

Ein Berufsbild ändert sich

Bankangestellte benötigen mehr Digitalkompetenz und interdisziplinäres Denken

Von Felix Erbacher

Basel. Die Welt der Banken wird morgen eine andere sein als heute. Digitalisierung, Big Data, Blockchain, Fintech und Regtech wandeln die Finanzwelt um. Spezialisten, Wissenschaftler und Banker können nur erahnen, in welche Richtung der Transformationsprozess geht. Nichts ist fix. Der Durchschnittsbürger wird mit neuen Begriffen konfrontiert, die er kaum mehr versteht.

Mit der Veränderung der Branche wandelt sich auch das Anforderungsprofil der Bankangestellten grundlegend. Bislang waren vornehmlich betriebliche Tätigkeiten oder Anlagen von der Digitalisierung betroffen. Fortan wird mehr die Arbeit selbst tangiert, einschliesslich diejenige qualifizierter Fachkräfte. Auch bei den Banken. Entsprechend formen sich die künftigen Kompetenzanforderungen um. Der Zürcher Bankenverband hat die Studie «Bankfachspezialisten 2030» in Auftrag gegeben. Die Resultate sind Ende 2017 bekanntgegeben worden und so spannend wie instruktiv.

Massentaugliche Innovationen

Fest steht, dass sich die Berufsbilder massgeblich verändern. «Neue innovative, digitale Dienstleistungen werden zunehmend massentauglich. Gleichzeitig bleiben die persönliche Beratung und Betreuung als Dienstleistung und zur Vertrauensbildung für Kundinnen und Kunden bedeutend – ebenso wie die Daten- und Systemicherheit im Bankgeschäft», halten die Autoren der Studie «Bankfachspezialisten 2030» fest. Die Wahrscheinlichkeit der Digitalisierung oder Automatisierung sei besonders hoch bei repetitiven Tätigkeiten mit einem geringen Komplexitätsgrad und ohne besondere Ausbildungsanforderungen, meint Balz Stückelberger, Geschäftsführer von Arbeitgeber Banken, dem Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz. In diesen Bereich gehört zum Beispiel die Datenerfassung, die der Computer schneller und mit einer geringeren Fehlerquote erledigen kann. Die Eingangshallen der Banken benötigen weniger Personal. Sie werden umgebaut und mit Geldautomaten und Beratungsdessks versehen. Oder Geldautomaten ersetzen zuweilen Filialen.

Der Mensch bleibt im Bankengeschäft eine zentrale Figur, darin sind sich die Fachleute einig. Das ist schon mal eine beruhigende Nachricht. Aber der Beruf ist kein Selbstläufer mehr. Um den Job zu behalten und vor allem auch um vorwärtszukommen, müssen sich Angestellte mehr ins Zeug legen als bisher. Die Weiterbildung und die Interdisziplinarität stehen im Vordergrund, weil das Bankfach rasant technischer wird. Die Entwicklung verläuft je nach Bereich in verschiedene Richtungen. Bei der Kundenberatung und -betreuung findet der einschneidendste Übergang statt. Von Veränderungen bis hin zur vollständigen Erneuerung der



Jobs und Technik im Wandel. Handel mit Wertpapieren, wie er 1979 alltäglich war. Foto Keystone

Tätigkeitsfelder ist die Rede. Die Digitalisierung werde übergreifend die Mehrheit der Kompetenzen beeinflussen und hohe Anforderungen an die Lern- und Wandlungsbereitschaft stellen, heisst es in der Studie.

Papierloses Büro

Der Bankangestellte kann sich also nicht auf seine Grundausbildung verlassen, seine Pflicht am Arbeitsplatz erfüllen und getrost darauf warten, was da kommt. Wer jung ist, kann sich an den Rhythmus einer stetigen Weiterbildung gewöhnen. Wer aber heute 45 Jahre als ist, hat vielleicht noch zwanzig Berufsjahre vor sich; für ihn stellt der Übergang in die neue Bankenwelt eine besonders grosse Herausforderung dar.

Für die Laufbahn bedeutet dies, dass sie nicht, wie seit Jahrzehnten gewohnt, linear-vertikal verläuft, sondern sich multidirektional und horizontal bewegt. Mit anderen Worten, von den Bankangestellten erwarten die Chefs funktionale Flexibilität und Eintauchen in neue Welten.

Ein heikles Thema ist die quantitative Personalentwicklung. Jobs werden verschwinden, neue kommen hinzu. Wie fällt der Saldo aus?

Die Credit Suisse arbeitet daran, bis Ende dieses Jahres rund 200 Arbeitsprozesse zu digitalisieren, vom ersten Kontakt mit dem Kunden über die Beratungsdienstleistung bis zur Verarbeitung im Backoffice. Das langfristige Ziel der CS ist ein papierloses Büro. Noch aber sind viele Dienstleistungen zu komplex, als dass sie vollständig automatisiert werden können.

Das klingt vorerst für die Arbeitnehmer nicht gut.

Es gibt auch Gegenbewegungen. Man kann abschätzen, dass bei vielen Prozessen im Kerngeschäft weniger Menschen gebraucht werden, in der Informatik jedoch mehr. Dann kommt es auf den Erfolg der Bank an. Kann sie ihr Volumen ausdehnen, beispielsweise bei der Vermögensverwaltung, hilft das, die Differenz zu minimieren, eventuell sogar den Stellenbestand zu steigern. Stückelberger sagt es so: «Mit der Digitalisierung steigt die Produktivität, und neue Märkte können erschlossen werden, wodurch wiederum neue Arbeitsplätze entstehen.» Er sieht eine steigende Beschäftigung.

Das Beratungsunternehmen Deloitte berechnet das Digitalisierungspotenzial für die Schweiz auf 270 000 Stellen netto. Für die Bankbranche prognostiziert es eine deutlich unterdurchschnittliche Automatisierungswahrscheinlichkeit. Der essenzielle Kundenkontakt dürfte dabei eine wichtige Rolle spielen. Stellenwachstum im Finanzsektor ist in den wachsenden banknahen Unternehmen von Fintech und Regtech offensichtlich.

Arbeitgeber in der Pflicht

Viele Banken beschäftigen künftig im Kerngeschäft eher weniger als mehr Personen. Die Digitalisierung muss sich schliesslich lohnen. Stückelberger ist aber davon überzeugt, dass unter dem Strich die Beschäftigung insgesamt im Bankensektor zunehmen wird. Zurzeit sind in der Schweiz bei den traditionellen Banken 101 400 und mit den banknahen Finanzdienstleistern rund

145 000 Mitarbeitende (Vollzeitbasis) beschäftigt.

Wie auch immer, das Berufsbild des Bankangestellten wandelt sich. Nicht nur die Arbeitnehmer, auch die Arbeitgeber sind gefordert. Das sieht auch Stückelberger so. Beide müssten den Transformationsprozess gemeinsam gehen. Weiterbildungsmaßnahmen sollen insbesondere auch bei den älteren Mitarbeitenden ansetzen, damit diese möglichst lange im Betrieb eingesetzt werden können. Alle Bankbeschäftigten müssen mit dem sich permanent verändernden Arbeitsmarkt Schritt halten (Employability). Damit sind Medien- und Technologiekompetenz, vernetztes und interdisziplinäres Denken, Teamfähigkeit und Kontaktfähigkeit sowie Flexibilität und Offenheit gefragt.

Die Arbeitgeber tun gut daran, mit Weiterbildungsprogrammen diese Fortbildung zu intensivieren und auszubauen. Erste Schritte sind getan. Arbeitgeber Banken und der Kaufmännische Verband Schweiz haben den Kurs «Arbeitsmarktfähigkeit 4.0» entwickelt und lanciert. Er richtet sich an erfahrene Mitarbeitende und beinhaltet insbesondere die Themen Digitalkompetenz und Selbstmanagement.

Die Bankangestellten stehen vor einer spannenden Zukunft. Ihre Arbeitsgebiete verändern sich, weil viele repetitive Tätigkeiten wegfallen. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten. Die Bankkarriere gewinnt an Attraktivität.

«Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030», eine interdisziplinäre Studie des Instituts ZHAW School of Management and Law.

John Cryan vor der Ablösung

Deutsche Bank im Krisenmodus

Von Stephan Reuter

Berlin. Die Deutsche Bank lässt ihren Vorstandsvorsitzenden John Cryan fallen. Wie die Bank am Samstag bestätigte, sollte der Verwaltungsrat gestern Abend telefonisch über die Zukunft ihres Konzernchefs beraten «und eine Entscheidung treffen». Die Online-Plattformen deutscher Medien riefen bereits Stunden vor dem Gespräch übereinstimmend einen designierten Nachfolger aus: Christian Sewing (47), Co-Vorstandschef und verantwortlich für das Privatkundengeschäft, soll den Dauerkrisenmodus im wichtigsten deutschen Bankkonzern beenden und die strategische Neuausrichtung durchsetzen.

Dem seit knapp drei Jahren amtierenden Cryan wird dies offenbar nicht länger zugetraut. Der 57-jährige Brite, dessen Vertrag regulär erst 2020 auslaufen würde, musste kürzlich eine Gewinnwarnung durchgeben, was den Börsenwert der Deutschen Bank in Turbulenzen brachte. Das heizte Ablösungsgerüchte um Cryan an. Verwaltungsratspräsident Paul Achleitner tat nichts, um diese zu zerstreuen.

Nach Informationen deutscher Medien soll der neben Sewing positionierte Stellvertretende Co-Vorstandsvorsitzende Marcus Schenck ebenfalls entmachtet werden und aus dem Unternehmen ausscheiden. Ihm untersteht das Investmentbanking, das mit der konzerninternen Umstrukturierung deutlich an Einfluss einbüßen soll.

Diese Woche

09.04. Montag

- > Versammlung der Inhaber von Kantonalbank-Zertifikaten der Basellandschaftlichen Kantonalbank
- > Publikation der Arbeitslosenzahlen im März
- > Quartalszahlen von LVMH und Bossard

10.04. Dienstag

- > Jahresresultate legen vor: Schweizerische Mobiliar, Valartis, Repower, Hügli und Volg
- > Quartalszahlen meldet Givaudan
- > Swiss Re publiziert Sigma-Studie mit der Schadensbilanz von Naturkatastrophen

11.04. Mittwoch

- > Ringier veröffentlicht Jahresresultat
- > Barry Callebaut legt das Ergebnis des ersten Halbjahres vor
- > Swiss publiziert Verkehrszahlen März

12.04. Donnerstag

- > Groupe Mutuel und Poenina legen ihre Resultate für 2017 vor
- > Schweiz Tourismus stellt neue Kampagne zum Velofahren vor

13.04. Freitag

- > Luzerner Kantonalbank publiziert das Quartalsergebnis

Mark Zuckerberg muss sich verantworten

Bei der Anhörung vor US-Parlamentsausschüssen kann der Facebook-Chef kaum mit Nachsicht rechnen

Von Renzo Ruf, Washington

Es ist anzunehmen, dass Mark Zuckerberg den Ernst der Lage erkannt hat. Wenn der 33-jährige Konzernchef der Internet-Plattform Facebook morgen und übermorgen erstmals vor Ausschüssen des amerikanischen Parlaments auftreten muss, wird der Multi-Milliardär deshalb höchstwahrscheinlich auf sein Markenzeichen verzichten und für einmal keinen grauen Kapuzenpulli mit T-Shirt tragen, sondern einen traditionellen Anzug mit Krawatte, so wie in Washington üblich.

Zuckerberg kann es sich nicht leisten, die Mitglieder der Parlamentskommissionen, die ihn vorgeladen haben, vor den Kopf zu stossen. Denn Senat und Repräsentantenhaus können nicht nur Facebook, sondern der gesamten Branche das Leben schwer machen.

Zuckerberg und seine Firma, 2004 an der Elite-Universität Harvard in der Nähe von Boston ins Leben gerufen, stehen seit Wochen unter massiver Kritik – weil es Facebook ermöglicht hatte, dass sich die umstrittene britisch-amerikanische Politberatungsfirma Cambridge Analytica vor einigen Jahren die Profile von gegen 87 Millionen Nutzern unter den Nagel reissen konnte. Diese Datensätze soll die Firma genutzt haben, um psychologische Profile der Nutzer zu erstellen – und dieses Produkt im US-Wahlkampf 2016 an den Meistbietenden zu verkaufen.

Zuckerberg hatte sich letztmals am Mittwoch dafür entschuldigt, dass Facebook den Datenschutz jahrelang ignoriert habe. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Parlamentarier mit so einer Entschuldigung nicht zufriedengeben. Anhörungen im Senat und

Repräsentantenhaus dienen häufig nicht der Nachforschung, sondern als öffentliches Tribunal. Und weil sich am Dienstag die Senatsausschüsse für Justiz und Handel zu einer gemeinsamen Sitzung treffen, wird fast die Hälfte der 100 Mitglieder der kleinen Parlamentskammer Gelegenheit haben, Zuckerberg in die Mangel zu nehmen. Er wird sich warm anziehen müssen.

Mehr Transparenz versprochen

Anzunehmen ist, dass zwei Themenkreise im Zentrum stehen. Zum einen der Datenschutz, zum anderen der Missbrauch von Plattformen wie Facebook im politischen Wettbewerb. In beiden Bereichen hat Zuckerberg vorausschauend Zugeständnisse gemacht. Künftig werde der Zugang, den Software-Entwickler auf den Facebook-Datenfundus haben, massiv ein-

geschränkt, gab das Unternehmen bekannt. Auch werde Facebook von nun an jedes Ersuchen von Drittfirmen genauer prüfen. Was die politische Werbung angeht, da will Zuckerberg politische Botschaften auf Facebook besser deklarieren, zumindest in den USA. Auch müssen sich die Auftraggeber virtueller Inserate identifizieren. Am Freitag gab der Konzernchef bekannt, dass Facebook Gesetzesvorstösse unterstütze, die eine Gleichbehandlung von politischen Werbetexten im Internet mit Werbespots im US-Fernsehen erreichen wollen.

Mit diesen Zugeständnissen will Facebook zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Denn die Internetplattform steht auch im Zusammenhang mit den russischen Beeinflussungsversuchen im Wahlkampf 2016 scharf in der Kritik; im Nachhinein stellte sich heraus, dass

Trolle im Einflussbereich des Kremls Facebook nutzen, um ihre (verwirrenden) Botschaften unter das amerikanische Volk zu streuen.

Die Auftritte von Zuckerberg stossen nicht nur bei Politikern und Investoren auf grosses Interesse. Der Jung-Milliardär steht unter Beobachtung des Silicon Valley. In der Technologiebranche geht die Angst um, dass Washington die Aufregung um Facebook nutzen werde, um die Aufsicht über die gesamte Industrie auszuweiten. Deshalb versuchen sich andere einflussreiche Unternehmer von Zuckerberg zu distanzieren. So sagte Apple-Konzernchef Tim Cook, es sei falsch, das Silicon Valley «als einen Monolith» zu betrachten. Apple sei schon lange der Meinung, dass der Schutz der Privatsphäre einem Menschenrecht gleichkomme.