

Redaktionsgespräch mit Thomas Deininger

„Wir haben in Deutschland eine sehr große Auswahl hervorragend qualifizierter Persönlichkeiten“

Personalberatungen unterstützen Unternehmen auf vielfältige Art und Weise bei deren Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Neben der Begleitung von Findungsprozessen umfasst ihr Angebot auch die Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmaßnahmen sowie die Personalentwicklung, Vergütungsberatung oder das Personalmarketing. Seriös und diskret müssen sie dabei sein – Personalberatung ist Vertrauenssache, insbesondere bei der Vermittlung von Top-Positionen in der Bankenbranche. Im Redaktionsgespräch berichtet Thomas Deininger, Geschäftsführer einer zu den Top-15 der Branche zählenden Personalberatung, über die Anforderungen und Herausforderungen bei der Vermittlung von erstklassigen Fach- und Führungskräften. (Red.)

Welche Auswirkungen hat der Wandel von der Informations- zur Wissensgesellschaft auf die Begleitung von Personalbesetzungen?

Der Wandel hat dramatische Auswirkungen auf die Persönlichkeiten, die in die Suchprozesse einbezogen werden. Die Ansprüche werden einfach größer. Sowohl das Management als auch die Persönlichkeiten selbst müssen daran arbeiten, diese wachsenden Anforderungen zu erkennen. In der Besetzung wichtiger Positionen in den unterschiedlichen Ebenen muss die Führung ebenfalls darauf achten, dass die richtigen Persönlich-

keitsstrukturmerkmale ausgewählt werden oder zumindest entsprechend nachentwickelt werden können. Insofern gibt es heute einen weitaus höheren Anspruch zu kommunizieren, und zwar auf einem hohen fachlichen Qualifikationsniveau.

Wie schätzen Sie die aktuelle Marktlage im Executive Search für Banken und Sparkassen in Deutschland ein?

Auf der Beraterseite lautet die Herausforderung heutzutage, die verantwortlichen Gremien schnell mit überzeugenden Vorschlägen zu versorgen. Sofern man weiß,

was die Gremien suchen, sprich die Anforderungsprofile im Vorfeld genau definiert worden sind, darf das nicht mehr Monate dauern, sondern muss sehr schnell gehen. Dementsprechend hat sich der Vorbereitungsprozess in der Personalberatung dramatisch verändert. Man benötigt Teams, ein einzelner Berater kann das nicht mehr leisten. Heute sind Arbeitsteilung und qualifizierte, professionelle Persönlichkeiten gefragt. Der Dialog mit dem Klienten muss ohne Limits permanent möglich sein.

Auf der Bewerberseite ist die Lage nach wie vor ausgezeichnet. Auch etablierte Häuser scheuen sich nicht, schwierige Aufgabenstellungen an Personalberater zu vergeben, sofern die Machbarkeit erkennbar ist, man Vertrauen in die Kontinuität der Gremien hat und die Botschaft, was zu tun ist, transparent vermittelt wird. Umgekehrt gibt es eine



Thomas Deininger,
Geschäftsführer,
DEININGER Unternehmens-
beratung GmbH,
Frankfurt am Main

gesunde Bereitschaft von diesen „Macher-Persönlichkeiten“, lieber anspruchsvolle Positionen anzutreten, dort positive Spuren zu hinterlassen und zu zeigen, was sie können, als sich in ein gemachtes Nest zu setzen, um dann resigniert sagen zu müssen, man könne ohnehin nicht mehr viel bewegen.

Wie macht sich die demografische Entwicklung im Markt für Personalberatung bemerkbar?

Es spielt sich eigentlich alles im mittleren Altersbereich von Ende 30 bis Mitte 50 ab. In diesem Segment haben wir in Deutschland eine sehr große Auswahl hervorragend qualifizierter Persönlichkeiten, man muss sie nur finden. Denn eigentlich brauchen wir meist jemanden, der die Position mindestens für zehn Jahre gut trägt. Die Mannschaft darunter und daneben muss wissen, dass man mit dieser Person auch in fünf Jahren noch rechnen kann.

Wie schätzen Sie derzeit den Markt für „Personalberatungsunternehmen“ in Deutschland und seine Wettbewerbsverhältnisse ein?

Nach wie vor muss dieses Metier auf hoher Diskretion und Professionalität beruhen. Deshalb hat man natürlich wenig Zugang zu dieser Branche, und das muss auch so bleiben. Es existiert am Markt eine gezielte Nachfrage nach qualifizierter Seniorität, auch in den mittleren Positionen, wo man zur Vertrauensbildung mehr Fakten mitteilen kann. Wenn die Zusammenarbeit mit den Klienten über längere Zeiträume läuft, kann man viel mehr über Inhalte, über Erwartungshaltungen und über Persönlichkeiten vermitteln. Das ist ein ganz wichtiger Vorgang. Deshalb ist Kontinuität so wichtig.

Aber es gibt auch klare Grenzen. So können wir nicht heute jemanden zum Institut X bringen und morgen jemanden dort wegholen, nur weil wir der Branchenführer sein wollen. Wir haben einen schmalen Bereich, wir können für maximal zehn bis 15 Banken arbeiten. Unsere Diskretionsstufe muss dabei heißen: Wir schützen das Institut, die Bank X auch davor, dass wir nach einer gewissen Zeit kommen und die besten Leute dort wegholen, weil wir über Insiderkenntnisse verfügen. In diesem Sinne ist unser Wachstum in Deutschland begrenzt.

Es gibt sicher auch Initiativbewerbungen, die somit nicht institutsbezogen sind. Sind Sie dann diesen Persönlichkeiten verpflichtet oder den Banken, mit denen Sie zusammenarbeiten? Beispiel: Eine Person, die Sie vermittelt haben, sagt nach einem Jahr, dass es beispielsweise aus persönlichen Gründen doch nicht der ideale Job ist. Steht dann der Schutz des Instituts oder der Schutz des Menschen im Mittelpunkt?

Nach einem Jahr ist es zunächst einmal beides. Dann ist etwas schief gelaufen. Wir machen in Abständen von sechs, zwölf und 18 Monaten ein Feedback-Gespräch, um von beiden Seiten zu erfahren, wie es läuft. Natürlich versuchen wir auch, in den ersten 18 Monaten Einfluss zu nehmen und etwas Sicherheit zu schaffen. Aber auch in einer Problemsituation – es kann ja im persönlichen Bereich des Platzierten liegen – kann es notwendig sein nachzu-

„Führungsorganisationen in den Banken werden heute allgemein schlanker.“

fassen und vertrauensbildende Maßnahmen zu treffen. Gerade bei familiären Themen muss man mit gewissem Fingerspitzengefühl einwirken.

Wenn jemand nach einem Zeitraum von fünf Jahren um ein persönliches Gespräch bittet, stehen wir diesem immer offen gegenüber. Allerdings gibt es auch dann eine moralische Verpflichtung dem Klienten gegenüber. In diesem Fall ist zu überlegen, ob man nicht gemeinsam versucht, die Person für weitere drei bis fünf Jahre zu halten. Manchmal packt den einen oder anderen Kandidaten auch die Euphorie, und es geht nicht schnell genug. Solchen Persönlichkeiten habe ich schon mal empfohlen, noch einmal zwei bis drei Jahre abzuwarten – und siehe da: Das Vertrauen, dass die Führungskräfte sich schon bewegen werden, hilft manchmal.

Noch einmal zurück zur Wettbewerbssituation: Neben der Schutzfunktion gegenüber langjährigen Kunden ist es für Sie doch bestimmt auch unwahrscheinlich wichtig, die Fluktuation in Ihrem eigenen Unternehmen relativ gering zu halten ...

Die Fluktuation muss gering sein, weil Know-how-Abfluss empfindlich schaden kann. Insofern haben wir das Bestreben nach Kontinuität auf der einen Seite, aber auch Leistungsanspruch und Leistungserbringung auf der anderen Seite. Man muss sehr schnell sein, einen Blick für Persönlichkeiten haben und die Klienten sehr gut kennen. Dabei muss man immer einen Abgleich machen, um sowohl das persönliche Element als auch die fachliche Qualifikation richtig einzuschätzen. Um das leisten zu können, brauchen wir Kontinuität bei unseren eigenen Berater-Teams.

Arbeiten die Profis im Research alle hier vor Ort, oder gehen die auch raus und versuchen sich auf Veranstaltungen zu vernetzen?

Einen persönlichen Eindruck gewinnt die Beraterin oder der Berater im persönlichen Interview. Nach 30 Jahren in diesem Metier verfügt unser Research-Bereich über viele Zugangsmöglichkeiten zu zahlreichen Kandidaten: Unser Unter-

nehmen hat bislang etwa 360 000 Interviews geführt. Wenn Zugang zu sehr spezialisierten Personen benötigt wird, lässt sich das nicht immer über das Internet herausfinden. Gefragt sind vielmehr Profis, die das notwendige Know-how haben und die genau wissen, wer wo sitzt. Das ist ein ganz diffiziler Prozess, denn für solche Positionen kann man nicht in eine Schublade greifen und die passenden Kandidaten herausziehen.

Innerhalb von zehn Tagen benötigen wir vom Research-Bereich 60 Kandidaten, um mit der Vorauswahl beginnen zu können. Erst dann sind wir in der Lage, in den ersten vier bis sechs Wochen in diesem Suchprozess ein Signal zu geben. Es muss eine Spezialität bleiben, diese Einzelpositionen zu besetzen, denn es sind immer besondere Ansprüche hinsichtlich der fachlichen Qualifikation und persönlichen Eignung sowie des Verbesserungs- oder Veränderungspotenzials.

In den Datenbanken sind also auch Persönlichkeitsmerkmale hinterlegt, nicht nur Merkmale zur fachlichen Qualifikation?

Sicher müssen in den Datenbanken auch Hinweise zur Person vorhanden sein, sonst dauert der Suchprozess viel zu lange. Wenn man in die Jobbörsen oder in die sozialen Netze geht, dann gibt es dort sehr viele Hinweise zur Persönlichkeit. Es ist schon unglaublich, was etwa in Xing, LinkedIn, Experteer oder Facebook von den Personen selbst eingegeben wird.

Wie können Sie beispielsweise bei den erforderlichen Fachkenntnissen im Risikomanagement sicher sein, dass Kandidaten den Anforderungen dieser Position an das Fachwissen genügt?

Zum Ersten hilft dabei das Briefing, das der Aufsichtsrat respektive der Vorstand dem Berater geben muss. Das geht stark ins Detail und muss offenlegen, wie die speziel-

„Personen aus der Industrie gehen noch viel zu selten in die Finanzwelt.“

len fachlichen Anforderungen sind und was von der künftigen Führungspersönlichkeit erwartet wird.

Zum Zweiten muss sich auch der Berater fachlich immer weiterbilden. Leider kann er nicht sagen: Wenn mir der Mensch sympathisch ist, dann wird er einmal vorgestellt. Denn dann beginnt erst die Analyse der beruflichen Entwicklung, und dazu zählen die Ausbildung, die Erfahrungen und die heutige Verantwortung. Diese Überprüfung beansprucht Zeit und erfordert die Informationsbereitstellung in schriftlicher und mündlicher Form sowie die analytischen, strukturierten Interviews. Das Briefing muss vor der Entscheidung sehr genau mit dem verglichen werden, was der Kandidat mitbringt. Und es bedarf auch des Blicks auf sein Wirken in seiner heutigen beruflichen Umgebung. Hierzu muss man eben auch mit qualifizierten Mitarbeitern sprechen und diese fragen, wie die Kollegen diesen Vorgesetzten sehen und wie sie ihn fachlich beurteilen. Es reicht nicht mehr aus, sich einen netten auf Büttenpapier geschriebenen Lebenslauf anzuschauen. Vielmehr muss man sehr vertraut sein mit der Organisation und eine Risikobewertung der fachlichen Qualifikation vornehmen.

Inwieweit muss die Organisationsstruktur in Banken umgebaut werden, um den zeitgemäßen Führungsverantwortungen besser gerecht werden zu können?

Führungsorganisationen in den Banken werden heute allgemein schlanker. Konkret werden die Führungsebenen – neben ihrer Verantwortung, zu führen und die Strategie zu entwickeln – künftig mehr operative Verantwortung übernehmen müssen. Dank all der modernen Kommunikationsmittel und -möglichkeiten werden darüber hinaus andere Arbeitsweisen in der Führung einer Bank Einzug halten.

Früher hatten viele Bankvorstände externe Mandate inne, heute ist deren Zahl limitiert. Der Vorstand und die zweite Führungsebene konzentrieren sich stärker auf

die Entwicklung des eigenen Instituts, statt mit ihrem Know-how zu vielen anderen Gesellschaften zur Verfügung zu stehen. Seit mittlerweile 25

Jahren werden solche Mandate verstärkt auf die nächste und übernächste Ebene der Banken delegiert. In den nächsten Jahren wird sich der Vorgesetzte noch stärker seinen Mitarbeitern widmen und sich ihnen mit fachlichem Know-how und einer operativen Kontrollfunktion zuwenden. Die Organisationen werden schlanker, effizienter, schneller und damit auch wirkungsvoller sowie erfolgreicher.

Allem Eindruck nach stehen Sie sozialen Medien eher skeptisch gegenüber? Welche Instrumente/Plattformen verwenden Personalberater auf ihrer Suche nach passenden Persönlichkeiten?

Hier sind zwei Schienen zu unterscheiden. Auf der einen Seite setzen wir bereits bei den Hochschulabsolventen an und versuchen, Absolventenverzeichnisse zu übernehmen. In diesem Zusammenhang sind uns natürlich auch Jobbörsen und soziale Netzwerke sehr willkommen. Wir wollen früh an diese High-Potentials herankommen, sie über 20 oder 25 Jahre begleiten und das Wechselverhalten analysieren. Hier und da leisten wir durch die Kommunikation mit den von uns betreuten Instituten auf dieser Basis schon Hilfestellung

für Einstiegspositionen. Aber grundsätzlich verstehen wir diese Vorarbeit als Teil eines Full Service. Denn wir können nicht immer davon ausgehen, dass nur Top-Positionen in bekannten Banken zu besetzen sind.

Auf der anderen Seite können wir die hochrangigen Positionen, die wir in unserem Kerngeschäft begleiten, nicht über Plattformen wie Stepstone und Monster besetzen. Allerdings können uns diese Möglichkeiten dabei helfen, Zugang zu Mitarbeitern im mittleren und unteren Bereich zu bekommen und diese dann nach den Stärken und Schwächen des Kandidaten aus Sicht des Mitarbeiterteams zu befragen.

Ihre Teams haben sich auf Branchen wie Automotive, Handel, Finanzdienstleistungen, IT und Industrie spezialisiert. Findet zwischen diesen „branchenübergreifend“ ein Austausch statt?

Sehr wohl, bei uns gibt es jedenfalls keine Trennung. Man findet genügend Beispiele für Personen aus der Industrie, die in der Finanzwelt Fuß gefasst oder auch den umgekehrten Weg eingeschlagen haben. Das geschieht noch viel zu selten, solche Wechsel müsste man viel mehr fördern.

Das können Sie ja auch bis zu einem gewissen Grad mitgestalten ...

Ja, natürlich. Aber das hängt auch stark vom Vertrauen des verantwortlichen Gremiums in den beauftragten Personalberater ab, sich solche Kandidaten überhaupt anzuschauen.

Was halten Sie von einer Frauenquote?

Eine feste Quote, beispielsweise 30 bis 50 Prozent Frauen in einem Führungsgremium, bringt nichts. Die Qualifikationsanforderungen für Frauen und Männer sind die gleichen. Es geht darum, die Vergleichbarkeit herzustellen und gleichberechtigt im Auswahlverfahren zu nutzen.

Hinsichtlich des Fachwissens müssten Frauen und Männer in den Bereichen doch gleich sein?

Generell ja. Man darf nicht zwischen den Geschlechtern unterscheiden, sondern in der Bewertung der fachlichen und der

persönlichen Qualifikation, und da spielt das Geschlecht überhaupt keine Rolle.

Man muss in dieser Diskussion aber feststellen, dass die Bereitschaft von Frauen, sich auch für einen Sprung auf eine Führungsposition oder in eine andere Branche bereit zu erklären, immer noch zu niedrig ist. Notwendig wäre an dieser Stelle eine ganz andere Kultur: Wir sollten alles dafür tun, damit auch Frauen eine realistische Chance bekommen, ihre Qualifikation unter Beweis zu stellen. Das ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil Frauen positiv und richtigerweise im Blickpunkt stehen und noch viel mehr beobachtet werden.

Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung der Gehälter in der Bankenbranche ein?

Es gibt in Deutschland durchaus Beispiele, die in Annäherung an amerikanische Verhältnisse zu unrealistisch hohen Gehältern geführt haben. Zuweilen sind die Leistungen und das Risiko in der Position mit den hohen Einkommen nicht vergleichbar. In den sechziger, siebziger und achtziger Jahren haben Führungskräfte in Banken auch angemessen verdient. Was seither vom Investment Banking auf die gesamte Financial-Service-Welt übertragen wurde, ließ man zunächst so laufen, solange gute Ergebnisse gemacht wurden. Aber inzwischen findet eine Rückbesinnung, eine Versachlichung der Gehaltsdebatte statt.

Heute bewegen sich die Gehälter in Größenordnungen, die attraktiv sind und an internationalen Maßstäben gemessen werden. Dem kann sich Deutschland nicht entziehen. Aber man kann und muss eine Linie finden, die die Angemessenheit und Vertretbarkeit auch gegenüber dem Gremium inklusive der Arbeitnehmervertreter ermöglicht. Am Ende muss man sagen können, dass diese Persönlichkeit eine solche Größenordnung ihres Gehaltes in Anlehnung an die persönliche Leistung auch wert ist.

Wie muss sich die Struktur der Vergütung ändern, mehr nach Leistung gemessen?

Um Führungskräfte in Positionen langfristig zu binden, müssen sie eine „angemessene“ Vergütung erwarten können, die aber in Zukunft stärker leistungsorientiert ausfallen wird. Die unterschiedlichen Führungsebenen werden auch am Erfolg be-

teiligt. Wenn das Institut keinen Erfolg hat, dann muss es auch das Verständnis dafür geben, nicht so viel zu verdienen.

Die Gesamtleistung des Instituts und die Teamleistungen der einzelnen Spartenbereiche sollten derart kombiniert werden, dass man eine angemessene Grundvergütung sicherstellen kann. Aber darüber hinaus sollte der größere Anteil des Erfolgs den Aktionären oder den Gesellschaftern

„Millionengehälter werden in den nächsten 20 Jahren nicht mehr so häufig zu beobachten sein.“

zur Verfügung stehen, damit die darüber entscheiden können, wie die Sicherheit des Instituts langfristig gewährleistet werden kann. Ein vertretbar hoher Anteil der Vergütungsbestandteile sollte zudem in Anlehnung an vergleichbare Länderentwicklungen Erfolge individuell anerkennen. Das ist ein sehr diffiziles Thema und in Deutschland nicht gelöst.

Was heißt das konkret für die zukünftigen Grundgehälter?

Insgesamt wird die Höhe der Grundgehälter künftig eher bescheiden bleiben oder gar zurückgehen. In den nächsten Jahren wird es keine größeren Steigerungen geben. Millionengehälter werden in den nächsten 20 Jahren nicht mehr so häufig zu beobachten sein. Je höher solche Spitzengehälter sind, umso höher wird der Druck der Arbeitnehmervertreter.

Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die Arbeit der Corporate Governance Kommission?

Es ist völlig in Ordnung, einen Anstoß zu geben. Bei der individuellen Auslegung müsste man sehr viel mehr in die Tiefe gehen. Die Anregung einer moralischen Unternehmensführung ist gut und kommt zum richtigen Zeitpunkt. Es ist und bleibt allerdings immer die Frage, was angemessen ist. Allgemein müssen wir uns mehr in Richtung Bescheidenheit bewegen. Dabei müssen auch die Gewerkschaften in die Verantwortung gezogen werden. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat denken heute anders als noch vor etlichen Jahren.

Wie gestalten sich üblicherweise die Vermittlungshonorare in Ihrer Branche?

Die Honorare sind abhängig von der zu besetzenden Position, vom Ablauf, vom Inhalt, vom Schwierigkeitsgrad. Sie bewegen sich in Größenordnungen zwischen 25 und 35 Prozent des Gehalts der zu besetzenden Stelle. Bei Top-Positionen liegt das Honorar eher etwas niedriger, etwa bei 20 Prozent. Das Honorar ist somit gedeckelt. Wenn von Beginn an ein Festhonorar vereinbart ist, dann weiß auch der Auftraggeber, womit er zu rechnen hat.

Sollten dann 50 Prozent mehr Gehalt gezahlt werden, bleibt das Honorar das gleiche. Das ist eine vertrauensbildende Maßnahme, Vorschläge entsprechender qualifizierter Kandidaten können dann unabhängig vom Einkommen unterbreitet werden.

Was kommt bei Ihren Mitarbeitern an?

Die Gehälter unserer Mitarbeiter haben bis zu einer gewissen Umsatzgrößenordnung eine deutliche Erfolgsabhängigkeit – unter der Voraussetzung, dass das Berater-Team auch ein profitables Ergebnis nachweist. Die Rendite im Team muss mindestens 15 Prozent betragen, bevor ein angemessen gutes Gesamtgehalt gezahlt wird. Ein hierarchiegebundener Grundsockel liegt zwischen 6000 und 10000 Euro. Wenn eine entsprechende Profitabilität im Team gegeben ist, gibt es bis zu einer Honorargrößenordnung von 500000 Euro einen Anspruch von 30 Prozent. Die restlichen 70 Prozent werden benötigt, um beispielsweise das Research-Team zu finanzieren oder um unsere internationale Ausrichtung mit Blick auf Länder wie China, Indien und andere Regionen zu garantieren.

Dieses Gehaltsmodell findet bei allen Beteiligten hohe Akzeptanz. Bei uns hat allerdings kein Mitarbeiter im Team eine Arbeitswoche von unter 60 Stunden. Häufig wird auch das Wochenende für Gespräche eingesetzt, da die zeitliche Verfügbarkeit der Kandidaten limitiert ist. Der Berater ist viel mehr zum Vor-Ort-Einsatz verpflichtet, als das früher der Fall war.