Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement
Univ.-Prof. Dr. Chr. Scholz

Christian Scholz

Personalarbeit als Risikofaktor mit unmittelbarem Handlungsdruck

Nr. 83 Mai 2004

Universität des Saarlandes
Im Stadtwald, Gebäude 15
D-66041 Saarbrücken
Telefon (0681) 302-4120
Telefax (0681) 302-3702
E-Mail: scholz@orga.uni-sb.de
Internet: http://www.orga.uni-sb.de

Der Darwinismus in der Bankenlandschaft greift auf die Personalarbeit über und resultiert im Wechselspiel mit dem Opportunismus der Mitarbeiter in brisanten Konsequenzen.

Dass der gesamte Finanzsektor erhebliche personelle Überkapazitäten hat, ist unbestritten: Angesichts reduzierter Geschäftsvolumina, zunehmender Rationalisierung und massiven Outsourcings wird ausgehend vom Plateau 2001 ein Mitarbeiterrückgang von 10% prognostiziert. Zudem verändern sich die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter drastisch und der Kostendruck nimmt zu, was unter anderem die Personalentwicklung – eine traditionelle Stärke in Banken – immer schwieriger macht.

Dies führt zu einem Problemdruck in der Personalarbeit, der – von den Personalverantwortlichen immer schwerer zu bewältigen – zentrale Handlungsfelder betrifft:

- **Akquisition**. Ein Arbeitsplatz im Bankenbereich hat weder den unbestrittenen Reiz noch die Anziehungskraft wie noch vor einigen Jahren.
- **Motivation**. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich uneingeschränkt für ihr Institut zu engagieren, nimmt ab.
- **Kommunikation**. Angst um den Arbeitsplatz führt zwangsläufig zu Sicherheitsstreben und Unehrlichkeit.
- **Retention**. Auch wenn nicht offen artikuliert, sinkt die Bindungsbereitschaft vor allem der guten Mitarbeiter.
- **Kompensation**. Bei rückläufiger Verteilungsmasse steigt das Gefühl der Unzufriedenheit.

Diese Liste ließe sich fortsetzen und zeigt, dass viele Institute dabei sind, Human Capital zu zerstören und gleichzeitig personalwirtschaftliche Risiken zu kumulieren, zu deren Überwachung sie unter Umständen sogar über die Risikodefinition des KonTraG verpflichtet sind.

Die positive Nachricht ist aber, dass sich angesichts des generell herausfordernden Trends interessante Möglichkeiten für einzelne Formen von Finanzinstituten ergeben, sich hier durch eine andere Personalarbeit positiv abzusetzen und eine entsprechend bessere Wettbewerbsposition zu erlangen.

Wie dies möglich ist, was dies voraussetzt und wo vor allem ein neues Denken angesagt ist, soll nachfolgend skizziert werden.

Die Logik: Darwiportunismus als treibende Kraft

Analysiert man die aktuellen Entwicklung, so erkennt man zum einen den kollektiven Wettbewerb, zum anderen eine Orientierung am individuellen Eigennutz:

- **Darwinismus** als wirtschaftliches Prinzip. Egal, ob einem Darwinismus gefällt oder nicht: Unser Wirtschaftsleben folgt der Devise „Nur wenige überleben“. Darwinismus findet nicht nur zwischen Unternehmen statt, sondern zwischen Instituten („Bündelung der Kräfte“), Abteilungen und sogar Mitarbeitern. Zwar bekennt sich kaum jemand offen zum Darwinismus: Trotzdem sind immer mehr Systeme implizit auf diese Logik ausgerichtet.
- **Opportunismus** als persönlicher Überlebenswille. Spätestens seit der New Economy kennt man den cleveren Opportunisten, der seine Umwelt zum Aufbau des eigenen Wohlstands instrumentalisiert. Opportunismus findet man aber auch, wenn Mitarbeiter in Rationalisierungsprozessen individuell überleben wollen und das Eigeninteresse über das Interesse des Unternehmens stellen. Trotz seines

negativen Beigeschmacks bedeutet Opportunismus eigentlich nichts anderes als „Mache es wie alle: Suche deine Chance und nutze sie!“.

Für das Zusammentreffen von Darwinismus (kollektiver Mechanismus zum Optimieren von Unternehmen, Bereichen oder Mitarbeitern) und Opportunismus (individueller Antrieb, eigene Chancen ohne Rücksicht auf Andere zu nutzen) entstand der Ausdruck **Darwiportunismus**.

Deutlich wird dieser Zusammenhang für Unternehmen, wenn man beide Phänomene als polare Dimensionen auffasst, wodurch sich vier Kombinationen ergeben (Abbildung 1):

1. „Gute alte Zeit“ als traditionelle Arbeitswelt aus mitarbeiterseitiger Loyalität und unternehmensseitiger Sicherheit! Im positiven Fall verlassen sich Unternehmen und Mitarbeiter aufeinander und arbeiten produktiv ohne Wettbewerbsdruck. Im negativen Fall erstarrt das Unternehmen in ohnmächtiger Ineffizienz.
2. „Kindergarten“ als einseitige Betonung der Mitabeiterinteressen war in der Hochphase der New Economy typisch für IT-Unternehmen. Im positiven Fall ermöglicht die angstfrei-spielerische Kreativität erfolgreiche Innovationen. Im negativen Fall etabliert sich eine Selbstbedienungsmentalität.
3. „Feudalismus“ als klare Trennung zwischen „oben“ und „unten“. Mitarbeiter wissen, dass ihre Bedürfnisse nicht im Mittelpunkt stehen können, fühlen sich trotzdem dem Unternehmen verbunden. Im positiven Fall führt dies zur Effizienzsteigerung, im negativen Fall zur gefährlichen Ausbeutung („Burn-out“).
4. „Darwiportunismus pur“ als offen kommuniziertes Zusammentreffen von Darwinismus und Opportunismus führt im positiven Fall zur begeisternden „High Performance“- Dynamik, im negativen Fall zu einem nahezu beliebigen „Rein und Raus“ der Mitarbeiter.

Abbildung 1: Die Darwiportunismus-Matrix

Offenkundig wird in konjunkturell schwachen Zeiten auch im Finanzsektor die „Gute alte Zeit“ zur Ausnahme und der „Kindergarten“ des New Economy-Booms zum historischen Relikt. Wie kann sich nun die Personalarbeit in Banken auf die neue Darwiportunismus-Situation einstellen, wie ihre Personalführung gestalten?

Schritt 1: „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ als Leitbild offen akzeptieren

Paradebeispiel für erfolgreichen Darwiportunismus ist Bayern München. Die „Rotation“ von Ottmar Hitzfeld bringt selbst Nationalspieler auf die Reservebank. Nur diejenigen, die zusammen die beste Mannschaft bilden, kommen aufs Spielfeld. Gleichzeitig kämpft jeder Spieler primär für sich, ist also reinrassiger Opportunist. Bayern München fährt damit gut, vor allem weil die personalpolitischen Aktivitäten auf diesen Darwiportunismus abgestimmt sind. Der finanzielle, aber vor allem der psychologische Kontrakt basiert nicht auf „Versorgung und Loyalität“: Bayern München wird auch den besten Leistungsträger der vergangenen Saison sofort freisetzen, wenn man es für richtig hält.

Gleiches gilt auch für Finanzinstitute: Auch hier haben Mitarbeiter keine Stammplatzgarantie, müssen sich laufend neu bewähren und zum Verwalter ihrer persönlichen Kompetenzen werden.

Genau an dieser Stelle beginnt aber die Schwierigkeit: Denn obwohl Banken zunehmend Darwinismus praktizieren, arbeiten sie immer noch mit der Rhetorik der guten alten Zeit. So stellt man zwar natürlich (angeblich!) den Mitarbeiter in den Mittelpunkt und sieht eine lebenslange Zusammenarbeit, nur um diesem am nächsten Tag mitzuteilen, dass man

- doch ein weiteres Geschäftsfeld aufgibt,
- doch zur Nutzung von Synergien Filialen zusammenlegt,
- doch die Backoffice-Aufgaben extern vergibt oder
- doch für einzelne Produkte einen anderen Marktzugang wählt.

Allen diesen Entscheidungen gemeinsam ist die betriebswirtschaftliche (in einigen Fällen durchaus begründbare) Sinnhaftigkeit, was aber nichts an der Wirkung für die Mitarbeiter ändert, die ahnungslos und unvorbereitet vor diesen Problemen stehen und zudem an der Ehrlichkeit der Führung zweifeln.

Deshalb ist Schritt 1 einer erfolgreichen Führung im Darwiportunismus die ehrliche Kommunikation dieses neuen Leitbildes – fern jeder Mythen und fern jeder „rosaroten Sozialromantik“. Basis können unter anderem folgende Aussagen sein:

- Der Markt erzwingt einen hochgradigen Darwinismus auch im Unternehmen.
- Mitarbeiter-Opportunismus ist akzeptabel, kann und darf also kommuniziert werden.

Auf Grundlage dieser Aussagen einigt man sich dann auf „Grenzen der gegenseitigen Zumutbarkeit“ von entsprechendem Verhalten.

Wichtig ist vor allem die klare Aussage, dass „ohne Stammplatzgarantie“ nicht unbedingt hohe Fluktuation oder „Hire-and-fire“ bedeutet. Im Gegenteil: Gerade weil durch eine sinnvolle Gestaltung des Darwiportunismus die Leistung des -Finanzinstituts verbessert wird, kann dies zu dauerhafter Beschäftigung führen.

Dies ist dann ähnlich wie bei Bayern München: Dort gilt zwar, mehr noch als bei anderen – Bundesligavereinen, das Prinzip „ohne Stammplatzgarantie“, trotzdem hat aber statistisch gesehen der Einzelne wegen des Erfolges von Bayern München durchaus gute Karten für eine lange Beschäftigung bei diesem Verein.

Schritt 2: Klare Positionierung („Ziel-Portfolio“)

Nachdem es bei dem einzelnen Finanzinstitut generelle Klarheit über die Idee des Darwiportunismus gibt und vor allem eine Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung mit dem Darwiportunismus existiert, gilt es, eine klare Zielpositionierung in der Darwiportunismus-Matrix vorzunehmen. Hierfür gibt es zwei Möglichkeiten:

- Bei der **Ein-Zellen-Strategie** zielt die gesamte Bank vom Investment Banking bis zum IT-Bereich auf eine Zelle. Ein Beispiel dafür dürfte die Deutsche Bank sein, die sich mit ihren gesamten Aktivitäten rechts oben in der Matrix positioniert. Dies führt dann dazu, dass nur die Mitarbeiter bleiben, die sich in dieser Kultur wohl fühlen, und nur die Mitarbeiter zu dieser Bank kommen, die in einer Welt „Darwiportunismus pur“ leben wollen.

- Bei der **Mehr-Zellen-Strategie** wird von einer verstärkten Differenzierung nach unterschiedlichen Mitarbeitergruppen ausgegangen, die in unterschiedlichen Zellen der Darwiportunismus-Matrix positioniert sind. So können Mitarbeiter aus dem Back-Office beispielsweise in einer eher feudalistischen Struktur arbeiten, wenn hoher Wettbewerbsdruck hier zu Rationalisierungszwängen führt. Andere Mitarbeitergruppen werden in anderen Zellen positioniert sein. Eine solche Differenzierungsstrategie könnte bei Sparkassen oder Genossenschaftsbanken Sinn machen.

In jedem Fall ist hier eine klare strategische Entscheidung zu treffen, die es entsprechend zu kommunizieren gilt.

Schritt 3: Anpassen der personalwirtschaftlichen Systeme

Aus der grundsätzlichen strategischen Positionierung heraus sind dann die personalwirtschaftlichen Instrumente und Verhaltensweisen zu optimieren. Hier wird leicht übersehen, dass die Wirksamkeit eines Instruments davon abhängt, dass es in seiner Ausgestaltung stimmig zur anvisierten Zelle in der Darwiportunismus-Matrix ist:

- Nimmt man als Beispiel die leistungsorientierte Entlohnung, so gehört ein System mit hohem leistungsbezogenen Anteil primär in die Zelle „Darwiportunismus pur“: Nur hier wollen die Chancen suchenden Mitarbeiter dies (Opportunismus) und nur hier hat das Unternehmen die Möglichkeiten dazu (Darwinismus). In adäquater Ausgestaltung kann und wird es hohe leistungsbezogene Entgeltanteile auch in der Zelle „Feudalismus“ geben, fällt aber weniger hoch aus und wird von den Mitarbeitern weniger geschätzt. Hier muss aber gleichzeitig darauf geachtet werden, die kontraproduktiven psychologischen Schwierigkeiten bei zu hohem Leistungsdruck auszugleichen. Im „Kindergarten“ diktieren die Mitarbeiter die Konditionen, die dann nur begrenzt als „leistungsorientiert“ einzustufen sind. In der Zelle „Gute alte Zeit“ ist leistungsorientierte Entlohnung nicht systemkonform.

- Besonders deutlich sind die Unterschiede auch bei der Personalentwicklung (Abbildung 2). Während im „Kindergarten“ die Personalentwicklung primär die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen soll, zielt sie beispielsweise im „Feudalismus“ überwiegend auf das Unternehmensinteresse.

Abbildung 2: Alternative Personalentwicklung

Unter anderem im Mitarbeitergespräch sind die zu behandelnden Inhalte auf die sich in der Matrix niederschlagende Personalstrategie abzustimmen. Die notwendige Stimmigkeit gilt für alle Personalaufgaben: Von der Personalbeschaffung über die Zielvereinbarung und Personalentwicklung bis zur Personalfreisetzung. Über allem liegt die Logik „Spieler ohne Stammplatzgarantie"– und zwar (etwas abgestuft) in allen vier Feldern und dann vor allem wirksam in der Personalführung. Dies erfordert Umdenken im gesamten Personalmanagement.

Jedoch wird dieser Handlungsimpuls wegen seiner breiten Wirkung ungern angegangen, teilweise auch, weil man an die Wirksamkeit einzelner Instrumente nicht glaubt. Ist man also der Meinung, dass gezielte Mitarbeitergespräche sowieso Zeitverschwendung darstellen, wird man sich (leider) auch nicht speziell die Mühe machen, die Mitarbeitergespräche gezielt auf die „Spieler ohne Stammplatzgarantie" abzustellen.

Generell gewinnen daher die Finanzinstitute entscheidende Wettbewerbsvorteile im Hinblick auf

- Akquisition,
- Motivation,
- Kommunikation,
- Kompensation und
- Retention,

die möglichst viele Bestandteile der Personalarbeit möglichst genau auf den jeweiligen Zielpunkt in der Darwiportunismus-Matrix abstimmen, da alles andere Effizienz und Leistung schmälert.

Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich, wenn das Unternehmen eine Mehr-Zellen-Strategie anpeilt, also nicht alle Mitarbeitergruppen in eine einzige Zelle der Darwiportunismus-Matrix positioniert. Dies ist eine Situation, gegen die Gewerkschaften aus ideologischen Gründen sind und Bankenvorstände (vielleicht) aus pragmatischen Gründen. Dies ändert aber nichts daran, dass eine Mehr-Zellen-Strategie eine bewusst differenzierte Personalarbeit impliziert, wo Personalaktivitäten klar unterschiedlich ausfallen, je nachdem, zu welcher Zelle die Beschäftigtenkategorie gehören soll.

Schritt 4: Kommunizieren und -kontrollieren!

Es versteht sich von selbst, dass der eigentliche Erfolg einer solchen strategisch ausgerichteten Personalarbeit in einer Bank erst dann eintritt, wenn sie wirklich offen kommuniziert und umfassend auf ihre Einhaltung hin kontrolliert wird.

Ergebnis: Handlungskonsequenz auf mehreren Ebenen

Auch wenn es sicherlich die Aufgabe von Bankenverbänden sowie Spitzeninstituten ist, sinnvolle Strategien im Umgang mit „Spielern ohne Stammplatzgarantie“ zu finden, und auch wenn gerade die diversen Akademien in diesem Feld sich diesem Thema annehmen werden, liegt letztlich die Herausforderung (und Chance) jedes einzelnen Bankenvorstandes darin, für sein Institut eine sinnvolle Strategie zu definieren, um sich als „first mover“ dauerhaft vom Wettbewerber abzuheben.

Wie im Sport haben Mitarbeiter immer seltener eine Arbeitsplatzgarantie. Und auch die Finanzinstitute haben nur noch selten einen „Stammplatz“ – weder auf der Wunschliste der Mitarbeiter noch bei ihren Kunden im Markt. Gerade was die Personalarbeit betrifft, hat der Bankenbereich in der Vergangenheit immer besonders stark Akzente im Sinne von anzustrebenden Benchmarks gesetzt. Vielleicht geschieht dies auch im Hinblick auf die Personalarbeit in der „neuen Arbeitswelt ohne Stammplatzgarantie“.

Literaturhinweis

Christian Scholz,
Spieler ohne Stammplatzgarantie.
Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt.
Weinheim (Wiley-VCH) 2003, 280 Seiten, gebunden, 24,90 €.

Informationen im Internet: http://www.darwiportunismus.de

Univ.-Prof. Dr. CHRISTIAN SCHOLZ (scholz@orga.uni-sb.de) unterrichtet Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes