

Professor und Banker im Dialog: Christoph Lengwiler, IFZ Zug, und Werner Widmer, Direktor der CS, befürworten die Weiterbildung

«Ausbildung ist auch ein Incentive»

Frühere Generationen kannten das Problem: Ein Hochschulabgänger, mit Lizenzat oder Doktorat in der Tasche, trat seine erste Arbeitsstelle an und benahm sich in den ersten Wochen unbeholfener als ein Lehrling. Das gilt heute – und vor allem für Abgänger von Fachhochschulen – nicht mehr. Das Studium ist berufsbegleitend. Über Vor- und Nachteile sowie die Konkurrenz durch betriebsinterne Weiterbildungsangebote diskutierten wir mit dem Leiter External Education Landscape der Credit Suisse, Werner Widmer, sowie dem Rektor des Instituts für Finanzdienstleistungen IFZ Zug, Christoph Lengwiler.

— Herr Widmer, es gibt Weiterbildungsangebote an bankinternen Schulen oder Lehrgänge an Fachhochschulen ausserhalb der Bank. Wo liegen Ihre Präferenzen?

Widmer: Das hängt davon ab, welche Bedürfnisse wir mit der Zusatzausbildung abdecken wollen. Interne Ausbildungen haben primär die Firmenkultur und -strategie, Betriebsabläufe, Tools und Produkte zum Inhalt. Sie dienen dazu, die Mitarbeitenden auf etwas Neues vorzubereiten oder in der Entwicklung à jour zu halten. Wir befolgen dabei die Strategie, nichts intern aufzuziehen, was wir extern einkaufen können. Externe Angebote geben uns die Möglichkeit, unsere Mitarbeitenden formal zu qualifizieren. Umgekehrt haben diese die Möglichkeit, eine Ausbildung mit Austausch über die Firmengrenzen hinweg mit einem anerkannten Abschluss zu erlangen. Damit steigert der Mitarbeiter auch seine Marktfähigkeit. Beide Ausbildungswege ergänzen sich.

— Professor Lengwiler, sehen Sie das auch so? Bilden interne Angebote keine Konkurrenz für das IFZ?

Lengwiler: Zumindest keine grosse Konkurrenz. Aber wir sind der Auffassung, dass die externen Angebote durch die Firmen noch verstärkt genutzt werden müssten. Die betrieblich orientierte, interne Schulung richtet sich vor allem darauf aus, die Verkaufsfähigkeiten, die kommunikativen Qualitäten und die für den Job notwendigen Fachkenntnisse der Mitarbeitenden zu steigern. Der Arbeitgeber bezieht selbstverständlich in seine Entscheidung auch Kosten-Nutzen-Überlegungen ein. Der Mitarbeiter hat jedoch teilweise andere



Rektor Lengwiler (unten links, oben rechts) vom IFZ Zug will nicht, dass Bankvertreter wie Werner Widmer bestimmen, wie die ganze Hochschule ticken soll. Nur etwa 20 bis 30% seiner Studierenden kommen aus dieser Branche. BILDER: IRIS C. RITTER

Funktion verlangen. Je nachdem, ob er eine Grundausbildung mit Bachelor- oder Masterabschluss oder aber eine bankgeneralistische Weiterbildung wie zum Beispiel die höhere Fachschule Bank und Finanz absolviert, kann er eine Startbasis erreichen, die ihn nach einigen Jahren Praxis zu einer Spezialisierung oder einer Management-Laufbahn befähigt, die er zum Beispiel durch ein Nachdiplomstudium untermauert.

Lengwiler: Ich habe schon erlebt, dass eine Firma eine externe Weiterbildung nicht bewilligte, unter anderem, weil sie befürchtete, der betreffende Mitarbeiter könnte durch Schulkollegen abgeworben werden. Der Mitarbeiter hat die Konsequenzen gezogen und seinen Job gekündigt. Wer eine externe Weiterbildung anstrebt, signalisiert Veränderungsbereitschaft. Es liegt am Arbeitgeber, das zu erkennen und Massnahmen zu ergreifen, um dem Mitarbeiter eine betriebsinterne Weiterentwicklung ermöglichen. Im heutigen Umfeld, wo Jobwechsel häufig vorkommen, ist die Förderung der Weiterbil-

dung von Mitarbeitenden immer auch ein Beitrag an die Qualitätssicherung in der Branche.

— Wie beurteilen Sie Fälle, in denen ein Arbeitnehmer zwar Weiterbildung wünscht, diese aber selbst auswählen und im sogenannten Distance Learning bestreiten will?

Lengwiler: Reine Distance-Learning-Programme bieten wir nicht an, denn wir sind überzeugt, dass die Studierenden im Schulzimmer mehr profitieren als auf dem Weg des Distance Learning. Dieser Weg mag angehen, wenn es nur darum geht, spezifisches Fachwissen zu erwerben. In den Nachdiplomstudiengängen ist es jedoch unser Ziel, den Studierenden eine grössere Handlungskompetenz beizubringen, nicht nur reine Fachkompetenz. Dazu gehört die Förderung der Kommunikation und der Teamarbeit. Gefordert ist Interaktion, und zwar unter den Studierenden selbst wie auch zwischen Studierenden und Dozenten. Aus demselben Grund sind

wir auch skeptisch gegenüber dem Trend der Modularisierung von Lehrgängen.

— Sie sprechen die Gruppendynamik an.

Lengwiler: Eine Aufspaltung von Lehrgängen in eigenständige Kurse und Module führt dazu, dass soziales Lernen erschwert wird, weil sich Lerngruppen und Klassen ständig anders zusammensetzen. Wie wir feststellen, laufen unsere kompakten Lehrgänge mit Masterabschluss besser als beispielsweise Zertifikatskurse oder Seminare.

— Welche Auswirkungen auf Betriebsablauf und Teams in der Firma hat die Tatsache, dass die Studenten über längere Zeit im Unterricht sind?

Widmer: Die Abwesenheit von Kollegen infolge Weiterbildung ist für ein Team schon eine Belastung. Sie ist unterschiedlich, je nachdem, ob der betreffende Mitarbeiter dem Frontbereich oder dem Backoffice angehört. Am schwierigsten ist es für Frontmitarbeiter, die für den Kunden jederzeit erreichbar sein sollten. Deshalb plädieren wir für eine geschickte Planung der Unterrichtszeiten – etwa für Blöcke von einem oder zwei Tagen pro Woche oder drei Tagen pro Monat. Auch ein Blended-Learning-Ansatz ist zu überlegen, in dem Distance Learning Teil des Konzepts ist. Da könnten uns die Schulen mit der Wahl des Methodenmix und der Unterrichtszeiten etwas entgegenkommen.

— Wie wirkt sich die Dauer einer Weiterbildung auf die Praxis aus?

Widmer: Auch das ist ein Problem. Kompaktkurse erfordern ein längeres Commitment der Studierenden. Umgekehrt ist die Arbeitswelt heute von starken und häufigen Veränderungen geprägt – in der Stelle, in der Arbeitsbelastung, in der internen Entwicklung. Da bekunden Mitarbeitende Mühe, sich bei-

spielsweise für eine Weiterbildung von drei und mehr Semestern zu verpflichten. Eine gewisse Etappierung des Studiums wäre von Vorteil.

Lengwiler: Wir ermöglichen solche Etappierungen, aber wir schreiben sie nicht direkt aus. Als kürzlich ein Student von seiner Firma die Chance erhielt, in den USA eine Führungsaufgabe zu übernehmen, haben wir ihm die Möglichkeit geboten, das Nachdiplomstudium von dort aus abzuschliessen.

— Sie haben Auslandsaufenthalte angesprochen. Welche Probleme stellen sich in einem weltweit tätigen Konzern wie der CS, wenn Mitarbeiter in Ausbildung ins Ausland versetzt werden?

Widmer: Auslandsentsätze sind für die kontinuierliche Weiterbildung ein Hin-

Wenn eine Aus- oder Weiterbildung bewilligt ist, unterstützen wir sie finanziell mit 80%.

Werner Widmer

demis. Ist ein Auslandsentwurf rechtzeitig geplant, wird der Mitarbeiter nicht vorher eine Aus- bzw. Weiterbildung beginnen. Als Alternative stehen interne Ausbildungen oder weltweit angebotene Programme offen, in denen sehr viel mehr mit E-Learning gearbeitet wird. Wissen kann so unabhängig vom Aufenthaltsort angeeignet werden. Reines Distance Learning – ohne Interaktion und Klasse – stellt allerdings besondere Anforderungen an die Mitarbeitenden.

Lengwiler: In letzter Zeit erleben wir es tatsächlich häufiger, dass Absolventen wegen Auslandsaufenthalten, neuer beruflicher Aufgaben oder familiärer Probleme die Ausbildung abbrechen oder zumindest unterbrechen. Da suchen wir jeweils zusammen mit den Betroffenen individuelle Lösungen.

Widmer: Eben deshalb ist uns die Etappierung so wichtig. Die Mitarbeiter sollten dann nicht wieder von vorn beginnen müssen, sondern der bis zum Unterbruch erreichte Wissensstand sollte verbrieft und beim Wiedereinstieg angerechnet werden.

— Wie weit bieten Arbeitgeber Hand, dass ihre Mitarbeiter in der Fachhochschule auch ein innerbetriebliches Thema als Forschungsarbeit in Angriff nehmen dürfen?

Widmer: Die Fachhochschulen befassen sich primär mit angewandter Forschung. Deshalb sind wir interessiert an einer Zusammenarbeit für bestimmte Projekte. Diese Kooperation könnte noch intensiviert werden. In Nachdiplomstudien erarbeiten Angestellte regelmässig Praxisarbeiten. Grundsätzlich stellt sich allerdings die Frage, wie das durch die Hochschulinstitute erarbeitete Wissen in die Unternehmen transferiert wird. Es ist wenig sinnvoll, wenn die Arbeiten in irgendeinem Archiv der Schule verschwinden. Die Ergebnisse müssen besser in den Alltag der Bank zurückfliessen, zum Beispiel über den Austausch mit Fachleuten in den Banken und durch den Unterricht auf der Bachelor-, Master- und der Weiterbildungsstufe.

Lengwiler: In der Forschung können wir Studenten mit Diplom- oder Masterarbeiten einbeziehen. Da erhält die Firma etwas zurück. Die grosse Schwierigkeit der letzten Jahre bestand darin, dass wir als Fachhochschulen verpflichtet sind, Kompetenz für angewandte Forschung aufzubauen. Dazu benötigen wir personelle Kapazitäten – primär in Form von Dozenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern, nicht Studenten. Wie wir feststellen, stellt die Finanzbranche viel Geld für die Unis bereit und lässt dabei die Fachhochschulen offenbar links liegen. Wir lösen das Problem teilweise, indem wir versuchen, Projekte direkt in Kooperation mit einzelnen Firmen zu lancieren.

— Woher kommen die Fragestellungen für Forschungsprojekte?

Lengwiler: Angewandte Forschung bedeutet, dass die Projekte der Wirtschaft

Das Studium bedeutet neben dem Job einen Aufwand von 1300 bis 1400 Arbeitsstunden pro Jahr.

Christoph Lengwiler

Bedürfnisse. Er möchte keine Fesseln angelegt bekommen und tendiert auf anerkannte externe Abschlüsse. Er möchte Kollegen ausserhalb des eigenen Betriebs kennenlernen und seine Chancen erhöhen, gelegentlich die Stelle wechseln zu können.

— Macht es denn Sinn, die Marktgängigkeit der eigenen Mitarbeiter zu steigern? Oder leistet man dabei bloss der Konkurrenz Vorschub?

Widmer: Das ist vor allem eine Frage des Marktes. Der Arbeitsmarkt war in den letzten Jahren derart ausgetrocknet, dass sich uns die Frage nach dem Sinn für den Arbeitgeber gar nicht stellte. Wir müssen attraktiv sein für die Arbeitnehmenden, dazu gehört ausser dem salärmässigen Aspekt eine gute Chance für die persönliche Entwicklung. Ausbildung ist so gesehen auch ein Incentive. Wir wollen ein Employer of Choice sein.

— Garantiert ein neu erworbener Abschluss eine Beförderung?

Widmer: Das war vielleicht früher der Fall. Heute muss der Mitarbeitende sein Wissen auf ein Niveau erhöhen, das ihm die Möglichkeit für einen weiteren Laufbahnschritt eröffnet. Er kann aber nicht daherkommen und sofort eine neue

Zur Person

Christoph Lengwiler schloss sein Studium an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich 1987 mit dem Dr. oec. publ. mit einer Dissertation über die Kooperation von Banken ab. Im selben Jahr begann seine Dozententätigkeit an der HSW Luzern, in deren Schulleitung er zehn Jahre später aufgenommen wurde - mit dem Start des IFZ in Zug. Seither leitet der heute 49-Jährige das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, das zur Hochschule Luzern gehört. Er ist verheiratet und Vater von zwei Söhnen. **AL**

Zur Person

Werner Widmer, 58-jährig, hat Wirtschaftswissenschaften studiert mit anschliessender Ausbildung zum Wirtschaftsfachlehrer. Bevor er im Jahr 2000 zur Credit Suisse stiess, war er Rektor einer Berufsfachschule und danach Mitglied der Direktion in einer Privatschulgruppe. In der CS übernahm Widmer 2003 den Aufbau und die Leitung des External Education Management und ist heute als Direktor und Leiter External Education Landscape mit bildungspolitischen und strategischen Aufgaben betraut, unter anderem auch in der Bildungskommission der Bankiervereinigung. **AL**

konkreten Nutzen bringen sollen. Fördermittel vom Bund werden uns nur zugesprochen, wenn wir Wirtschaftspartner für das Projekt gewinnen. Es gibt beide Fälle: Entweder kommt eine Firma mit einer Fragestellung auf uns zu, oder wir haben eine Idee, die wir zum Beispiel den Banken vortragen mit dem Ziel, von ihnen nicht nur Goodwill, sondern auch einen finanziellen Beitrag zu bekommen. Ein Beispiel: In unserem Projekt «Kapitalstruktur von KMU» konnten wir die Raiffeisengruppe und die BDO Visura als Beteiligte gewinnen.

Widmer: Das deckt sich mit unseren Erfahrungen. Im Gegensatz zu den KMU haben wir in den Grossbanken eigene Teams, die angewandte Forschungsprojekte und -themen verfolgen. Wir sind auch international ausgerichtet, die Projektgruppen sind oft mit Teilnehmern aus allen Kontinenten besetzt und arbeiten in englischer Sprache.

— *Professor Lengwiler, wie weit geht das IFZ auf die Forderung der Praxis nach Englisch als Arbeitssprache ein?*

Lengwiler: Wir verfolgen verschiedene Ansätze. Zum einen stellen wir nur noch Dozierende ein, die gut Englisch sprechen. Jüngere Dozenten haben teilweise einige Jahre in den USA gelebt und studiert. Es ist daher gang und gäbe, hin und wieder Vorträge auf Englisch zu halten. Die Hochschule Luzern bietet ab diesem Jahr einen englischsprachigen Bachelor in International Management an. Voraussetzung für die Absolventen ist der Nachweis

Mitarbeitende bekunden Mühe, sich für eine Weiterbildung von drei und mehr Semestern zu verpflichten. Eine gewisse Etappierung des Studiums wäre von Vorteil.

Werner Widmer

sehr guter Englischkenntnisse. Wir rechnen mit Absolventen aus dem Ausland sowie aus Expatriate-Familien, wie es sie im Raum Zug-Luzern öfter gibt. Die Internationalisierung der Ausbildung ist im Gang.

— *Wo etwa liegt das Verhältnis in der zeitlichen Beanspruchung zwischen Arbeitsstelle und Ausbildung? Was erachten Sie als zumutbar?*

Widmer: Konkrete Vorstellungen haben wir im Bachelorlehrgang mit Vertiefungsrichtung Banking and Finance, den die Credit Suisse mitentwickelt hat. Hierfür beträgt der Arbeitsaufwand neben dem Präsenzunterricht im Durchschnitt 20 bis 30%, eine Ausbildungsformel, wie wir sie vor vier Jahren zuerst intern erprobt haben. Der Bachelorlehrgang eignet sich für Mitarbeitende, die sich nach der Lehre, der Berufsmatur oder nach der Matur mit Bankeinstiegsprogramm weiterbilden wollen, ohne gezwungen zu sein, die Erwerbstätigkeit aufzugeben und an die Universität oder die Fachhochschule in ein Vollzeitstudium zu wechseln. Basierend auf unserer Erfahrung sind etwa 70 bis 80% Berufstätigkeit erwünscht, und zwar sowohl von den Teams wie vom Chef. Bei einer geringeren Anwesenheit ist es schwierig, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden.

— *Akzeptieren die Fachhochschulen diese Bedingung?*

Widmer: Sie bieten entsprechende Stundenpläne an, obwohl sie argumentieren, dass sich Angestellte, die weniger absorbiert sind durch die Erwerbstätigkeit, stärker auf das Studium konzentrieren und daher die Qualität der Ausbildung steigern können. Wir haben zurzeit schweizweit knapp 200 Bachelorstudenten in der CS, die meisten mit einem 80%-Pensum. Ganz wenige schaffen es auch mit einem Vollzeitpensum, einige wenige haben ein tieferes Pensum. Finanzielle Verpflichtungen der Studenten, insbesondere jener mit Familie, setzen hier eine Untergrenze.

Lengwiler: Wenn wir für berufsbegleitende Bachelorlehrgänge eine Berufstätigkeit von 80% empfehlen, riskieren wir, dass einige Studierende überfordert sind und im Studium scheitern. Deshalb bezeichnen wir 80% als machbar, aber nur für Absolventen, die belastbar sind. Hochschule wie Arbeitgeber tragen hier

Mitverantwortung. Das Studium bedeutet neben dem Job einen Aufwand von 1300 bis 1400 Arbeitsstunden pro Jahr. Das heisst, die Studierenden müssen massiv mehr als vierzig Wochenstunden für Arbeit plus Studium einsetzen.

— *Wie sind die Schulstunden auf die Woche verteilt?*

Lengwiler: Unser Modell besteht aus Unterricht am Samstag und zusätzlich an zwei halben Tagen, nachmittags ab 14 oder 15 Uhr bis abends um 20 bzw. 21 Uhr. Das verträgt sich mit einem 80%-Arbeitspensum, sofern die Studenten nicht allzu weit von den Kursorten arbeiten bzw. wohnen. An dieser Stelle möchte ich aber auf ein weiteres Spannungsfeld hinweisen: Wir begrüßen es, wenn die Banken ihre Bedürfnisse an die Hochschulen formulieren. Aber die bankspezifischen Bachelorlehrgänge machen bei uns nur etwa 20 bis 30% der Studierenden aus. Die Bedürfnisse der anderen Branchen müssen wir auch berücksichtigen. Es kann nicht angehen, dass die Banken bestimmen, wie die gesamte Hochschule ticken muss.

— *Erwarten Sie wegen der Bankenkrise einen Rückgang der Studierenden aus Bankberufen?*

Lengwiler: Bei den Bachelor- und Masterlehrgängen der staatlichen Hochschulen fällt das Studiengeld nicht ins Gewicht, da die Ausbildung weitgehend von der öffentlichen Hand finanziert wird. Der Beitrag der Banken betrifft dort bei den berufsbegleitenden Lehrgängen «nur» entgangene Arbeitszeit . . .

Widmer: . . . und die Semestergebühr von 600 an staatlich subventionierten Schulen bis 5000 Fr. an privaten Hochschulen.

Lengwiler: Daher glaube ich nicht, dass deswegen weniger Jungbanker den Bachelor machen. Hingegen erwarte ich, dass nun der Trend bei der Studienform kehren könnte. Möglicherweise empfehlen die Arbeitgeber ihren jungen Mitarbeitern wieder häufiger ein Vollzeitstudium statt einer berufsbegleitenden Ausbildung. Denn so kann man auf sanfter Art und Weise Arbeitsplätze reduzieren.

— *Und im Falle von Weiterbildung?*

Lengwiler: Da wirken sich die Cost-Cut-

ting-Programme der Banken tatsächlich in einem Rückgang der Nachfrage aus, allerdings mit einer Verzögerung von etwa einem halben bis einem Jahr. Es wird an den Beiträgen zur Weiterbildung gespart, die unsichere Jobsituation der Mitarbeitenden trägt das ihre dazu bei. Mein Anliegen hier wäre, dass die Arbeitgeber die Aus- und Weiterbildung vermehrt auch als Incentive für die Mitarbeitenden einsetzen. Sie könnten beispielsweise einen Teil der Boni in Form einer Art Ausbildungsgutscheine abgeben. So könnte man in einer Krise eine Win-Win-Situation schaffen.

— *Wie unterstützen die Arbeitgeber die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden?*

Widmer: Für den Markt Schweiz haben wir in der CS eine klare Politik. Wenn eine Aus- oder Weiterbildung bewilligt ist, unterstützen wir sie finanziell mit 80%. Die restlichen 20% muss der Mitarbeiter besteuern. Hinzu kommt, dass vorab auf der Bachelorstufe zusätzliche Abwesenheiten für Prüfungen, Projektwochen und Ähnliches als Arbeitszeit gelten. Drittens sind wir in solchen Phasen auch etwas grosszügiger. Das muss zwar in den einzelnen Teams geregelt werden, aber wir geben Empfehlungen an die Vorgesetzten ab, wie sie sich in etwa verhalten sollen. Schliesslich steht den Mitarbeitenden eine Weiterbildungsberatung zur Verfügung, die auch für die Bildungssteuerung und die Qualitätssicherung zuständig ist.

Lengwiler: Im Nachdiplombereich stellen wir fest, dass die Absolventen beruflich freier sind in ihrer Zeiteinteilung und häufig das Studium neben einer Vollzeitstellung bewältigen. Sie stehen zu meist bereits auf einer Karrierestufe und sind somit als Nachwuchsleute stärker unter Druck. Diese stärkere Belastung ist für sie ein echter Challenge. Sie müssen sich organisieren und Prioritäten setzen – das lässt sie wachsen an der Aufgabe.

— *Wo liegen die Unterschiede zwischen Ausbildung und Weiterbildung?*

Widmer: Der Bachelor sowie der konsekutive Master gelten als Ausbildung, unabhängig davon, ob es sich um ein berufsbegleitendes oder um ein Vollzeitstudium handelt. Aber aufgepasst: Der Fiskus macht die Unterscheidung zwischen Ausbildungs- und Weiterbildungskosten.

Ausgaben für eine Ausbildung sind nicht abzugsberechtigt, Weiterbildungskosten auch nicht immer.

Lengwiler: Auf Hochschulstufe werden die Weiterbildungs-master MAS, die Diplomkurse DAS und die Zertifikatskurse CAS zur Weiterbildung gezählt.

Widmer: Es ist auch eine Frage der Optik: Wenn Sie im Bildungsschema die Sekundarstufe II mit Lehre oder die Matura nehmen, so ist das Ausbildung. Alles darüber gilt als Weiterbildung. Betrachten Sie aber nur die Tertiärstufe, das heisst

Im heutigen Umfeld, wo Jobwechsel häufig vorkommen, ist die Förderung der Weiterbildung von Mitarbeitenden immer auch ein Beitrag an die Qualitätssicherung in der Branche.

Christoph Lengwiler

die Hochschulstufe, dann gelten die Bachelor- und Masterlehrgänge als Ausbildung, und die Nachdiplomstufe ist dann die Weiterbildung.

Lengwiler: Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal: Die Weiterbildung wird fast nur berufsbegleitend absolviert, sie setzt einen Hochschulabschluss und Berufspraxis voraus. Ausbildungslehrgänge dagegen waren ursprünglich Vollzeitlehrgänge, erst später wurden berufsbegleitende Modelle eingeführt.

Widmer: An der Zürcher Hochschule in Winterthur beispielsweise gibt es im Moment gleich viele Klassen für den Bachelor in Business Administration, die berufsbegleitend unterwegs sind, wie solche im Vollzeitstudium. Das ist eine Folge der Bedürfnisse der Praxis, die diese duale Ausbildung fördert. Die Fachhochschulen sind so aufgestellt, dass das möglich ist – weit besser organisiert als in einem Universitätsstudium.

— *Erkennen Sie in der Praxis wesentliche Unterschiede zwischen einem Uni-*

versitätsbachelor und einem Bachelor einer Fachhochschule?

Widmer: Das steckt noch voll in der Entwicklungsphase. Diesen Sommer haben wir die ersten Bachelorabschlüsse an den Fachhochschulen, an den Wirtschaftsfakultäten der Universitäten gibt es sie seit bald vier Jahren. Was wir bereits erleben, ist, dass ein Grossteil der Universitätsbachelors die Ausbildung zum konsekutiven Master anschliesst, allenfalls mit einem einjährigen Zwischen spiel in der Praxis. Das ist bei den Fachhochschulen anders. Der Bachelor, bzw. früher das Diplom, wird als echter Abschluss betrachtet. Wir engagieren in Moment am meisten Universitätsabsolventen mit Masterabschluss, an zweiter Stelle folgen Fachhochschulabsolventen mit einem Vollzeitbachelor in der Tasche. Erst an dritter Stelle stehen die Universitätsbachelor. Letztlich sind aber die Persönlichkeit und der Lebenslauf entscheidend und nicht der Abschluss allein. Jemand, der eine Patchwork-Ausbildung mitbringt, mit Auslandsaufenthalten, Praktika und so weiter, kann für uns sehr interessant sein. Social Skills, die dabei erworben wurden, sind sehr wichtig.

— *Was ist der Unterschied zwischen einem Master und einem MAS?*

Lengwiler: Der MAS – Master of Advanced Studies – erfordert zwingend zwei bis drei Jahre Praxis nach Abschluss des Erststudiums, während der Master – Master of Science – in der Regel direkt an das Bachelorstudium angehängt wird.

Widmer: In der Praxis sind die neuen Begriffe wie MAS, DAS und CAS noch nicht sehr verankert. Es geht dabei um eine Spezialisierung, Vertiefung, Auffrischung auf dem eingeschlagenen Berufsweg, die in der Regel nach etwa fünf Jahren Praxis angestrebt wird, aber auch dem lebenslangen Lernen dient.

Lengwiler: Der konsekutive Master of Science in Banking and Finance wird erstmals ab diesem Herbst angeboten, von Zug und Winterthur gemeinsam. Von unserer Schule wird rund ein Dutzend Absolventen diesen neuen Studiengang beginnen. Das sind etwa 30% unserer Studierenden, die den Bachelor mit Studienrichtung Banking and Finance in diesem Sommer abgeschlossen haben. Viele dieser Studierenden hatten nach der Lehre bereits mehrere Jahre bei einer Bank gearbeitet, bevor sie sich entschieden haben, einen dreijährigen Bachelor zu absolvieren – damals ohne Absicht, einen Master anzuhängen. Jetzt erst ergibt sich diese Möglichkeit. Längerfristig geht meines Erachtens der Trend dahin, dass an den Fachhochschulen ein immer grösserer Anteil der Bachelorstudierenden einen

Wir befolgen die Strategie, nichts intern aufzuziehen, was wir extern einkaufen können.

Werner Widmer

konsekutiven Master anstrebt, während der Anteil an den Universitäten etwas abnehmen wird, weil immer mehr Bachelors auf das Masterstudium verzichten und in die Praxis gehen. Wer die Chance hat, einen Master of Science zu erwerben, sollte damit sofort nach dem Bachelor fortfahren. Man darf nicht glauben, dass man in fünf Jahren den Aufwand nochmals auf sich nehmen wird.

— *Ist es für die Banken denn derart wichtig, dass ihre Mitarbeitenden einen Master of Science vorweisen können?*

Widmer: Schon, aber wir können die Leute auch von den Universitäten holen. Die Entwicklung, dass Fachhochschulen einen konsekutiven Master of Science anbieten, ist für uns nicht unbedingt zwingend. Wir sind mit den Bachelorabschlüssen der Fachhochschulen sehr zufrieden. Nach den ersten Berufserfahrungen empfehlen wir den Mitarbeitenden dann einen Nachdiplommaster. Er ist stärker auf die Praxis ausgerichtet. Diesen Bereich wollen wir ausbauen. Wie viele Bachelorfachhochschulabsolventen einen Master anhängen werden, wird sich zeigen. Das hängt nicht nur vom Arbeitsmarkt ab, sondern auch davon, wie viele Finanzen den Fachhochschulen zur Verfügung stehen.

Gesprächsführung: Reto Gysi von Wartburg und Anne-Marie Nega-Ledermann



Der Professor und der Banker sind sich einig: Interne und externe Ausbildung ergänzen sich.