

Restrukturierungen auf dem Finanzplatz Schweiz: Digitalisierung als Chance

Der Finanzsektor steht vor grossen Herausforderungen. Verschiedenste Faktoren wie das Tiefzinsumfeld, der generelle Margendruck, der automatische Informationsaustausch, die dichte Regulierung und vor allem auch die Digitalisierung bewirken eine anhaltende und weitreichende Umwandlung des Finanzsektors.

Die Digitalisierung ist kein neuer Begriff in der Finanzbranche. Die digitale Revolution steht aber erst am Anfang. Die neuen Technologien werden die Banken und das Finanzgeschäft stark verändern und sich spürbar auf den Arbeitsmarkt auswirken, und zwar in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden wie auch die Anzahl und die Qualität der Stellen.

Der SBPV setzt sich ein für einen nachhaltigen Finanzplatz im Dienste der Gesellschaft, einen Finanzplatz mit sicheren, anständigen und interessanten Arbeitsstellen. Er unterstützt dabei insbesondere die Personalkommissionen und Bankangestellten bei Restrukturierungen, damit diese sozialverträglich umgesetzt werden.

1. Digitalisierung bewirkt Stellenab- und -umbau

These:

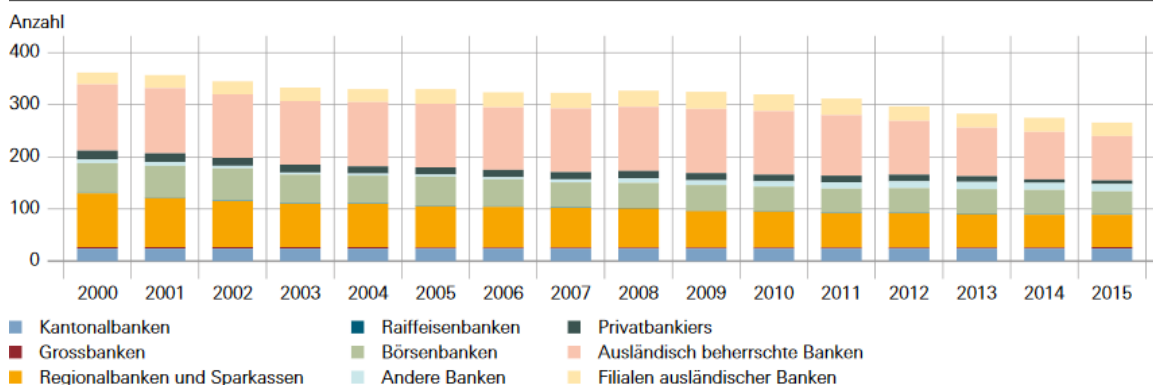
Unter dem Druck der technologischen Entwicklung, der Regulierung, der Weissgeldstrategie, des starken Frankens und der Senkung der Margen wird sich der Finanzplatz Schweiz in den nächsten Jahren weiterhin konsolidieren. Es werden sich neben den traditionellen Banken andere Finanzdienstleister entwickeln, die einen Teil der abgebauten Stellen der Banken auffangen werden. Haupttreiber und Gestalter der Konsolidierung ist die Digitalisierung. Die Akteure des Finanzsektors sind in Zukunft nicht mehr nur Banken. Neue Akteure entstehen, andere treten in den Finanzsektor ein. Die Konkurrenz wird internationaler. Die Strategie des Finanzplatz Schweiz muss von allen Akteuren festgelegt werden. Darin eingeschlossen sind auch die Sozialpartner.

Senkung der Anzahl Banken

Seit Jahren sinkt die Anzahl Banken. Und sie wird weiter sinken.

ANZAHL BANKEN

Gliederung nach Bankengruppen



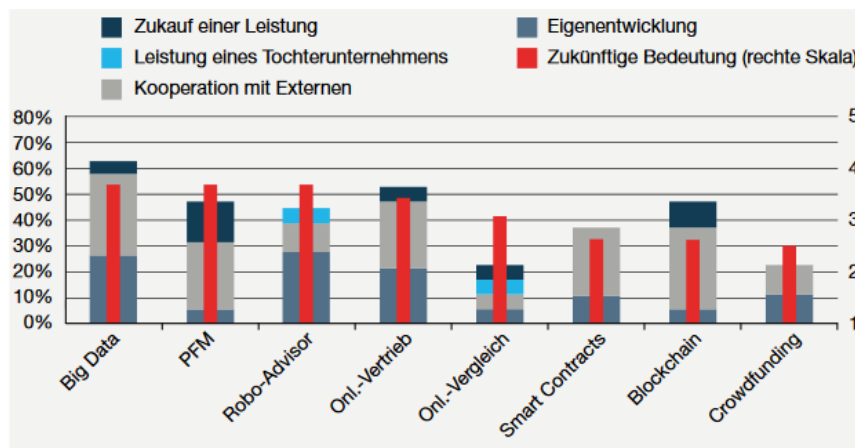
Quelle: SNB

Die meisten Finanzinstitute wollen sparen und durch Stellenabbau und/oder Outsourcing Personalkosten senken. Die Sozialpläne, die in diesem Zusammenhang verhandelt werden, müssen auch die von Outsourcing betroffenen Angestellte schützen, indem sie die Arbeitsbedingungen des neuen Arbeitgebers berücksichtigen.

Trotz Restrukturierung des Finanzplatzes ist die Zahl der erfassten Arbeitslosen in der Bankbranche nach wie vor ziemlich stabil und mit rund 2% niedriger als der Schweizer Durchschnitt. Dies deutet darauf hin, dass viele Bankangestellte aufgrund ihrer guten Qualifikationen neue Stellen in der Verwaltung, bei Treuhändern, Versicherungen, bei anderen finanznahen Unternehmen wie Family Offices, Softwareentwickler (Avaloq, Tenemos, Cognizant usw.), bei neuen Anbietern (Postfinance, Swisscom) oder in der Fintech-Branche finden.

Die Entwicklung neuer Technologien wird entweder von den Banken selbst wahrgenommen oder von Fintech-Unternehmen angeboten. Meist werden dabei Kooperationen eingegangen.

Aktivitätsquoten und künftige Bedeutung Fintech, Banken

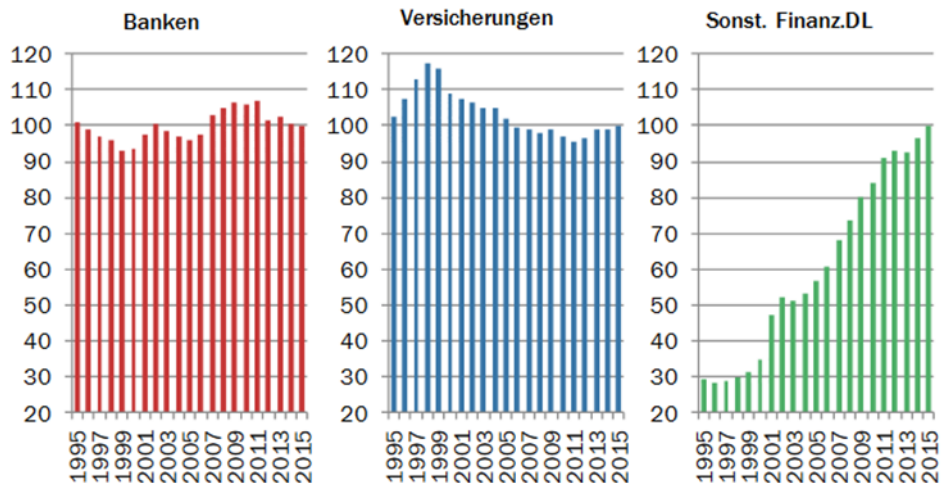


Quelle BAKBASEL

Zunahme der Fintech Unternehmen

Die Entwicklung der Fintech-Branche ist schwierig zu verfolgen, da sie statistisch nicht klar erfasst wird. Zudem sind die finanznahen Institute in verschiedenen Verbänden organisiert (Swiss ICT, Swiss FinTech Innovations, Swiss Finance Start up), was den Sozialdialog erschwert.

Entwicklung der Zahl der vollzeitäquivalenten Arbeitsplätze im Finanzsektor in der Schweiz



1995-2015, Index 2015=100
Quelle: BAKBASEL

Der Gesetzgeber prüft Deregulierungsmassnahmen für die Fintech-Branche und will damit die Digitalisierung fördern. Dadurch wird auch die Restrukturierung auf dem Finanzplatz beschleunigt. Banken sind aber nicht nur durch Gesetze und Verordnungen, sondern auch durch kollektive Arbeitsverträge geregelt. Diese ergänzen die Gesetzesvorlagen und bilden einen Schutz gegen die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Es ist daher wichtig, diesen kollektivvertraglichen Schutz auf die neuen finanznahen Dienstleister und Organisationen auszuweiten.

Strategischer Entscheid

Der SBPV muss alle Akteure des Finanzplatzes kennen, mit ihnen in Kontakt treten, sozialpartnerschaftliche Beziehungen aufbauen, wenn möglich im Rahmen unserer Beziehungen mit dem Arbeitgeberverband der Banken.

Der Kreis der potentiellen Mitglieder soll entsprechend angepasst werden.

2. Auswirkungen auf die Anzahl und die Profile der Arbeitsplätze

These:

Die Digitalisierung wird Auswirkungen auf die Arbeitsstellen haben, besonders auf Stellen mit mittlerer Qualifikation. Die betroffenen Angestellten müssen für die neuen Bedürfnisse der Finanzdienstleister geschult werden.

Die Weiterbildung muss dafür überarbeitet werden. Sie muss flexibler sein, die Selbstverantwortung fördern und offen für alle Akteure des Finanzsektors sein. Die Finanzierung muss diesen Kriterien Rechnung tragen.

Neue Kompetenzen sind gefragt

Die digitale Arbeitswelt fordert auf der einen Seite eine enorme Spezialisierung, gepaart mit hohen Erwartungen bezüglich Generalisten Fähigkeiten. So wird von einem Spezialisten gleichzeitig erwartet, ein soziales Talent zu sein, weiter die Fähigkeit zu besitzen, grosse Mengen an Informationen (Mailflut) zu bewältigen, ein kontinuierliches Risikomanagement zu betreiben und die grosse Autonomie in der Arbeitsorganisation optimal zu verwalten.

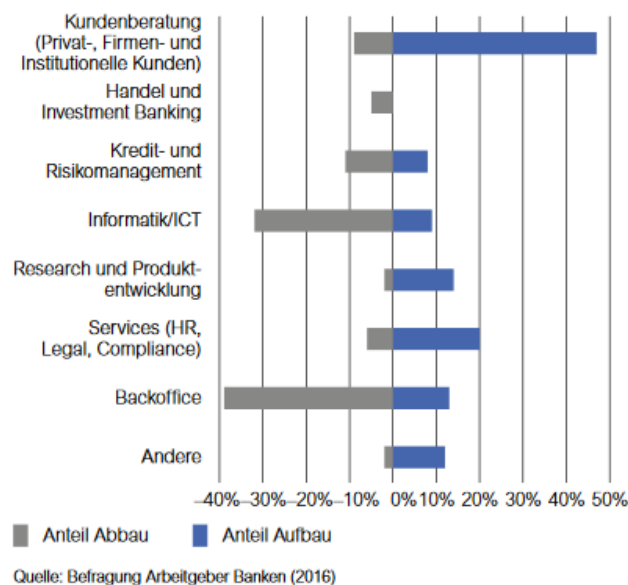
Diese Kompetenzanforderungen sind neu. Die Ausbildung der Angestellten muss über die technische Kompetenzerwerbung hinausgehen. Es handelt sich um Verhaltensweisen in einer sich ständig ändernden digitalisierten Arbeitswelt. Die Ausbildung muss auf eine neue Weise angepackt werden. Damit diese dem Unternehmen wie auch dem Angestellten etwas bringt, muss sie einen offenen und integrativen paritätischeren Ansatz aufweisen. Der Lernprozess in digitaler Form, in der Gruppe, in der digitalen Gemeinschaft soll Soft Skills fördern wie das Lösen von Problemen, die Zusammenarbeit, die Kreativität, das kritische Denken usw.

Frey und Osborne¹ prognostizieren, dass besonders Stellen und Tätigkeiten auf mittlerem Qualifikations- und Einkommensniveau von der Digitalisierung betroffen sein werden. Die Digitalisierung schafft auf der einen Seite eine Nachfrage nach Stellen mit wissensintensiven Aufgaben, auf der anderen Seite aufgrund der Digitalisierung von Diensten Aufgaben mit reduzierter beruflicher Autonomie, Arbeitsstellen beispielsweise, die Daten für die Datenbanken Big Data erfassen.

Stellenabbau und Verschiebung

Die Digitalisierung wird zu Stellenabbau und Stellenverschiebungen führen. Welche Stellen in den nächsten Jahren aufgrund der Digitalisierung und welche im Zusammenhang mit Sparmassnahmen aufgrund Externalisierung abgebaut werden, ist schwer zu unterscheiden. In den meisten Fällen sind sowohl die Digitalisierung wie auch Sparübungen die Treiber von Restrukturierungen.

Falls Sie in den nächsten fünf Jahren neue Stellen schaffen bzw. abbauen, schätzen Sie bitte deren Anteil im Vergleich zur aktuellen Situation (Ende Maie 2016)



«Mittel- und langfristig werden die derzeit stattfindenden Veränderungen im Finanzsektor insbesondere die Industrialisierung und Digitalisierung zu Produktivitätsgewinnen führen.»ⁱ²

¹ http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation, Frey und Osborne, 2013

² Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors, BAK Basel, 2016, S. 38

Da Digitalunternehmen 26% profitabler sind als der Branchendurchschnitt³, müssen digitalisierte Unternehmen finanzielle Mittel für die Ausbildung des gesamten Personals reservieren. Ein paritätisches Finanzierungssystem sollte ins Auge gefasst werden. Dieses sollte den Arbeitnehmenden erlauben, sich mehr in die Ausbildung einzubringen.

Strategischer Entscheid:

Die Aus- und Weiterbildung der Angestellten für die neuen Bedürfnisse der digitalen Finanzbranche muss sozialpartnerschaftlich organisiert und in der VAB geregelt werden.

3. Schutz der Gesundheit

These:

Die Digitalisierung hebt zeitliche und räumliche Grenzen auf. Das Risiko besteht in der Entwicklung neuer individueller Arbeitsformen ausserhalb der Sozialpartnerschaft. Die Gesundheit und das soziale Leben der Angestellten sind dabei gefährdet. Infolge vermehrter selbständiger Projektarbeit verschwimmen die Grenzen in den Arbeitsprofilen.

Risiko Sozialdumping

In einer Welt, wo Arbeitsstellen dem globalen Wettbewerb mittels Internetplattformen unterstellt sind, auf denen Unternehmen Stellenangebote zur Ausführung gewisser Aufgaben publizieren, die freiberuflich Tätige in Konkurrenz stellen (crowdsourcing), braucht es klare Regeln zum Schutz der Arbeitsbedingungen.

Die Digitaltechnologie ermöglicht zerstückelte Unternehmensmodelle. Die Tendenz geht zu Angestellten, die für ein Projekt verpflichtet werden, gebunden an flexible Verträge, sogenannte «unabhängige» Angestellte. Diese Angestellten sind dem Arbeitsgesetz nicht unterstellt, profitieren nicht von den Vorteilen der Gesamtarbeitsverträge, werden am Teilnahmeprozess ausgeschlossen. Sie stellen ausserdem eine Konkurrenz dar für Angestellte mit unbefristeten Arbeitsverträgen in der Schweiz. Die Gefahr von Lohn- und Sozialdumping ist gross. Die globalisierte Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden kann zu Sozialdumping und einer Gefährdung unserer Sozialwerke führen.

Gesundheitsrisiko

Aufgaben, die auf Wissen basieren, können jederzeit mittels mobilem Digitalgerät aus der Ferne getätigt werden. Diese Flexibilität bietet den Arbeitnehmenden Vorteile, birgt aber auch enorme Risiken für Gesundheit und Geselligkeit. Indem die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verblassen («Erreichbarkeit», mobiles Büro, u.a.), ist es immer schwieriger abzuschalten. Ausserdem in einer globalisierten Arbeitswelt sind die Arbeitszeiten immer flexibler und gefährden die Sozialität und die Gesundheit. Auch die Schnelllebigkeit ist ein Merkmal der Digitalisierung: Es muss jederzeit auf Anfragen prompt reagiert werden. Arbeitgeber verlangen, dass ihre Angestellten auch am Wochenende und ausserhalb der Arbeitszeiten erreichbar sind. Das private Leben wird zunehmend von der Arbeit beeinträchtigt. Aufgrund dessen steigt der Anteil an berufstätigen Menschen, die unter einem Burn-out, Erschöpfungssyndromen und stressbedingten Erkrankungen leiden. Angesichts dieser Entwicklung müssen Massnahmen getroffen werden

³ The Digital advantage» de Caggemini Consulting et MIT Center for Digital Business

Strategischer Entscheid:

Der SBPV engagiert sich im Rahmen der Sozialpartnerschaft für den Gesundheitsschutz und für eine gesunde Work-Life-Balance. Die Erreichbarkeit, die Dauer und die Flexibilität der Arbeitszeit müssen zum Schutz der Arbeitnehmenden in der VAB klar geregelt werden.

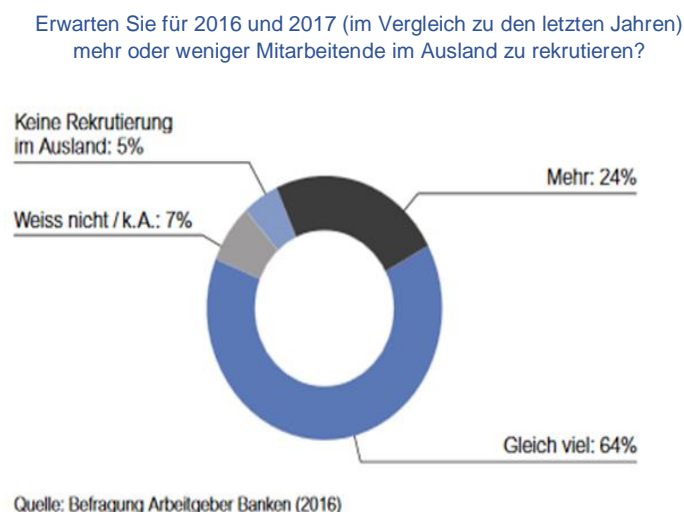
4. Fachkräftemangel: Das Problem mit älteren Mitarbeitenden und Frauen angehen

These:

Die Banken bevorzugen es, Leute anzustellen, die sofort einsetzbar sind. Gleichzeitig trennen sie sich von älteren Mitarbeitenden durch Frühpensionierungsangebote oder entlassen diese aus Leistungsgründen. Weiterbildungsangebote für ältere Angestellte werden kaum angeboten. Auch Frauen bilden ein grosses Potenzial, das besser ausgeschöpft werden sollte.

Der Fachkräftemangel ist eine der Hauptsorgen der Banken heute. Um die anstehenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern, setzen sich die Banken für den freien Personenverkehr und höhere Drittstaatskontingente ein. Dabei wird das Potenzial von älteren Angestellten nicht ausgeschöpft. Diese haben es oft schwer, im Finanzsektor weiterzuarbeiten.

Gemäss einer Untersuchung vom Verband Arbeitgeber Banken (Banken 2016 und 2017 mehr Mitarbeitende aus dem Ausland anstellen als im Vorjahr.



Ältere Mitarbeiter

«Die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen weisen bei älteren Arbeitnehmenden eine geringe Verbleibs Quote, eine hohe Separationsquote, die tiefste Einstellungsrate und das unvorteilhafteste Verhältnis bei den Einstellungsraten zwischen den Altersgruppen auf. Somit sind alle berücksichtigten Indikatoren hinsichtlich der Integration älterer Arbeitnehmender in den Arbeitsmarkt nachteilig. Gründe dafür dürften unter anderem das schwache Beschäftigungswachstum in der untersuchten Zeitperiode, aber auch die vermutlich relativ hohe Frühpensionierungsquote in diesem Wirtschaftszweig sein. Diese beiden Faktoren erklären aber beispielsweise nicht, weshalb die Einstellungsrate von älteren Arbeitnehmenden auch im Vergleich zu derjenigen der jüngeren Vergleichsgruppe einen solch tiefen Wert aufweist.

Eine altersspezifische Diskriminierung kann deshalb in diesem Wirtschaftszweig nicht ausgeschlossen werden.»⁴

Wirtschaftszweig	Masszahl	Verbleibsquote	Einstellungsrate	Einstellungsrate Verhältnis	Separationsrate	Beschäftigungswachstum	Beschäftigungswachstum Verhältnis
Baugewerbe	orange	white	white	white	white	white	white
Finanz- und Versicherungs-DL	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange
Gesundheitswesen	white	green	green	white	white	green	orange
Detailhandel	orange	white	white	white	orange	orange	green
verarbeitendes Gewerbe	white	white	orange	orange	white	white	white
Verkehr und Lagererei	green	orange	orange	white	green	green	white
Erziehung und Unterricht	orange	white	white	green	orange	orange	green
Information und Kommunikation	white	green	green	white	white	green	orange
freiberufliche, wiss. und techn. DL	green	white	white	white	white	white	white
Architektur- und Ingenieurbüros	green	white	white	white	white	white	white

⁵ ■ nachteiliger Wert ■ vorteiliger Wert □ unauffälliger Wert

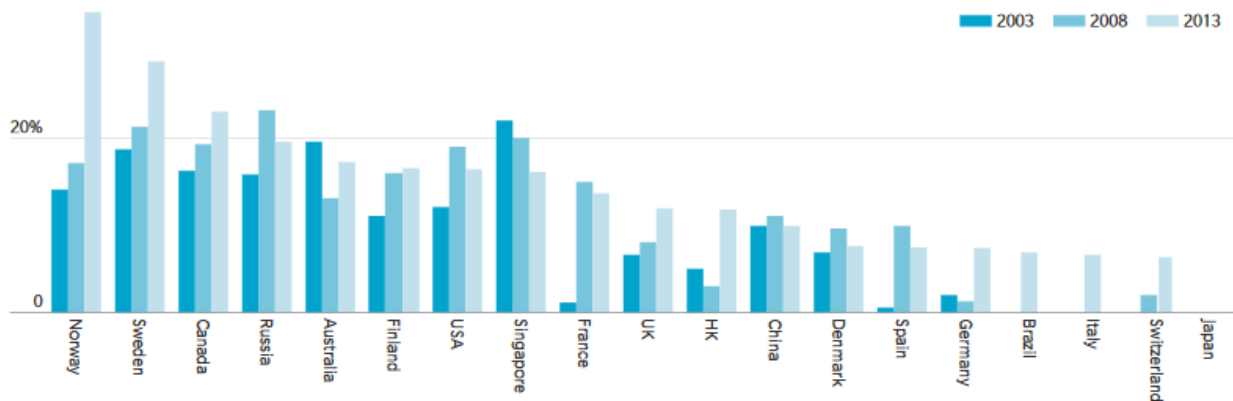
Aus der Tabelle wird deutlich, dass insbesondere fünf Wirtschaftszweige auffällig nachteilige Werte aufweisen, darunter der Wirtschaftszweig der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

Weibliche Angestellte

Die Anzahl weiblicher Angestellter in Banken ist mit 38% ansehnlich. Diese befinden sich aber mehrheitlich in den unteren und mittleren Hierarchiestufen. Die Finanzwelt ist in der Schweiz wie auch in anderen Ländern hauptsächlich von Männern dominiert. Der Finanzsektor Schweiz hat diesbezüglich aber im Vergleich zu anderen Ländern grossen Nachholbedarf.

EXHIBIT 2: % OF EXCO MEMBERS THAT ARE WOMEN, BY COUNTRY

40%



Source: Oliver Wyman analysis of company disclosures

«At its core, increasing diversity in the senior ranks of financial firms is an important business matter. Legislators and regulators seek it and, increasingly, so do shareholders, employees and customers, for the sensible reason that it improves decision making, performance, sustainability, service and long-run profits. The success of financial firms depends on the calibre of their staff and their corporate culture. The «alpha-male» dominated cultures of the recent past won't cut it any longer.»⁶

⁴ 50 Plus Chance und Risiken auf dem Zürcher Arbeitsmarkt, AWA Zürich, September 2016, S. 30

⁵ 50plus, Chancen und Risiken auf dem Zürcher Arbeitsmarkt, Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft, September 2016, S. 30

⁶ http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/dec/OW%20Women%20in%20Financial%20Services_A4_New%20Final%281%29.pdf

Die Gründe sind komplex, warum Frauen auf dem mittleren Management stagnieren. Sie sind sicher nicht mit dem Ausbildungsniveau der Frauen zu erklären. «Auf Hochschulebene nimmt die Abschlussquote der Frauen kontinuierlich zu und der bildungsspezifische Unterschied zwischen Frauen und Männern wird immer geringer. Die Bankenkultur ist sicher mit einem Grunde (für die schwache Vertretung der Frauen im oberem Management) sowie das mangelnde Angebot an flexible Arbeitsstellen auf allen Ebenen.⁷

Die Angestellten und die Gesellschaft erwarten, dass sich die Arbeitgeber sich anstrengen, um die inländischen Fachkräfte auszuschöpfen. Nur so können ausländerfeindliche Tendenzen, die letztendlich auch der Wirtschaft schaden, entgegnet werden.

Strategischer Entscheid

Der Fachkräftemangel soll nicht durch die Anstellung von Angestellten aus dem Ausland oder durch Outsourcing ins Ausland gelöst werden. Die bereits jetzt in der Schweiz lebenden älteren Mitarbeitenden und die Frauen sollen gegenüber Angestellten aus dem Ausland bevorzugt werden und es soll ihnen die dafür nötige Weiterbildung und flexible Stellen angeboten werden.

5. Schutz der Persönlichkeit

These:

Die Digitaltechnologie kann ein Werkzeug zur Kontrolle der Angestellten und der Kunden sein. Sie erlaubt eine grössere Flexibilität in der Arbeitsorganisation, kann aber auch zu persönlichen Dateien führen, die den Schutz der Privatsphäre der Angestellten verletzen.

Risiko übertriebener Arbeitnehmerkontrolle

Angestellte produzieren grosse Mengen an Daten persönlicher Natur. Sie enthalten Informationen über was sie wo, zu welchem Zeitpunkt und mit wem machen. Diese Daten können vom Arbeitgeber benutzt werden um seine Pflicht in Sachen Gesundheitsschutz zu erfüllen (Arbeitszeit- und Anwesenheitskontrolle). Die Daten werden auch zur Kontrolle der Angestellten verwendet. «Grossbanken wie UBS oder CS überwachen nicht nur die Chat-Protokolle und Telefongespräche ihrer Angestellten. Beide nutzen auch eine Software, deren Algorithmen die Computerbenutzer darauf untersuchen sollen, ob sie für das Unternehmen potenziell gefährlich werden könnten⁸. Angestellte müssen die Möglichkeit haben, auf die gespeicherten Daten zuzugreifen. Sie sollen auch Einfluss bekommen, wie diese verwendet, interpretiert und möglicherweise gehandelt werden. Jeder Mitarbeiter sollte das Recht haben, seine Daten zu bearbeiten und beim Ausscheiden aus dem Unternehmen diese zu löschen.

Strategischer Entscheid:

Der Schutz der Persönlichkeit beinhaltet auch den Datenschutz. Die Mitarbeitenden sollen Zugang und Kontrolle über die von der Bank gespeicherten Daten erhalten und von permanenter Überwachung geschützt werden.

⁷ Frauen in Führungspositionen, der Fall Schweiz, ein Bachelor Arbeit von Julia Nentwich, Uni St Gallen, 2009

⁸ Auszug aus Schweizer Bank November 2016, S. 40, Gespräch mit Antoinette Weibel, Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement, Uni St Gallen

6. Risiken für die Kunden und die Reputation von Banken

These

Die Entwicklung der Digitalisierung erhöht die Risiken für Konsumenten und Angestellte. Die Risiken eines Hackerangriffs steigen mit dem Fortschritt der Digitalisierung. Die Moralisation der Finanzakteure und deren Ausbildung sind die effizientesten Mittel, um diese Risiken zu reduzieren.

Mit der Digitalisierung kommen auch neue Risiken auf die Banken zu: Cyberangriffe und Datenraub. Eine Studie von Lloyds beziffert die jährlichen Kosten von Cyberangriffen für die Gesamtwirtschaft auf 400 Milliarden Dollar. «Der Finanzsektor ist eine beliebte Zielscheibe von Hackern: Cyberangriffe auf Finanzinstitute ereignen sich dreimal häufiger als auf andere Unternehmen.»⁹

Die Digitalisierung macht Datenklau durch das Personal viel einfacher. «Ein Grossteil der Datenmissbräuche geht auf demotivierte und/oder unehrliche und zu deliktischem Verhalten bereite Mitarbeitende zurück. Die Vorfälle um HSBC, CS und LGT haben bestätigt, dass Mitarbeitende ein wichtiges operationelles Risiko darstellen.»¹⁰ Der einzige effiziente Schutz dagegen sind loyale und engagierte Mitarbeitende. Das war immer ein Qualitätssiegel der Schweizer Banken. Dieses zu verlieren, würde kurz- und langfristig sehr teuer werden. Einige Banken haben diese Gefahren erkannt und wollen vermehrt wieder in eine Kultur des Vertrauens investieren, anstatt in eine Kultur der Geld Incentives und der Kontrolle.

Die verschiedenen Personalkostenabbauprogramme der Banken haben den Druck auf die Mitarbeitenden erhöht, bei gleicher und sinkender «total compensation» (Fixlohn und Boni). Dabei lassen sich die Chefs, unabhängig von Geschäftsgang und Wirtschaftslage, weiterhin sehr hohe Löhne ausbezahlen. Wenn Restrukturierungen und die damit verbundenen Kündigungen als ungerecht empfunden werden und ein Gefühl der Viktimisierung entsteht, dann entstehen Angst und Demotivation. Als Konsequenz entwickelt sich eine Entfremdung von der Arbeit, die gar zu kriminellen Handlungen führen kann. Eine neue Studie der Hochschulen Fribourg und Wallis untersuchte, «wie menschliche Risiken zur Vernichtung des Firmenwertes im Bankenbereich führen».¹¹

Beim Stellenabbau widerspiegeln auch Sozialpläne und Konsultationsverfahren diese Werte. Diese sollen in erster Linie Arbeitsplätze erhalten und soziale Kriterien für die Begleitmassnahmen stellen. Die Sozialpläne werden den Arbeitnehmenden transparent unterbreitet.

Strategischer Entscheid:

Der SBPV unterstützt eine Bankenkultur, die auf Respekt und Vertrauen basiert und den Dienst an der Gesellschaft in den Vordergrund stellt. Die Sozialpartnerschaft ist ein Mittel, um diese neue Werte im Gesamtarbeitsvertrag und in den Sozialplänen zu verankern.

⁹ Referat von Mark Branson am Business Club Zürich, Zunfthaus Saffran, Zürich, 10. September 2015

¹⁰ Vorsicht Datenklau und Datenmissbrauch, Monika Roth http://www.roth-schwarz-roth.ch/downloads/ICT_2010_04-Monika_Roth.pdf

¹¹

www.researchgate.net/publication/308092398_HOW_HUMAN_RISK_COULD_LEAD_TO_VALUE_DESTRUCTION_IN_SERVICES_AN_EXPLORATORY_STUDY_ABOUT_OCCUPATIONAL_STRESS_IN_THE_SWISS_WEALTH_MANAGEMENT_SECTOR