

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. August 2008, Wirtschaft, Seite 12

Im Gespräch: Hermann Sendele, Personalberater von Board Consultants

„Manager verhalten sich wie dressiert“

Er kennt die Vorstandsetagen wie kaum ein anderer: Hermann Sendele gehört zu den wichtigsten deutschen Personalberatern. Ein Gespräch über angemessene Managergehälter und die Gefahr durch zu junge Ehefrauen.

Herr Sendele, Sie arbeiten seit über 20 Jahren als Personalberater. Was unterscheidet die heutigen Vorstände von ihren Vorgängern?

Sie arbeiten wesentlich intensiver. Vor zwanzig Jahren hatten es die Manager noch gut. Da passten die wesentlichen Termine in einen kleinen Taschenkalender, die man im Jackett unterbrachte. Der Einsatz, den die Manager von heute bringen müssen, hat sich durch die Globalisierung der Wirtschaft deutlich erhöht. Gehen Sie mal an einem Sonntagspätnachmittag in eine Lufthansa-Lounge, das ist wie ein Wespennest. Da sitzen sie reihenweise und warten auf die Flüge nach Asien. Und zurück kommen sie frühestens freitags, oft auch erst samstags.

Was ist mit der viel beschworenen Work-Life-Balance?

Die gibt es eigentlich nicht mehr. Mir hat gerade der Vorstand eines großen Unternehmens erzählt, dass sein Vierjähriger sich am Wochenende Blazer und Krawatte anzieht und sagt: „Ich muss ins Büro“, weil er das von seinem Vater so kennt. Es wird erwartet, dass Manager alles für die Firma geben. Diese Burschen schrammen permanent am Rande ihrer physischen und psychischen Leistungsgrenze entlang. Ich glaube nicht, dass sie das mit Freude tun, aber vielleicht ist das der Preis, den sie zahlen müssen, weil sie ganz oben sind und mehr verdienen als andere.

Die Gehälter von Managern sind immer wieder ein Reizthema. Halten Sie die Kritik für gerechtfertigt?

Ich meine nicht, dass sie weniger verdienen sollen. Wenn der Vorstand eines großen Unternehmens zwischen 1,5 und 3 Millionen Euro bekommt, kann ich damit leben. Für alles, was deutlich über 5 Millionen Euro liegt, fehlt mir, von ein oder zwei Ausnahmefällen abgesehen, das Verständnis; den meisten Wirtschaftsführern übrigens auch. Ich kenne niemanden, der gut findet, was Wiedeking und Ackermann verdienen. Aber mich stört weniger die absolute Höhe, sondern mehr die Art der Kompensationssysteme, die stark von der Kultur des Investmentbankings geprägt ist. Die Vorstände sollen ein Unternehmen so führen, dass der Aktienkurs steigt, und damit sie das tun, wird ein Großteil der Vergütung an den Aktienkurs gekoppelt. Die Vorstände sind nicht die Schuldigen, sie verhalten sich nur so, wie der Aufsichtsrat es ihnen vorgibt. Das ist wie in der Dressur.

Was würden Sie ändern?

Warum machen wir die Kompensationssysteme nicht weniger berechenbar? Ich würde dem Aufsichtsrat einen Ermessensbonus zugestehen, der ein Drittel der variablen Vergütung ausmacht. Gute Aufsichtsräte können beurteilen, ob ein Vorstand wirklich gute Leistungen gebracht hat oder ob er nur von der günstigen Konjunktur und einem Aufwärtstrend am Aktienmarkt profitiert hat. Aber das bedeutet für die Aufsichtsräte natürlich mehr Arbeit. Da ist es einfacher, auf die bestehenden Vergütungssysteme zu verweisen.

Sie halten offensichtlich nicht viel von den Aufsichtsräten.

Ich stehe der deutschen Aufsichtsratsszene kritisch gegenüber. Sie müssten sich viel mehr Zeit für ihre Aufgaben nehmen. Das britische Corporate-Governance-System ist um Lichtjahre besser. Dort sind die Aufsichtsräte häufig erst Mitte 50, stehen als Non-Executive Director selbst beruflich noch voll im Saft. Und Aufsichtsratsaudits, also die nüchterne Bewertung der Qualität der Aufsichtsratsarbeit und die Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten, sind völlig normal. Die Aufsichtsräte wollen wissen, wo sie im Vergleich zu anderen stehen. Hierzulande propagiert ein Kollege von mir mit viel Sachverstand diese Bewertungsmethode seit Jahren – nahezu kein Interesse. Unsere Aufsichtsräte sind viel zu sehr von sich überzeugt.

Welchen Einfluss hat die Vergütung darauf, ob ein Manager ein Angebot annimmt oder ablehnt?

Die meisten Kandidaten sagen, dass es ihnen nicht ums Geld geht, und das glaube ich ihnen auch. Sie wollen eine Veränderung, ihr Leistungsvermögen woanders unter Beweis stellen. Es geht ihnen um eine Herausforderung, ähnlich wie im Sport. Früher war das anders, da spielte der Status eine wichtige Rolle.

Sind die Vorstände heute ein anderer Typ von Manager als ihre Vorgänger?

Mir fällt auf, dass sich die Manager immer ähnlicher werden. Ich habe neulich mal einem Vorstandsvorsitzenden gesagt, dass ihn sein Unternehmen heute wahrscheinlich nicht mehr einstellen würde. Da hat er entsetzt geschaut, aber es stimmt. Die Personalauswahlssysteme sind viel zu sehr auf die MBA-Absolventen von den internationalen Elitehochschulen ausgerichtet. Diese Leute sind sehr selbstbewusst, sie haben gelernt, wie sie sich am besten verkaufen. Wer anders ist, fällt durchs Raster. Das ist doch absurd. Die meisten Talente entwickeln sich erst im Laufe des Berufslebens.

Viele der neuen Vorstandschefs sind erst Mitte 40. Was macht jemand, der in diesem Alter schon oben angekommen ist?

Er läuft große Gefahr abzuheben. Wenn jemand in jungen Jahren schon viel erreicht hat, von allen Seiten bewundert wird, nimmt der gesunde Menschenverstand rapide ab. Vor allem wir Männer neigen dazu, uns plötzlich als bedeutsam, groß und mächtig einzuschätzen. Jeder will etwas von einem, jeder behandelt einen mit Respekt. Wenn sich dann noch ein Manager einen Medienberater nimmt, steht sein Niedergang kurz bevor.

Wie lässt sich das Abheben vermeiden?

Das beste Korrektiv ist die Ehefrau, die ihn wieder runterholt.

Und wenn die Ehefrau wegen der nicht vorhandenen Work-Life-Balance schon geflüchtet ist?

Wird es schwierig. Ich bin kein Moralist, aber ich sehe es mit Skepsis, wenn Männer mit 50 Jahren noch mal Frauen heiraten, die halb so alt sind wie sie selbst. Diese Frauen sagen ihnen nicht, wie sie wirklich sind. Manager brauchen jemanden, der ihnen einen Spiegel vorhält. In Amerika übernimmt das oft der Coach. Hier manchmal der Personalberater.

Welche Manager würden Sie als Vorbilder bezeichnen?

Ulrich Hartmann von E.ON, Wolfgang Reitzle von der Linde AG und, unabhängig von den aktuellen Ereignissen, Manfred Wennemer von Continental. Sie wissen, welche Themen sie besonders gut beherrschen und – was genauso wichtig ist – sie wissen auch, in welchen Fachbereichen sie sich mit Experten umgeben müssen. So steuern sie in nahezu perfekter

**Board Consultants International
Sendele & Company Unternehmensberatung GmbH**

Weise ihre Unternehmen. Alle drei sind im positiven Sinne zurückhaltende Menschen, auch wenn der öffentliche Anschein ein anderer ist. Und sie erwecken nie den Eindruck: Hier kommt Mister Important.

Das Gespräch führte Julia Löhr.