

## Massenentlassungen bei Banken

### Die Entlassung als normales Alltagsrisiko

Früher galt es als Schande, entlassen zu werden. Heute ist das zum Normalfall geworden. Die Grossbanken wie auch ihre Mitarbeiter sind nun auf eine solche Situation vorbereitet.

von Zoé Baches

3.3.2016



**In Zeiten von Massenkündigungen haben die Mitarbeiter der Grossbanken gelernt, sich rasch mit der Situation zu arrangieren (Bild: Yuya Shino / Reuters)**

Die Entlassung ist für den UBS-Mitarbeiter nicht überraschend gekommen. Im Gegenteil, er hatte seit Monaten damit gerechnet. Nach langen Jahren im Ausland war er in die Schweiz zurückgekehrt, um in einem neuen Geschäftsbereich zu arbeiten. Die neuen Arbeitskollegen nahmen ihn aber wegen seiner grossen internationalen Erfahrung vor allem als Bedrohung wahr. Zudem geriet er bei einem Machtkampf zweier Vorgesetzter zwischen die Fronten. Trotzdem wollte er nicht selber kündigen, denn das wäre für ihn mit vielen Nachteilen verbunden gewesen.

#### Warten auf den blauen Brief

Rein finanziell ist es meist klüger, entlassen zu werden, als selber den Job zu kündigen. Bei den Grossbanken bleibt man in diesem Fall länger angestellt, bekommt eine Abfindung, und Aktien, die als Lohnbestandteile ausgegeben wurden, verfallen nicht. Zudem kann bei Banken wie der UBS das interne Coaching-Programm länger genutzt werden. Dieses unterstützt Mitarbeiter bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle.

Komplett überraschend kam hingegen die Kündigung für einen Banker bei der Credit Suisse (CS). Die Geschäftsleitung entschied, auf seiner Hierarchiestufe gebe es zu viele Manager. Nach mehr als 25 Jahren in der Bank wurde dem über 50-Jährigen gesagt, er müsse nicht mehr zur Arbeit kommen. Vielleicht hätte er es voraussehen müssen. Denn zuerst wurde ihm das Einzelbüro gestrichen, und er musste ins Grossraumbüro wechseln. Dann wurde er nicht, wie erhofft, befördert. Stattdessen holte die Bank einen äusserst dynamischen, zehn Jahre jüngeren Deutschen als Chef. Weil dieser das komplexe Geschäft des Spezialistenteams nicht wirklich verstand, sorgte sich der Banker nicht besonders um seine Zukunft. Der Neue sei weiterhin auf sein Fachwissen angewiesen, dachte er. Was er übersah, waren die intensiven Vernetzungsbemühungen des neuen Chefs mit seinen Vorgesetzten. Diese luden den Neuen bald an ihre halbprivaten Anlässe ein, und das hatten sie beim langjährigen Mitarbeiter nie gemacht. Als seine Entlassung anstand, setzte sich keiner der Chefs für ihn ein. Nach vergeblichen Bemühungen der bankeigenen Vermittlungsprofis um eine interne Weiterbeschäftigung machte er sich letztlich als Berater selbständig.

In den neunziger Jahren galt es in der Schweiz als Schande, entlassen zu werden. Ein Bankarbeitsplatz war eine sichere Stelle, die Mitarbeiter konnten davon ausgehen, bis zur Pensionierung an Bord zu bleiben. Mit der Jahrtausendwende und dem Platzen der IT-Blase wurden die Entlassungen ganzer Teams und Abteilungen bei den Schweizer Grossbanken zum Normalfall. Seither hat sich die Öffentlichkeit an die wiederkehrenden, umfassenden Abbauprogramme gewöhnt; diese werden von den Aktionären meist begrüsst.

Die Nachteile dieser Entwicklung sind jedoch tiefgreifend. Loyalität zur Firma, früher eine Selbstverständlichkeit, gibt es immer weniger. Wenn Mitarbeiter stets damit rechnen müssen, den Job zu verlieren, wird versucht, im gegebenen Fall möglichst viel für sich selber herauszuholen. Das hat Auswirkungen auf den Teamgeist. Die UBS verlangt beispielsweise in ihrer Personalbeurteilung vom Mitarbeiter, die Integrität der anderen Teamkollegen einzustufen. Ein UBS-Banker erzählt, dass sich seine früheren Teammitglieder im Ausland gegenseitig immer nur mit der Bestnote 10 bewertet hätten – schliesslich sass man ja im selben Boot. Hier in Zürich aber komme es öfter vor, dass sich die Kollegen gegenseitig schlecht benoteten, mit einer 3 oder 4, weil man dem anderen nichts gönne, vermutet er. Turbulente Zeiten erleben auch die Dienstleistungsbereiche wie IT, Personal und Compliance. Ein IT-Mitarbeiter der CS sagt, seit der Auslagerung grosser Teile der IT ins Ausland sei die Qualität der Dienstleistungen gesunken. Nun könnten IT-Lehrlingen nach Abschluss ihrer Ausbildung nicht mehr geeignete Aufgaben für Berufseinsteiger zugewiesen werden, weil viele fachliche Funktionalitäten nicht mehr vorhanden seien.

## Professionelle Betreuung

Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Grossbanken sind so gut wie noch nie auf grosse Entlassungswellen vorbereitet. Banker bestätigen, die hiesigen Institute machten mehrheitlich eine gute Arbeit. Hadert ein Mitarbeiter nach dem Rauswurf mit dem Schicksal, stehen professionelle Betreuer bereit. Mit Rat und Tat helfen die Spezialisten dann bei der Arbeitssuche inner- und ausserhalb der Bank. Der eingangs erwähnte UBS-Banker fand in kürzester Zeit in Eigenregie wieder eine neue Stelle. Das Coaching-Programm helfe vor allem Mitarbeitern, die sich schon lange nicht mehr hätten bewerben müssen, meint er.