

Wie man auf der Bank arbeitet – und lernt

Wenn der Arbeitgeber spart, ist die Eigenverantwortung des Einzelnen gefragt

Von Monika Roth*

Die Schlagzeilen erzählen wieder einmal vom Arbeitsplatzabbau bei den Banken und von Sparmassnahmen, welche dazu führen, dass Ausbildungsvorhaben teilweise radikal gestrichen werden. Das bietet Anlass zu fragen, welche Anforderungen heute an die Mitarbeitenden gestellt werden. Es zeigt sich, dass vieles in Bewegung war und ist und dass im Bankensektor dauernd Ausbildungsanstrengungen notwendig sind – Krisen hin oder her.

Im Jahre 1990 hat die Schreibende zusammen mit einem Kollegen als Mitarbeiterin der Schweizerischen Bankiervereinigung unter dem Titel «Aus- und Weiterbildung im Bankensektor der Schweiz» einen Länderbeitrag Schweiz zu den OECD-Studien zum Thema «Les relations entre l'enseignement supérieur et l'emploi» verfasst. Unter anderem wurde festgestellt, dass sich zwischen 1983 und 1986 der Anteil der Mitarbeitenden mit höherer Ausbildung verdoppelt hatte. Zu vermerken war insbesondere eine markante Zunahme von Naturwissenschaftlern, Physikern, Ingenieuren und HTL-Absolventen. Gleichzeitig wiesen fast 50 Prozent der leitenden Angestellten im Bankensektor eine Abschlussprüfung in einer kaufmännischen Lehre als höchste Ausbildungsstufe auf. Etwas pauschalisierend gab es also eine Zweiteilung der Qualifikationsstrukturen. Als Indizien dafür, dass eine Neuausrichtung der Ausbildung im Gange war, wurden damals die Gründung der Swiss Banking School, die zunehmende Bedeutung der Universitätsinstitute, die Akademisierung der Banken und der Ruf nach Beizug von ausländischen Fachspezialisten genannt.

Grosses Engagement in den Banken

Von den einzelnen Instituten für Aus- und Weiterbildung wurde viel unternommen. Die Anfänge der internen Ausbildungsanstrengungen gehen bis in die fünfziger Jahre zurück. So gehörte es in vielen Banken, allen voran in der damaligen Bankgesellschaft, beispielsweise zum guten Ton, sich als Experte bei den damals noch Bankfachdiplom (noch früher Bankbeamtendiplom) genannten Prüfungen zu betätigen. Individuelle Förderung war auch angesagt: So honorierte die damalige SKA mit dem Ziel, ihre Lehrlinge im Hinblick auf die Lehrabschlussprüfungen zusätzlich zu motivieren, Spitzenleistungen mit Swissair-Flügen nach New York. Schulungszentren wurden errichtet und Kursangebote ausgebaut. Der Wert der Führungsausbildung widerspiegelte sich in speziellen Ausbildungszentren (z. B. Wolfsberg), in Publikationen, in Seminarangeboten und wurde für die Personalrekrutierung zu einem schlagenden Argument. Das Management-Development war geboren. Bankinterne und bankexterne Angebote, national und international, fanden regen Zuspruch. Lernen wurde als permanente Notwendigkeit erkannt, nicht als beliebige Wahlmöglichkeit.

Hochschulabgänger im Visier

Eine wesentliche Veränderung ergab sich zu Be-

ginn der neunziger Jahre, als viele Banken angesichts des beginnenden konjunkturellen Einbruchs den Anteil der auszubildenden Lehrlinge senkten. Es wurden vermehrt Hochschulabgänger anvisiert und für diese attraktive Programme entworfen, um die Bestqualifizierten zu gewinnen. Parallel dazu waren diese Jahre eine Zeit des Aufbruchs und der Veränderung in dem Sinne, dass insbesondere die Grossbanken den Grundstein legten für Expansionsschritte im In- und Ausland. Dies veränderte die Anforderungsprofile und die Ausbildungen. Es bildeten sich neue Berufsbilder wie beispielsweise dasjenige des Compliance-Officer.

Der damalige Schweizerische Bankverein (SBV) war 1992 die erste Schweizer Bank, welche konzernweit einen Compliance-Officer einsetzte: Es waren strategische Überlegungen, welche die Bank zu diesem Schritt veranlassten. Die Bank war sich bewusst, dass sie eines stark gewachsenen und sich weiter vergrössernden Risikos von Regelverstössen Herr werden musste. Sie hielt fest: «Weder vom Controlling noch vom Risikomanagement sichergestellt wird die Vermeidung eines sehr spezifischen Risikos, dem ein weltweit in den verschiedensten Zweigen der Finanzmärkte tätiges Institut wie der Bankverein ausgesetzt ist: dem Risiko nämlich, irgendwo, irgendwie, irgendwann einmal der rasch wachsenden Zahl von einschlägigen Gesetzen, Verordnungen, und internationalen Regulierungen vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Bankgeschäfte und der ebenfalls zunehmenden internationalen Verflechtung der Bankverein-Gruppe nicht zu genügen.» Die Globalisierung forderte und förderte neue Kompetenzen und neues Wissen.

Seit 1997 gibt es in der Schweiz neben den Universitäten einen zweiten Hochschultypus, nämlich die Fachhochschulen. Sie sind beauftragt, Praxis und anwendungsorientierte Hochschulstudien für Absolventen der reinen Berufsbildung anzubieten. Derzeit sind es sieben öffentliche und eine private Fachhochschule, die vom Bund anerkannt sind. Im Angebot dieser Institutionen finden sich vielfältige Ausbildungsgänge im Bereich Banking and Finance im weitesten Sinne. Dank anwendungsorientierter Forschung sind diese Institute in der Lage, die Bedürfnisse der Wirtschaft schnell aufzunehmen. Viele Praktiker aus Unternehmen engagieren sich neben den vollamtlichen Dozenten in den Lehrgängen, so dass die Studierenden einen nahen Bezug zur Praxis erhalten.

Rückkehr in die geistige Provinz?

Und nun werden in der Zeit dieser einschneidenden Krise die Ausbildungsbudgets radikal beschnitten. Was bedeutet das für die Institute und die Mitarbeitenden? Von Letzteren kann erwartet werden, dass sie vermehrt eigene Zeit und eigene Geldmittel für notwendige Ausbildungen aufbringen. Wer in den Jahren des Erfolgs finanziell profitieren durfte, darf sich in solchen Zeiten an das Wort Eigenverantwortung erinnern und selbst das Ausbildungszepter in die Hand nehmen. Wer schon immer gerne sich selbst als Unternehmer im Unternehmen wahrgenommen hat, kann nun beweisen, dass dies kein leeres

Wort war. Das Angebot ist breit und enthält unterschiedliche Möglichkeiten in Bezug auf Inhalte, Intensität und Kosten.

Für die unter Druck geratenen Banken stellt sich die Frage, welche Ausbildungen denn überhaupt erforderlich sind: Was hat Priorität? Aus offensichtlichen Grund sei an dieser Stelle darauf verzichtet, über die Notwendigkeiten einer Compliance-Ausbildung zu schreiben. Ein Blick in die Pressemeldungen spricht für sich, und die Dichte der Regulierungen, deren Anwendung gerade von den an der Front Mitarbeitenden erwartet wird, bezeugt den Bedarf.

Auf den Kundenberater kommt es an

Eine Umfrage im Rahmen einer Studie am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ; Hochschule Luzern)¹ hat unter anderem Folgendes ergeben: Aus Sicht der Kunden ist der persönliche Kundenberater neben der Reputation des Unternehmens der ausschlaggebende Aspekt für die Wahl einer Bank oder eines anderen Finanzintermediärs. Das heisst, dass der einzelne Kundenberater der Botschafter des Instituts ist. Ein Private-Banking-Kunde würde sein Institut hauptsächlich aus drei Gründen wechseln, nämlich wenn die Beratungsqualität mangelhaft ist, Fehler in der Abwicklung von Kundenaufträgen eintreten oder die Performance unbefriedigend ist.

Interessant daran ist, dass die Mängel in der Beratungsqualität die Frage der individuellen Ausbildung ganz direkt ansprechen. Das heisst, dass die Akteure angesichts der Bedeutung des Private Banking für den Finanzplatz Schweiz nicht nachlassen dürfen, an dieser Qualität zu arbeiten, und die Anstrengungen in der Bildung nicht sistieren sollten. Damit würde ein wichtiges Kapital für die Zukunft vernichtet – und dass die Konkurrenz nicht schläft, ist eine Binsenwahrheit. Man muss seine Qualität dort zeigen, wo man sie hat. Und diese liegt hier in den ausgezeichneten Fähigkeiten, zu beraten. Diese Eigenschaften kann sich der Einzelne in Phasen, in denen der Arbeitgeber sparen muss, auch auf eigene Kosten erwerben. Sonst werden er selbst und die Bank mittelfristig ein weiteres Problem haben.

¹ Die Studie erscheint im Herbst 2008 in Buchform: Monika Roth / Mario Erni: Regulation und Reputation. Der Finanzplatz Schweiz und die Compliance seiner Unternehmen. Dike-Verlag, Zürich.

* Prof. Dr. iur. Monika Roth ist Advokatin in Binningen und Studiengangleiterin und Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ; Hochschule Luzern).