

# US-Personalchefs – bei UBS und CS

## Die obersten Leiter der Personalabteilungen in der UBS und der Credit Suisse im Vergleich

Die Mitarbeiter der UBS und Credit Suisse fürchten um ihre Stellen. Dass der Posten des Personalchefs bei beiden Banken mit Amerikanern besetzt ist, löst bei Schweizer Angestellten Unbehagen aus.

Markus Städeli

Die beiden obersten Personalchefs der Schweizer Grossbanken könnten unterschiedlicher nicht sein. John Bradley von der UBS spricht leise und schnell. Er kleidet sich eher bieder und argumentiert technisch. Bradley scheint wie prädestiniert, betriebliche Abläufe auf ihre Effizienz hin zu überprüfen. Dabei wirkt Bradley unpräzise, und er ist absolut loyal. Das zumindest suggeriert sein Werdegang: Bevor ihn der damalige Konzernchef Oswald Grübel 2009 zur UBS holte, war er 26 Jahre lang für die US-Bank JP Morgan tätig gewesen, in die er direkt nach dem Studium eintrat.

Ganz anders Pamela Thomas-Graham von der Credit Suisse. Mit ihr hat die Grossbank nicht nur die überfällige erste Frau in die Konzernleitung geholt, sondern auch etwas Glamourfaktor. Sie hat einen Wikipedia-Eintrag, Bradley nicht. Pamela Thomas-Graham schrieb drei Krimis, war Chefin des Fernsehsenders CNBC und des Modeunternehmens Liz Claiborne. Kein Wunder, hat die Harvard-Absolventin und erste afroamerikanische Partnerin beim Beratungsunternehmen McKinsey einen guten Geschmack. Sie ist sogar schon in Luxusshoes der Marke Christian Louboutin gesehen worden, was schlichtere Gemüter als bemerkenswert vermeldeten, unter gut betuchten Frauen aber nichts Aussergewöhnliches ist.

### Emotionale Imagekampagne

Thomas-Graham ist – im Gegensatz zu Bradley – nicht nur für das Personalwesen der CS zuständig, sondern auch für die Bereiche Kommunikation und Branding. In der letztgenannten Funktion hat sie eine Imagekampagne lanciert, die in der notorisch phantasielosen Bankenwelt einzigartig ist: Sie inszeniert Unternehmenskunden der Bank in künstlerischen Traumwelten. So wie der Luxusgüterhersteller Louis Vuitton Muhammad Ali artistisch ins Bild rückt, so liess Thomas-Graham etwa Linth-Chef Ernst Tanner mit seinem goldenen Schokolade-Bären posieren. Die Botschaft ist emotional.

Obwohl grundverschieden, sehen viele Schweizer CS- und UBS-Mitarbeiter wichtige Parallelen zwischen Bradley und Thomas-Graham: Beide sind Amerikaner und sprechen kein Deutsch. Beide wurden im Nachgang zur Finanzkrise angeheuert. Beide haben kontinentaleuropäische Personalchefs von ihrem Posten verdrängt und danach weitere Abgänge provoziert.

Aus der Sicht vieler Schweizer Angestellten stellen die Grabenkämpfe zwischen dem Investment Banking mit Epizentrum London und New York und dem gutschweizerischen Private Banking eines der grössten Probleme der Grossbanken dar. Auf der einen Seite stehen die «Angelsachsen» mit ihren obszönen Boni und einer auf Kurzfristigkeit ausgelegten Hire-and-fire-Kultur, auf der anderen Seite die



Pamela Thomas-Graham leitet die Personalabteilung bei der CS; John Bradley ist Personalchef bei der UBS.

konsensorientierten Private Banker, die denselben Kunden über Jahre treu dienen. So etwa geht das Klischee. Aus dieser Perspektive ist klar, auf welcher Seite des Grabens Bradley und Thomas-Graham stehen.

Viele Angestellte haben nur selten mit ihrer Personalabteilung zu tun. Man darf annehmen, dass es sie nicht gross kümmert, was dort passiert. Doch das hat sich in den letzten Jahren auf einen Schlag geändert. Der Grund war die Einführung strengerer Noten bei den Mitarbeiterbewertungen. Erst die UBS und dann die Credit Suisse haben unter der Führung von Bradley und Thomas-Graham Mitarbeiter in einer Führungsfunktion zu einer viel grösseren Differenzierung der Mitarbeiterbenotung aufgefordert. Viele Angestellte sahen das als «forced ranking» (siehe Kasten).

Weil die Mitarbeiterbewertungen über variable Entschädigungen und Beförderungen entscheiden, sahen Mitarbeiter, die auf einmal schlechtere Benotungen erhielten, in den neuen Direktiven der Personalabteilung eine Bedrohung – auch im Hinblick auf den laufenden Stellenabbau.

«Bei der Einführung des neuen Beurteilungssystems sahen wir keine vorgegebene Normalverteilung vor, empfahlen aber, in den Bewertungen stärkere Differenzierungen vorzunehmen», sagt Bradley. «Wir stellten jedoch fest, dass dies in der Schweiz anders aufgefasst worden war und bei den Bewertungen eine rigorose Differenzierung stattfand.» Daraufhin habe man sich bemüht, die Absichten klarer zu kommunizieren.

«Als ich kam, hatten wir zwei parallele Beurteilungssysteme: Ein offizielles Beurteilungssystem, dessen Resultate kommuniziert wurden, und ein separates, nicht offengelegtes Segmentierungssystem, welches einen Einfluss auf die Höhe der Entschädigung hatte», sagt Bradley. Man habe diese Systeme zusammenführen wollen, «um der Transparenz willen, aber auch, um über ein effektives, professionelles Instrument für die Personalentwicklung zu verfügen.» Eine Argumentation, der sich so wohl auch die CS anschliessen würde.

Als John Bradley 2009 zusagte, oberster Personalchef der UBS zu werden, hätte er diesen Job auch von sei-

nem Wohnort in New York aus machen können. Er fand es besser, diese Funktion am Hauptsitz in der Schweiz auszuüben, und zog mit seiner Frau nach Zürich – die Kinder sind bereits erwachsen. Thomas-Graham wohnt mit

ihrem Mann und drei Kindern in New York. Böse Zungen sagen, sie zeige sich kaum in der Schweiz. Pressesprecher Marc Dosch will das nicht gelten lassen. Thomas-Graham sei regelmässig in der Schweiz. Weil sie auch für

Dienstleistungszentren in Polen, Indien, in den USA und in Singapur mit 10 000 Mitarbeitern verantwortlich ist, reise sie aber häufig.

Nach Angaben der Bank hat sie der Personalentwicklung starke Impulse gegeben: Ihr Ziel sei es, möglichst viele offene Stellen intern besetzen zu können, was heute in 44% der Fälle gelinge. Thomas-Graham legt zudem einen Fokus auf junge Talente. Mit dem Resultat, dass 47% der externen Anstellungen mittlerweile Berufseinsteiger sind. Beide Massnahmen wirken tendenziell kostensenkend.

### Umstrittene Hotline

Bradley beschäftigt sich seit seinem Amtsantritt mit der Zentralisierung der Personalabteilung. Eine seiner Erfindungen ist eine Telefon-Hotline, welche eine persönliche Beratung von Ratsuchenden in der Regel obsolet macht. Dieses teilweise als unpersönliche Betreuung wahrgenommene Modell kam erwartungsgemäss nicht nur gut an. Bradley zeigt sich aber zufrieden: «Die ersten Erfahrungen mit unserem neuen Servicemodell in der Schweiz sind positiv. Zum Beispiel können mehr als 90% der Anfragen an unsere Beratungsteams im ersten Anlauf geklärt werden.»

ANZEIGE

Für die zuverlässige Absicherung Ihrer Liebsten setzen wir mit unserer Beratung bei der Wurzel an.



Besuchen Sie uns auf [www.zkb.ch/finanzberatung](http://www.zkb.ch/finanzberatung)

Denn genau dort finden wir die Ansätze, die für eine nachhaltige Absicherung Ihrer Liebsten nötig sind. Um die beständige Pflege Ihrer Anlagen kümmern wir uns dann gemeinsam – damit Ihre Zukunft auch finanziell aufblühen kann. Fragen Sie nach unserer ganzheitlichen Finanzberatung.

Die nahe Bank



Zürcher Kantonalbank

### Mitarbeiterbewertungen

## Stein des Anstosses

UBS und Credit Suisse haben in den letzten zwei Jahren ihr System der Mitarbeiterbewertung überarbeitet. Die neuen Systeme lehnen sich an die Idee des «forced ranking» an. Dieses amerikanische Konzept zwingt Vorgesetzte, ihre Untergebenen miteinander zu vergleichen und so eine relative Bewertung vorzunehmen. Die Noten sollen dann differenziert ausfallen, wie bei einer statistischen Normalverteilung. Eine gewisse Anzahl Mitarbeiter muss ungenügende und schlechte Noten erhalten.

Die UBS etwa empfiehlt folgende Verteilung: Die Note 1 für eine «hervorragende Leistung» soll an 5 bis 10% der UBS-Angestellten vergeben werden können.

Die Note 2 für eine «aussergewöhnliche Leistung» geht an 15 bis 25% der Mitarbeiter. 35 bis 45% erhalten die Note 3 für eine «gute Leistung». 15 bis 25% werden mit der Note 4 für «verbesserungsbedürftig» eingestuft. Die Note 5 für «ungenügende Leistung» geht an 5 bis 10% der Angestellten. Die UBS gab später «Unsicherheiten bei der Umsetzung» zu. Auch die CS, die eine Notengebung von «AAA» bis «C» kennt, sagte der «NZZ am Sonntag» Anfang Jahr, ihr System sei noch nicht perfekt. Beide Banken betonen, bei kleinen Teams sei eine relative Bewertung nicht sinnvoll. Es bestehe auch kein Zwang, sondern nur eine Empfehlung zur Normalverteilung. (st.)