

# SPOT ON

## Risk Management und Talent Management

März 2011

### Risiko- und Talent-Management sinnvoll verbinden

Wie Banken ihre Risk Taker als erfolgskritische Mitarbeitergruppe auf Basis tragfähiger Karrieremodelle entwickeln, binden und dabei zugleich zu einem stärkeren Risikobewusstsein beitragen können

*Von Dr. Harriet Sebald und Dr. Axel May*

In der Bankenlandschaft ist das Thema Risk Management ohne jeden Zweifel eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Thema auf der Agenda der Unternehmensleitungen. Auch hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Risiko in der Vergütung von Fach- und Führungskräften (besser) abzubilden ist. Hierzu gibt es inzwischen einige Ansätze, die sich allerdings noch in der Praxis bewähren müssen.

Ein weiterer und entscheidender HR-Hebel, um das Risiko Management in Banken zu verbessern, ist bisher jedoch größtenteils vernachlässigt worden: die Verbindung zwischen Risk Management und Talent Management. Hierzu sind drei Ansätze maßgeblich:

- **Risk Taker entwickeln und binden**  
Wie können Risk Taker zielgerichtet und frühzeitig entwickelt und an das Unternehmen gebunden werden?
- **Nachfolgebeseetzungen für Risk-Taker-Funktionen sicherstellen**  
Wie kann für diese wichtigen Funktionen eine sinnvolle und tragfähige Nachfolgeplanung sichergestellt werden?
- **Risikowissen und -bewusstsein verankern**  
Wie können Kompetenzen im Bereich Risikoverständnis und -bewusstsein gemessen und entwickelt werden?

Aktuell stehen die sogenannten Risk Taker im Fokus der Aufmerksamkeit. Aus diesem Grund wird im Folgenden vor allem auf Ansätze zur Entwicklung und Bindung dieser Mitarbeitergruppe eingegangen.

#### Risk Taker entwickeln und binden

Bei Risk Takern handelt es sich um eine zumeist überschaubar große Gruppe von Fach- und Führungskräften, die im Rahmen der Wertschöpfung eine sehr große Risikoverantwortung tragen und mit ihren Entscheidungen den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich und wesentlich stärker als andere beeinflussen können. Der Kreis der als Risk Taker definierten Mitarbeiter kann in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Definitionskriterien von Institut zu Institut unterschiedlich groß ausfallen.

Im Unterscheid zu anderen wichtigen Funktionen ist das Ausmaß der Risikoverantwortung bei Risk Takern nicht notwendigerweise hierarchisch geprägt, es nimmt mit höherer Hierarchieebene nicht zwangsläufig zu. So ist beispielsweise einem Head of Money Market Trading nicht automatisch eine größere individuelle Risikoverantwortung zuzuschreiben als einem Händler im Fixed-Income-Bereich. Ähnlich verhält es sich mit der Führungsverantwortung. Eine hohe Risikoverantwortung bei Risk-Taker-Funktionen korreliert nicht unbedingt mit großer Führungsverantwortung oder Führungsspanne.



Angesichts der Bedeutung von Risk Takers für den Unternehmenserfolg sollten diese als erfolgskritische Ressource gezielt entwickelt und an das Unternehmen gebunden werden. In diesem Zusammenhang erweisen sich Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten als entscheidende Faktoren, die sich neben der höheren Bindung an die Bank auch positiv auf das Engagement der Mitarbeiter auswirken.

Im Rahmen eines umfassenden Karrieremanagements sind daher **Laufbahnmodelle/Karrierepfade** notwendig, die auf die Besonderheiten von Risk-Taker-Funktionen ausgerichtet sind. Diese Modelle fungieren für Fach- wie für Führungskräfte als Orientierungsrahmen, der zum einen eine individuelle Standortbestimmung erlaubt und zum anderen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten konkretisiert. Konkret werden dabei Fragen beantwortet wie:

- Wo steht meine Karriere aktuell?
- Was kann mein nächster Job sein?
- Welche Fähigkeiten benötige ich dafür und wo kann ich diese erlernen bzw. die notwendige Erfahrung sammeln?
- Was bedeutet dieser Entwicklungsschritt kurz- und langfristig für meine Vergütung?

Gleichzeitig stellen diese spezifischen Laufbahnmodelle für Risk-Taker-Funktionen sicher, dass Mitarbeiter frühzeitig mit den **richtigen Profilen** entwickelt werden, damit sie die Anforderungen einer Risk-Taker-Funktion auch tatsächlich erfüllen bzw. das bankinterne Angebot an zukünftigen geeigneten Fach- und Führungskräften erweitert wird. Entsprechend spezifisch müssen Laufbahnmodelle für Risk Taker gestaltet sein. Sie sollten dabei die in Abbildung 1 dargestellten Kategorien abbilden:

Bei der **Erarbeitung** eines Risk-Taker-spezifischen Laufbahnmodells ist der Input der Experten, das heißt der Risk Taker selbst, ihrer Vorgesetzten und des Risikobereichs, von entscheidender Bedeutung. So muss in der Befüllung der Anforderungskategorien präzise geklärt werden, welche wesentlichen Risikofaktoren (Key Risk Indicators, KRI) auf welchen Ebenen relevant sind, zum Beispiel auf Level 1 Summe Risikogewichteter Aktiva oder auf Level 2 Fixed Income Value at Risk. Zudem sollte auf bereits bestehenden Informationen aufgebaut werden, wie auf ausformulierten Risk-Taker-Definitionen, Funktionsbeschreibungen, Kompetenzmodellen oder Ergebnisse aus Grading-Prozessen.

Sind die Risk-Taker-Funktionen sehr heterogen, empfiehlt es sich, pro definiertem Geschäftsbereich (Wealth Management, Investment Banking, Asset Management etc.) ein spezifisches Laufbahnmodell zu entwickeln, das die jeweiligen Besonderheiten in den Anforderungen an eine Tätigkeit umfassend abbildet. Innerhalb der Bereiche sollte jedoch darauf geachtet werden, eine möglichst homogene Einordnung der Fach- und Führungskräfte zu realisieren. So sollten zum Beispiel zwei Händler einer Abteilung gleichermaßen als Risk Taker eingestuft werden, obwohl sie unterschiedliche Handelsstrategien verfolgen.

Solche Laufbahnmodelle sollten allerdings nicht zu einem Schornstein-Effekt führen und den Eindruck vermitteln, dass Karriere ausschließlich in einem Bereich funktionieren kann. So sollten beispielsweise in einem Laufbahnmodell für das Investment Banking auch solche Funktionen aus anderen Bereichen abgebildet werden, die einen Wechsel in das Investment Banking erlauben.

Exemplarische Anforderungskategorien für ein Laufbahnmodell im Investment Banking						
Level	Typische Rollen	Erfahrung und Qualifikation	Kompetenzen	KRIs / KPIs	Qualifizierungsangebote	Vergütung
Level 1	Head of Global Market	5-10 Jahre Handels- und Führungserfahrung in verschiedenen Produktbereichen Internationalität Client Relationship ...	Senior Mgt. Exposure Kommunikation Strategisches Denken	Economic Profit Erträge RoRWA VaR Global Markets ...		
Level 2	Head of Fixed Income	3-5 Jahre Handlungserfahrung in versch. Produktbereichen im Zinsbereich Portfoliostrukturierung Risk Management ...	Führung/ Organisation Verhandlungsführung ...	Erträge/FTE Marktanteil VaR Delta Level3 Assets ...	Coaching/Monitoring Verkaufstraining ...	
Level 3	Händler Money Market	Studium: Mathematik/BWL Finanzmarktprodukte Funktionsweise Kapitalmärkte Bewertung von Finanzprodukten ...	Strukturiertes und analytisches Denken Unternehmertum Teampayer ...	Portfolio P/L Portfolio-Greeks Erträge/Liquiditäts-adjustiertes Stress-szenario ...	CFA Produktseminare Risk Management ...	

Abb. 1: Exemplarisches Laufbahnmodell im Investment Banking

Dieses Vorgehen stellt eine gewisse Karrieredurchlässigkeit sicher, auch wenn diese geringer sein wird als beispielsweise bei einer klassischen Führungslaufbahn, da die Laufbahnmodelle für Risk Taker grundsätzlich einen starken fachlichen Schwerpunkt aufweisen. Karriere definiert sich hier häufig durch die Übernahme der Verantwortung für eine größeres Portfolio und/oder eine Produkterweiterung wie beispielsweise bei der Entwicklung vom Trader Money Market zum Head of Trading Fixed Income.

Das Laufbahnmodell beschreibt im Grundsatz das WAS und WOHIN, also was sind die Anforderungen auf bestimmten Ebenen und wohin kann Entwicklung stattfinden. Um ein tatsächlich funktionierendes Karrieremanagement sicherzustellen ist jedoch die Beantwortung der Fragen WER und WIE SCHNELL notwendig, also welche Mitarbeiter aufgrund ihrer Performance und ihres Potenzials wie schnell welche Karriereschritte vollziehen können. Diese Informationen liefert der integrierte Performance Management-Prozess – der im Ergebnis eine

Darstellung potenzieller Karriereschritte							
Level	Typische Rollen		Erfahrung und Qualifikation	Kompetenzen	KRIs/KPIs	Qualifizierungsangebote	Vergütung
Level 1	Funktionen innerhalb des Investment Banking	Funktionen außerhalb des Investment Banking, aus denen ein Quereinstieg möglich ist					
	Head of Corporate Finance, Head of Structured Finance	CIO Asset Management, Head of Treasury					
Level 2	Head of Equities, Head of Foreign Exchange	Head of Capital Allocation oder Asset Liability Management					
Level 3	Händler Fixed Income Portfolio, Structured Finance	Portfoliomanager im Asset Management oder Treasury, Risiko-Controlling					

Karrierebewegungen innerhalb der Laufbahn können vertikal, horizontal und diagonal sein. Diese potenziellen Karrierewegungen werden mit Hilfe interner wie auch externer Erfahrungen erarbeitet.

Abb. 2: Karrierewegungen innerhalb einer Laufbahn sollten möglich sein

Für die erfolgreiche **Implementierung** von Laufbahnmodellen gilt es, zwei entscheidende Faktoren zu beachten: zum einen die Verzahnung des Laufbahnmodells mit anderen Personalprozessen (wie zum Beispiel dem Performance Management) und zum anderen im Sinne eines Erwartungsmanagements die Kommunikation einer klaren Karrierephilosophie.

Einordnung jedes Mitarbeiters in die sogenannte Performance-Potenzial Matrix liefert.

Erst die Verzahnung dieser unterschiedlichen Instrumente, die unterschiedliche Perspektiven auf und für den Mitarbeiter erlauben, ermöglicht ein funktionierendes Karrieremanagement.

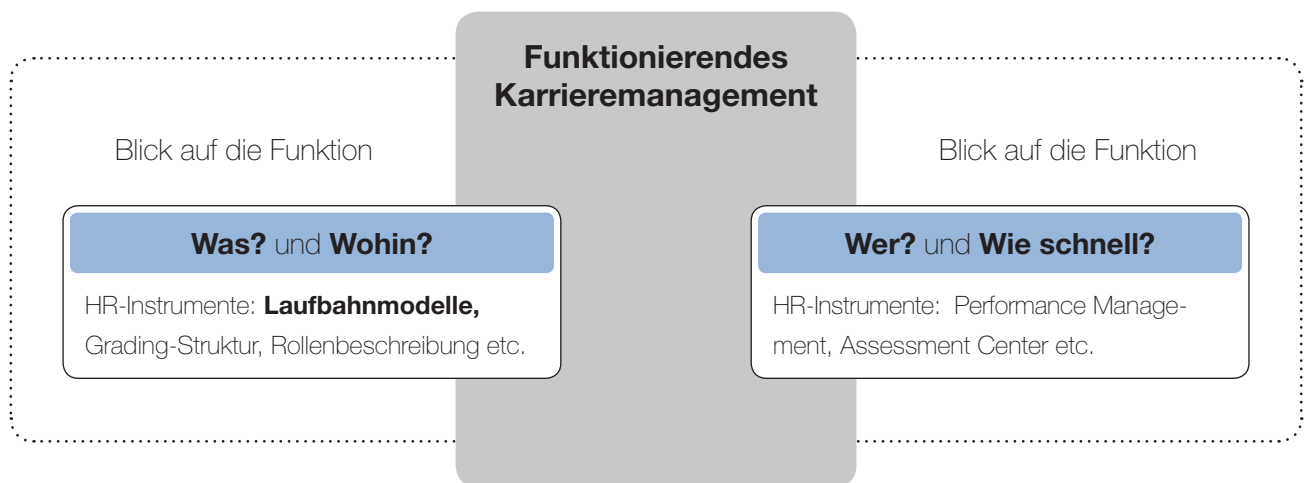


Abb. 3: Elemente eines funktionierenden Karriere-Managements

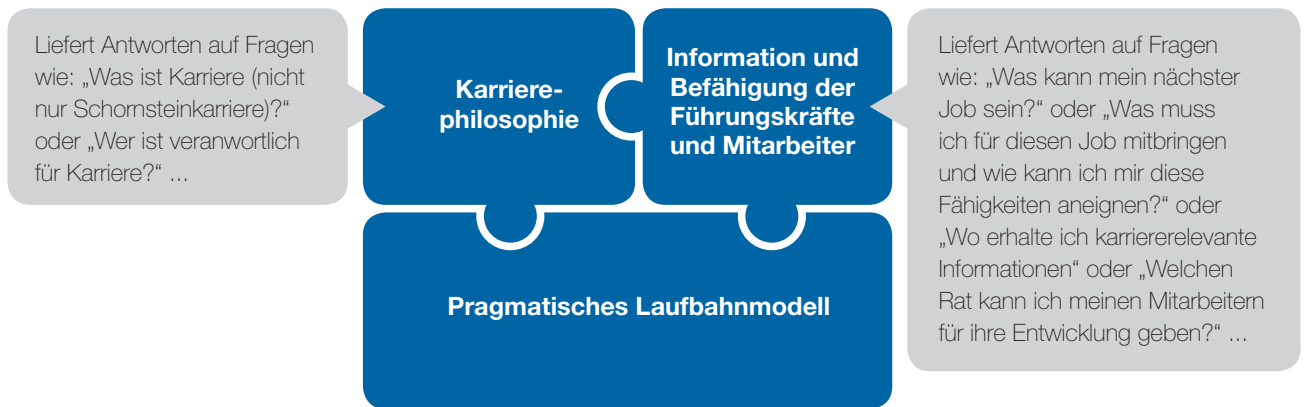


Abb. 4: Elemente für eine erfolgreiche Implementierung von Laufbahnmodellen

Die **Karrierephilosophie** ist die Grundlage für ein Erwartungsmanagement, das die folgenden, grundlegenden Fragen beantworten sollte:

- Wem „gehört“ Karriere bzw. wer ist verantwortlich für Karriere?
- Was ist Karriere im Sinne horizontale versus vertikale Karriereschritte?
- Wer kann Karriere machen - nur High Potentials oder auch Leistungsträger ohne Potenzial?

Damit diese Karrierephilosophie tatsächlich Wirkung entfalten kann, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter informiert bzw. in die Lage versetzt werden, die relevanten HR-Instrumente entsprechend anzuwenden.

Unabhängig von der Prozess- und Instrumentensicht sollte die Gruppe der Risk Taker bzw. ihrer Vorgesetzten besondere Betreuung durch das HR-Management einer Bank erfahren. Zusätzlich sollten intensive Entwicklungsmaßnahmen wie Mentoring in Betracht gezogen werden.

Neben der oben beschriebenen aktuellen Anforderung, Risk Taker zu binden und zu entwickeln, liefert das Talent Management in zwei weiteren Bereichen einen Beitrag zum Thema Risk Management:

### Risk-Taker-Funktionen absichern

Für Risk-Taker-Funktionen sollte grundsätzlich der klassische Ansatz einer namentlichen Nominierung kurzfristiger und mittelfristiger Nachfolger für eine Position Anwendung finden.

Dieser Name-to-box-Ansatz bringt jedoch erfahrungsgemäß eine ganze Reihe von Problemen mit sich. So werden häufig talentierte Mitarbeiter - die „üblichen Verdächtigen“ - für mehrere Nachfolgebeseetzungen nominiert. Dies führt dazu, dass die Belastbarkeit der Nachfolgeplanung sinkt. Entscheidend ist also, die Mehrfachnominierungen in der Betrachtung zu identifizieren.

Zudem müssen potenzielle Nachfolger für Risk-Taker-Funktionen besondere Fähigkeiten und Qualifikationen aufweisen. Um diese Anforderungen zu spezifizieren und der Nominierung von Nachfolgern zugrunde zu legen, können die oben beschriebenen Karrierepfade zur Anwendung kommen.

### Risikobewusstsein verankern

Um die Risikokultur eines Institutes zu verbessern, sollten neben Instrumenten wie einem Verhaltenskodex (Code of Conduct), der explizite Regelungen zum Thema Risiko vorsieht, auch die Competency-Modelle für Führungskräfte auf den Prüfstand gestellt werden.

In derartigen Competency-Modellen finden sich heute üblicherweise Faktoren wie Strategieverständnis, Mitarbeiterentwicklung, Kundenorientierung etc. Häufig aber fehlen explizite Kompetenzen zum Thema Risiko. Solche Kompetenzen sollten zum einen ein Basiswissen zum Thema Risk Management und zum anderen den Umgang mit Risiken implizieren, beispielsweise die Sensibilisierung von Mitarbeitern zum Thema Risiko und Risk-Management.

Um diese – wie auch andere – Competencies tatsächlich zur Wirkung bringen zu können, sollten diese im Performance Management der Bank Verankerung finden, um so neben dem „Wie“ der Leistung zusätzlich auch das „Was“, also die Ziele, zu berücksichtigen.

## Hintergrundinformationen zu den Autoren:



**Dr. Harriet Sebald, Senior Partner**, bereichert mit ihrer Expertise im Bereich Talent Management und Executive Development das Leistungsportfolio von Hostettler, Kramarsch & Partner. Nach ihrer ersten beruflichen Station bei der Deutschen Bank folgte der Einstieg als Beraterin in einer großen HR-Management-Beratung, wo sie zuletzt als Partner auf europäischer Ebene das Talent-Management-Geschäft geleitet hat. Frau Dr. Sebald ist gefragte Ansprechpartnerin für Vorstände und HR Executives in Fragen rund um die Entwicklung und Implementierung von Prozessen und Systemen zur Gewinnung, Bindung, Entwicklung und Motivation von Fach- und Führungskräften. Sie verfügt über umfangreiche internationale Projekterfahrung in den Bereichen Werte- und Competency Management, Performance Management, Nachfolgeplanung und Besetzungsprozesse. Ihr besonderes Interesse gilt der effizienten und effektiven Verknüpfung des Talent Management mit weiteren HR-Prozessen wie der Vergütung oder Stellenbewertung.

[harriet.sebald@hkp.com](mailto:harriet.sebald@hkp.com)



**Dr. Axel May, Senior Partner**, zählt als ausgewiesener Fachmann für Risiko- und Finanzmanagement zum Gründungsteam von Hostettler, Kramarsch & Partner. Nach mehr als 17 Jahren in leitenden Funktionen im Finanz- und Risikobereich, u. a. bei der Deutschen Bank und der Allianz in Deutschland sowie Großbritannien und zuletzt als Chief Financial und Risk Officer einer börsenkotierten Schweizer Privatbank, entschied er sich, 2010 als Partner bei Hostettler & Partner unternehmerisch tätig zu werden. Angesichts seiner Führungserfahrung auf Top-Management-Ebene im In- und Ausland, wo er zudem verschiedene Verwaltungsratsmandate innehatte, sowie seiner leitenden Funktion in internationalen Fachgremien gilt er in der Finanzbranche als anerkannter Experte auf den Gebieten risikoadjustierte Unternehmenssteuerung und Corporate Governance.

[axel.may@hkp.com](mailto:axel.may@hkp.com)

## Hintergrundinformationen zu Hostettler, Kramarsch & Partner

Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp///) ist eine unabhängige und partnergeführte internationale Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich und Frankfurt am Main. Beratungsschwerpunkte sind Performance Management, Executive Compensation, Finanz- und Risiko-Management, Talent Management, Board Services sowie Banking Services. Der hkp/// Beratungsansatz integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet das Performance Management auf Unternehmensebene mit dem auf Mitarbeiterebene. Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten, die von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt werden.

---

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller

Leiter Marketing & Communication International

Hostettler, Kramarsch & Partner

Grüneburgweg 16-18, 60322 Frankfurt am Main

Phone +49 69 175 363 323

Fax +49 69 175 363 399

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)