

Daniela Stehli: «Wissenslücken zuzugeben, wird als Makel empfunden»

Dienstag, 10. Juni 2014 09:16

Viele Bank-Verwaltungsräte würden sich nicht eingestehen wollen, dass sie sich weiterbilden sollten, sagt die Ausbildungs-Expertin Daniela Stehli.

Frau Stehli, viele Banken müssen sparen. Ist da überhaupt noch Geld vorhanden für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter?

Praxisorientierte Weiterbildungen, die zu aktuellen Themen angeboten werden, sind weiterhin gefragt. Längere Ausbildungslehrgänge haben es dagegen momentan schwerer.

Setzen die Banken heute eher auf interne oder externe Aus- und Weiterbildung?

Die Grossbanken verfügen weiterhin über ein breites, internes Angebot. Bei den mittleren und kleineren Banken stellen wir eine «Picking-Strategie» fest. Das heisst, Weiterbildung ja, aber nur noch zu ausgewählten Themen mit etablierten Anbietern.

Warum sollten sich Bankangestellte überhaupt weiterbilden – gilt nicht die Devise «learning on the job»?

Die Finanzbranche ist in einem ständigen Wandel, weshalb eine stetige Weiterbildung unabdingbar ist. Das geplante Finanzdienstleistungs-Gesetz (Fidleg) wird weitreichende regulatorische Vorgaben definieren.

«Regulierung ist ein Schlüsselthema»

Damit werden Banken verpflichtet sein, ihre Mitarbeiter kontinuierlich weiterzubilden. Ausgaben für bankfachliche Weiterbildung werden – so hoffe ich – von variablen zu fixen Kosten.

Was sind die wichtigsten Themen, welche die Bankleute heute beschäftigen?

Zentrale Themen liegen klar im Bereich Regulierung: Fidleg, Compliance (Geldwäschereibekämpfung, VSB15), Finanzmarkt-Infrastrukturgesetz (FinfraG) sowie diverse Finma-Rundschreiben.

Mit der [Fachschiule für Bankwirtschaft \(FSB\)](#) haben Sie sich dieses Jahr auf zwei Themen spezialisiert: Regulierung und Ausbildung für Bank-Verwaltungsräte. Warum?

Die Regulierung ist ein Schlüsselthema, das die Banken beschäftigt und zwar auf allen Stufen und in allen Bereichen, von der Geschäftsleitung über die Kundenberatung bis hin zur Abwicklung, dem Produktmanagement und der IT.

So sollte sich auch der Verwaltungsrat rechtzeitig mit dem Inhalt laufender sowie künftiger regulatorischer Vorhaben befassen, da diese die Strategie, die Organisation und die Investitionen einer Bank bestimmen.

Daniela Stehli: «Wissenslücken zuzugeben, wird als Makel empfunden»

Dienstag, 10. Juni 2014 09:16

Ist die Kompetenz der Verwaltungsräte in Banken denn verbesserungswürdig?

Die Verwaltungsräte verfügen in der Regel über Führungserfahrung und eine solide Ausbildung, erworben in ihren angestammten Berufen. Oftmals fehlt aber die Bankerfahrung.

«Stress-Szenarien sind ungewohnt»

Eine Bankbilanz zu verstehen und die zentralen Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, erfordert ein vertieftes Know-how. So unterscheidet sich eine Bankbilanz mit ihren Zinsänderungs-, Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken von Bilanzen anderer Wirtschaftssektoren. Auch der Umgang mit Stress-Szenarien ist für Verwaltungsräte ohne spezifisches Bankwissen ungewohnt.

Muss man daraus ableiten, dass viele Banken-Aufsichtsgremien in der Vergangenheit nicht den gestellten Anforderungen entsprachen?

Dies müssen die Gremien selbst beurteilen. Die von den Mandatsträgern zu erfüllenden Anforderungen aber steigen weiter, dies fordert auch die Finma. Regelmässige Aus- und Weiterbildung ist deshalb zentral. Das auf Stufe Verwaltungsrat notwendige bankfachliche Know-how lässt sich erlernen.

«Es fehlt an gezieltem Wissensaufbau»

Zudem ist mit einem grösseren zeitlichen Engagement zu rechnen. Nur wer sich intensiv mit den jeweiligen Gegebenheiten auseinandersetzt ist in der Lage, die Geschäftsleitung mit gezielten Fragen herauszufordern.

Wo hapert es bei den Bank-Verwaltungsräten am meisten?

Oft fehlt es an einem gezielten Wissensaufbau. Während auf Stufe Mitarbeiter klare Konzepte im Bereich Anforderungen, Leistungsziele oder Ausbildung bestehen, ist auf Stufe Verwaltungsrat oftmals kein gezieltes Wissensmanagement zu erkennen.

«Es braucht eine selbstkritische Einschätzung»

Häufig tun sich Verwaltungsräte auch schwer sich einzugestehen, dass sie sich weiterbilden sollten. Wissenslücken zuzugeben, wird als Makel empfunden.

So braucht es eine selbstkritische und ehrliche Einschätzung. Darauf abgestützt lässt sich Wissen im Rahmen eines Einzelcoaching oder einer Ausbildungssequenz im Team vermitteln.

Wie gestaltet sich ein Seminar zum Thema Verwaltungsrat?

Daniela Stehli: «Wissenslücken zuzugeben, wird als Makel empfunden»

Dienstag, 10. Juni 2014 09:16

Die Reihe der [«VR-Fokus-Seminare»](#) starten wir mit dem Thema «Bankenregulierung – Dialog im Spannungsfeld der Meinungen». Als Referenten treten **Nina Arquint**, Mitglied der Geschäftsleitung der Finma, und Rechtsanwalt **Daniel Roth**, Leiter des Rechtsdiensts des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD), auf.

«Diese Vernetzung ist wertvoll»

Zudem werden Bankvertreter ihre Sichtweise dazu darlegen. Abschliessend diskutieren die Referenten unter Leitung von **Eugen Haltiner**, vormals Präsident der Finma, mit dem Publikum.

Welchen Nutzen zieht ein Teilnehmer schliesslich aus einem FSB-Seminar zum Thema Verwaltungsrat?

Die Teilnehmenden können sich aktiv einbringen und persönlich mit den Vertretern der Finma und vom EFD diskutieren. Ausserdem können sich die Verwaltungsräte untereinander austauschen. Die Vernetzung innerhalb der «Bank-VR-Community» halten wir für wertvoll und wollen diese mit diesem Angebot gezielt fördern.

Die Teilnehmerzahl ist deshalb mit 30 Personen bewusst klein gehalten. [Geplant ist](#), die VR-Fokus-Seminare in regelmässigen Abständen zu aktuellen Themen anzubieten.



Daniela Stehli-Wiederkehr ist Inhaberin und Geschäftsführerin der [Fachschnle für Bankwirtschaft \(FSB\)](#). Sie verfügt über eine breite praktische Bankfacherfahrung. Die ausgebildete Betriebsökonomin FH und Finanz- und Anlageexpertin (AZEK) ist ebenfalls als Referentin in den Bankfach-Basisausbildungen der FSB tätig.