

*Weiterbildung: Beispiel Zürcher Kantonalbank*

## «Eigenverantwortung und Wille der Mitarbeitenden sind zentral»

Viele Unternehmen legen grossen Wert auf Weiterbildung und lebenslanges Lernen. Das zeigt auch das Beispiel der Zürcher Kantonalbank (ZKB). Doch was bedeutet Weiterbildung des Personals für die ZKB konkret – und inwiefern wird das Konzept vom lebenslangen Lernen gefördert? Antworten zum Thema von Markus Villiger, Leiter Fach- und Verkaufsausbildung bei der ZKB. **René Pfister**

**Herr Villiger, gemäss einer Umfrage der Schweizerischen Bankiervereinigung ist das Interesse an Weiterbildung bei den Schweizer Banken gross. Inwiefern legt die ZKB Wert auf die Weiterbildung – sowohl aus der Sicht des Unternehmens als auch aus der Sicht der Angestellten?**

**Markus Villiger:** Die Zürcher Kantonalbank (ZKB) legt grossen Wert auf die stetige Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Neue Kurse sowohl zu Fachthemen als auch in den Bereichen Verkauf, Kommunikation und Führung werden laufend weiter entwickelt und weisen daher einen hohen Aktualitätsbezug auf. Als Bestätigung unserer diesbezüglichen Anstrengungen wurde die ZKB am 11. März 2011 vom international tätigen Research-Unternehmen CRF Institute für ihr herausragendes und modernes Per-



*Für die ZKB eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit: Die Aus- und Weiterbildung des Personals.*

**«2010 investierte die ZKB rund 5 Millionen Franken in die interne Aus- und Weiterbildung.»**

sonalmanagement mit dem Titel «Top Arbeitgeber Schweiz 2011» ausgezeichnet. Die ZKB überzeugte vor allem in den Themenbereichen «primäre Benefits» (1. Platz) und «Karrieremöglichkeiten» (3. Platz).

**Inwiefern fördert die ZKB die Weiterbildung der Mitarbeitenden – und was unternimmt sie ganz konkret?**

Jeder Mitarbeitende der ZKB setzt sich in seiner persönlichen Entwicklungspla-

nung in Rücksprache mit seinen Vorgesetzten und der Fachstelle Personal mit seinen individuellen Weiterbildungszielen und -möglichkeiten auseinander. Die Bank fördert sodann Weiterbildungen, indem sie den Mitarbeitenden eine breite Palette an internen Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt und sich an diversen externen Weiterbildungen finanziell beteiligt. Die Bank unterstützt auch all diejenigen externen Weiterbildungen, die berufsbegleitend absolviert werden können und in einem engen Zusammenhang mit den betrieblichen Bedürfnissen stehen. Unter der Bedingung, dass interne on-/ off-the-job-Massnahmen nicht gleichwertig oder sogar besser für die Weiterbildung der Mitarbeitenden geeignet sind.

**Wie wichtig sind die internen Weiterbildungsangebote und auf welche Bereiche konzentrieren sie sich? Und inwiefern werden Angebote von externen Anbietern unterstützt?**

Die ZKB-interne Weiterbildung, die in die Themengebiete Fach-, Führungs-, Verkaufs-, Persönlichkeits- und Projektmanagementausbildung gegliedert ist, umfasst derzeit über 130 verschiedene Seminare und über 300 Lernprogramme. Als ergänzende Massnahmen werden die Mitarbeitenden in externen Spezialistenseminaren, Praktika, Stages und Sprachaufhalten sehr grosszügig unterstützt. Zusätzlich arbeiten wir an einer gezielten Ausbildungs-Architektur für den Vertrieb, die auf ausgewählten Skills und Kompetenzen basiert.

### **Wie viel investiert die ZKB pro Jahr in die Weiterbildung des Personals?**

2010 investierte die ZKB in die interne Aus- und Weiterbildung des Personals und der Lernenden rund 5 Millionen Franken. Auch bei der Unterstützung von externen Weiterbildungslehrgängen positioniert sich die ZKB weiterhin als grosszügige Arbeitgeberin in der Branche. Dafür wurden 3,3 Millionen Franken aufgewendet sowie weitere rund 3 Millionen Franken für externe Kurse und Seminare.

### **Wer ist organisatorisch zuständig und wie läuft die Planung ab?**

Der ZKB ist die individuelle Entwicklungsplanung jedes Mitarbeitenden ein wichtiges Anliegen. Eigenverantwortung und der Wille der Mitarbeitenden, sich weiterzubilden, sind zentral. Deshalb erwarten wir, dass jeder Mitarbeitende seinen Plan selbst initiiert. Dann ist es aber eine zentrale Führungsaufgabe der Linienvorgesetzten, unter Einbezug der Fachstelle Personal und der Kompetenzträger, ihre Mitarbeitenden im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten bei deren Weiterbildungsplänen zu unterstützen.

### **Gibt es je nach Berufsbereich und Alter unterschiedliche Weiterbildungs-Ansätze?**

Nein. Alle Antragsteller für externe Weiterbildungen – unabhängig von Alter, Geschlecht und Berufsbereich – haben die gleichen Kriterien zu erfüllen. So muss zum Beispiel die Weiterbildung den Bedürfnissen der Bank entsprechen oder die aktuelle respektive eine im Entwicklungsplan definierte Zielfunktion (Berufsbild) diese Weiterbildung erfordern. Weiter wird vorausgesetzt, dass die geplante Weiterbildung die Erreichung der Entwicklungsziele (Aufbau von Kompetenzen und Skills) unterstützt, dass die Gesamtbeurteilung der Qualifikation gut ist und seit Abschluss der letzten externen Weiterbildung mindestens zwei Jahre vergangen sind. Bei Teilzeitarbeitsverhältnissen von weniger als 50 Prozent erfolgt eine Kürzung des Kostenbeitrags durch die Bank.

### **Was sind die Motive und Ziele der ZKB? Was ist der Mehrwert für die Bank?**



Der Hauptsitz der ZKB an der Zürcher Bahnhofstrasse.

Die stetige fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist eine Grundvoraussetzung für den Erhalt der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Bank. Durch die Unterstützung von externen Weiterbildungen, welche die Kompetenzen, Skills und den Leistungswillen fördern, erwächst der ZKB ein wichtiger Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg. Die finanzielle Unterstützung von externen Weiterbildungen ist als Förderung zu verstehen und zudem ein Bestandteil des Total-Compensation-Ansatzes.

### **Die Studie der Bankiervereinigung hält fest, dass wirkungsvolle Weiterbildung schon wegen der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt (demografische Alterung, Mangel an Fachpersonal) und der steigenden Innovations-Kadenz sinnvoll ist. Wie beurteilt man das bei der ZKB?**

Die ZKB teilt diese Ansicht und unterstützt aus diesem Grund auch alle not-

wendigen Schritte in der Aus- und Weiterbildung.

### **Gibt es ein Konzept, mit dem die Idee des lebenslangen Lernens gezielt unterstützt und an Mitarbeitende vermittelt wird?**

Ja. In unseren Weisungen und Dokumenten wird explizit auf das lebenslange Lernen hingewiesen. Darin ist etwa Folgendes festgehalten: «Die Bank betrachtet die Weiterbildung als eine Investition in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und in den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Sie erwartet, dass die Mitarbeitenden auf allen Stufen ihre Weiterbildungsverantwortung persönlich wahrnehmen, um Kompetenzen und Skills in der aktuellen Funktion beziehungsweise in einer Aufgabe in absehbarer Zukunft anwenden zu können, auf einen erhöhten Professionalisierungsgrad zu bringen und im Sinne des lebenslangen Lernens weiter zu entwickeln.» ■