

# Personalpolitik – Kontinuität und Wandel in der letzten Dekade

Von Tessen von Heydebreck



**Die Personalpolitik einer großen, global tätigen Bank ist heutzutage vor allem von einem geprägt: Von Internationalität. Teams sind häufig nur virtuell, da sie an verschiedenen Orten rund um den Erdball sitzen. Darauf muss sich die Organisation mit ihren Abläufen einstellen. Eine wichtige Rolle spielen hier nach den Erfahrungen der Deutschen Bank die im Investmentbanking hinreichend bekannte flexible, leistungsorientierte Vergütung, eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte sowie das Führen über Zielvorgaben. Red.**

Als Ulrich Weiss im Jahr 1988 im Vorstand der Deutschen Bank die Verantwortung für das Personalressort übernahm, war Personalpolitik eine noch weitgehend nationale Angelegenheit. Natürlich war die Bank weltweit aktiv, für personalpolitische Entscheidungen reichte zu diesem Zeitpunkt jedoch meist ein „deutscher Blickwinkel“. Ein völlig anderes Bild bot sich, als ich zehn Jahre später, im Jahr 1998, Ulrich Weiss in der Verantwortung für den Personalbereich nachfolgte. Die innere Organisation war in hohem Maße internationalisiert, Hierarchien waren abgeflacht, vor allen Dingen aber verfügte die Bank über ein System für eine flexible Vergütung – im Investmentbanking ist dies bekanntlich unerlässlich.

Mit diesen Veränderungen folgte die Personalpolitik der Deutschen Bank den sich verändernden Marktanforderungen in einem zunehmend kompetitiven Finanzdienstleistungsmarkt und trug der Tatsache Rechnung, dass wir uns vermehrt dem Investmentbanking zugewandt haben.

Gleichzeitig gibt es einige Konstanten der Personalpolitik, auf die wir uns bewusst zurückbesinnen. Erwähnt seien hier zwei Wesentliche:

- Die Visitenkarte eines Finanzdienstleisters sind seine Mitarbeiter. Somit ist erfolgreiche Personalarbeit in Form von Auswahl und Training gleichzeitig ein wichtiges Marketinginstrument. Nicht zuletzt deshalb geben wir pro Kopf und Jahr über 1 500 Euro für Training aus.
- Nachwuchssicherung aus den eigenen Reihen steht im Vordergrund, auch wenn wir – stärker als früher – immer ein Auge auf den externen Talentmarkt haben. So rekrutieren wir in diesem Jahr zirka 1 000 Hochschulabsolventen weltweit, um unse-

re Talentpipeline systematisch zu bestücken.

Es waren im Wesentlichen fünf Trends, die in der letzten Dekade einen herausragenden Einfluss auf die Gestaltung unserer Personalpolitik gehabt haben und weiterhin haben werden.

**1. Globalisierung im Außen- und im Innenverhältnis:** Die Deutsche Bank war seit ihrer Gründung im Jahr 1870 international ausgerichtet. Zu den ersten Filialen gehörten zum Beispiel diejenigen in Yokohama, Shanghai und Buenos Aires. Die Bank war als multinationale Föderation organisiert, in der die Ländergesellschaften eine hohe Eigenständigkeit genossen. Laterale Vernetzungen zwischen diesen Ländergesellschaften gab es nur ausnahmsweise. Die Globalisierung der Kapitalmärkte und die Stärkung im Kapitalmarktgeschäft bedingten jedoch in den letzten Jahren eine Reorganisation entlang globaler Geschäftsfelder.

Demzufolge agieren wir heute in einer globalen Matrixorganisation. Von unseren weltweit rund 64 000 Mitarbeitern führen nahezu 2 000 der 9 000 Manager virtuelle Teams, das heißt Mitarbeiter in verschiedenen Ländern und Zeitzonen. Die Notwendigkeit, mit Zielkonflikten und Ambiguität umgehen zu können und interkulturelle Kompetenz aufzuweisen, hat dramatisch zugenommen. Die Management-Teams bis hin in die Spitze des Un-

## Zum Autor

**Dr. Tessen von Heydebreck** ist Vorstandsmitglied der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main. Seine Ressorts sind: Corporate Cultural Affairs, Personal, Recht, Compliance und Revision.

ternehmens sind nun international besetzt.

**2. Identität trotz Vielfalt:** Die Bank hat sich in verschiedene Unternehmensbereiche gegliedert, die sich weltweit mit den Besten in der Branche messen. Das hat nicht nur zu verschiedenen Geschäftskulturen im Retailbanking, im Private Wealth und Asset Management, im Firmenkundengeschäft und im Investmentbanking geführt.

Gleichzeitig hat die Vielfalt der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Bank stark zugenommen. Wir wollen diesen Pluralismus der Kulturen in der Bank fördern und zu einer unserer Stärken ausbauen. Jeden Tag werden wir besser darin, die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Geschäftsfelder in der Zusammenarbeit miteinander noch erfolgreicher für unseren Kunden zu machen.

**3. Stärkung der Leistungskultur:** Karriere- und Entlohnungsmodelle waren vor einer Dekade noch wenig flexibel. Die Leistung des Einzelnen wirkte sich auf dessen Ent-

wicklung bestenfalls mittelfristig aus. Heute werden ausnahmslos alle Mitarbeiter über anspruchsvolle Ziele geführt, und alle Mitarbeiter haben einen variablen, leistungsabhängigen Gehaltsbestandteil, der zum bestimmenden Faktor des Gesamtgehalts werden kann. Die Performance des Unternehmens, des Bereichs, des Teams und des Einzelnen sind heute auf das Engste miteinander verknüpft.

**4. Stärkung der Selbstverantwortung:** Der Einzelne ist heute für seine Karriere selbst verantwortlich, und er hat die Verantwortung diesbezüglich auch angenommen. Die Bank unterstützt mit Planungshilfen und Entwicklungs- sowie Trainingsprogrammen. Angesichts der Veränderungen und der Brüche im Markt, die sich auch auf das Innere im Unternehmen auswirken, müssen sich unsere Mitarbeiter während ihres Berufslebens immer wieder neuen Herausforderungen stellen. Die ständige Bestimmung der eigenen Position und die Arbeit an der persönlichen Arbeitsmarktfähigkeit ist ein gutes Stück vorangekommen.

**5. Flexibilisierung und Individualisierung der Personalinstrumente:** War noch vor einem Jahrzehnt die Einheitlichkeit der Personalinstrumente ein hohes Gut, so haben wir heute erreicht, dass zum Beispiel sehr individuelle Arbeitszeitregelungen gefunden werden können. Der Arbeitsort ist ebenso nicht mehr so starr definiert. Zahlreiche Benefits können unterschiedlich optiert werden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass sehr viel individuellere Lösungen möglich sind, als dies noch vor einer Dekade der Fall war.

Auch wenn die Personalpolitik in meinem Haus in den vergangenen zehn Jahren – also im Wesentlichen in einer Zeit, in der Ulrich Weiss dem Vorstand nicht mehr angehörte – einen erheblichen Wandel durchlebt hat, so hat dieser Wandel doch immer auf dem aufgebaut, was Ulrich Weiss geschaffen hat: einen modernen, international ausgerichteten und wandlungsfähigen Personalbereich. Dies trägt bis heute dazu bei, dass die Marke Deutsche Bank auch auf dem Arbeitsmarkt stark ist, und es sie zu einer wertvollen „Employer-Brand“ macht. ■■■

### Beschäftigte im Kreditgewerbe (mit Postbank)

per 31.12.	Private Banken und Bausparkassen	Sparkassen	Landesbanken, öffentliche Bausparkassen, Spezialinstitute	Volks- und Raiffeisenbanken, Spardabanken	gesamtes Kreditgewerbe	Bundesbank
1991	254 400	281 350	38 600	170 450	744 800	18 250
1992	257 750	284 150	47 150	175 100	764 150	18 500
1993	257 250	287 750	49 450	178 600	773 050	17 650
1994	256 550	291 150	48 950	182 800	779 450	17 150
1995	252 700	290 050	49 650	185 850	778 250	16 350
1996	246 000	288 450	51 100	184 250	769 800	16 000
1997	245 950	288 400	51 700	182 100	768 150	15 900
1998	248 400	287 650	52 050	181 250	769 350	15 900
1999	251 400	282 150	57 500	180 600	771 650	15 900
2000	252 750	283 450	57 950	180 400	774 550	15 900
2001	249 000	282 850	59 250	178 200	769 300	16 300
2002	237 400	278 800	58 800	176 200	751 200	15 800
2003	218 300	271 900	57 100	174 700	722 000	14 600
2004	210 300	265 400	56 750	170 300	702 750	13 400

Quelle: Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes eV