

# «Starke Frau, hoher Preis»

Die Juristin Elli Planta ist Präsidentin der internen Arbeitnehmervertretung der UBS. Hier spricht sie über ihren beruflichen Aufstieg, soziale Partnerschaft und Oswald Grübel, den «wichtigsten Mann in meinem Leben». Von Esther Girsberger (Text) und Bruno Schlatter (Bild)

**Frau Planta, was ist anspruchsvoller für die Arbeitnehmervertreterin der UBS: es dem Management oder den Angestellten recht zu machen?**

Beides ist gleich schwer. Die Ansprüche und Vorstellungen von Arbeitnehmenden stehen oft ebenso schräg in der Landschaft wie die des Managements.

**Wie gehen Sie damit um?**

Den Mitarbeiter frage ich, ob er seine Ansprüche auch in Ordnung fände, wenn er ein Unternehmen hätte und seine Angestellten forderten, was er jetzt verlangt. Managern versuche ich klarzumachen, dass die Berufung auf Zahlen und den vielbeschworenen Markt nicht genügt, wenn man von Mitarbeitern verstanden werden will. In diesem Zusammenhang habe ich einen Manager einmal gefragt, warum er seinem Kind Klavierstunden geben lässt, wenn in China doch zwanzig Millionen Pianisten ausgebildet werden.

**Sie arbeiten mit emotionalen Bildern.**

Ich will Wirkung erzielen, und ich bin emotional. Das irritiert, und man macht sich damit natürlich auch unmöglich.

**Wie reagiert das Management auf dieses «unmögliche» Verhalten?**

Ich denke, es ist eine Mischung von Verwirrung, Amüsement und hoffentlich ab und zu auch einem Aha-Erlebnis.

**Was macht Sie so sicher, dass das, was Sie machen, richtig ist?**

Ich vertrete keine Meinungen. Ich habe eine Haltung. Das ist eigentlich bequemer, vorausgesetzt, dass man wirklich eine Haltung hat. Meine Werthaltungen gehen wohl auf das zurück, was ich als Kind erlebt und gelernt habe: Ich bin auf einem landwirtschaftlichen Gut in Norddeutschland aufgewachsen. Meine Eltern haben den Betrieb so geführt, wie das damals üblich war. Sehr paternalistisch. Die Frau unseres Försters redete meine Mutter noch in der dritten Person an. Meine Eltern waren dabei weniger autoritär als vielmehr die Autorität. Die Herrschaft eben – so war das damals. Das war damit verbunden, dass man ständig Vorbild sein musste.

**Auch Sie als Kind?**

Ja, ganz besonders wir Kinder. Weil wir an den Leuten viel näher dran waren als meine Eltern. Wir gingen mit den Kindern unserer Arbeiter zur Schule und bei ihnen daheim ein und aus. Wir waren also schon

früh der verlängerte Arm unserer Eltern in dieser Cheffunktion und standen unter ständiger Beobachtung und auch Kritik.

**Wie wurden Ihre Eltern wahrgenommen?**

Sie waren für alles zuständig, auch für die privaten Sorgen der Leute. Wenn etwas passierte, und auf dem Lande passierten damals dramatische Betriebsunfälle, dann wickelte meine Mutter so lange nicht vom Spitalbett des Mitarbeiters, bis sie sicher sein konnte, dass wirklich alles für ihn getan wurde. Solche Dinge prägen enorm.

**Dann glauben Sie nicht an Hierarchien?**

Oh doch, ich glaube an ein «oben» und an ein «unten». Wenn man Ordnung haben will, muss man sich organisieren, das geht nicht ohne Hierarchie. «Oben» hat aber in erster Linie mit Autorität und Verantwortung zu tun.

**In der heutigen Managersprache heisst das, dass Ihre Eltern Leadership gezeigt haben.**

Um ehrlich zu sein: Ich kann das Wort nicht mehr hören. Ich würde lieber bei der Verantwortung bleiben. Aber Verantwortung ist eben wieder sehr emotional. Man spricht ja vom Verantwortungsgefühl! Ein Gefühl von Leadership aber gibt es nicht. Allenfalls den Kick, mächtig zu sein oder gewonnen zu haben.

**Was heisst Leadership in der UBS?**

Alles und nichts. Mitarbeitende, zumindest in Grossunternehmen, sind keine Unternehmertypen, das gilt auch für das Management. Es ist vor allem Gehorsam angesagt – allenfalls auf hohem Niveau.

**Gehorsam oder Loyalität?**

Gehorsam ist immer mit Zwang verbunden, sonst wäre es Disziplin. Mit all den neuen Managementlehren wird den Mitarbeitenden aber Disziplin verordnet. Diese erzwungene Freiwilligkeit ist total verwirrend und hat mit Loyalität gar nichts zu tun. Loyalität ist nämlich eine Haltung und wirklich freiwillig. In Pascal Merciers «Nachtzug nach Lissabon» habe ich gelesen: «Loyalität ist kein Gefühl, sondern ein Wille, ein Entschluss, eine Parteinahme der Seele. Sie verwandelt die Zufälligkeit von Gefühlen in eine Notwendigkeit.» Unser Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger hat kürzlich sehr schön gesagt, dass es dem internen Arbeitnehmervertreter immer um das Wohl des eigenen Unternehmens geht. Loyalität ist etwas sehr Vernünftiges. Wenn sie das nicht mehr sein kann, muss sie enden.

**Wie können Sie loyal sein und gleichzeitig Ihre Interessen durchsetzen?**

Das ist ein Kraftakt. Ich muss mich ständig fragen, wie ich den Mitarbeitern am meisten nütze, ohne dem Unternehmen zu schaden. Ich kämpfe nie gegen Menschen. Ich bekämpfe wo nötig ein System. Ohne *checks and balances* droht jedes System aus dem Ruder zu laufen. Grossunternehmen sind solche Systeme, und die Arbeitnehmervertretung ist mit dazu da, eine gewisse Balance zu gewährleisten.

**Inwieweit garantiert die Sozialpartnerschaft diese *checks and balances*?**

Die Schweiz hat, was die Sozialpartnerschaft und Mitwirkung betrifft, eine besondere Tradition entwickelt. Nicht erst im Nachgang zum Generalstreik von 1918 und mit dem Friedensabkommen von 1937 hat man festgestellt, dass dieses Land für eine militante, kontroverse Art der Auseinandersetzungen zu klein ist. Man ist pragmatisch und konstruktiv. Ich meine, das auch zu sein.

**Manchmal würde eine etwas angriffigere Sozialpartnerschaft nicht schaden.**

Möglich. Ich habe trotzdem nicht vor, meinen Stil zu ändern. Intern bin ich keineswegs leise. Aber ich schlage nicht auf mein Unternehmen ein, damit Journalisten etwas zu schreiben haben. Ich glaube an unsere Sozialpartnerschaft.

**Wie funktioniert diese Sozialpartnerschaft in der Krise?**

Spätestens mit den Massentlassungen hat der Arbeitgeber einsehen müssen, dass er an seiner Arbeitnehmervertretung nicht vorbeikommt. An diesen Prozess muss sich unser Management wohl oder übel gewöhnen. Ich kann jetzt auch Dinge tun und sagen, von denen in den acht Jahren meiner Tätigkeit als Personalvertreterin niemand etwas wissen wollte. Die Mitarbeitenden übrigens auch nicht.

**Als es der UBS gutging, haben auch Sie geschwiegen.**

Keineswegs, aber man wollte das nicht hören. Auch extern nicht. Das geht ja allen Akteuren im Non-Profit-Bereich so, und in einem solchen ist die Arbeitnehmervertretung eigentlich tätig. Ich beklage mich gar nicht. Aber in all den Jahren, in denen ich Salärverhandlungen führe, hat mich kein einziger Journalist gefragt, wie das denn so laufe zum Beispiel mit den Boni. Ich habe das intransparente Lohnsystem immer kri-



«Wir sind beide old school»: UBS-Mitarbeitervertreterin Planta über ihren Chef Oswald Grübel.

tisiert und darauf gepocht, dass das Salär für die Angestellten nachvollziehbar sein muss.

**Bei den Boni konnten Sie als Angestelltenvertreterin nicht mitreden.**

Bei den Begriffen Salär, variable Lohnbestandteile, Bonus, Gratifikation und ihren Übersetzungen ins Englische und wieder zurück kommt niemand mehr draus. Das macht es für uns auch schwierig, den Verhandlungsgegenstand in den Lohnrunden zu definieren.

**Wie kommen Sie mit CEO Oswald Grübel zurecht?**

Fragen nach Herrn Grübel möchte ich eigentlich nur noch Journalisten beantworten, die umgekehrt Herrn Grübel auch nach seiner Arbeitnehmervertretung und damit nach seinem Personal fragen.

**Das werde ich noch so gerne tun!**

Okay: Unser erstes Gespräch hatte ich unter das Motto gestellt: «Ganz ruhig! Keine Panik! Du holst die Arche – ich die Tiere»; ein Werbespruch, den ich irgendwo aufgelesen hatte. So stieg ich ins erste Gespräch mit Herrn Grübel ein, und er lachte. Damit will ich nicht sagen, dass es über das Personal beziehungsweise den grossen Abbau bei uns etwas zu lachen gäbe.

**Sie scheinen sich gut mit Ihrem CEO zu verstehen.**

Wir sind beide *old school*: belastbar, zuverlässig und keine Bluffer. Und wir haben keine Angst. Ich würde mir wünschen, dass wir diese Furchtlosigkeit als Wert, man könnte sagen als Gradmesser für eine neue Unternehmenskultur, in die Bank tragen könnten. Herr Grübel ist im Moment einer der wichtigsten Männer in meinem Leben. Er hat einen enormen Einfluss auf die UBS, die Mitarbeiter, das Betriebsklima und damit auf meine Tätigkeit. Mir ist wichtig, zu wissen, was er will, was er denkt, welchen Beitrag er von

**«Es gibt ja nichts Peinlicheres als Banker, die nicht mit Geld umgehen können.»**

mir beziehungsweise den Mitarbeitern erwartet, und dass er weiss, was wir von ihm erwarten.

**Will er das wissen?**

Herr Grübel sagt mir gegenüber ständig, er sei auch nur ein Angestellter. Das stimmt natürlich insofern nicht, als er die Arbeitgeberschaft repräsentiert. Aber er meint damit wohl, dass er keiner dieser Zeitgenossen ist, die sich wie Monopoly-Spieler aufführen, als wäre die Firma ihr Eigentum. Er sagt damit wohl auch, dass er sich sozusagen als der erste «Diener im Staate UBS» begreift.

**Sie haben grundverschiedene Ansichten. Oswald Grübel mag ein Sanierer und Banker der Superklasse sein, gegenüber mehr Frauen in Führungspositionen, Jobsharing und anderen «modernen» Methoden ist er eher verschlossen.**

Als wir im April mit dem Vorschlag der Teilzeitarbeit zu ihm gekommen sind, um auf diese Weise auch Kosten zu sparen, hat er dies sofort aufgenommen. Aber so eine Bank müssen Sie sich vorstellen wie den Vatikan. Der hat zirka 400 Jahre gebraucht, um zuzugeben oder zuzulassen, dass die Erde sich um die Sonne dreht. Uns wird die Welt da draussen wohl nicht so viel Zeit lassen, zu begreifen, wie wichtig *emotion management* in einer Wissensgesellschaft ist.

**Oswald Grübel glaubt doch, dass Zahlen und Fakten nichts mit Emotionen zu tun haben oder zu tun haben dürfen?**

Vielleicht wird man ihm mit der Aussage in dieser Absolutheit nicht ganz gerecht. Aber zweifellos unterscheiden wir uns in dieser Frage entschieden. Das schadet aber nicht. Wenn man es mit klugen Menschen zu tun hat, hat es durchaus einen gewissen Reiz, verschiedener Meinung zu sein. Problematisch wird es für mich bei der so schwierigen Verständigung zwischen reinen Bankern und dem Rest der Mitarbeitenden, welcher die Mehrheit der Belegschaft nun mal ausmacht. Man könnte sich das im übertragenen Sinne vielleicht am besten so vorstellen: Das Bank-Management will «Sex», Mitarbeiter wollen natürlich auch «Sex», aber wir wollen und brauchen ebenso sehr «Liebe». Wenn ich dann von Dingen wie Wertschätzung, Verständnis, Respekt spreche, kriege ich sinngemäss zur Antwort: «Warte nur, bis wir wieder richtig gut im Bett sind, dann wird alles gut.»

**Eine Bank muss sich in erster Linie ums Banking kümmern.**

Natürlich müssen Manager zusehen, dass sie die Finanzen im Griff haben. Es gibt ja nichts Peinlicheres als Banker, die nicht mit Geld umgehen können. Aber genau bei diesem Umgang mit Geld ergibt sich ein Vertrauensproblem. Wenn ich mich betrogen und immer wieder belogen fühle, ist eine Verständigung über die einfachsten Dinge oft nicht mehr möglich.

**Also verpufft auch der gebetsmühlenartige Hinweis darauf, dass die UBS eine der bestkapitalisierten Banken ist.**

Genau. Das will ausser dieser sogenannten *financial community* gar niemand wissen. Unsere Kunden und die Mitarbeitenden wollen – um beim vorherigen Beispiel zu bleiben – erst einmal Liebes- und vor allem Treuebeweise und keinen Hinweis darauf, dass wir gute Liebhaber wären, wenn ...

**Was sagt Grübel zu solchen Vergleichen?**

Ich weiss es nicht. Aber ich nehme an, er fühlt

**Elli Planta**

Die 1949 in Celle (Deutschland) geborene Planta machte eine Banklehre in Hamburg, die sie 1971 abschloss. Im gleichen Jahr heiratete sie und folgte ihrem Schweizer Mann nach Basel. Vier Jahre nach Geburt des vierten Kindes verlässt der Ehemann die Familie, die Ehe wird 1991 geschieden. Als allein erziehende Mutter kümmert sich Elli Planta um die vier Kinder und beginnt 1988 in Basel das Jura-Studium, das sie 1992 mit dem Lizentiat beendet. Niemand hat auf dem Arbeitsmarkt auf die nicht mehr ganz junge Juristin gewartet. Sie absolviert deshalb verschiedene Volontariate. Durch einen persönlichen Draht in den damaligen Schweizerischen Bankverein fasst Planta 1994 dort beruflich Fuss. Sie arbeitet in den verschiedensten Funktionen bei der Bank, macht die Entwicklung zur heutigen UBS mit und studiert berufsbegleitend Psychologie am Alfred-Adler-Institut. 2001 wird die streitbare Planta in die Arbeitnehmervertretung der UBS gewählt. 2007 übernimmt sie nach einer Kampfwahl das Präsidium der Arbeitnehmervertretung und trifft damit auf den ebenso dezidiert argumentierenden Oswald Grübel. (*gür*)

sich wohler, wenn man mit ihm die Sprache der Zahlen spricht. Beide müssen wir anpassen, dass wir nicht zu deutsch wirken.

**Was heisst zu deutsch?**

Direkt, unverblümt, undiplomatisch. Wir selbst merken das ja gar nicht, aber Schweizer reagieren da schnell erschrocken, um nicht zu sagen, entsetzt oder auch verletzt.

**Anders als Herr Grübel sprechen Sie akzentfrei Baseldeutsch. Hilft Ihnen das?**

Ja natürlich. Obwohl ich Deutsche bin, nimmt man mir ab, dass ich Schweizerin bin, und das bin ich auch mit Leib und Seele. Das hat sich mit meinem Jurastudium ergeben. Mein von mir sehr verehrter Staatsrechtsprofessor Kurt Eichenberger sagte einmal, dass man ein Land erst dann richtig kenne, wenn man wisse, wie es seine Gesetze macht. Meine grosse Anhänglichkeit an die Schweiz stammt aus dieser Zeit. Damals wurde mir bewusst, warum die Schweiz so tickt, wie sie tickt – so völlig anders als andere Länder.

**Sie lieben die Schweiz?**

Ja, sehr. Sie ist etwas ganz Besonderes, Grossartiges – so klein sie ist. Vielleicht ist es mir auch deshalb ein so grosses Anliegen, innerhalb der UBS für die Schweiz und die Arbeitnehmenden in der Schweiz einzustehen. Ich kämpfe für sie, weil sie selbst dafür viel zu bescheiden und viel zu zurückhaltend sind. Auch sprachlich fällt es den Schweizern oft schwer, sich durchzusetzen.

**Sie sind eine Frau des Wortes, eloquent und rhetorisch beschlagen. Wie geht das übrige Management mit dieser Fähigkeit um?**

Am liebsten gar nicht. Manchmal denke ich, dass diese Wortgewalt sogar kontra-produktiv ist. Zahlenmenschen sagen jemandem, der friert: «Wir messen hier 28 Grad. Du kannst gar nicht frieren. Du schwitzt.» Wenn Sie da gegenhalten wollen, braucht das eine Menge Prosa, und einige Manager nervt es ziemlich, wenn ich sie entsprechend «zutexte».

**Haben Sie Jura studiert, um für andere zu kämpfen?**

Ursprünglich war es eine Negativauswahl. Nachdem meine Ehe gescheitert war, musste ich mir Gedanken darüber machen, wie und womit ich zukünftig meinen Lebensunterhalt würde verdienen können. Da kam aus verschiedenen Gründen eine Menge nicht in Frage. Ich musste eine Ausbildung neben meinen vier Kindern bewältigen. Als ich im Studienführer las, dass für ein Jurastudium eine klassische Matur hilft, man viel lesen und mit Sprache umgehen können sollte, habe ich mich für dieses Studium entschieden.

**Warum kamen Sie in die Schweiz?**

Ich habe hierher geheiratet. Traditionell bin ich dem damaligen Mann meiner Träume gefolgt.

**Das passt so gar nicht zu Ihnen, einfach zu folgen.**

Das war vor fast vierzig Jahren. Da folgten kleine Mädchen beziehungsweise junge Frauen noch ganz grundsätzlich. In der Schweiz wurde gerade das Frauenstimmrecht eingeführt. Ich habe mich hier angepasst, wollte akzeptiert und integriert sein. Ich denke, mein Baseldeutsch ist ein Ergebnis dieses Anpassungsbedürfnisses.

**Wenn Sie sich als Arbeitnehmervertreterin anpassen, hat das Management leichtes Spiel mit Ihnen.**

Ich glaube nicht, dass man bei der UBS diesen Eindruck hat. Trotzdem haben Sie nicht

---

**«Eine starke Frau zu sein, ist eine feine Sache, aber das hat natürlich seinen Preis.»**

---

ganz unrecht: Ich habe gewisse Beisshemmungen. Eine Arbeitnehmervertreterin hat ja nicht ständig mit dem Top-Management zu tun. Ich arbeite viel mit Leuten aller Stufen zusammen in Sachfragen des Interessenausgleichs zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern. Das sind am Ende des Tages auch Mitarbeiter, mit denen ich solidarisch bin. Diese Spannung auszuhalten, ist für mich das Schwierigste in meiner Funktion.

**Sind Sie stolz auf das, was Sie in Ihrem Leben erreicht haben?**

Wenn ich darüber nachdenke, was ich so alles geschafft habe, ja.

**Beruflich oder privat?**

Beruflich tue ich das, wozu ich berufen bin. Ich treffe viele Menschen, die das nicht von sich sagen können. Aber mein grösster Stolz sind meine Kinder. Ich bin stolz auf den Beitrag, den ich daran habe, dass aus ihnen so fröhliche, selbständige, sehr unabhängige, verantwortungsbewusste Menschen geworden sind.

**Sie werden in zwei Jahren pensioniert, arbeiten Tag und Nacht und haben keinen Partner zu Hause. Haben Sie keine Angst vor dem Alleinsein?**

Eine starke Frau zu sein, ist eine feine Sache, aber das hat natürlich seinen Preis: Männer liegen einem beispielsweise nicht gleich scharenweise zu Füßen. Man gilt als anspruchsvoll und gibt anderen schnell das Gefühl, dass sie den Ansprüchen nicht genügen. Das ist zutiefst entmutigend. In nahen Beziehungen ist so etwas mit einem hohen Verletzungsrisiko verbunden. Dieses Risiko einzugehen, getraue ich mich im Moment nicht. So viel zu meinem Mut, wenn es um Wesentliches geht. Aber ich werde ganz bestimmt nicht alleine alt. Das wird sich ergeben. ○