



BILD: ISTOCK

**Führung braucht Übersicht. Selbstüberschätzung aufgrund von übermässigem Selbstvertrauen kann gefährlich werden.**

**F**ührungskultur ist immer eine Reflektion des Geschäftes, in dem sie stattfindet, die widerspiegelt, wie sie dort entstanden ist. Was heisst das für den Finanzplatz und insbesondere für den Bankenplatz Schweiz? Gehen wir davon aus, dass diese Kultur insbesondere unsere Art des Umgangs mit Stabilität, Sicherheit, Diskretion, Qualität sowie Beratung war und dass diese Attribute auch in Zukunft gelten werden. Wohl werden diese anders geprägt sein in einer zunehmend digitalisierten Welt, wichtig werden sie bleiben. Ebenso wird das Vernetzen zwischen Experten mit Kunden ein grosses Thema, ganz im Sinn eines «Collaborative Style». Die Schweiz hat durchaus kompetitive Vorteile zu bieten, war sie doch bereits in den Ursprüngen des Bankwesens mehr gefordert als ihre geografischen Nachbarn. Denn das Bankwesen, im Spätmittelalter entstanden, entwickelte sich in der Schweiz anders als in den meisten Nachbarländern, weil der Kapitalmarkt nicht wie in den grossen Königreichen funktionierte, in denen die anhaltende Staatsverschuldung das Bankgewerbe begünstigte.

#### **Banking – ein spannendes Geschäft**

Die Geschichte der Schweizer Finanzindustrie darf als einzigartig bezeichnet werden und lebte seit Beginn vom Austausch der Geschäfte über die Grenzen hinweg. Es erstaunt nicht, dass wir heute als weltweit grösster Offshore-Banking-Anbieter mit einer gewissen Anders-

# Klarheit schafft Wahrheit

Führung findet immer im Kontext von Risiko und Transparenz statt. Mit welcher Führungskultur aber schafft der Finanzplatz Schweiz den Schritt in eine international erfolgreiche Zukunft?

**Von Gabriela Maria Payer\***

artigkeit nicht nur Zuspruch, sondern auch Befremden auslösen. Mit zunehmender Transparenz und Regulierung auf allen Ebenen spitzt sich das Befremden zu. «Zukunft braucht Herkunft», so der Philosoph Odo Marquard. Man könnte für den Finanzplatz Schweiz ebenso gut sagen: «Herkunft schafft Zukunft» – jedoch nur, wenn Entwicklung stattfindet. Wie können wir also eine neue Einzigartigkeit finden, die zukunftsträchtig ist? Wir müssen diese Frage beantworten, um zu wissen, welche Führungskultur dieser Geschäftskultur folgen wird und betrachten das näher im Banking.

Das Bankgeschäft lässt sich in verschiedene sogenannte Spannungsachsen einteilen. Hier seien drei dieser Achsen skizziert. Erstens: Finanzgeschäfte sind ein Geschäft der zukünfti-

gen Möglichkeiten und damit fast immer mit Volatilitäten ausgestattet. Zweitens: Finanzgeschäfte entstehen aus dem Risiko und haben eine Risikoprämie, das heisst einen Unsicherheitswert eingeschlossen. Drittens: Wenn die Möglichkeiten der Zukunft volatil sind und die Risiken in der Bewertung schwanken, braucht das Geschäftsmodell klare Regeln. Dazu machen sich ganze Heerscharen von Regulatoren und Compliance Officers Gedanken. Wir brauchen aber mindestens so sehr Führungskräfte, die verbindlich und klar führen und ebenso beurteilen und die das nötige Augenmass besitzen. Sonst nützen alle Regeln wenig.

Welche Führungskultur führt den Schweizer Finanzplatz erfolgreich in die Zukunft und welche nicht? Eine gute Kultur sollte auf

Dienstleistungswillen, Innovations- und Entscheidungskraft, Mitdenken und Mithandeln, Klarheit und Verantwortlichkeit bauen. Chefs, die selber keine Strategie und Konsequenz vorleben und an alten Hierarchiemodellen kleben, sind wenig hilfreich und wohl ebenso wenig erfolgreich. Im zunehmenden Wettbewerb um die besten Talente ist eine gute Führungskultur von hoher Bedeutung.

### Der neue Aspekt in der Führungskultur

Das Unternehmenswachstum, das über weite Strecken auch in der Zukunft von Top-Mitarbeitern im Banking getrieben wird, hängt von der Qualität der Beschaffung dieser «Human Assets» ab. Gute Führungskräfte zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie diese Talente gewinnen, fördern und halten können oder mit anderen Worten: Eine gute Talentkultur trägt dazu bei, eine gute Wachstumskultur zu erreichen. Wie kann die Führungskultur all diesen Anforderungen und den teilweise sehr widersprüchlichen Spannungsfeldern des Geschäfts auf die beste Art gerecht werden? Und wie kann das allenfalls erlernt werden? Ein span-

## Herkunft schafft Zukunft, aber nur, wenn Entwicklung stattfindet.

**Gabriela Maria Payer**

nender Ansatz lässt sich im Finanzgeschäft selbst identifizieren. Im Rahmen der «Behavioral Finance» wird das Kernthema von Finanzstrategie- und -umsetzungsentscheiden mit Kunden erfolgreich adressiert. Es geht vereinfacht gesagt darum, das verhaltensorientierte Handeln im Finanzbereich richtig zu erkennen und optimal einzubeziehen.

Erkennen und bewusstes Entscheiden im Umgang mit Risiken, die ja das Bankgeschäft weitgehend ausmachen, kann damit verbessert werden. Sogenannte kognitive Verzerrungen, wie sie von Nobelpreis-Träger Daniel Kahneman aufgezeigt wurden, lassen sich klarer erkennen und werden «führbarer». Der im Finanzsektor häufige «Bias Overconfidence», also Selbstüberschätzung aufgrund von über-

mässigem Selbstvertrauen, ist für die Bankführung äusserst relevant. Erinnern wir uns an die grossen Skandale von Börsenhändlern, die sich mit teilweise katastrophalen Folgen für die Bankinstitute verspekuliert haben. Die Regeln waren hier der eine Faktor, das Einhalten derselben und eine straffe Führung unter Einbezug von kognitiven Verzerrungen und möglichen Verhaltensanomalien ein anderer. Eine erfolgreiche Führungskultur sollte daher nicht nur «Behavioral Finance» verstehen, sondern auch, welche Kultur entsprechend zu prägen ist. Warum nicht von einem «Behavioral Leadership» für Finanz sprechen? Das könnte für den stark vom Beratungs- und Wealth Management geprägten Schweizer Finanzplatz ein attraktiver Ansatz sein. Klarheit schafft Wahrheit. Kognitive Verzerrungen tragen nicht dazu bei. Und Wahrheit im Umgang mit Transparenz und Risiken muss eine erfolgreiche Finanzführungskultur prägen, damit sie «Zukunft schafft».

\* **Dr. Gabriela Maria Payer** ist Head of Education beim Swiss Finance Institute (SFI) in Zürich und Member of the Management Board.

### WALL STREET

## Viele Kader haben nichts verstanden

Befragt wurden 1200 Wertpapierhändler, Fondsmanager, Investmentbanker sowie Mitarbeiter von Hedge Funds an der Wall Street und in London. Die Ergebnisse der kürzlich veröffentlichten Studie sind ziemlich ernüchternd. Mehr als ein Drittel der Befragten – grossenteils Kader mit einem Jahresgehalt von über 500 000 Dollar – war demnach schon Zeuge von unethischem Verhalten am Arbeitsplatz oder hat davon mindestens Kenntnis aus erster Hand. Ein Viertel aller Befragten würde demnach wahrscheinlich illegalerweise vertrauliche Informationen für Wertpapiergeschäfte nutzen, um zehn Millionen Dollar verdienen zu können. Dies unter der Voraussetzung, nach einem allfälligen Erwischtwerden nicht ins Gefängnis zu kommen. Fast ein Fünftel wiederum ist auch überzeugt, dass Er-

folg in der Finanzbranche manchmal unethisches oder illegales Verhalten erfordere. Ein Drittel aller Befragten bezweifelt offen, dass sich die Branche seit Ausbruch der Finanzkrise 2008 zum Besseren gewandelt hat. Es sei unmöglich, den deutlichen Verfall der Moral und die daraus resultierenden enormen Gefahren zu übersehen, besonders, wenn man die Ansichten der jüngsten Mitarbeiter in der Umfrage in Betracht ziehe, schreiben die Autoren von der New Yorker University of Notre Dame und von der Anwaltskanzlei Labaton Sucharow. Sowohl Beobachter als auch Aufseher der Wall Street scheinen zunehmend davon überzeugt zu sein, dass Strafen nicht ausreichen, um einen kulturellen Wandel zu erzwingen. Als ultimatives Mittel gilt inzwischen die Zerschlagung von Grossbanken per Gesetz. (jjs)

ANZEIGE



Trägerschaft HFBF



AKAD Höhere Fachschule Banking und Finance AG  
Effizient. Sicher. Individuell.



Letzte Plätze: Jetzt die Chance auf einen Studienplatz sichern – Beginn 19.09.2015!

Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF

## Der perfekte Titel für Ihr Portfolio

Als dipl. Bankwirtschafter/-in HF verbessern Sie Ihre Qualifikationen und damit Ihre Berufsaussichten markant. Dank der konsequenten Ausrichtung auf die Branchenpraxis und des aktualitätsbezogenen Transfers in den Berufsalltag rüsten Sie sich an der HFBF für eine anspruchsvolle Tätigkeit in der Bank- und Finanzwelt.

**Interessiert?**  
Wir beantworten gerne Ihre Fragen: Telefon 044 307 33 66. Detaillierte Informationen finden Sie zudem auf [www.akad.ch/banking+finance](http://www.akad.ch/banking+finance)