihre Prognose für die Zunahme der Gesundheitsausgaben 2010 um 0,5 Prozentpunkte auf 2,4%, für 2011 veranschlagt sie eine Zunahme von 2,5%. Die Abwärtsrevision für 2010 ist durch die in diesem Sommer ausgehandelten Preissenkungen bei Medikamenten zwischen Versicherern und Pharmabranche bedingt. Für 2010 wird der Verkauf von Arzneimitteln durch den Detailhandel um 2,7% zurückgehen, durch Ärzte um 2,1%. Über den Zeitraum 2008 bis 2011 steigen die Ausgaben für Arzneimittel dennoch um knapp 590 Mio. Fr. Das ist allerdings eine unterdurchschnittliche Zunahme, deswegen sinkt ihr Anteil an den gesamten Gesundheitsausgaben. Bereits 2010 wird die 10%-Schwelle unterschritten.

Leistungen in Spitälern nehmen in 4 Jahren um 3,5 Mrd. Fr. zu

Die im stationären Bereich erbrachten Leistungen nehmen 2010 mit einem Plus von 2,6% leicht überproportional zu. In absoluten Zahlen steigen sie von 2008 bis 2011 gemäss KOF-Prognose um über 2,3 Mrd. Fr. Im ambulanten Bereich wachsen vor allem die Ausgaben

für ambulante Spitalbehandlungen stark (um 9,2% im kommenden Jahr und 2011 um 8,7%). Absolut gesehen nehmen diese Ausgaben zwischen 2008 und 2011 um über 1,2 Mrd. Fr. zu.

Bescheidenes Lohnwachstum bremst Ausgabenwachstum

Die starke Zunahme der Gesundheitsausgaben 2008 (KOF-Prognose: 5,3%) ergibt sich aus der damals noch günstigen Lage am Arbeitsmarkt und einem entsprechend überdurchschnittlichen Wachstum der Löhne. Auch im laufenden Jahr waren die Lohnzuwächse noch überdurchschnittlich. Für die beiden kommenden Jahre sieht es allerdings anders aus. Da sich die Konjunktur nur zögerlich erholen wird, dürften die Löhne 2010 und 2011 annähernd stagnieren. Dies dämpft auch den Anstieg der Personalkosten im Gesundheitswesen und damit der Gesundheitsausgaben.

Gesundheitsausgaben als BIP-Stabilisator

Der Wirtschaftsbereich Gesundheit wird immer wichtiger, entsprechend steigt auch der Anteil der Gesundheitsausgaben am BIP tendenziell. 2009 erhöhte sich die Gesundheitsausgabenquote sprunghaft um 0,8 Prozentpunkte (auf 11,5%). Verantwortlich hierfür ist einerseits der Rückgang des BIP (um 2,6%) und andererseits der Anstieg der Gesundheitsausgaben (um 4,3%). 2010 und 2011 wird die Quote jeweils bei 11,8% liegen. 2010 dürften sich sowohl das BIP als auch die Gesundheitsausgaben nur unterdurchschnittlich entwickeln, die Gesundheitsausgaben jedoch etwas stärker. 2011 werden die beiden Aggregate etwa in derselben Grössenordnung wachsen. KOF/S.O.
www.kof.ethz.ch