

Im Land der offenen Laufbahn

Gespräch mit dem Personalchef einer großen Bank

Die Banque Générale wurde 1919 gegründet, sie gehört zu den ältesten Häusern am Platz. In der Rangfolge der Zahl der Beschäftigten rangiert sie mit 1.840 an zweiter Stelle, nach der B.I.L. mit 2.150 Angestellten. An 3. Stelle befindet sich die Sparkasse mit 1.430, gefolgt von der Kreditbank (990), der Banque de Luxembourg (CIAL) (390) und dem Crédit Européen (320). (Außer für die Banque Générale, Zahlen aus: Bulletin du STATEC, Nr. 4, 1989.) In der Klassifikation der Banken nach dem Umfang ihrer Bilanzsumme ist sie zwischen 1987 und 1988 vom 5. (339.019 Mio.) auf den 4. Platz (412.826 Mio.) vorgerückt. (LW 24.11.1989)

"forum" hatte Gelegenheit mit dem Chef der Personalabteilung Jean-Louis Margue und dessen Mitarbeiter Thierry Schuman, Psychologe, ein längeres Gespräch zu führen, dessen Hauptakzente wir nachstehend in geraffter Form veröffentlichen. Weil es die Niederschrift vereinfachte, haben wir zwischen unseren beiden Gesprächspartnern nicht unterschieden. Für ihre Gesprächsbereitschaft möchte sich die Redaktion bei den beiden herzlich bedanken.

"forum": Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten im Banksektor allgemein und bei der Banque Générale im besonderen entwickelt?

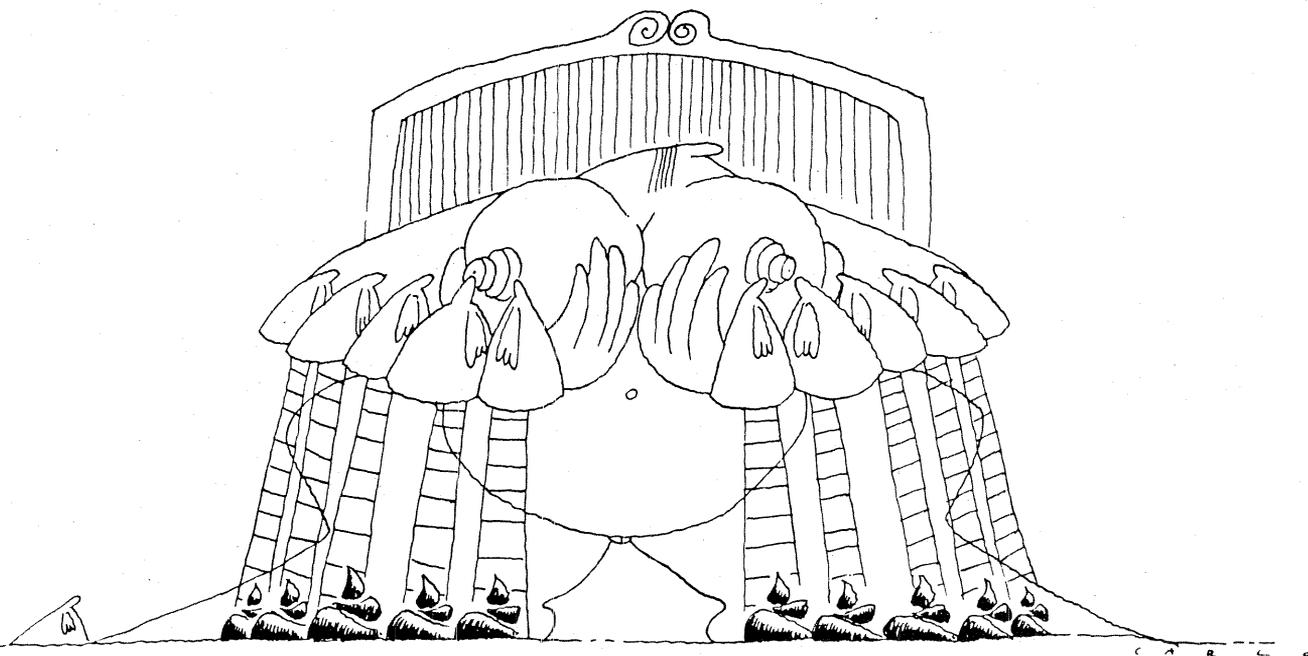
	BGL:	Banksektor:
1980:	1.135	7.600
1986:	1.512	11.398
1987:	1.647	12.736
1988:	1.732	13.737
1989:	1.840	15.000

Die Zahl der Beschäftigten im Banksektor steigt weiter an. Erstens weil bestehende Banken expandieren, zweitens weil neue Institute hinzukommen. Die Personalentwicklung im Sektor als ganzes ist schneller als bei unserer Bank.

"forum": Wird die BG ihre bisherige Wachstumsrate beibehalten?

Ich glaube nicht und zwar aus zwei Gründen. Bei einer Bank wie der unserigen machen die Personalkosten 2/3 der allgemeinen Unkosten aus. Aufgrund der Kollektivverträge, der Indexierung der Löhne, wegen Gehaltsaufbesserungen etc. steigen bei einem Personalwachstum von 6% die Personal-

Carlo Schmitz



kosten um 11%. Wenn die Entwicklungskurve der allgemeinen Unkosten und diejenige der Bruttoeinnahmen sich zu sehr annähern, ist eine Grenze erreicht. Das ist der erste Grund.

Der zweite Grund ist, daß wir sehr viele junge, unerfahrene Mitarbeiter haben, die noch in der Einarbeitungsphase sind. In den letzten 5 Jahren haben wir im Schnitt 200 neue Leute eingestellt. Diese Leute haben teilweise nicht sehr viel Know how, und je weniger Know how die Leute besitzen um so mehr braucht man. Ein klassischer Fall bei uns sind die OPC (Organismes de placements collectifs). Dort arbeiten zur Zeit 120 Leute, vor drei Jahren waren es nur ca. 30. Wir mußten neue Leute einstellen, vielfach ohne Erfahrung oder Fachwissen. Mittlerweile haben wir die intern ausgebildet, und das reicht, um 40% mehr Arbeit zu absorbieren, ganz einfach, weil die jetzt selbständig arbeiten und nicht mehr bei jeder Kleinigkeit nach dem Chef rufen. D.h. also wenn unsere jetzigen Mitarbeiter einen höheren Erfahrungs- und Kenntnisstand erreicht haben werden, brauchen wir weniger Leute einzustellen.

Aus diesen zwei Gründen glaube ich, daß wir in 5 Jahren bei einem Personalwachstum von 2-3% liegen werden.

"forum": Hat die Einführung von EDV zu einem Rationalisierungsschub, zum Abbau bestimmter Arbeitsplätze, beispielsweise im Schalterwesen geführt und wie sind Sie damit umgegangen?

Von unseren 1850 Mitarbeitern arbeiten ca. 550, das ist weniger als ein Drittel, im Schalter und im Private banking. Bei uns ist die Proportion von diesen sog. "Frontbeamten" im Vergleich zum administrativen Personal weniger groß als bei französischen oder belgischen Banken, die es da auf 60-65% bringen, und bei denen die Informatisierung zu Entlassungen geführt hat.

Die verschiedenen Abteilungen entwickeln sich unterschiedlich. Die 100 Neuzugänge, die wir in den letzten 12 Monaten zu verzeichnen hatten, verteilen sich nicht gleichmäßig auf sämtliche Abteilungen.

Durch die Informatisierung verändern einige Arbeiten sich oder entfallen, z.B. wurden bislang die Kontoauszüge manuell eingetütet. Jetzt haben wir eine automatische Kuvertiermaschine eingeführt. Durch die steigende Geschäftsentwicklung und durch Schulungsmaßnahmen haben wir bis jetzt die Möglichkeit gehabt, Mitarbeiter, die an einer Stelle wegrationalisiert werden, an anderer Stelle wieder einzusetzen.

Wir haben auch mehr als andere Betriebe eine natürliche Fluktuation. Aufgrund des hohen Frauenanteils und des geringen Durchschnittsalters unseres Personals haben wir viele Schwangerschafts- und Mutterschaftsurlaube. Dadurch entstehende Lücken werden durch innerbetriebliche Verschiebungen gefüllt. Jemand, der bisher im "Courrier" gearbeitet hat, kommt in die Couponbearbeitung. Ein anderer aus dieser Abteilung wird gefragt, ob er keine Lust habe, zu den "ordres permanents" zu gehen, etc.

"forum": Dieser Spielraum ist aber nur bei großen Banken gegeben.

Ja, das stimmt. Die Banken mit weniger als 100 Angestellten sind ausländische Banken, die weniger Rücksicht nehmen. Deren Zentrale ist oft nur daran interessiert, daß die Zahlen unterm Strich stimmen. Wir haben da eine andere Verantwortung.

Andererseits muß man sehen, daß es sich bei den wegrationalisierten Arbeitsplätzen hauptsächlich um Ausführungsarbeiten, um repetitive Massenabfertigungen handelt. Proportional zu kleineren Banken haben wir mehr Arbeitsplätze von diesem Typus. Eine kleine Bank wird kaum jemanden haben, der den ganzen Tag nur Auszüge eintütet.

"forum": Können Sie etwas zur Arbeitsorganisation in Ihrer Bank sagen: Stichwort Flexibilität, Teilzeitarbeit etc.?

Da wir zur Zeit immer noch Arbeitskräfte brauchen und vornehmlich Leute mit Berufserfahrung suchen, haben wir ein ausgesprochenes Interesse daran, Frauen, die wegen der Kinder während 1-2 Jahren ausgesetzt haben, wieder zu integrieren. Die wollen oder können aber nicht unbedingt einen full-time-job aufnehmen. Damit sind wir bei der Frage nach der Teilzeitarbeit. Diese Frauen stellen ein Potential an Teilzeitkräften dar, das für uns sehr interessant ist. Wir kriegen Angestellte mit Erfahrung, und wir haben eine ganze Reihe von Aufgaben, die sich mit Teilzeitarbeit vereinbaren lassen. Gemeint sind nicht nur Halbtagsstellen, sondern sehr vielfältige Formen der Teilzeitarbeit: 2 Monate im Jahr, nur montags und freitags (das sind die Tage, wo in unseren Filialen am meisten los ist), Urlaubsvertretungen etc.

Das sind alles Formen, die wir im Augenblick versuchsweise praktizieren, allerdings nicht im großen Maßstab, weil die entsprechende Gesetzgebung noch fehlt. Es ist wohl ein Gesetz im Entstehen, und je nachdem, wie es ausfällt, machen wir mehr oder weniger Gebrauch davon. Aber man muß sich auch bewußt sein, daß es immer Posten geben wird, wo Teilzeitarbeit unmöglich ist.

Wir haben Sekretariatsposten, die zwei Personen sich teilen. Mehrere Frauen arbeiten nur zwischen halb elf und halb drei. Um den Bedürfnissen der Kundschaft entgegenzukommen, halten wir nämlich die Geschäftsstellen in der Stadt und am Bahnhof über Mittag offen. Da das Personal aber eine Mittagspause braucht, waren wir froh, Frauen zu finden, die bereit waren, in diesen Stunden einzuspringen. Dabei handelt es sich um Frauen, die nach einem Mutterschaftsurlaub wieder teilweise einer Arbeit nachgehen wollten. Wir haben also eine Regelung gesucht und gefunden, die alle Beteiligten arrangiert.

"forum": D.h. Teilzeitarbeit arrangiert nicht nur die Angestellten, zumindest die weiblichen, sie erleichtert auch die Arbeitsorganisation der Bank?

Ja, aber in dem Zusammenhang müssen wir noch über die Gesetzgebung sprechen. Es hängt sehr davon ab, wie dieses Gesetz formuliert wird, ob wir die Teilzeitarbeit weiter ausbauen bzw. ob sie über-

Bei der Einstellung von Akademikern haben wir dieses Jahr eine Proportion von 41% Frauen erreicht.

haupt noch interessant für uns ist. Wenn jetzt rechtliche Vorschriften kommen, die sehr rigide sind im Sinne eines übermäßigen Schutzes dieser Teilzeitkräfte, z.B. jede Minute über das Soll hinaus muß besonders vergütet werden, wenn die Schwellen für Personalvertretungsorgane (ab 15 braucht man eine Delegation und ab 150 ein Comité mixte) dadurch herabgesetzt werden, kurz, wenn eine Teilzeitkraft das gleiche Gewicht hat wie eine Vollzeitkraft, ist es nicht in unserem Interesse, viele zu nehmen. Wenn aber jede Arbeitskraft zu ihrem pro rata zählt, ist das in Ordnung. Das sind Dinge, die unseren Gesetzgebern teilweise schwer zu vermitteln sind: wenn sie die Teilzeitbeschäftigung fördern wollen, dürfen sie sie nicht übermäßig schützen, sonst ist die Konsequenz, daß wir keine Teilzeitkräfte einstellen. Das wäre aber schade, denn wir sind prinzipiell an Flexibilität interessiert.

"forum": Stellen Sie auch Frauen ein, die nach einer längeren Unterbrechung, sagen wir nach 8-10 Jahren, wieder auf den Arbeitsmarkt kommen?

Als Vollzeitkraft kommt das relativ selten vor. Aus dem einfachen Grunde, weil in den letzten Jahren die Arbeitsplätze sich, aufgrund der Informatisierung, stark verändert haben, und das wirkt abschreckend. Deshalb sind die Kurse in Walferdange eine positive Sache: dort werden Frauen, die wieder ins Berufsleben integriert werden sollen, in Informatik und Bu-reautechnik unterrichtet.

Schwierigkeiten entstehen für eine Wiedereinsteigerin, wenn nach 10jähriger Pause das Bild, das sie sich von ihrer Arbeit und ihrer Abteilung gemacht hat, nicht mehr mit der Realität übereinstimmt: "Früher war das aber anders... Früher machten wir das soundso... Früher...". Dadurch können gruppenspannige Spannungen entstehen, besonders wenn - angesichts unseres geringen Durchschnittsalters - ihre Mitarbeiterinnen viel jünger sind.

Eine weitere Schwierigkeit ist folgende: Personen, die länger als 10 Jahre ausgeschieden waren, müssen eigentlich wieder ganz neu angeleitet werden. Der Kollektivvertrag zwingt uns jedoch, diese Leute in dem Grad einzustufen, in dem sie waren, als sie aufgehört haben. Beispielsweise sind wir auf Grund der vorangegangenen Laufbahn gezwungen, jemanden in die Lohngruppe 4.10 aufzunehmen, obwohl sein Wissensstand nach 10jähriger Pause dem eines Neuanfängers entspricht, und der fängt bei uns in Lohngruppe 3.0 an (das entspricht einem Lohnunterschied von ungefähr 20.000). Für uns ist das also teure Arbeitskraft und erschwert die Reintegration von ehemals Berufstätigen.

"forum": Bis jetzt war praktisch nur von Frauen die Rede. Können Sie mal ein paar Angaben über die Struktur ihres Personals machen? Wie sieht das zahlenmäßige Verhältnis Männer/Frauen aus? Auf welchen Qualifikations- und Verantwortungsebenen sind sie anzutreffen?

Hier ein paar Eckdaten: 48% unserer Mitarbeiter sind Frauen, das Durchschnittsalter liegt bei 31 Jahren, das durchschnittliche Dienstalter beträgt 9 Jahre, was

angesichts des niedrigen Lebensalters relativ hoch ist.

"forum": Wie sieht das Männer/Frauen-Zahlenverhältnis für die einzelnen Stufen aus?

Bei den Führungskräften sind wenig Frauen zu finden. Das hat zum Teil mit der Basisausbildung zu tun. Hier zeichnet sich aber auch eine neue Tendenz ab: bei der Einstellung von Akademikern haben wir dieses Jahr eine Proportion von 41% Frauen erreicht. Das ist ein Thema, das intern auch öfters angeschnitten wird. Aus dem einfachen Grund, das Potential an Führungspersonal ist nicht so groß, daß die Bank es sich leisten könnte, Personen mit den entsprechenden Fähigkeiten links liegen zu lassen. In unseren Weisungen an die Abteilungschef, weisen wir darauf hin, daß sie kompetente Frauen gleichermaßen fördern und zur Beförderung vorschlagen sollen.

"forum": Was steckt hinter dieser Frauenfreundlichkeit?

Auch die Kundschaft hat sich entwickelt. Die Spezies älterer, männlicher Kunden, die nach dem Herrn Chef fragen, wenn eine weibliche Mitarbeiterin auf sie zu kommt, nimmt ab. Außerdem gibt es zunehmend weibliche Kunden, die in der Regel lieber von Frauen bedient werden. Die Mentalität ändert sich: die Kundschaft bemerkt allmählich, daß Kompetenz nicht geschlechtsabhängig ist.

"forum": Wie sieht das Zahlenverhältnis Luxemburger/Ausländer aus?

In der Beziehung sind wir eine atypische Bank, weil wir die "luxemburgischste" Bank vor Ort sind. 85% unserer Mitarbeiter sind Luxemburger, 15% Ausländer. Bei der Einstellung stimmt zwar dieses Zahlenverhältnis nicht mehr, da sind es 3/4 Luxemburger und 1/4 Ausländer. Trotzdem sind wir sehr international, zur Zeit gehören wir 19 verschiedenen Nationalitäten an. Allerdings haben sich mehrere unserer ausländischen Mitarbeiter vor kurzem naturalisieren lassen. Das ist insofern kein Zufall, weil die Ausländer, die bei uns arbeiten, in Luxemburg schon mehr Fuß gefaßt haben. Da die Ausländer der Eurobanken von ihrer Zentrale oft nur für eine begrenzte Zeit hierhin versetzt werden, gibt es für die meistens keinen Grund, sich hier zu integrieren.

"forum": Wie ist die Personalabteilung strukturiert und was sind ihre Aufgaben?

Traditionell war es das Lohnbüro, das die Löhne ausrechnet usw., es wurde auch mal jemand eingestellt...

Mittlerweile ist das systematischer organisiert. Wir haben ein "département du personnel et des affaires sociales". "Affaires sociales" betrifft alles, was "relations sociales" ist, also der Kontakt mit den Vertretern des Personals, dem "Comité mixte", den Gewerkschaften. Das "département du personnel" im engeren Sinne teilt sich in drei Sektionen auf: "Administration", "Formation" und "Gestion". Die "Administration" ist zuständig für die Lohnabrechnung, für gleitende Arbeitszeit, Sozialversicherung, Be-

**Bei uns ist
Beförderung
nur leistungs-
bedingt.**

scheinungen, "chèques repas", also alles, was Abwicklung ist. Und das ist bei 1.800 Leuten ein gewaltiges Stück Arbeit.

Der "Service Formation" ist zuständig für alles, was mit Weiterbildung zu tun hat, vom Direktor bis zur untersten Funktionsebene, egal ob es sich um interne Bildungsmaßnahmen, also während der Arbeitszeit, oder externe bei der ABL und der Chambre de Commerce handelt. Wir haben hierfür mehrere Lehrsäle in der Bank und pro Jahr über hundert verschiedene interne Kurse oder Aktivitäten.

Die "Gestion du personnel" befaßt sich mit den Bewerbungen, den Versetzungen, den Beförderungen, grob gesagt, mit den "besoins en personnel" der Bank. Mit den Abteilungsleitern ist abzuklären, was die Bedürfnisse sind. Wen braucht ihr? Braucht ihr überhaupt jemanden? Welches Profil muß der neue Mitarbeiter aufweisen? Wo kriegen wir den mit dem entsprechenden Profil her? Intnern über Versetzung, über Beförderung oder extern über Anwerbung? etc.

"forum": Wieviele und welche Leute bewerben sich bei Ihnen?

Im Jahr gehen bei uns 3.500 Bewerbungen ein, die meisten davon spontan. Einmal im Jahr geben wir eine Stellenanzeige für Primaner und Cycle-court-Absolventen in die Presse, eine oder zwei für Akademiker und etwa 6 Anzeigen für ganz spezifische Posten.

Von den, sagen wir, 3.600 Bewerbern gehören etwa 1.200 zur Wohnbevölkerung Luxemburgs, 1.200 kommen aus Belgien und 1.200 aus Frankreich und dem Rest der Welt. Von den 3.600 werden ca 800 zum Interview geladen, und es kommt zu ca. 200 Einstellungen.

"forum": Finden Sie die Arbeitskräfte, die Sie brauchen?

Bewerbungen haben wir, wie eben gesagt, wie Sand am Meer. Wie wird da ausgewählt? Je profilierter, d.h. vielseitige Qualifikationen erheischend ein Posten ist, desto schwieriger ist es natürlich, den Passenden zu finden. Die eierlegende Wollmilchsau ist selten.

Die 200 Leute, die wir jährlich einstellen, passen nicht hundertprozentig zu den vorhandenen Posten. Der Markt hat sie einfach nicht zur Verfügung.

Der rein luxemburgische Arbeitsmarkt hat nicht genug Leute, das weiß jeder, das hat mit der Demographie zu tun. Im Augenblick wird er gestützt durch den Zustrom von Grenzgängern. Auf der anderen Seite wird der Arbeitsmarkt wieder ausgelaut durch beispielsweise die Vorruhestandsregelung, durch Arbeitszeitverkürzungen verschiedenster Art. Ein zusätzlicher Urlaubstag für jeden unserer 1.800 Mitarbeiter macht rein rechnerisch einen Bedarf von 8,5 neuen zusätzlichen Einstellungen aus.

"forum": Welches sind Ihre Kriterien bei der Auswahl?

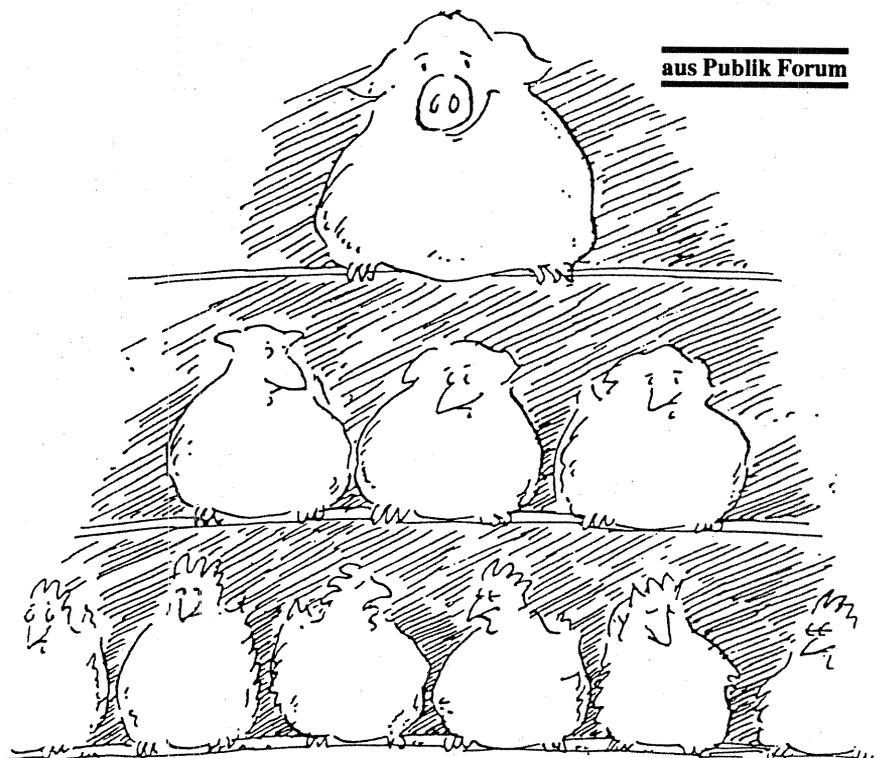
Erste Grundlage der Auswahl ist die schriftliche Bewerbung. Eine Bewerbung mit Eselohren und 7 Schreibfehlern pro Seite wird sofort aus dem Verfahren ausgesondert. Dann erfolgt eine Auswahl nach den Sprachkenntnissen. Ein Franzose mit "Français et notions de base d'anglais" fliegt auch raus. Ausortiert werden in der Regel Bewerbungen, die Negativpunkte wie fortgeschrittenes Alter und keine Erfahrung im Bankbereich kumulieren.

Bei den 700-800, die zum Interview geladen werden, werden zusätzlich die Zeugnisse bewertet. Wobei wir die Zeugnisresultate auch nicht mechanisch interpretieren, im dem Sinne, daß der Bewerber mit 37 in Französisch vor dem mit 36 genommen wird. Es wird eher beobachtet, ob gewisse Elemente des Zeugnisses, (z.B. eine 4 in Application und 98 Stunden unentschuldigt abwesend) zum Bildnis passen, das der Bewerber beim Vorstellungsgespräch abgibt.

Was auch negativ zu Buche schlägt, sind Lücken in der Biographie, zu denen der Bewerber nur windige Erklärungen parat hat oder bei denen er plötzlich unter Gedächtnisschwund leidet. Uns ist es lieber, jemand ist aufrichtig und gibt zu: "da hab ich mir 1-2 Jahre einen lauen Lenz gemacht", statt daß er das Blaue vom Himmel lügt.

Durch ihr Verhalten schießen sich in dem eine halbe bis eine ganze Stunde dauernden Interview ungefähr 300 selbst ab, z.B. weil sie dauernd zu Boden sehen, nur einsilbige Antworten zum Besten geben.

Wir orientieren uns nämlich nicht nur an der Akte, sondern auch sehr stark an der Persönlichkeit. Im Grenzfall haben wir lieber jemanden, der durchschnittliche Zeugnisse mitbringt, aber einen aufge-



aus Publik Forum

„Wie kommt man eigentlich ganz nach oben, ohne daß man zum Schwein wird?“

P. GAY

weckten Eindruck macht, als jemand der Supernoten vorzuweisen hat, aber sonst ein Schlaffi ist. Unsere Erfahrung zeigt auch, daß der Schulerfolg nicht automatisch auf den beruflichen Erfolg schließen läßt.

Je nachdem wird man zu einem zweiten Gespräch bestellt, zu dem dann auch der Abteilungsleiter hinzugezogen wird, denn er muß ja nachher mit dem Betreffenden zurechtkommen.

Zusammenfassend läßt sich folgendes sagen: Alles, was sich über Papiere belegen läßt, ist ausschlaggebend für die Auswahl zum Vorstellungsgespräch. Alles, was Persönlichkeit ist, ist ausschlaggebend für die Einstellung. Allerdings muß man hinzufügen, daß auch unter den Aussortierten sehr fähige Leute sind, von denen wir aber den Eindruck haben, daß sie in einer Bank auf dem falschen Platz sind.

Hier kommt sowas wie die Betriebskultur zum Tragen, die wir als Einsteller berücksichtigen müssen. So ist es z.B. nicht Politik unseres Hauses, auf dem Marché financier das schnelle Geld zu machen. Auf diesem Markt können drei Leute mit guten Nerven und mit extrem hohem Risiko soviel Geld machen wie der Rest der Bank in einem Jahr. Kommt also ein Bewerber mit dieser Absicht zu uns, wird er abgewiesen. Wir sind in der Beziehung eher ein konservatives Haus, das den langsameren und sicheren Weg beschreitet.

Zur Betriebskultur unseres Hauses gehört auch, daß der Vorgesetzte, mit dem jemand hauptsächlich wird arbeiten müssen, auch um seine Meinung gefragt wird.

Greifen Sie auf die Dienste von Kopfjägern zurück?

In der Regel nicht. Außer für einen Posten höchster technischer Qualifikation oder auf höchster Verantwortungsebene. In den letzten 6 Jahren waren das 4-5 Posten, die so besetzt wurden. In Luxemburg haben wir sowieso noch nie einen Kopfjäger eingeschaltet. Hier sind wir sehr gut über die Potentialitäten des Marktes orientiert. Aber für eine Filiale im Ausland schalten wir schon eine internationale Agentur ein.

forum": Machen Sie psychologische Tests?

Es gibt Banken hier am Platz, die schicken ihre Leute zum Centre de Psychologie Appliquée, die Kreditbank macht ihre Tests selbst. Wir machen bewußt keine. Wir glauben, daß Tests nicht das bringen, was sie leisten sollten, d.h. die Auswahl verobjektivieren. Wir sind der Meinung, daß das gegenseitige Vertrauen beim Einstellungsverfahren wesentlich ist und nehmen eine gewisse Subjektivität in Kauf. Wenn wir glauben, daß jemand "the right person on the right place" ist, geben wir ihm ein "contrat à l'essai", und dann können wir ja sehen, wie und ob er sich bewährt. Das bringt natürlich mit sich, daß wir während der Probezeit die Leute intensiv beobachten. Die Abteilungsleiter müssen da ihren Mann stehen.

forum": Wieviele werden nach der Probezeit wieder entlassen?

Von den 200 Eingestellten in einem Jahr haben wir vielleicht mit 10-15 Personen reale Probleme. Davon ist in einigen wenigen Fällen nichts zu machen, bei den anderen läßt sich vieles durch ein Gespräch klären. Die kriegen in einer anderen Abteilung eine zweite Chance, und damit haben wir eher gute Erfahrungen gemacht.

forum": Wie lange dauert die Probezeit?

Die ist gesetzlich geregelt. 3-6 Monate bei den unteren Funktionen und 1 Jahr bei den Akademikern, die sowieso durch mehrere Etappen geschleust werden, so daß man verschiedene Bewertungen von denen kriegt.

Tests machen wir in dem Sinne, daß wir jemanden, der behauptet, über gute Deutschkenntnisse zu verfügen, bitten, einen Teil seiner Abschlußarbeit auf Deutsch zu referieren.

Noch ein Wort zu den psychologischen Tests. Sie sind gar nicht schlecht, aber ihre soziale Akzeptanz ist schlecht. Und die hat etwas mit den Gewohnheiten in den einzelnen Ländern zu tun, so ist es z.B. in Belgien durchaus üblich, einen graphologischen Test zu machen. In Luxemburg wird das eher als Humbug aufgefaßt. Wenn ich sicher wäre, daß die Leute ehrlich die Testfragen beantworten, bin ich überzeugt, daß sie etwas bringen könnten. Wir haben vor Jahren einen Versuch damit gemacht und der war relativ gut, aber wie gesagt, die Akzeptanz ist schlecht. Es ist in etwa so, als würden Sie einen Apparat entwickeln, der den Puls im ruhigen Zustand messen soll, und die Leute bekommen Herzklopfen, wenn sie den Apparat nur sehen. Dann kann ich diesen Apparat wegschmeißen.

Man muß hinzufügen, daß öfter Firmen, die hierzulande Tests durchführen, nicht genügend spezifische Kenntnisse, was die Auswertung anbelangt, haben und dann grobe methodische Fehler passieren können, die das ganze kontraproduktiv machen. Der klassische Fall ist der Intelligenztest. Diese Tests sind so aufgebaut, daß der Durchschnittswert 100 ist. Nimmt man einen Intelligenztest aus der Bundesrepublik, so findet man heraus, daß die Luxemburger statistisch signifikant einen höheren IQ aufweisen. Das rührt daher, daß der sprachliche Teil des Tests nicht angepaßt ist. Im deutschen Test wird beispielsweise gefragt, was heißt resignieren: kochen, aufgeben, oder sonstwas? Damit haben die Luxemburger nicht das geringste Problem. Sie kriegen in einem solchen Test ein unverhältnismäßig gutes Ergebnis und drücken den Durchschnitt nach oben. D.h. der Test müßte erst mal auf einer statistisch signifikanten Anzahl von Luxemburgern validiert werden. Und das berücksichtigen Firmen, die solche Tests durchführen, nicht genügend.

forum": Gibt es den Archetypus des Banque-Générale-Angestellten?

So kann man das nicht sagen. Wir sind zwar eine Geschäftsstellen-Bank, wir sind aber auch im internationalen Geschäft, und wir haben einen stark administrativ orientierten Teil. In dem Sinne sind wir

In der Schule müßte gelernt werden, wie man lernt.

mehrere Banken in einer. Und diesen verschiedenen Teilen entsprechen unterschiedliche Archetypen.

"forum": Können Sie Angaben machen über die letzten hundert Einstellungen: Wieviele Primaner, wieviele unterhalb Prima, wieviele Akademiker?

Das Verhältnis von Primanern zu Nichtprimanern hat sich in den letzten 10 Jahren deutlich umgedreht. Bei den Einstellungen des Jahres 1975 hatten wir noch etwa 80% Leute, die kein abgeschlossenes Sekundarstudium aufweisen konnten, heute sind es maximal noch knappe 40%. Die Zahl der Neueinstellungen mit abgeschlossenem oder unvollständigem Universitätsstudiengang hat sich in demselben Zeitraum von etwa 3% auf fast 25% entwickelt.

Auf der Liste der letzten hundert Einstellungen machen die Akademiker 10% aus, ihr Anteil am Gesamtpersonal beträgt 6%.

"forum": Und wie ist hier die Entwicklung gewesen?

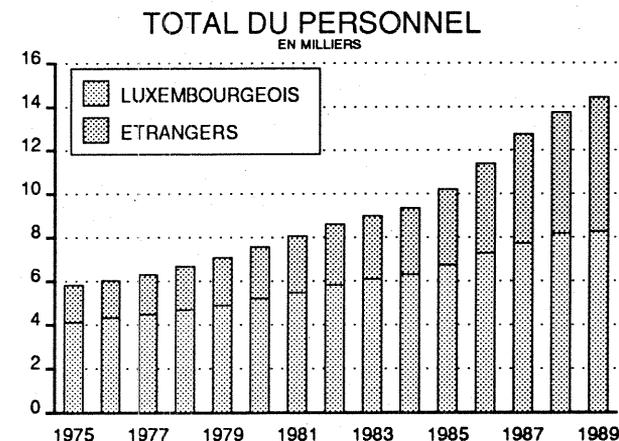
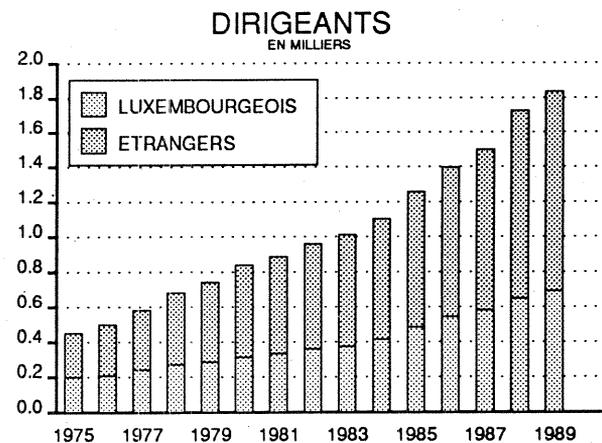
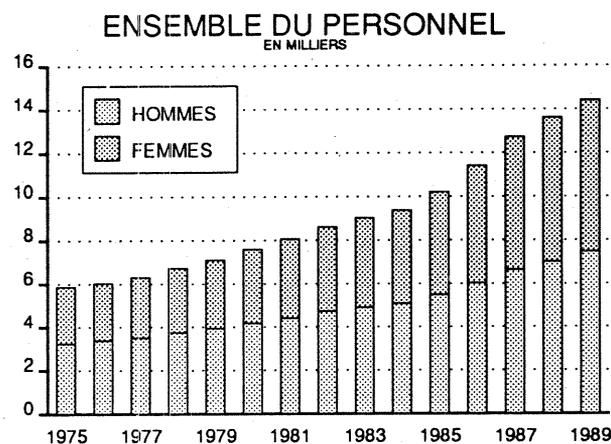
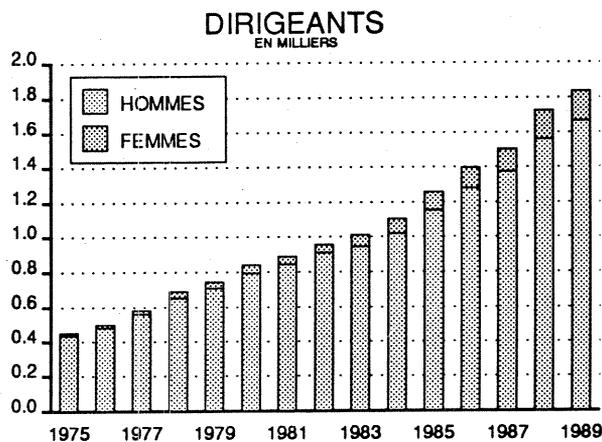
Dieser Anteil ist seit Jahren ziemlich konstant. Er ist nur leicht im Steigen. Die Sache mit den Akademikern muß man auch dahingehend relativieren: das Bankgeschäft ist komplexer geworden, die erforderlichen Bildungsvoraussetzungen sind insgesamt höher geworden. Wir werden aber nie eine Bank, die nur mit Akademikern funktionieren kann. Deshalb legen wir sehr großen Wert auf die offene Laufbahn: jeder, der kann und will ist willkommen, er kann auf dem Terrain zeigen, was er leistet. Jemand mit Unidiplom wird natürlich auf Anhieb höher eingestuft, aber wie oft er danach die Gehaltsgruppe nach oben wechselt, hat nichts mit seinem Abschluß, sondern mit seiner Leistung zu tun. Dadurch sind natürlich Akademiker in unserem Sektor in einem viel größeren Konkurrenzkampf, sie müssen sich auch gegenüber Nicht-Akademikern behaupten. Das ist beim Staat anders, dort ist die obere Laufbahn stark getrennt von der mittleren.

"forum": Entzieht der Banksektor dem Sektor der kleinen und mittlern Unternehmen die Arbeitskräfte?

Die Attraktivität des Banksektors ist sehr groß. Wir sind uns aber der Problematik bewußt und versuchen keine Lohntreiberei zu machen. Die Eurobanken berücksichtigen das aber weniger. Wir haben natürlich, gesamt gesehen, attraktive Arbeitsplätze: sauber, kaum Arbeitsunfälle, gut bezahlt, natürlich öfter ein überdurchschnittliches Arbeitspensum. Bei den 3000 Bewerbungen, die jährlich bei uns eingehen, befinden sich ausgebildete Friseur, Zuckerbäcker... Wobei man sehen muß, daß es nicht nur die Attraktivität unserer Arbeitsplätze ist, sondern auch gelegentlich die Unattraktivität der anderen: so haben wir Friseur und Maler hier, die aufgrund von allergischen Reaktionen auf ihre Arbeitsstoffe ihren Beruf aufgeben mußten. Es gibt auch Leute aus dem Handwerk, die zu uns wechseln, weil sie sich ausgenommen fühlen.

"forum": Kommt es vor, daß jemand in seiner Laufbahn herabgestuft wird?

Emploi dans les établissements de crédit



Theoretisch gibt's das, in der Praxis sehr, sehr selten. Was aber öfters vorkommt, und auch das ist für jederman sichtbar, das ist ein Einfrieren der Laufbahn. "Promotion automatique", "à l'ancienneté" oder ähnliches gibt es bei uns nicht. Andere Kollektivverträge sehen sowas vor, aber bei uns nicht. Bei uns ist Beförderung nur leistungsbedingt, auf Vorschlag des respektiven Chefs oder, in höheren Sphären, auf Vorschlag der höheren Direktion. Es gibt in geringem Maße eine "promotion automatique" bei den unteren Gruppen, wenn man bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen besucht hat. Aber das hält eine Gehaltsstufe vor der Gruppe auf, in der die Primaner anfangen.

"forum": Die ABBL organisiert ab diesem Herbst einen eigenen Lehrgang im Bankfach, um den es einigen Wirbel gegeben hat. Warum ist es dazu gekommen?

Traditionell hat es in der Bank schon immer den CAP gegeben, der wurde vor einigen Jahren ersetzt durch den CATP, das ist Niveau Onzième-Douzième. Die Zahl der CATPisten nimmt ab, wir nehmen jährlich nur noch 12-20.

Das Niveau bei den Abschlüssen hat zum Teil abgenommen, insofern die meisten der wirklich guten CATPisten weiter zum ECG gehen, die meisten der wirklich guten Primaner beginnen zumindest versuchsweise ein Unistudium. Wenn man gleichbleibendes "brain" haben will, nicht bezüglich Kenntnisse aber bezüglich Fähigkeiten, muß man höher gehen. Deshalb haben wir auch diesen "Apprentissage Bancaire" eingeführt. Die ausländischen Banken, beispielsweise aus der BRD und der Schweiz kennen das schon lange und bedauern es hier nicht vorzufinden. Diese Ausbildung zielt ab auf die Ebene "Première" oder einen gleichwertigen Abschluß. Es ist eine Mixtur aus theoretischem Wissen, also bankfachlichen Fächern, die nicht im normalen Schulprogramm firmieren und die in unseren Augen dort auch gar nicht sein müßten. Wir erwarten von der Schule eher eine solide Allgemeinbildung, denn sowieso würde sich die Schule immer im Hintertreffen befinden, wenn es hieße, den Zyklen der Wirtschaft zu folgen. Wir erwarten also eher, daß die Schule Leute ausbildet, die fähig sind, diese Zyklen nachzuvollziehen.

Kurzum, gewisse theoretische Kenntnisse banktechnischer Natur werden beim "emploi-formation" der ABBL gelehrt, das andere ist "learning on the job" in den einzelnen Abteilungen selbst. In einer Bank wie der unseren, mit 1800 Leuten, bearbeitet normalerweise jeder einen ganz kleinen Ausschnitt, und die Zusammenhänge sind oft schwierig zu erkennen. Beim "emploi-formation" besucht der Lehrling nacheinander, während jeweils 3-4 Monaten, die Bourse-Abteilung, die Kreditabteilung, die Buchhaltung sowie eine Filiale, um zu sehen, wie das Ganze zusammenhängt.

"forum": Warum macht nicht der Staat diese Ausbildung innerhalb der öffentlichen Schule?

Die Tatsache, daß wir das machen, ist keine Kritik an unserem Bildungssystem. Das haben viele, vor allem die Lehrer, nicht verstanden. Es kann kein Lehrer, selbst kein Oekonomielehrer, unseren Leuten erklären, wie ein Transfert nach Venezuela am schnellsten, am billigsten bewerkstelligt wird. Das kann nur der Leiter der Transfertabteilung. Das ist so ähnlich wie bei Handwerkslehrlingen, die einen Teil ihrer Ausbildung in den Betrieben machen. Das ist der Sinn dieses Unternehmens. Es läuft erst seit Anfang Oktober dieses Jahres, so daß wir noch keine Einschätzung abgeben können. Juristische Bedenken konnten ausgeräumt werden, die Genehmigung beim Ministerium wurde gefragt und gewährt.

Als die ABBL diesen Ausbildungsgang ankündigte, kamen 700-800 Bewerber zur "Journée d'information", über die Hälfte Belgier und Franzosen. Idealerweise möchten wir alle Leute dieser Kategorie in dieses Regime aufnehmen, das ist aber nicht machbar. Wir können nicht 2 Jahre nicht einstellen und alle in Bildungsmaßnahmen stecken. Die anfallende Arbeit muß auch erledigt werden und, außerdem, würden wir nicht genügend Betreuungspersonal haben. Kurse müssen abgehalten werden, im Betrieb müssen die Lehrlinge betreut und beobachtet werden. Wir haben dieses Jahr mit 50 Leuten angefangen (davon 8 bei der BG), nächstes Jahr werden es vielleicht 150 und im darauffolgenden 300. Aber vorerst müssen wir noch Erfahrungen sammeln. In der BRD gibt es übrigens die Banklehre als quasi unabdingbare Voraussetzung für die Bankangestellten.

"forum": Unter Ihren Mitarbeitern sind die verschiedensten Nationen vertreten, können Sie etwas Vergleichendes zu den Bildungsvoraussetzungen sagen?

Die Schüler, die aus unserem Bildungssystem kommen, sind sprachlich auf jeden Fall fitter, und in den anderen Fächern können sie durchaus mithalten. Jemand der in Frankreich "Bac G1" gemacht hat, ist zwar besser in Buchhaltung, dafür hat er keine Sprachkenntnisse, und sogar sein Schriftfranzösisch ist nicht einwandfrei. In unseren Nachbarländern sind die Kompensationsmöglichkeiten viel größer als bei uns, eine schlechte Note in Deutsch kann durch eine gute Sportnote ausgeglichen werden, oder bestimmte Fächer, in denen man schwach ist, können ganz abgewählt werden.

aus Publik Forum



Ein Schwachpunkt der Luxemburger ist, daß sie nicht sehr mobil sind. Jemanden von Mamer nach Bereldange zu versetzen, wird als Zumutung aufgefaßt, während viele Belgier beispielsweise jeden Tag eine relativ lange Pendelstrecke bewältigen.

"forum": Was erwarten Sie von unserem Bildungssystem?

Die fachlichen Kenntnisse sind grosso modo in Ordnung. Es ist nur die Frage, ob in Englisch unbedingt Shakespeare gelesen werden muß, während das Alltagsenglisch zu wünschen übrigläßt. Aber das ist eher nebensächlich. Unser Gesamteindruck über die Abgänger aus dem luxemburgischen Schulsystem läßt sich folgendermaßen zusammenfassen: "Les têtes sont bien remplies mais pas toujours bien faites." Es hapert eher auf der Ebene der Einstellung, in dem Sinne, daß viele Leute von der Schule kommen mit einer gewissen Angestelltenmentalität, immer brav ja sagen zum Chef, keine Initiative entwickeln. Was ihnen fehlt, ist eine gewisse Streitbarkeit, sagen wir ruhig ein gewisser Widerspruchsgeist.

Im Bereich Informatik hat sich ja schon vieles getan. Und die wird auch für uns immer wichtiger, bei 1800 Leuten haben wir zur Zeit ungefähr 1400 Terminals und PCs. Hier machen wir natürlich selbst viele Bildungsanstrengungen. Die Informatik allgemein wird so wichtig wie irgendeine andere Sprache. Wir erwarten von den Schülern auch hier nur allgemeine Kenntnisse, nicht daß sie programmieren können. Sowieso werden die PCs immer interaktiver, die Bedienungsfreundlichkeit wird immer größer.

In der Schule müßte gelernt werden, wie man lernt, sich neuen Erfordernissen anzupassen, daß man sich selbst in Frage stellen muß, daß man keine Angst vor Veränderung zu haben braucht, kurz, eine Persönlichkeit zu entwickeln, die nicht nur reaktiv und verteidigend sich verhält, sondern sich aktiv und positiv mit dem Leben auseinandersetzt. Die Rolle der Schule ist es nicht, hinter den Veränderungen hinterher zu jagen, sondern zu vermitteln, wie man mit Veränderungen fertig wird.

Das Gespräch führten für "forum" Charel Margue und Dominique Schlechter