

Kritische HRM-Entscheidungen in österreichischen Banken

- Ergebnisse einer internationalen Studie¹

Christiane Müller / Karl Sandner / Michael Segalla

1 Problemstellung

Die spezifische Situation der österreichischen Banken und die zum Teil dramatischen Veränderungen, denen Banken heute ausgesetzt sind, sind untrennbar mit ihrer politisch-ökonomischen Entwicklungsgeschichte verwoben. Wesentliche heutige Probleme sind sog. unvorhergesehene Folgen einer strategischen Entscheidung der österreichischen Regierung in den Nachkriegsjahren des 2. Weltkrieges: Um zu verhindern, dass grosse Banken und wichtige Industrien als "Deutsches Eigentum" von den Alliierten übernommen wurden, wurden diese "nationalisiert", d.h. in das Eigentum des Staates übertragen. Die damaligen Vorteile mündeten bald in offensichtliche Nachteile: grosser Einfluss des Staates bzw. der politischen Parteien, geringe strukturelle Flexibilität, schwache Ertragsituation. Heute gibt es in Österreich – bezogen auf den europäischen Durchschnitt – zu viele Bankfilialen, zu viele Bankangestellte, die ausserdem mit ihren Lohnkosten deutlich über dem europäischen Durchschnitt liegen. Zusätzlich ist trotz inzwischen erfolgter Privatisierungen auch heute der Einfluss des Staates bzw. der politischen Parteien noch immer unübersehbar.

Human Resource Management – Entscheidungen erfolgten dementsprechend vor dem Hintergrund der Eigentümersituation. Während private Banken i.W. auf der Basis der österreichisch-sozialpartnerschaftlichen Variante der Wettbewerbslogik agierten, berücksichtigten die dem politischen Einfluss ausgelieferten Banken ihre zentralen Stakeholder natürlich auch bei HRM – Entscheidungen, etwa bei der Besetzung von Schlüsselpositionen.

Gehen wir im Folgenden von der Annahme aus, dass der Wettbewerbsdruck auf (grosse) österr. Banken sowohl national als auch international zunimmt, so führt dies im Zusammenhang mit dem Human Resource Management zur Frage, wie sich österreichische Bankmanager bei typischen HRM - Entscheidungen verhalten würden. Für unsere Studie haben wir vier Entscheidungsbereiche ausgewählt: Rekrutierung, Beförderung, Entlohnung und Kündigung.

Zusätzlich zu dieser zentralen Forschungsfrage ergibt sich im Kontext dieser Studie weiters die Überlegung, ob denn damit – beschränkt auf einen bestimmten Sektor – so etwas wie ein "typisches, österreichisches" Verhalten bzw. Handeln von Managern gezeigt werden könnte.

2 Theoretische Grundlagen und Methodik

Derzeit verfügen wir nur über sehr wenige Untersuchungen, die HRM - Entscheidungen österreichischer Manager und/oder "typisch-österreichisches" Verhalten bzw. Handeln von Managern zum Gegenstand haben; die wenigen, die es gibt, sind inhaltlich und/oder methodisch problematisch.

So sind etwa österreich-relevante Merkmalsausprägungen in *Hofstede's* (1980) mittlerweile ziemlich umstrittener Studie zu finden (zur Kritik an der *Hofstede*-Studie siehe exemplarisch *Wiesmann*, 1993: 76). Dies wiederum schränkt die Relevanz jener Publikationen, die lediglich die Ergebnisse der *Hofstede*-Studie interpretieren bzw. reproduzieren (z.B. *Haiss/Schicklgruber*, 1993: 143), dramatisch ein. Andere, managementnähere Arbeiten, wie z.B. jene von *Feichtinger* (1996), beziehen ihre Ergebnisse zwar auf Organisationen, die Daten beruhen jedoch auf Befragungen von Studentenⁱⁱ. Eine der wenigen österreich-spezifischen Untersuchungen des Handelns in Organisationen stellt die sog. Cranfield-Studie dar (*Kakabadse et al.*, 1992). Sie geht modelltheoretisch von einer a priori als hervorragend definierten Top-Management-Leistung aus. Derartige Untersuchungsanordnungen, die ein kulturübergreifendes Idealverhalten postulieren, wurden aber bereits im Zusammenhang mit der Diskussion der *Hofstede*-Studie kritisiert und werden mittlerweile als ontologisch inadäquat betrachtet. Insgesamt lässt sich feststellen, dass wir derzeit über keine validen empirischen Studien verfügen, in denen vor dem Hintergrund österreich-typischer Merkmalsausprägungen HRM-Entscheidungen österreichischer Manager untersucht worden sind.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist diese Untersuchung Teil einer internationalen Studie, in der das Handeln von Bankmanagern in bestimmten HRM-Entscheidungssituationen verglichen wird. Der vorliegende Untersuchung stellt die für Österreich typischen Merkmalsausprägungen dar.

Methodisch wurde so vorgegangen, dass zur Erarbeitung des Forschungsinstrumentes zunächst ca. 100 semi-strukturierte Interviews mit europäischen Managern, die in ihrer Tätigkeit mit Problemstellungen des Human Resource Managements konfrontiert waren, geführt wurden. Es zeigte sich, dass die kritischen Entscheidungen im Human Resource Management vor allem in vier Bereichen liegen: Aufnahme neuer Mitarbeiter (Rekrutierung); Karriereentscheidungen (Beförderung); Auswahl eines geeigneten, d.h. motivierenden Entlohnungsschemas; Kündigungen. In der Folge wurde daraus ein für alle teilnehmenden Länder kulturell valider Fragebogen mit vier entsprechenden Szenarien entwickelt, in denen Bankmanager in den vier genannten Bereichen Entscheidungen zu treffen hatten und diese Entscheidungen auch begründen mussten. Weiters wurde ein interkulturell valides,

kulturgenerelles Auswertungsschema entwickelt, das auch kulturspezifische Interpretationen ermöglichte. Die Entscheidungen und ihre argumentativen Begründungen wurden gemeinsam mit demographischen und organisationsspezifischen Daten sowohl auf der Ebene kultureller Unterschiede ausgewertet, und zwar kulturgenerell und kulturspezifisch, als auch unter dem Blickwinkel des Einflusses des Bankensektors und seiner Spezifika im jeweiligen Land betrachtetⁱⁱⁱ. Die Gesamterhebung umfasste ca. 1000 Manager in 74 Banken in sechs europäischen Ländern (Deutschland, England, Frankreich, Italien, Österreich, Spanien). In Österreich stammen die Daten aus Befragungen von ca. 100 Managern in fünf grossen und mittelgrossen Banken.

Die vier Szenarien werden im Folgenden jeweils zu Beginn der Darstellung der Ergebnisse kurz beschrieben.

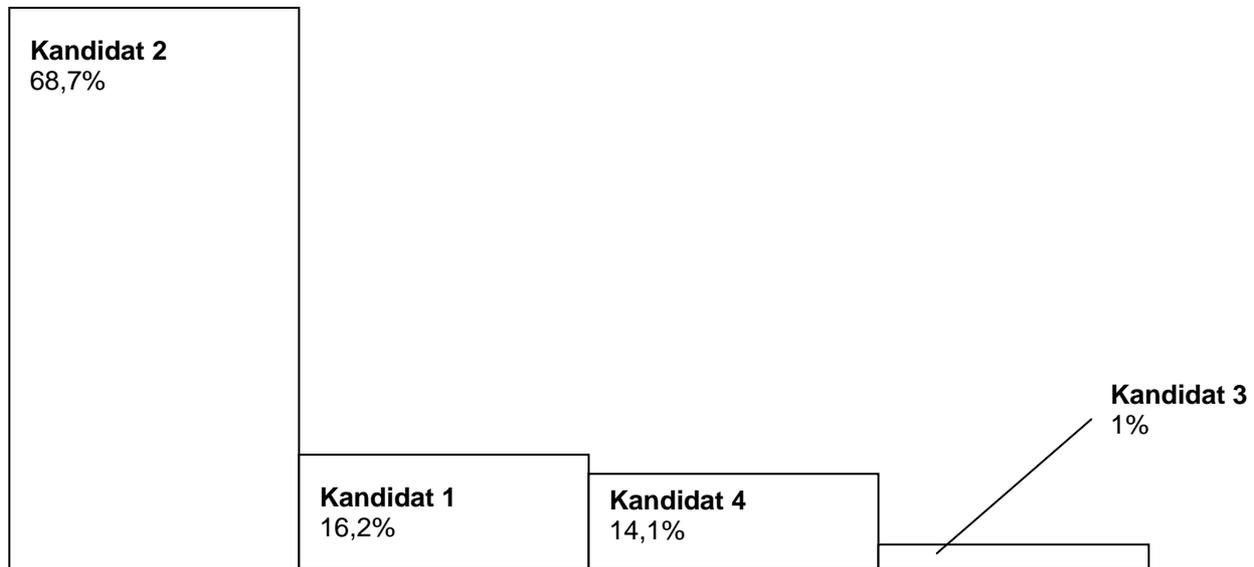
3 Österreichische Ergebnisse der internationalen HRM-Studie

3.1 Problembereich Rekrutierung

3.1.1 Szenario

Das erste Szenario betrifft die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters. Aus der Stellenbeschreibung war ersichtlich, dass bei der zu besetzenden Position die Betreuung internationaler Kunden in einem wachsenden Marktsegment im Mittelpunkt stand. Die in der österreichischen Version zur Auswahl stehenden vier Kandidaten verfügten über unterschiedliche Qualifikationen: vom Generalisten zum Spezialisten, österreichische vs. internationale Kandidaten. Weiters waren die Ergebnisse interner Assessment Tests angeführt. In einer Diskussion, die fiktive Manager im Szenario führten, wurden zusätzlich eine Reihe an "soft-facts" und Argumente für bzw. gegen einen Kandidaten angeboten. Die theoretische Basis für dieses Entscheidungs-Szenario beruht v.a. auf *Perlmutter* und *Heemans* (1974) Rekrutierungsmodell für ethnozentrische vs. geozentrische Personalentscheidungen.

3.1.2 Ergebnisse



Begründungskategorien

"training in foreign languages"	"personal network or contacts"	"international work experience"	"graduation rank"
"technical/specialist skills"	"knows the local market"	"assessment test score"	"technical/specialist skills"
"qualities to handle small/middle sized companies"	"regional profile (not related to skills)"	"graduation rank"	"international profile (not related to work experience)"
"assessment test score"	"commercial sellings kills or communicational skills"	"training in foreign languages"	"flexible or adaptable"
"age"	"training in foreign languages"	"international profile (not related to work experience)"	

Abbildung 1: Ergebnisse des Rekrutierungs-Szenarios

Abbildung 1 zeigt die von den österreichischen Bankmanagern getroffene Auswahl sowie die Entscheidungsbegründungen. Am weitaus häufigsten, mit 68,7%, wurde Kandidat 2, ein Österreicher mit sehr guten analytischen Fähigkeiten im Bereich Klein- und Mittelbetriebe, rekrutiert, der sein Studium an der Universität Graz absolviert hat. Der wichtigste Grund für seine Auswahl waren seine Sprachkenntnisse: Deutsch als Muttersprache sowie sehr gute Englisch- und hervorragende Französischkenntnisse. Eine genauere Analyse der Argumente für seine Rekrutierung ergab, dass insbesondere seine hervorragenden Französischkenntnisse als wichtig erachtet wurden. Seine Fachkompetenz und die gute Analysefähigkeit für Klein- und Mittelbetriebe waren ebenfalls mit-ausschlaggebend, ebenso

die Ergebnisse des internen Assessment Tests und sein junges Alter. Demzufolge wäre der ideale Kandidat für die eingangs beschriebene Position ein Österreicher, der durch seine Sprachqualifikationen mit einer grossen Bandbreite internationaler Kunden kommunizieren und deren geschäftliche Situation rasch analysieren kann.

Kandidat 1, ebenfalls Österreicher, aber Absolvent der Wirtschaftsuniversität Wien, war im Szenario so dargestellt, dass er die Akteure des österreichischen Marktes sehr gut kannte und über hervorragende Kontakte zu ihnen verfügte, was ihn für ausländische Kunden zu einer wichtigen Informationsquelle und Kontaktperson machte. Er wurde jedoch im Unterschied zu Kandidat 2 nur von 16,2% der Befragten rekrutiert. Die Begründungen, ihn einzustellen, spiegeln dieses Profil wider. Darüber hinaus wurden ihm durch seine Qualitäten als „Networker“ gute Verkaufs- und Kommunikationsfähigkeiten zugeschrieben; auch seine Sprachkenntnisse (Deutsch als Muttersprache, sehr gutes Englisch – wie alle Kandidaten - und sehr gutes Französisch) waren wichtig.

Mit wenig Unterschied (hinsichtlich der Häufigkeit der Nennung) zu Kandidat 1 wurde ein Nicht-Österreicher, Kandidat 4, von 14,4% rekrutiert, ein Grieche, der in Wien an der Wirtschaftsuniversität studiert hat und in der Filiale einer österreichischen Bank in Athen gearbeitet hat. Seine Auswahl wurde vor allem mit seinen internationalen Arbeitserfahrungen, seinen hervorragenden Assessment-Center-Ergebnissen und seinem ausgezeichneten Studienerfolg (unter den besten 5% seines Jahrgangs), den er an einer für ihn ausländischen Universität erbracht hat, begründet. Weiters wurden seine Sprachkenntnisse als wichtig bezeichnet, obgleich diese im Szenario nicht als herausragend dargestellt waren. An fünfter Stelle wurden seine internationalen Erfahrungen im Rahmen seiner Wiener Studienzeit genannt.

Kandidat 3, als Holländer ebenfalls ein Nicht-Österreicher, der in einer grossen internationalen Bank in Rotterdam gearbeitet hatte, wurde nur von einem Manager rekrutiert. Diese Entscheidung begründete sich mit den Studienergebnissen (unter den besten 20% seines Jahrganges), den Fachkompetenzen sowie dem internationalen Berufsprofil, mit dem Flexibilität und Anpassungsfähigkeit assoziiert wurde.

3.1.3 Interpretation

Die Entscheidungen der Bankmanager lassen sich folgendermassen interpretieren: Während sich die hohe Relevanz von Sprachkenntnissen auch in den anderen Ländern, in denen die Studie durchgeführt wurde, zeigte, so hatten die Kandidaten jedoch - wegen der kulturellen Adaptation der Szenarien auf die jeweiligen Kulturen - in jedem Land andere

Sprachqualifikationen aufzuweisen. Für den österreichischen Kontext zeigte die Analyse der Entscheidungsbegründungen, dass die französische Sprache ausschlaggebendes Argument war. Dies wurde damit begründet, dass im EU-Kontext die Sprachkombination Deutsch/Englisch/Französisch eine wesentliche Qualifikation darstellt, bzw. dass diese Kombination einen Kandidaten zum universell einsetzbaren Mitarbeiter macht. Die Sprachkombinationen der anderen Kandidaten - Kandidat 3 spricht Holländisch, Deutsch und Englisch, Kandidat 4 spricht Griechisch, Französisch, Englisch und implizit Deutsch (da er in Wien studierte) - scheinen weniger interessant.

Die Betonung der Fähigkeit, in fremden Sprachen handeln und verhandeln zu können, weist auf die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit hin. Eine kulturell hohe Relevanz von Kommunikationsfähigkeit wird von *Trompenaars/Hampden-Turner* (1998: 33ff.) als Qualität einer sog. partikularistischen Orientierung beschrieben. Dies entspricht auch der Studie von *Kakabadse* (1992), der österreichischen Managern – im Unterschied z.B. zu deutschen Managern - hohe Kommunikationsfähigkeit zuschreibt. Dennoch muss u.E. der Begriff der Kommunikationsfähigkeit weiter differenziert werden: Eine partikularistische Orientierung in der österreichischen Argumentationsstruktur würde nämlich gleichfalls bedeuten, dass persönliche Netzwerke und Beziehungen von sehr grosser Relevanz sind. Dies hätte dann zur Bevorzugung des Kandidaten 1 führen müssen, der ebenfalls als Österreicher Englisch und Französisch spricht, darüber hinaus die relevanten Akteure des Marktes gut kennt und mit ihnen gut vernetzt ist. Das würde dann den Ergebnissen der Studie von *Haller* (1996: 511) entsprechen, der zufolge es im österreichischen Kontext wichtig sei, die „richtigen Leute zu kennen“. Die österreichischen Bankmanager entschieden sich jedoch überwiegend für Kandidat 2 mit der Begründung, dass er mit einem Grossteil der internationalen Kunden kommunizieren könne.

Das Konzept der partikularistischen Orientierung von *Trompenaars/Hampden-Turner* (1998) zeigt u.E. hier zwei unterschiedliche Ausprägungen, die sich auf die Qualität der für die zu besetzende Position notwendige Dienstleistung beziehen: Kommunikationsfähigkeit als Orientierung am Heim-Markt versus Kommunikationsfähigkeit als Orientierung an internationalen Kunden.

Orientierung am Heim-Markt	Orientierung an internationalen Kunden
Ausländische Kunden benötigen einen kompetenten Berater, der den Markt, in den sie investieren wollen, sehr gut kennt. Dies erfordert hohe kulturelle Integration (Inländer), gute Kenntnis der Marktlage und Kenntnis der relevanten Personen und Institutionen.	Ausländische Kunden benötigen einen Berater, der sie und ihre Bedürfnisse gut versteht. Dies erfordert hohe Sprachqualifikationen und soziale und interkulturelle Kompetenz.
Kandidat 1: 16,2%	Kandidaten 1 und 4: 82,8%

Die partikularistische Orientierung der Entscheidungen zeigt somit eine klare Bevorzugung von Kommunikationsfähigkeit im Sinne einer Orientierung am Spielregelsystem der Kunden und weniger am Spielregelsystem des eigenen Marktes und der eigenen Kultur.

Nähme man dagegen eine Dominanz einer nationalistischen Orientierung bei der Rekrutierung an, da die Befragten ja vor allem österreichische Kandidaten auswählten (Kandidat 1 und 2: 84,9%), so würde dies der bisherigen tatsächlichen Rekrutierungspraxis der Banken entsprechen. Dieses scheinbare Abbild der tatsächlichen Praxis muss jedoch weiter differenziert werden: Von den beiden österreichischen Kandidaten wurde jener mit den besten Fremdsprachenkenntnissen gewählt, von den beiden nicht-österreichischen Kandidaten jener, der durch sein Studium in Wien bereits über eine gewisse österreichische Integration verfügte. Es scheint daher, dass eine Balance zwischen internationaler Kommunikationsfähigkeit und Integration in die österreichische Kultur gesucht wurde, im Sinne eines "sowohl als auch".

Zusammenfassend ergibt sich der Eindruck, dass die Rekrutierungspolitik, die sich in den Entscheidungen der Bankmanager ausdrückt - bezogen auf *Trompenaars/Hampden-Turner* (1998) - eine Kombination von Universalismus und Partikularismus ist. Drei Gründe sprechen für eine solche Kombination:

- I.S. einer grundsätzlichen Tendenz bewegen sich im Zuge zunehmender Internationalisierung partikularistische Kulturen in Richtung Universalismus.
- Einige der von den Bankmanagern angegebenen Begründungen könnten als sog. Stellvertreterargumente für andere, weniger „rationale“ Gründe sein, z.B. lieber Österreicher als Nicht-Österreicher als Mitarbeiter zu haben, oder einfach zu wissen, dass Banken eben eine lange „Klub“-Geschichte mit entsprechenden Folgen haben.
- Betrachtet man die internationalen Aktivitäten der österreichischen Banken genauer, so ist festzustellen, dass sie sehr stark in den sich entwickelnden Märkten in Mittel- und Osteuropa engagiert sind. Diese Länder zeichnen sich aber durch partikularistische

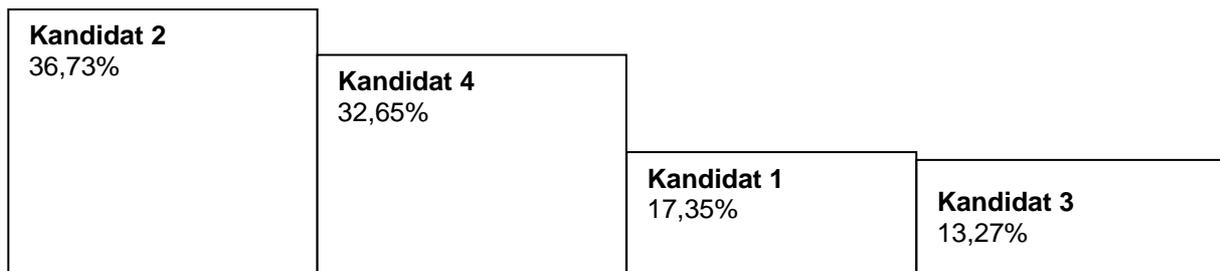
Kulturen aus. Unter diesem Gesichtspunkt erscheinen daher die partikularistischen Begründungen der HRM - Entscheidungen höchst angemessen zu sein.

3.2 Problembereich Karriereentscheidungen

3.2.1 Szenario

Beim Karriere-Szenario war davon auszugehen, dass eine neue Stelle geschaffen wurde. Mit dieser Stelle sollte in einem expandierenden Markt sowohl ein überlasteter Manager entlastet als auch der Markt weiterentwickelt werden. Von den 4 Kandidaten waren 2 intern und 2 extern. Die Qualifikationsprofile wurden vor dem Hintergrund der Karrieresystem-Typologie von *Sonnenfeld/Peiperl* (1988) gestaltet. Die wichtigsten Unterscheidungskriterien waren daher intern vs. extern, individuelle Leistung vs. Betonung von Gruppengeist, Loyalität und Alter.

3.2.2 Ergebnisse



Begründungskategorien

"performance history"	"external hiring"	"team player"	"American experience "
"ambition, high potential"	"professional experience"	"performance history"	"open-minded - open-minded, can understand / promote innovations"
"young age"	"theoretical / expertise"	"internal promotion"	"external hiring"
"the change is a promotion"	"References"	"loyalty/commitment"	"strategic/analytical skills - can think about longterm, understand risk analysis"
"leadership, can manage and motivate people" "trainable/adaptable"	"understand risk analysis"	"group acceptance"	"performance history"
"internal promotion"		"knows the bank"	"teampayer"

Abbildung 2: Ergebnisse des Karriere-Szenarios

Kandidat 2, ein interner Kandidat, wurde am öftesten in die neue Position befördert. Als Begründung für diese Wahl wurden seine hohe Produktivität (126% des Umsatzziels) sowie sein Alter (jüngster der Kandidaten) genannt, wodurch auf hohes künftiges Potential geschlossen wurde, das durch die Beförderung motivierbar sei. Obwohl im Szenario darauf hingewiesen wurde, dass der Kandidat 2 zwar sehr durchsetzungsstark sei, aber oft alleine arbeite, wurden ihm von den Bankmanagern sowohl Führungs- als auch Motivationskompetenz zugeschrieben. Seine Tendenz, alleine zu arbeiten, wurde zwar als negativ bezeichnet, gleichzeitig meinte man aber, dass ein solches Verhalten durch Training oder mittels Unterstützung durch seinen Vorgesetzten korrigiert werden könne.

Mit einem nur geringen Unterschied zu diesem Kandidaten wurde Kandidat 4, ein externer Kandidat, von 32,65% für diese Position ausgewählt. Kandidat 4 wird im Szenario als „Star“ beschrieben, der die Reputation der eigenen Bank innerhalb der Bankenszene erhöhen könnte. Er war bisher Verkaufsleiter gewesen und die Empfehlungsschreiben seiner 3 früheren Arbeitgeber waren alle hervorragend. Im Szenariotext wird darauf verwiesen, dass ein Mitarbeiter an einem Seminar der EFMA (European Banking Association) teilgenommen hatte, bei dem der Kandidat eine hervorragende Präsentation über neue Verkaufsstrategien machte. Neben der Qualität, von ausserhalb des Unternehmens zu kommen, waren seine Erfahrungen und seine Referenzen wichtige Argumente. Darüber hinaus waren für die befragten Manager auch sein Expertenwissen und die Fähigkeit Risikoanalysen durchführen zu können wichtig.

Der zweite interne Kandidat, Kandidat 1, wurde hingegen nur von 17,35% für eine Beförderung ausgewählt. Er wurde im Text als zuverlässiger Mitarbeiter mit stabiler Leistung (100% des Umsatzziels) beschrieben, der dem Unternehmen sehr verpflichtet ist und auch in schwierigeren Zeiten dem Unternehmen treu geblieben war, während andere Kollegen sich nach attraktiveren Positionen umsahen. Darüber hinaus wurde er als sehr beliebt und als über gute Teamfähigkeiten verfügend beschrieben. Seine Teamfähigkeit und seine verlässliche Leistung waren schliesslich die wesentlichen Argumente für seine Beförderung. Seine Loyalität würde eine „verdiente“ Beförderung bedingen, aber auch seine gute Kenntnis der Bank und seine Beliebtheit (und damit Akzeptanz) wurden angeführt.

An letzter Stelle mit 13,27% findet sich wieder ein externer Kandidat (3), ein Verkaufsdirektor. Er wurde im Szenario vom Leiter der New Yorker Filiale der Credit Suisse sehr empfohlen, da er dort für die Entwicklung einer sehr erfolgreichen Firmenstrategie für den amerikanischen Markt zuständig war. Weiters wurde er als jemand beschrieben, der gut zur Bank passen würde. Wenn Kandidat 3 gewählt wurde, dann zählten vor allem seine

Erfahrungen in den USA, womit auch Offenheit und die Fähigkeit zu motivieren sowie Teamfähigkeit (in der vorgegebenen Szenario-Beschreibung nicht genannt) verbunden wurden. Weiters waren seine Fachkompetenz und sein Erfolg bei der Credit Suisse wichtig.

3.2.3 Interpretation

Betrachtet man diese Ergebnisse unter dem Aspekt der Entscheidung für einen internen oder für einen externen Kandidaten, so zeigt sich in den Antworten keine eindeutige Priorität: 55% der Befragten bevorzugten einen internen Kandidaten, während 45% einen externen Kandidaten auswählten. Dies würde zu folgender Entscheidungslogik führen: In einer österreichischen Bank ist interner Aufstieg durch Leistung (Kandidat 2 mit 126% des Umsatzziels) möglich. Leistungswille und -fähigkeit scheinen aber „angeboren“ zu sein, d.h. man hat sie oder man hat sie nicht, während Teamfähigkeit, z.B. in Trainings, erworben werden kann. Als externer Kandidat kann man aber nur als „Star“ einsteigen.

Die tatsächlichen Besetzungs- bzw. Karrieremuster der befragten Banken zeigen jedoch eine andere Orientierung: Nur hierarchisch niedrige Positionen werden extern vergeben, für mittlere und höhere Positionen wird fast ausschliesslich intern rekrutiert. Es gibt nur sehr wenige Quereinsteiger. Diese Positionen sind fast ausschliesslich mit einem speziellen Expertenwissen, das intern nicht abgedeckt werden kann, verknüpft. Die tatsächlichen Besetzungsentscheidungen zeigen demnach eine Karrierestrategie, die in der Typologie von *Sonnenfeld/Peiperl* (1988) als „Klub“ bezeichnet wird: der Einstieg erfolgt auf niedrigem hierarchischen Niveau, der Aufstieg erfolgt durch Leistungen, die die Gruppenzugehörigkeit fördern.

U.E. steht auf der symbolischen Ebene die Entscheidung interner vs. externer Kandidat für die Dichotomie "traditionelle vs. neue" Strategien. Die starke Betonung externer Kandidaten im Unterschied zur erlebten Praxis im eigenen Unternehmen lässt sich damit begründen, dass sich die befragten Manager eine Veränderung der existierenden Praxis wünschen bzw. deren Notwendigkeit sehen. Der Impuls zur Veränderung wird jedoch eher von aussen kommend als sich intern (in den alten Strukturen) entwickelnd vermutet. Dies entspräche auch dem häufig genannten Argument, dass mit externen Kandidaten neue Perspektiven und neue Ideen Einzug hielten.

3.3 Problembereich Einführung eines neuen Gehaltsschemas

3.3.1 Szenario

In diesem Szenario wird davon ausgegangen, dass die Orientierung am Umsatz für die Bank immer wichtiger wurde. V.a. ältere Mitarbeiter konnten oder wollten sich darauf jedoch nicht einstellen. Es galt daher ein geeignetes, d.h. ein zur Umsatzsteigerung motivierendes Gehaltsschema einzuführen. Zur Auswahl standen vier Schemata, die von 100% Fixgehalt bis zu hoher Umsatzorientierung reichten. Die Gestaltung der Argumentationsstruktur dieses Szenarios erfolgte vor dem Hintergrund der beiden *Hofstede*-Konzepte (1980) Risikovermeidung sowie Individualismus vs. Kollektivismus.

3.3.2 Ergebnisse

Plan C 32,99%		Plan D 32,99%	
	Plan B 24,74%		
			Plan A 9,28%

Begründungskategorien

" <i>cooperation</i> - enhances teamwork, skill transfer between members, equal relation"	" <i>improve performance</i> - incentive creates motivation to improve performance in the future"	" <i>improve performance</i> - incentive creates motivation to improve performance in the future"	" <i>group cohesion</i> - maintains group harmony, decreases internal conflict, emotional relation"
" <i>improve performance</i> - incentive creates motivation to improve performance in the future"	" <i>equity concerns</i> - reward for good performance in the past, maintains equity"	" <i>equity concerns</i> - reward for good performance in the past, maintains equity"	" <i>bank or market structure</i> (not individual actions) influence"
" <i>variable pay</i> - refers to variable (i.e. partial pay guarantee) pay plans (general)"	" <i>flexibility needed</i> - flexible pay plan is needed to deal with specific cases or problems"	" <i>cooperation</i> - enhances teamwork, skill transfer between members, equal relation"	" <i>distribution</i> of variable pay"
		" <i>longterm</i> - focuses on long term development of organisational competitiveness"	

Abbildung 3: Ergebnisse des Gehalts-Szenarios

Wie ersichtlich, wählten die befragten Bankmanager ebenso oft das Gehaltsschema C wie das Gehaltsschema D (32,99%). In Gehaltsschema D waren 100% Fixgehalt und eine Prämie vorgesehen, die sich auf den Gewinn der Filiale bezog. Das Gehaltsschema C hingegen versprach 85% Fixgehalt und 15% variable (leistungsbezogene) Anteile. Die Basis für die Berechnung des variablen Anteils war der Umsatz der jeweiligen Filiale. Das

Gehaltsschema B enthielt mit einem auf den individuellen Umsatz bezogenen 15%igen variablen Anteil das grösste individuelle Risiko. Es wurde von 24,74% der Befragten ausgewählt. Nur 9,28% entschieden sich hingegen für das Gehaltsschema A, das aus 100% Fixgehalt und einer Prämie bestand, die auf dem Gewinn der gesamten Organisation basierte.

3.3.3 Interpretation

Die Risikoorientierung der 4 Gehaltspläne lässt sich wie folgt darstellen:

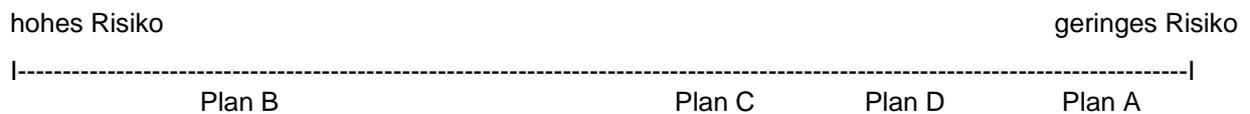


Abbildung 4: Verteilung der Gehaltsschemata nach Risikoorientierung

Mit der Höhe des variablen Anteils steigt auch das persönliche Risiko für eventuelle Gehaltseinbussen. Wichtig ist in diesem Szenario auch die Basis für die Berechnung des variablen Anteils: Während Plan C als Basis des variablen Anteils die Leistung der Filiale heranzieht, hängt bei Plan B die Auszahlung von der individuellen Leistung ab. Bei den beiden Gehaltsschemata mit 100% Fixgehalt (A und D) zeigt sich ein Unterschied im Risiko darin, dass bei Plan D die Prämie auf den Leistungen der Filiale beruht, während bei Plan A die Prämie entsprechend der Ergebnisse des Gesamtunternehmens berechnet wird.

Die Berechnungsgrundlagen für variablen Anteil und Prämie entsprechen der *Hofstede'schen* (1980) Dichotomie der individualistischen vs. kollektivistischen Orientierung folgendermassen:



Abbildung 5: Verteilung der Gehaltsschemata nach individualistischer/kollektivistischer Orientierung

Kombiniert man diese beiden Orientierungen mit den Entscheidungen der Befragten, so ergibt sich folgendes Bild:

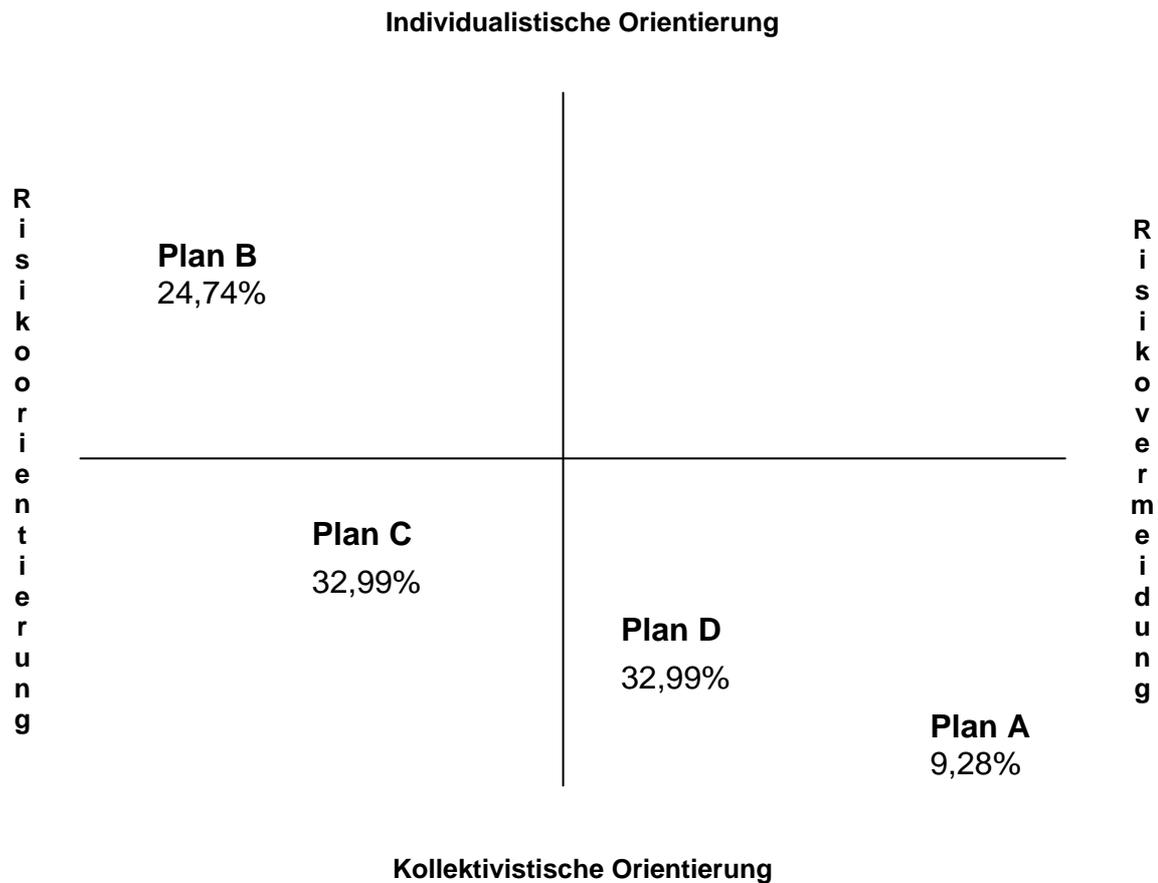


Abbildung 6: Zuordnung der Gehaltsschemata nach Risikoorientierung und Individualismus /Kollektivismus

In dieser Abbildung wird deutlich, dass sich ca. 75% der befragten Manager für ein kollektivistisch orientiertes Gehaltsschema (Plan B, C, A) entschieden haben.

Die tatsächlichen Gehaltsschemata der befragten Banken entsprachen fast ausschliesslich den Szenario-Gehaltsschemata D und A. Besonders im Licht der tatsächlichen Entlohnungspraxis ist der Anteil jener Manager, die ein anderes Gehaltsschema bevorzugten, erstaunlich hoch: 57,73%. Die in den Banken nach wie vor gepflogene Entlohnungspraxis reflektiert die traditionelle bürokratische Struktur grosser Banken. Sie drückt sich in Risikovermeidung, Verlässlichkeit, Routine und Loyalität aus. Für individuelle Leistung ist nicht allzu viel Platz, weiters fehlen strukturelle Anreize für kontinuierliche Leistungsverbesserungen. Die Tatsache, dass ca. 57% der Bankmanager ein einer anderen Logik folgendes Entlohnungsschema gewählt haben, weist auf ein beträchtliches Motivationsproblem hin: Denn diese Manager sagen implizit, dass sie besser arbeiten könnten und würden, falls die organisatorische Struktur Individualleistungen oder

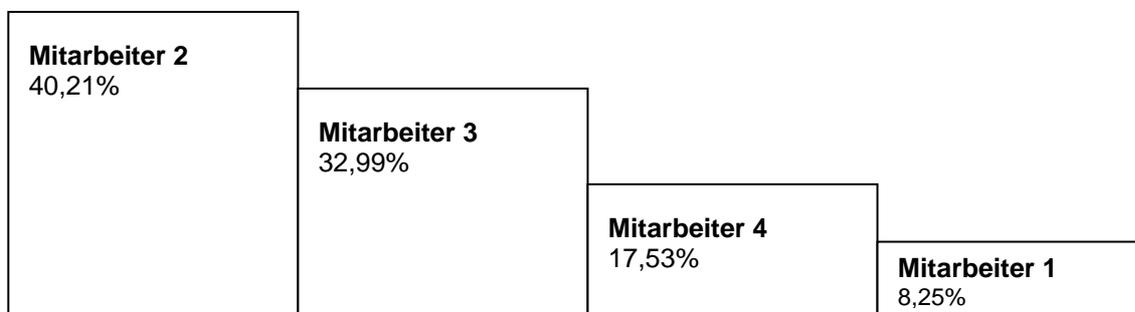
Gruppenleistungen belohnen würde. Das führt zu einem zentralen HRM-Problem: Die Verknüpfung von Motivation und Entlohnung. In traditionellen Entlohnungsmustern von Banken spiegelt sich deren generelle Risikovermeidungsstrategie. Gleichzeitig erhält man damit einen nicht vernachlässigbaren Anteil an Mitarbeitern, die unterfordert sind und die in der Folge sich entweder der Mikropolitik oder anderen Substituten zuwenden werden.

3.4 Problembereich Kündigung

3.4.1 Szenario

Im vierten Szenario hatten die befragten Manager folgende Situation zu entscheiden: Wegen notwendiger Einsparungsmassnahmen musste eine Abteilung mit vier Mitarbeitern geschlossen werden. Nur drei Mitarbeiter konnten in anderen Abteilungen untergebracht werden. Die bisherigen beruflichen Leistungen aller vier für die Kündigung in Frage kommenden Mitarbeiter waren gut (von durchschnittlich bis überdurchschnittlich); alle vier haben eine Familie. Mögliche Entscheidungskalküle waren Alter, Dauer der Firmenzugehörigkeit, Leistung und Gehaltskosten. Dahinter stand die Dichotomie ökonomische Rationalität vs. soziale Gerechtigkeit.

3.4.2 Ergebnisse



Begründungskategorien

"bad performance"	"bad salary to performance ratio"	"pre-retirement"	"young"
"young age"	"bad performance"	"not trainable"	"new job potential"
"new job potential"	"warning, signal to others"	"high salary"	"little seniority"
"future potential"	"too high salary"	"performance"	"does not disturb group"
"seniority"		"social plan"	
"salary to performance ratio"		"no potential for the future"	
"warning, signal to others"		"generation change necessary"	

Abbildung 7: Ergebnisse des Kündigungs-Szenarios

Individuelle Leistung war bei allen Entscheidungen das am weitaus häufigsten genannte Kalkül. Bei der Auswahl des zu kündigenden Mitarbeiters zeigte sich dies folgendermassen: Mitarbeiter 2, mit nur durchschnittlicher Leistung, wurde trotz seines niedrigen Gehalts und seines jungen Alters (32 Jahre) am häufigsten gekündigt (40,21%). Sein Alter wurde ihm in Verbindung mit seiner Leistung angekreidet: Wer so jung ist und keine überdurchschnittliche Leistung erbringt, hat kein Zukunftspotential und kann auch nicht mehr motiviert werden. Dies wurde auch als Warnung an andere verstanden. Darüber hinaus gehörte er noch nicht lange dem Unternehmen an; weiters wurde – i.S. einer Rechtfertigung – angeführt, er könne in seinem Alter noch leichter eine neue Stelle finden.

An zweiter Stelle (32,99%) wurde Mitarbeiter 3, 46 Jahre alt, gekündigt. Ausschlaggebend war seine ebenfalls nur durchschnittliche Leistung gekoppelt mit seinem hohen Einkommen. Auch seine Kündigung sollte als Warnung verstanden werden.

Nur 17,53% hingegen kündigten dem Mitarbeiter 4, 57 Jahre alt, mit hervorragender Leistung und sehr hohem Gehalt: Man wollte ihn eher in Frühpension schicken. Gegen ihn wurden mangelnde Anpassungsfähigkeit und Flexibilität angeführt, was auch seine zukünftige Leistung in Frage stellte. Er wurde weiters als zu teuer und ohne Zukunftspotential (da nur mehr für kurze Zeit dem Unternehmen zur Verfügung) bezeichnet. Ausserdem wurde die Notwendigkeit eines Generationenwechsels genannt.

Die jüngste zur Auswahl stehende Person, Mitarbeiter 1, war 29 Jahre alt, seit 4 Jahren im Unternehmen, hatte ein niedriges Gehalt und zeigte hervorragende Leistung. Nur 8,25% kündigten ihn. Die Argumente im Zusammenhang mit dieser Kündigung zeigten eine in diesem Fall geringere moralische Hemmschwelle: In seinem Alter sollte er rasch einen neuen Arbeitsplatz finden. Darüber hinaus gehörte er erst seit kurzem zum Unternehmen, seine Kündigung würde auch keine Unruhe auslösen.

3.4.3 Interpretation

Betrachtet man die Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt des Lebensalters der vier Mitarbeiter, so lässt sich keine Tendenz herauslesen: 48,46% der Entscheidungen beziehen sich auf die beiden jüngeren Kandidaten, 50,52% auf die beiden älteren. Die Relevanz des Alters zeigt sich jedoch in der damit verknüpften Zuschreibung von Zukunftspotential, das der kritische Entscheidungsfaktor zu sein scheint und eben je nach Lebensalter unterschiedlich definiert wird. Von den beiden Kandidaten mit nur durchschnittlicher Leistung

(Mitarbeiter 2 und 3) wird der jüngere Kandidat gekündigt. Das Argument des Zukunftspotentials ergibt sich aus Alter und Leistung: jung und nur durchschnittliche Leistung bedeutet kein Potential. Von den beiden Mitarbeitern mit hervorragender Leistung wird der ältere gekündigt, da seine Leistung nicht mehr lange dem Unternehmen zur Verfügung steht. Die starke Betonung des Zukunftspotentials in den Antworten der befragten Manager drückt u.E. wiederum die Unsicherheit, die die Zukunft bringen wird und mit der entsprechend umzugehen sein wird, aus: Nur mit dem geeigneten Potential wird die Zukunft erfolgreich bewältigbar sein.

Demgegenüber folgen die tatsächlichen Kündigungsstrategien der befragten Banken jedoch einer anderen Logik: Die Mehrheit der Mitarbeiter ist "quasi-pragmatisiert". Ein Personalabbau erfolgt vor allem durch den "natürlichen Abgang" (in die Pension). Falls Kündigungen tatsächlich ausgesprochen werden müssen, dann ist Leistung das ausschlaggebende Kriterium, gefolgt von den Gehaltskosten. Diese Personalpolitik entspricht der bereits weiter oben genannten "Klub"-Struktur der Banken, in der vor allem Loyalität auf beiden Seiten zählt.

4 Österreich: sowohl universalistisch als auch partikularistisch

Betrachtet man die europäische Landkarte anhand der Universalismus/Partikularismus – Diskriminierung, dann wird – grosso modo – Nord- und Westeuropa als universalistisch beschrieben, Süd- und Osteuropa hingegen als partikularistisch. In Österreich treffen die beiden kulturellen Orientierungen aufeinander: so entspricht Westösterreich eher der universalistischen Orientierung, Ostösterreich, und hier vor allem Wien, der partikularistischen. Alle grossen Banken haben ihre Zentrale in Wien. Die partikularistischen Aspekte der HRM - Entscheidungen in dieser Studie sind evident. Aber ebenso evident war, eher i.S. einer Tendenz, die universalistische Orientierung. So waren manche der sozialen Beziehungen in dieser Studie durch Loyalität geprägt, andere dagegen im Sinne eines ökonomischen Austausches (d.h. eher universalistisch). Wie wir wissen, können wir mit zunehmender Globalisierung des wirtschaftlichen Handelns eine Verschiebung von partikularistischer Orientierung hin zur universalistischen Orientierung feststellen, was sich auch in unserer Studie gezeigt hat.

Abschliessend soll noch auf einen methodischen Aspekt hingewiesen werden. Die Referenzuntersuchung für viele interkulturelle Untersuchungen stellt die Arbeit von *Hofstede* (1980) dar. Für Österreich gibt es dazu keine validen Replikationsdaten, und die in der *Hofstede* - Untersuchung präsentierten Daten zeigen einen deutlichen Bias: Sie enthalten die

„erwarteten“ Antworten (d.h. das, was ein „guter Manager“ tut), anstatt dass sie die tatsächliche Realität des damals untersuchten Unternehmens oder gar Österreichs repräsentieren würden. Es ist möglich, dass ein solcher Bias auch in unserer Untersuchung zu finden ist, u.U. im Kündigungs-Szenario. Dennoch sind u.E. die Diskrepanzen zwischen den Entscheidungen in den Szenarien und der tatsächlichen Praxis der Banken nicht als Theorie-Praxis-Differenz zu sehen, sondern als Differenz der derzeitigen Praxis zu jener Praxis, der die Banken eigentlich folgen sollten. Und diese Differenz war, wie gezeigt wurde, in fast jedem Szenario beträchtlich.

Literaturverzeichnis

Dinges, N. G., Baldwin, K. D.: Intercultural Competence: A Research Perspective, in: *Landis, D., Bhagat, R. S. (Hrsg.): Handbook of Intercultural Training, Thousand Oaks (Ca.): Sage 1996, Seite 106-123.*

Feichtinger, C.: Individuelle Wertorientierungen und Kulturstandards im Ausland – Theorie, Empirie und Anwendung bei der Auslandsentscheidung von Mitarbeitern, Wien, unveröff. Dissertation, 1996.

Haiss P. R., Schicklgruber W.: Austria, in: *Peterson (Hrsg.) Richard B.: Managers and National Culture: A Global Perspective, Westport: Quorum 1993, Seite 143-155.*

Haller, M.: Identität und Nationalstolz der Österreicher Wien, Köln: Böhlau 1996.

Hofstede, G. H.: Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills: Sage Publ. (Cross-cultural Research and Methodology Series) 1980.

Kakabadse, A.: Austrian Boardroom Success: A Comparative Analysis of Top Management, Wien: WdF-Edition 1992.

Perlmutter H. V., Heeman D. A.: How Multinational Should your Organization Be?, Harvard Business Review, November-Dezember, 1974.

Segalla, M. (Hrsg.): Hidden International Borders (in Vorbereitung)

Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A.: Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems, Academy of Management Review 33, 1988, Seite 588-600.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch.: Riding the Waves of Culture, New York u.a.: McGraw-Hill. 2nd ed. 1998.

Wiesmann, Dieter: Komplexität und Differenz: Sondierungen zur Bezugsrahmendiskussion in internationalen Management, Konstanz: Universitäts-Verlag 1993.

ⁱ Dieser Beitrag ist Teil einer kulturvergleichenden Untersuchung in sechs europäischen Ländern. Die Verfasser danken der Wirtschaftsuniversität Wien und der Chambre de Commerce Paris für die partielle Förderung des Forschungsvorhabens.

ⁱⁱ Zur Problematik siehe *Dinges/Baldwin (1996) S. 120*

ⁱⁱⁱ Zur Beschreibung des gesamten Forschungsdesigns siehe *Segalla (ed.): Hidden International Borders*