

# Auch die Bildung muss über die Bücher

Plädoyer für eine fundierte und zeitgemässe Aus- und Weiterbildung.

**MARKUS BÜRGI**

Viele Berufsbilder in der Finanzindustrie wurden in den vergangenen Jahren aufgewertet – andere wiederum haben an Bedeutung verloren oder sind durch ein neues Rollenverständnis abgelöst worden. Nach wie vor gelten allerdings eine solide Erst- oder eine fundierte Weiterbildung als zentrale Erfolgsgaranten für ambitionierte Berufstätige. Entsprechend breit gefächert ist das Ausbildungsangebot von Universitäten oder Fachhochschulen.

Berufsleute aller Industrien – auch der Finanzindustrie – müssen sich in regelmässigen Zyklen aufgrund von neuen Technologien oder Innovations-schüben inhaltlich und formal neu ausrichten. Währenddessen zeigt sich das Weiterbildungsangebot im Finanzbereich zuweilen relativ träge, wenn es darum geht, neue Entwicklungen zu antizipieren oder veränderte Bedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufzugreifen und umzusetzen. So basiert die Mehrheit der Weiterbildungsangebote nach wie vor auf dem klassischen Frontalunterricht, der sich in der Regel in einzelnen Kursblöcken über mehrere Wochen oder Monate erstreckt.

## Hand in Hand mit Branche

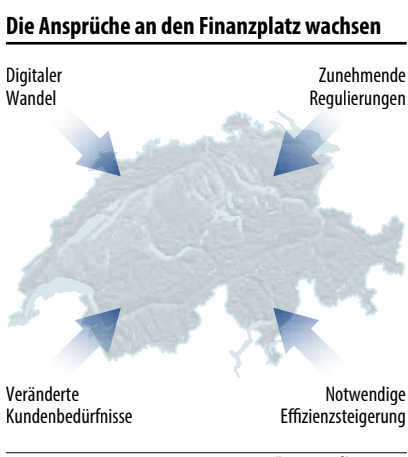
Das Swiss Finance Institute (SFI) beschäftigt sich vor diesem Hintergrund intensiv mit innovativen Lehr- sowie Lernformen und steht dafür in engem Kontakt mit seiner Trägerschaft, der lokalen Finanzwirtschaft. Ziel ist es, ein mehrwertstiftendes Weiterbildungsangebot zu unterhalten und strukturell weiterzuentwickeln. Die Kernaufgabe, wertvolles Know-how im Finanzsektor zu kultivieren und im Interesse der gesamten Branche systematisch und über Thought Leadership zu vermehren, bleibt unangetastet.

Die finanzwissenschaftliche Basis des SFI, die sich auf drei Sprachregionen verteilt und die auf der Zusammenarbeit mit verschiedenen Partneruniversitäten beruht, soll den Austausch von Fachwissen zwischen lokalen Finanzplatzakteuren aus Praxis und Wissenschaft begünstigen, der besonders in der Aus- und Weiterbildung neues Wissenskapital schafft und dadurch Talente in der Schweiz fördert.

Im Vordergrund stehen dabei nicht per se isolierte Themen oder technische Wissen, sondern breit gefächerte Kompetenzen. Denn der wichtigste Treiber für das zukünftige Wachstum und die Prosperität der Schweizer Finanzindustrie bleiben gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aber nur wer in der Lage ist, explizites Wissen und analytische Fähigkeiten zu kombinieren und in die Praxis zu transferieren, wird in der Arbeitswelt der Zukunft bestehen.

*Markus Bürgi, Chief Financial und Operating Officer, Swiss Finance Institute (SFI)*

Quelle: SFI / Grafik: F&W, M&A



Anzeige

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

## HOCHSCHULE LUZERN

**Wirtschaft**  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

# Finanzweiterbildung in Zug

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies

### Finance & Banking

- MAS/DAS Bank Management
- MAS/DAS Pensionskassen Management
- MAS/DAS Private Banking & Wealth Management
- NEU!** CAS Anlageberatung
- NEU!** CAS Asset Management
- NEU!** CAS Gesamtbanksteuerung
- NEU!** CAS Sales und Marketing im Banking

### Controlling & Accounting

- MAS/DAS Controlling
- MAS/DAS Corporate Finance
- DAS Accounting
- NEU!** CAS Accounting
- NEU!** CAS Controlling
- NEU!** Financial Management
- NEU!** Financial Transactions
- NEU!** Funding & Treasury

Weitere Informationen und Info-Veranstaltungen: [www.hslu.ch/ifz-weiterbildung](http://www.hslu.ch/ifz-weiterbildung)

# Personalstrategie 4.0

An morgen denken. Die Zusammensetzung der Belegschaft wird sich massiv verändern.

**MARTINA SFILIGOJ UND MIRIAM GASSNER**

Steigende Lebenserwartung, Fachkräftemangel, Generationenvielfalt am Arbeitsplatz, technischer Fortschritt, Big Data, Artificial Intelligence, Machine Learning sind nur einige der Einflüsse, die auf die Arbeitswelt einwirken. Arbeitsstudien besagen, dass sich bis 2025 die Zusammensetzung der Belegschaften massiv verändern wird. Liegt heute der Anteil der späten Babyboomer und der Generation X bei Swiss Life Asset Managers bei rund 55%, so zeigt sich, dass in weniger als sieben Jahren über 70% der Arbeitnehmer der Generation Y – geboren in den frühen Achtzigerjahren bis kurz vor der Jahrtausendwende – angehören werden. Die Digital Natives übernehmen. Wie aber passen die traditionellen Lernstrukturen, -angebote und -prozesse zu den Millennials und der ihnen nachfolgenden Generation Z?



Die Digital Natives kommen, sie bevorzugen andere Arbeits- und Lernstrukturen.

Für Unternehmen sind bei den Überlegungen zur Zukunft der Personalentwicklung auch externe Faktoren entscheidend. Zum Beispiel: Mitte bis Ende des kommenden Jahrzehnts sind die technischen Möglichkeiten der Robotertechnik so ausgebreitet, dass voraussichtlich eine grosse Zahl an Routinetätigkeiten wegfallen könnte.

## Von- und miteinander lernen

Diese Tätigkeiten werden durch solche mit deutlich höheren und komplexeren Anforderungen ersetzt. Fähigkeiten wie Kreativität, innovatives und zukunftsgerichtetes Denken sowie Sozial- und Veränderungskompetenz werden essenziell. Diese neuen Anforderungen müssen in

die Jobprofile und in die Personalentwicklungsstrategie einbezogen werden. Über die entsprechenden Skills zu verfügen, wird ein wichtiges Erfolgskriterium. Im Extremfall entscheidet dies über das Überleben des Unternehmens.

Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie die richtigen Personen mit den richtigen Fähigkeiten in der erforderlichen Anzahl an Bord haben, entwickeln – und letztlich entscheidend – halten können? Wie ticken die verschiedenen Generationen? Und wie können unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen berücksichtigt werden? Die Antworten auf diese Fragen bestimmen die Richtung, die der Personalentwicklungsansatz von morgen einschlagen muss.

Klar ist, dass nicht alles Bestehende in Frage gestellt und komplett neu definiert werden muss. Unternehmen müssen sich jedoch auf eine Multigenerationenbelegschaft ausrichten und neue Denk- und Sichtweisen unterstützen. Im Zentrum steht die Befähigung zum generationenübergreifenden Dialog, zum voneinander und miteinander Lernen. Personalentwicklung findet nicht isoliert statt. Lernen und Wissensmanagement werden verstärkt in die tägliche Arbeit integriert.

## Eigenverantwortung fördern

Dafür sind die Unternehmens- wie die Mitarbeiterbedürfnisse zu berücksichtigen. Damit die Mitarbeiter die Lernprozesse selbst steuern können, muss das Unternehmen Rahmenbedingungen bereitstellen. Das heisst, die Entwicklung geht in Richtung einer nachfrageorientierten und individuellen Personalentwicklungsstrategie, die darauf baut, dass der Einzelne selbstverantwortlich seine Weiterentwicklung vorantreibt.

Im Zentrum soll ein Entwicklungsnetzwerk stehen, in dem gezielt und kontinuierlich bestehendes und neues Wissen geteilt wird. Know-how-Tandems und die Institutionalisierung von Reverse Mentoring sind nur zwei Ansätze, um intern generationenübergreifenden Wissenstransfer zu fördern. Dafür braucht es eine entsprechende Lern- und Unternehmenskultur, das richtige Mindset – der Mitarbeiter und der Manager – sowie die Neugestaltung der Rollen aller Beteiligten. Auch müssen neue Lernmethoden, -medien und State-of-the-Art-Lernarchitekturen integriert und die Mitarbeiterqualifizierung konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden.

In der Arbeitswelt 4.0 bewegt sich die Rolle der Personalentwicklung vom reinen «Bildungsmakler» hin zu einem Entwicklungspartner der Mitarbeiter und der gesamten Organisation.

*Martina Sfiligoj, Head Human Resources, Miriam Gassner, HR-Managerin, Swiss Life Asset Managers*



# «Digitales Wissen ist heute Pflicht»

Prof. Andreas Dietrich, Co-Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen IFZ der Hochschule Luzern, spricht über wachsende Ansprüche in Banking und Finanzmanagement und legt unter anderem grossen Wert auf Methodenkompetenz.



Andreas Dietrich: «Digitalisierung ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Das wird die Finanzbranche noch lange beschäftigen.»

Nach Weissgeldstrategie, Regulierung und Compliance bestimmen Technologienierung und Automatisierung den Wandel im Banking. Das verändert die berufliche Laufbahn und die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung. Wie, erklärt Professor Andreas Dietrich, Co-Leiter des IFZ der Hochschule Luzern.

**Herr Dietrich, was leitet sich aus der Digitalisierung für die zukünftige Aus- und Weiterbildung ab, für die Schulen, wo sehen Sie Handlungsbedarf?**

Im Bachelor-Lehrgang wird das Digitalisierungsthema in verschiedenen Modulen immer wieder aufgenommen. Im Master-Programm arbeiten wir zusätzlich mit Modulen, die vertieft auf einzelne digitale Entwicklungen eingehen, wie zum Beispiel Blockchain oder Analytics. Auch führen wir beispielsweise seit drei Jahren einen halbjährigen spezifischen Kurs Digital Banking durch; er war bislang stets ausgebucht.

**Mit welchem Inhalt setzen sich diese Programme auseinander?**

Wir zeigen die wichtigsten Implikationen der Digitalisierung für die einzelnen Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationskanäle auf, beschäftigen uns mit Best-Practice-Beispielen von Banken im In- und Ausland und besuchen das Ökosystem von London, Berlin oder dem Crypto Valley. Wir vermitteln aber auch Methoden-Know-how, indem Studenten beispielsweise nach dem Design-Thinking-Ansatz eine konkrete Fintech-Business-Idee umsetzen müssen, bis hin zum Bau eines Prototyps.

## Zur Person

Prof. Andreas Dietrich (42) ist seit 2008 als Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern aktiv. Im September 2017 hat er zusammen mit Linard Nadig die Nachfolge von Institutsleiter Christoph Lengwiler übernommen. Während Nadig den Bereich Accounting und Controlling abdeckt, ist Dietrich für die Aus- und Weiterbildung in Banking und Finance zuständig. Sein Schwerpunkt sind Themen des Digital Banking und des Crowdfunding. Andreas Dietrich studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und doktorierte ebenfalls an der HSG in Banking und Corporate Finance.

Wie es UBS mit einem internationalen Konsortium vorantreibt. Ein anderes ist der Einsatz von Chatbots bei Credit Suisse in verschiedenen Gebieten. Immer mehr arbeiten Finanzhäuser auch mit Fintechs zusammen. Diese haben viel Know-how und Innovationskraft, während die Banken die Kunden haben.

**Welche Kompetenzen braucht der Banker von morgen?**

Es gibt Bereiche, die von der Maschine vermutlich besser bewältigt werden können. Deshalb braucht es Kompetenz auf Gebieten, auf denen der Mensch langfristig unersetzlich bleibt. Fachwissen gehört dazu, aber auch analytisches, methodisches und vernetztes Denken. Hinzu kommen weiche Faktoren, Empathie, Sozialkompetenz: Wie interagiere ich im Team, mit den Stakeholdern wie Kunden, Behörden etc.

**«Lebenslanges Lernen war noch nie so aktuell, aber auch noch selten so spannend.»**

**Wie gut muss eine ambitionierte Person im Finanzsektor neue Technologien verstehen und damit umgehen können?**

Es geht vor allem um das Verständnis der Einsatzmöglichkeiten für technologische Innovationen, etwa: Was bietet die Blockchain, in welchen Gebieten kann Machine Learning eingesetzt werden – und wo sind die Grenzen, welche Entwicklungen sind im Gang, und wie können sie genutzt werden? In diesem Zusammenhang braucht es auch Kenntnisse über das rechtliche Umfeld: Was

ist überhaupt erlaubt, wie sieht es in Bezug auf den Datenschutz aus? Die Digitalisierung ist ein riesiges Chancenprojekt, wozu auch der Umgang mit dem Wandel, mit den Mitarbeitern gehört, das Change Management. Wie begleitet man eine Um- oder eine Neugestaltung, wie verändert sich das Jobprofil, wie bereitet man die Beschäftigten darauf vor und nimmt sie mit? Die Praxis stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität. Lebenslanges Lernen war noch nie so aktuell, aber auch noch selten so spannend.

**Kommen Studien- und Kursangebote, die sich digitales Wissen angeeignet und vertieft haben, in der Praxis auch zum Zug?**

Das bisherige Feedback ist ausgezeichnet – das Gelernte kann oft sehr gut umgesetzt werden. Selbstverständnis kommt es zuweilen aber auch zu Enttäuschungen. Man steigt inspiriert und mit vielen neuen Ideen ins Berufsleben ein oder kehrt dahin zurück und stellt fest, dass in der Praxis das Tempo vielleicht nicht so hoch ist, wie man es sich vorgestellt hat.

**Wohin zieht es allgemein Absolventinnen und Absolventen der Aus- und Weiterbildung in Banking und Finance?**

Unter den Bachelor- und den Master-Absolventen schlägt ungefähr die Hälfte den klassischen Weg zu Banken ein, zu den Grossbanken, aber auch zu Kantonalbanken. Die andere Hälfte wählt den Finance-Bereich: Hedge Funds, Berater im M&A-Bereich, Unternehmensfinanzierung, Private Equity. In der Weiterbildung ist die Auswahl enger. Die meisten machen sich fit fürs Unternehmen, für das sie bereits arbeiten. Einige nutzen eine Weiterbildung aber auch als Sprungbrett für neue Aufgaben innerhalb einer Organisation oder für eine neue Stelle.

**Was ist weniger oder nicht mehr gefragt?**

Zweijahresprogramme für allgemeines Bankmanagement haben es derzeit eher schwer. Der Trend geht in Richtung kürzere Lehrgänge und Modularisierung. Aus einem breiten Portfolio von Kursen kann man je nach Interesse und Bedürfnis das Zutreffende auswählen. Es ist auch möglich, zwischen zwei CAS, also selbständigen Lehrgängen, eine Pause einzulegen. Diese Personalisierung der Angebote kommt sehr gut an.

**Fördern Modularisierung und immer kürzere Lehrgänge nicht die Spezialisierung, und der Blick fürs Ganze leidet?**

Dem versuchen wir mit einzelnen allgemeinen Lehrgängen entgegenzuwirken, beispielsweise dem CAS Gesamtbanksteuerung, der ein breites Spektrum ab-

deckt. Beim Lehrgang MAS Bank Management ist dieser Teil obligatorisch. Darauf aufbauend haben Studenten die Wahl, ob sie in Richtung digitales Banking, ins Anlage- oder in Corporate Finance gehen. Wie sieht es mit der Digitalisierung aus?

**Wie findet man in der Fülle von Angeboten und diversen Schulen das Richtige?**

Indem man sich zunächst die Frage stellt: Ist eine Aus- oder Weiterbildung so wohl praxisorientiert als auch wissenschaftlich fundiert? Eine weitere Frage lautet, wie innovativ eine Schule oder ein Institut bei den Themen Banking, Treasury, Corporate Finance etc. ist. Lanciert sie neue Angebote, stehen Personen dahinter, die Projekte durchführen und praxiserkannt sind? Und schlusslich: Wie ist die Schule selbst, ihr Branding, ihre Marktposition?

**«Der Trend geht in Richtung kürzere Lehrgänge und Modularisierung.»**

**Macht eine Banklehre noch Sinn, und tendiert auch das Banking zur Überakademisierung?**

Eine Banklehre ist nach wie vor sinnvoll, wenn immer möglich kombiniert mit einer Berufsmatura. Was später den Weg zum Bachelor offenlässt. Überakademisierung ist ein harter Begriff und negativ behaftet. Denn wir müssen schon sehen: Das Bankwesen ist komplexer geworden, und entsprechend wachsen auch die Anforderungen.

**Wie setzt sich diese Entwicklung fort?**

Das Tempo bleibt in jedem Fall hoch. Bei Themen wie Artificial Intelligence, Machine Learning oder Blockchain stehen wir erst am Anfang.

**Was leitet sich daraus für die Lehre ab?**

Bildung und Wissenschaft sind relativ stark nach Westen orientiert. Dabei kann man auch von Asien viel lernen. Ein Thema ist die Plattformökonomie. In China betreiben Alibaba und Tencent eine Plattform, über die nicht nur das Online-Shopping läuft. Viele andere Dienstleistungen sind daran angehängt: Transport, Finanzierung, Gesundheit usw. In der Schweiz ist für KMU etwas Ähnliches am Entstehen. Aber die meisten Unternehmen treiben weiter ihre eigene spezifische Plattform voran. Da liegt noch viel Potenzial brach.

INTERVIEW: HANSPETER FREY

## KOMMENTAR

# Fit für die Zukunft

Welches Rüstzeug braucht der Banker von morgen?

Am Anfang war eine Bank ein Tisch (auf Italienisch «banco»), an dem Geld gewechselt wurde. 1928, im Geburtsjahr der «Finanz und Wirtschaft», war sie dann ein imposantes Gebäude. Heute verschwunden Banken aus Gebäuden und begeben sich in die Wolken, in die Cloud, und manche Kundenberater sowie Asset-Manager werden durch Roboter ersetzt. Welches Rüstzeug kann eine wissenschaftliche Hochschule unter diesen Umständen den Bankerinnen und Bankern der Zukunft mitgeben?

Vor dem Hintergrund des rasanten Wandels in der Finanzindustrie muss er oder sie vor allem die grundlegenden Funktionen des Finanzmarktes verstehen und die Umsetzung dann an die jeweiligen technologischen Möglichkeiten anpassen können. Es reicht nicht zu wissen, was eine Obligation, eine Aktie, ein NDF (Non-Deliverable-Forward) oder ein Barrier Reverse Convertible ist. Sondern man muss verstehen, welche Funktion diese Instrumente haben, da in kürzester Zeit andere die gleiche Funktion besser erfüllen könnten. Solche grundsätzlichen Funktionen sind Zahlungsverkehr, Wertaufbewahrung, Beteiligung am Produktivkapital, Versichern, Spekulieren etc.

Auch ist es nicht genug, nur das zu lernen, womit die gegenwärtige Generation von Bankern gerade am Arbeitsmarkt reüssiert. Das erleichtert zwar den Berufseinstieg, wird aber über kurz oder lang unbedeutend. So waren vor der Finanzkrise mathematische Kenntnisse zur Bewertung von Derivaten sehr begehrt, jetzt sind es eher psychologische Kenntnisse über die Kunden und die Märkte.

Wichtig ist es zu lernen, wie man lernt, damit man jederzeit auf der Höhe der gegenwärtigen Methoden bleibt. Das heisst, man muss durch das Erststudium einen Überblick über die verschiedenen Aspekte des Banking erlangen und lernen, wie man das sich ändernde Fachwissen im Laufe der Zeit auffrischt. Weil sich mit der Technologisierung auch das Lernen stark geändert hat, ist dieses keine Frage des Geldes mehr (für Bücher oder Kursgebühren usw.), sondern eine Frage der Motivation.

Im Internet gibt es hervorragende Kurse, die alle Aspekte des Banking abdecken. Die Schwierigkeit ist eher, aus der Fülle des Angebots das wirklich Relevante herauszufiltern. Wer zudem während des Studiums ein Netzwerk an Beziehungen aufbauen will, sollte immer mal wieder an einer Hochschule studieren, um sein Wissen und sein Beziehungsnetzwerk zu erneuern.

Wer also Interesse am Beruf des Bankers hat, weiss, wie man lernt, und die grundsätzlichen Funktionen des Finanzmarktes versteht, bleibt sein ganzes (Berufs-)Leben am Ball und kann seine Fähigkeiten jederzeit in einer Bank oder in ganz neuen Finanzinstitutionen entfalten.



Prof. Thorsten Hens, Institut für Banking und Finance der Universität Zürich

BILD: TONY BALMANN