



Mathe und Mandarin. Die Bankenbranche braucht Mitarbeiter, die neben Betriebswirtschaft auch Physik oder Mathematik beherrschen – und darüber hinaus in den Sprachen der zukunfts-trächtigen Regionen der Welt zu Hause sind, wie etwa im Chinesischen. Foto: dpa

## Firmen profitieren von Routine der Älteren

Ältere Arbeitnehmer sind nach Untersuchungen des Münsteraner Psychologieprofessors Guido Hertel ein Gewinn für die Unternehmen. Ältere seien stressresistenter, erfahrener und teamorientiert. Außerdem müssten sie sich nicht mehr so stark auf ihre Karriere konzentrieren und gäben ihr Wissen gerne an jüngere Kollegen weiter, erklärte der Organisations- und Wirtschaftspsychologe, der für seine Untersuchung etwa 40 000 Datensätze aus Fragebögen, Interviews und Tagebuchstudien ausgewertet hat. Das verbreitete Vorurteil, Ältere würden sich gegen Veränderungen wehren, habe sich nicht bestätigt, erklärte Hertel. epd

## Potenzial flexibler Arbeit wird kaum genutzt

In vielen Firmen werden die Möglichkeiten neuer Kommunikationsmittel wie Smartphone, Online-Videokonferenzen und Cloud-Dienste noch kaum genutzt. Dabei schätzen 70 Prozent der Mitarbeiter einer aktuellen Umfrage zufolge, dass sie mit einer flexibleren Arbeitsweise deutlich produktiver sein könnten. Allerdings böten nur 37 Prozent der Unternehmen entsprechende Werkzeuge für ein örtlich flexibles Arbeiten an, teilte der IT-Dienstleister Citrix mit. Insgesamt 62 Prozent der Befragten glauben, dass sie ihre Arbeit im Prinzip auch an anderen Orten ausführen könnten. dpa

## Eine sichere Bank

Die Finanzinstitute stellen heute weniger Leute ein als in den vergangenen Jahren, doch sie haben immer noch Bedarf. Für die Zukunft suchen sie sorgsam abwägende Mitarbeiter, die virtuos mit Zahlen und Gesetzen umgehen können.

Von Christine Demmer

Gerade erst war ein wenig Hoffnung aufgekommen, dass die Nachbeben der Finanzkrise endlich vorüber seien, da setzen die Banken erneut den Rotstift an. Ein Auszug aus den Abbaumeldungen der vergangenen zwölf Monate: Europas größte Bank HSBC – weltweit minus 30 000 Stellen. Commerzbank – weltweit minus 9000. HSH Nordbank – minus 1200. Postbank – bis zum Ende des Jahres minus 1500. Deutsche Bank – minus 500 im Investmentbanking. Hypo-Vereinsbank – minus 700. Und von einst etwa 1000 deutschen Sparkassen ist weit mehr als die Hälfte auf der Strecke geblieben, Arbeitsplätze inklusive.

Als Bank- oder Sparkassenkaufmann mit Ambitionen und als Wirtschaftsstudent mit Neigung zu Geldgeschäften macht man sich schon seine Gedanken. War's das mit „sichere Bank“? Oder kommen die Jobs zurück? „Über die gesamte Bankenbranche gesehen, wird die Anzahl der Beschäftigten in den nächsten Jahren deutlich zurückgehen, bis 2017 um etwa zehn Prozent“, nennt Udo Bröskamp die schlechte Nachricht zuerst.

Wer Wirtschaft mit Physik oder Mathematik kombiniert, wird geradezu aufgesaugt

Eine gute Nachricht hat der Leiter des Kompetenzzentrums Financial Services bei der Unternehmensberatung Roland Berger in München aber auch: „Im Einzelfall gibt es immer Bedarf.“ Weil Finanzinstitute laufend neue Talente benötigen, würden sie auch weiter junge Leute einstellen, „nur eben weniger als in den letzten Jahren“.

Die Entlassungswelle ausgelöst haben Einbrüche beim Gewinn. Dahinter stehe freilich ein grundlegender Wandel der Geschäftsmodelle, erklärt Christoph Pape, Bankberater aus Frankfurt. „Die Bankenkultur in Deutschland hat sich fundamental geändert: weg vom traditi-

nellen Firmengeschäft mit engen Verbindungen zwischen Banken und Unternehmen, hin zum kapitalmarktgetriebenen Finanzierungsgeschäft nach amerikanischen und britischen Denk- und Handlungsweisen.“ In der Zielpyramide angelsächsischer Geldinstitute steht die Rendite ihrer Aktionäre ganz oben. Entsprechend handeln sie. Die Kosten, insbesondere die Personalkosten, müssen runter.

Patrick Schild war fast ein Vierteljahrhundert lang als Banker im In- und Ausland tätig. Für ihn ist das ein ganz normaler Vorgang. „Ertragsprobleme werden klassisch gelöst durch Veränderungen der Belegschaft“, sagt der Jurist, der heute als Personalberater bei Odgers Berndtson in Frankfurt arbeitet. „Wenn es den Banken wieder besser geht, wird auch mehr eingestellt.“ Allerdings nicht in der Breite, sondern bevorzugt Risikoexperten, die jedes Haar in der Suppe finden, Kreditexperten, die streng auf die Bonität eines Schuldners achten, und Asset-Manager, die das Vermögen der Anleger vergrößern. „Außerdem Regulierungsexperten“, sagt Schild. „Je größer die Probleme der Branche, desto höher ist der Regulierungsbedarf. Auch dort werden qualifizierte Spezialisten gesucht.“

Seit die europäischen Regierungen die Risikobereitschaft der Banken zügeln wollen, wünschten sich die Institute „Mitarbeiter, die nicht nur an die stets mit Risiken behaftete Ertragsseite des Geschäftes denken, sondern die gleichermaßen Regulierung und Compliance, also die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, im Blick haben“, sagt Michael Grote, Professor an der Frankfurt School of Finance & Management, „im Risikomanagement, im Rechnungswesen, im Controlling und überall dort, wo es darum geht, die neuen Regulierungen umzusetzen.“ Dort herrsche ein Mangel an fachkundigen Mitarbeitern. Von anderen hat man genug. „Draufgängertypen sind nicht mehr gesucht“.

Nach einhelliger Meinung aller Experten seien steile Karrieren in der Bank nach wie vor möglich, nur eben eher für genaue, sorgsam abwägende Mitarbei-

ter, die virtuos mit Zahlen und mit Gesetzen umgehen können. „Als Einstieg genügt nach wie vor ein Wirtschaftsstudium“, beruhigt Udo Bröskamp von Roland Berger. „Will er sich aber differenzieren, muss der Betriebswirt künftig Zusatzwissen mitbringen: spezifisches Know-how, Kundenverständnis und Fremdsprachenkenntnisse.“ Und der erfahrene Banker Schild ergänzt: „Wer sich herausheben will, sollte Mandarin

Trotz der Krise halten sich die Banken für äußerst attraktive Arbeitgeber

lernen. Nur ganz wenige Betriebswirte beherrschen die Fremdsprachen der aufstrebenden Länder: Portugiesisch, Russisch oder Arabisch. Unbedingt zu empfehlen ist ein Auslandsstudium – allein schon wegen der interkulturellen Kompetenzen, die man darin erwirbt. „Gute Einstiegschancen haben laut Bröskamp „Absolventen mit einer quantitativen Ausrichtung, also beispielsweise Volkswirte mit ökonomischem Hintergrund, Physiker, Mathematiker und Informatiker“.

Noch ist Wirtschaftsphysik ein Exotenfach, das man in Deutschland nur an der Universität Ulm studieren kann. Nur wenige Ökonophysiker sind in Kreditinstituten tätig. Das könnte sich nach Ansicht von Grote ändern: „Wer Wirtschaft mit Mathematik oder einem anderen quantitativen Studienfach kombiniert, wird von den Banken geradezu aufgesaugt.“ Ebenso gute Karten hätten Liebhaber von Ertragswerten und Rechnungsabgrenzungsposten: „Man braucht Leute, die das Ganze verbuchen und kontrollieren können und die wissen, wie man die Dinge in der Bilanz darstellt.“ Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Rechnungswesen sei da eine gute Basis. Noch begehrter jedoch, so Grote, seien Mathematiker mit einem zusätzlichen Master of Business Administration oder einem Master of Finance. „Physiker sind noch etwas beliebter als Mathematiker,

weil die eher gelernt haben, mit den Phänomenen der realen Welt umzugehen.“

Eines dieser Phänomene ist jeden Tag an den internationalen Bankenplätzen zu bestaunen: Trotz der andauernden Unruhe in der Branche sind die Banken noch immer davon überzeugt, zu den attraktivsten Arbeitgebern für Hochschulabsolventen zu gehören. Britta Kemna, Personalberaterin bei Mercuri Urval in Wiesbaden, rückt das in den Bereich der

Märchen und Sagen. „Das Image der Banken ist angeschlagen“, sagt sie. „Viele haben eine negative Presse, und das wirkt auf die Bewerber zurück.“ Die frühere Bankerin glaubt, dass junge Menschen gern bei erfolgreichen Unternehmen arbeiten wollen. „Sie orientieren sich an den Schlagzeilen und daran, ob eine schlüssige Strategie vorhanden ist. Und da gibt es heutzutage eben auch Banken, die als Arbeitgeber durchfallen.“

## Leidenschaft bringt die besten Talente zusammen.

Mit dem Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung erreichen Sie 1,41 Mio. leidenschaftliche Leser – darunter besonders viele hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Immer samstags in der Süddeutschen Zeitung und täglich unter [www.sz.de/stellenmarkt](http://www.sz.de/stellenmarkt) und [www.laufbahner.de](http://www.laufbahner.de) sowie in der neuen SZ-Stellenmarkt App für das iPad.



Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

Die Entwicklungsabteilung von BMW.

## Technokraten am Ruder

Wer eine Karriere bei einer Bank anstrebt, muss bereit sein, strenge Regeln einzuhalten

Was muss der Banker der Zukunft mitbringen? Max Otte fürchtet: eine besondere Fähigkeit im strengen Anwenden von Regeln und wenig selbständiges Handeln. Der Wirtschaftsprüfer lehrt quantitative und qualitative Unternehmensanalyse und -diagnose an der Hochschule Worms und an der Universität Graz und gilt als scharfer Kritiker der weltweiten Finanzwirtschaft. Bereits 2006 hatte der Investor und Fondsmanager vor der Finanzkrise gewarnt.



Max Otte Foto: privat

SZ: Hat der Kundenberater, der eine gute Lösung für beide Seiten anstrebt, in der Bank der Zukunft noch einen Platz?  
Otte: Nein. Der angelsächsisch geprägte Finanzkapitalismus ist auch in Deutschland auf dem Vormarsch. In der Konsequenz werden eigenständig entscheidende Banker mit breitem Urteilsvermögen und Kundenkenntnis in der Fläche, also in den Filialen, zunehmend durch eine Art Bank-Ingenieure in der Zentrale ersetzt und von diesen ferngesteuert. Die Technokraten haben das Ruder übernommen.

SZ: Die attraktiven, einflussreichen Jobs werden also künftig nahe dem Vorstand angesiedelt sein?  
Otte: Das ist schon heute so. Die Mitarbeiter in den Niederlassungen sollen in

erster Linie komplexe Bankprodukte verkaufen, und davon gibt es täglich mehr. Im Kreditgeschäft ist das ähnlich. Die Entscheidungsbefugnisse der Kredit-sachbearbeiter am Ort werden gegen null gefahren. Sie müssen dieselben zentral gestalteten Prozesse anwenden, ganz gleich ob es um einen Gewerkekredit oder um eine hochkomplexe Fremdfinanzierung für ein Unternehmen der Großindustrie geht. Selbst bei Sparkassen und Volksbanken geht es in diese Richtung.

SZ: Werden die Banken in Zukunft mit weniger Mitarbeitern auskommen?  
Otte: Ohne Zweifel wird die Anzahl der Stellen deutlich zurückgehen. Die Banken schrauben ja schon jetzt die Leistungserwartungen ihrer Kunden immer

weiter nach unten, um in Zukunft noch mehr automatisieren zu können.

SZ: In den Geldinstituten soll eine große Zeit anbrechen für Mathematiker, Physiker und Ökonometrierer, für Leute also, die vor allem gut mit Zahlen umgehen können. Stimmt das?  
Otte: Leider setzt sich immer mehr die Auffassung durch, dass sich Risiken durch mathematische Modelle beherrschen lassen. Das ist aber nicht der Fall: Viele Risiken tauchen eben in den Modellen nicht auf. Da wäre es besser, historisch und politisch gebildete Finanzfachleute zu haben, die auch qualitative Risiken einschätzen können. Der Zug geht aber in die andere Richtung.

SZ: Was raten Sie Ihren Studenten, die von einer selbstbestimmten Karriere in der Bank träumen? Hände weg?  
Otte: Da steht man auf verlorenem Posten. Man sieht die Trends, kann aber nichts dagegen ausrichten. Die Finanzinstitute wollen Technokraten haben. Ich kann nur versuchen, den jungen Menschen Überblickswissen und Einordnungsvermögen mitzugeben, sodass sie nicht komplett zu Technokraten werden.

SZ: Was raten Sie Ihren Studenten, die von einer selbstbestimmten Karriere in der Bank träumen? Hände weg?  
Otte: Da steht man auf verlorenem Posten. Man sieht die Trends, kann aber nichts dagegen ausrichten. Die Finanzinstitute wollen Technokraten haben. Ich kann nur versuchen, den jungen Menschen Überblickswissen und Einordnungsvermögen mitzugeben, sodass sie nicht komplett zu Technokraten werden.

Interview: Christine Demmer