

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich Finanzdienstleistungen

Zusammenfassender Schlussbericht

Juli 2003

AMOS A
Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug

in Zusammenarbeit mit

- **Verband Zürcherischer Kreditinstitute**
- **Schweizerischer Versicherungsverband**
- **Schweizerischer Bankpersonalverband**
- **Kaufmännischer Verband Schweiz**

Die Berichterstattung über das Projekt „Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich der Finanzdienstleistungen“ umfasst neben dem vorliegenden zusammenfassenden Schlussbericht und den Szenarien zur Zukunft des Arbeitsmarktes folgende Arbeitsberichte, welche im Internet unter www.amosa.net abrufbar sind:

- Befragung der Arbeitgeber zur Nachfrage nach Arbeitskräften
- Analyse der offenen Stellen – eine Momentaufnahme
- Das Profil der Stellen Suchenden – eine Momentaufnahme
- Die Erfahrungen der RAV-Beratenden aus der Vermittlungstätigkeit

Projektorganisation

Auftraggeber

Verband Schweizerischer Arbeitsämter, Regionalgruppe Ostschweiz:
Kantonales Arbeitsamt Appenzell Ausserrhoden
Arbeitsamt des Kantons Appenzell Innerrhoden
Kantonales Arbeitsamt Glarus
KIGA Graubünden
Arbeitsamt des Kantons Schaffhausen
Amt für Arbeit des Kantons St.Gallen
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
sowie
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau
Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug

Steuerungsausschuss

Dr. Hans-Peter Burkhard, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Dr. Hermann Engler, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau
Susanne Erdös, Kaufmännischer Verband Schweiz Zürich
Paul Gemperle, Schweizerischer Bankpersonalverband
Mary-France Goy, Schweizerischer Bankpersonalverband
Dr. Bernhard Neidhart, Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug
Karl Ruoss, Verband Zürcherischer Kreditinstitute
Bruno Zeltner, Schweizerischer Versicherungsverband

Projektleitung

Dr. Erika Meins

Projektteam

Andy Albin, KIGA Graubünden
Monika Bärswyl, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Daniel Breitenmoser, AMOSA c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Lars Beer, Fachstelle für Statistik St.Gallen
Dr. Erika Meins, AMOSA c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Elena Rindisbacher, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau
Agatha Thürler, KIGA Graubünden
Andreas Weyermann, Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug
Christian Zimmermann, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau

Kontakt

Projektleitung AMOSA
c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
Walchestrasse 19, Postfach
8090 Zürich
Tel. 043 259 26 36
E-Mail: erika.meins@vd.zh.ch
www.amosa.net

Zusammenfassung

Der Finanzdienstleistungssektor ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige der Schweiz. Während er in der Vergangenheit ein Wachstumsmotor der Schweizer Wirtschaft und insbesondere im Wirtschaftsraum Zürich war, wurden in letzter Zeit in grösserem Mass Stellen abgebaut. Die vorliegende Studie der Ämter für Wirtschaft und Arbeit (AWA) bzw. der kantonalen Industrie- und Gewerbeämter (KIGA) der Kantone Aargau, Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen, Thurgau, Zug und Zürich hat zum Ziel, eine qualifizierte Momentaufnahme des Arbeitsmarktes im Finanzdienstleistungssektor und eine Quantifizierung der zukünftigen Nachfrage nach Arbeitskräften vorzulegen. Die Resultate sollen eine Neubeurteilung der Lage und das Ergreifen entsprechender massgeschneiderter Massnahmen ermöglichen. Die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung werden im Folgenden zusammengefasst.

Ursache der aktuellen Krise im Finanzdienstleistungsbereich ist nicht nur die konjunkturelle Schwäche in der Schweiz und weltweit, sondern auch die in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre aufgebauten Überkapazitäten. Es ist mit einer weiteren Reduktion der Beschäftigtenzahlen in der Grössenordnung von 40'000 bis 60'000 in der ganzen Schweiz und von 20'000 bis 30'000 im Wirtschaftsraum Zürich bis ins Jahr 2010 zu rechnen, u.a. aufgrund der Korrektur dieser Überkapazitäten. Von diesem Abbau sind die Banken weitaus am stärksten betroffen.

Entsprechend haben die Unternehmen zur Zeit kaum Stellen zu besetzen und wenn doch, dann werden sie in der Regel nicht öffentlich ausgeschrieben, sondern die Rekrutierung erfolgt intern. Die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) als Rekrutierungskanal werden nicht genutzt. Zur Entwicklung der Anzahl offener Stellen gegenüber bewegt sich die Anzahl der Stellen Suchenden. Die gemeldeten Stellen Suchenden aus dem Bankbereich haben sich innerhalb von nur 1.5 Jahren vervierfacht. Davon stammen dreiviertel aus dem Kanton Zürich. Es sind zu 80% Schweizer gemeldet und der Anteil an Kader- und Fachpersonen ist überdurchschnittlich hoch. Vereinfacht gesagt gibt es zwei Gruppen von Stellen Suchenden: Zur ersten Gruppe gehören ungefähr 50-jährige Kadermänner, die eine Banklehre gemacht haben und die ganze Karriereleiter bei Banken hochgestiegen sind. Ihre Chancen, eine Stelle zu finden wird aufgrund ihrer mangelnden Flexibilität (fachlich zu spezialisiert, zu hohe Lohnforderungen, geographisch nicht mobil) als schlecht beurteilt. Die zweite Gruppe besteht vorwiegend aus Frauen, die zuvor als Sekretärin, Assistentin oder Sachbearbeiterin gearbeitet haben. Das Durchschnittsalter in dieser Gruppe ist tiefer und diese Stellen Suchenden sind häufig als Quereinsteiger in den Finanzdienstleistungssektor eingestiegen. Durch ihre Erfahrung in anderen Branchen und ihrer weniger spezialisierten Ausbildung wird ihre Aussicht auf eine neue Stelle als gut beurteilt.

Die beteiligten Arbeitsmarktbehörden, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände haben gemeinsamen Handlungsbedarf erkannt und Massnahmen erarbeitet. Die Massnahmen, die zum Teil bereits in die Wege geleitet werden, setzen an auf der Ebene der Arbeitsvermittlung, der Qualifizierung von Arbeitnehmern und Stellen Suchenden, der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktbehörde, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände und der Entscheidungsträger der Arbeitsmarktpolitik.

1. Ausgangslage

Die Finanzdienstleistungen sind für den Wirtschaftsraum Zürich von herausragender Bedeutung

Der Finanzdienstleistungssektor¹ ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige der Schweiz. Die Banken allein trugen im Jahr 2000 mit CHF 44 Mrd. gut zehn Prozent zur gesamtschweizerischen Wertschöpfung bei.² Auch als Arbeitgeber kommt dem Finanzdienstleistungssektor eine bedeutende Rolle zu. Im Jahr 2001 waren in der Schweiz 207'400 Personen bei Banken und Versicherungen angestellt, was 5.7% aller Beschäftigten entspricht.³

Für den Wirtschaftsraum Zürich ist der Finanzdienstleistungssektor von zentraler Bedeutung. Gemäss Schätzungen wird im Kanton Zürich jeder vierte Franken im Finanzsektor verdient und hängt rund die Hälfte der Wirtschaftskraft direkt oder indirekt vom Gedeihen desselben ab.⁴ Im Kanton Zürich arbeiten gut zehn Prozent der Beschäftigten im Finanzdienstleistungssektor, in der Stadt Zürich rund 17%.⁵

Seit Herbst 2001 werden im Bereich der Finanzdienstleistungen zunehmend Stellen abgebaut. Im Gegensatz zu den letzten Jahren sind vermehrt auch gut qualifizierte Kader- und Fachpersonen von Arbeitslosigkeit betroffen. Während der Finanzdienstleistungsbereich in der jüngeren Vergangenheit als eigentliche „Job-Maschine“ galt, ist es den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren heute kaum möglich, stellen suchende Personen in die Bank- oder Versicherungsbranche zu vermitteln.

Pilotprojekt für die Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz/Aargau/Zug

Ausgehend von der Erkenntnis, dass der Arbeitsmarkt keine Kantons Grenzen kennt, haben sich die Ämter für Wirtschaft und Arbeit (AWA) bzw. die Kantonalen Industrie- und Gewerbeämter (KIGA) der Kantone Aargau, Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, Glarus, Graubünden, St.Gallen, Schaffhausen, Thurgau, Zug und Zürich zur Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug (AMOSA) zusammengeschlossen. Gemeinsam mit dem Verband Zürcherischer Kreditinstitute, dem Schweizerischen Versicherungsverband, dem Schweizer Bankpersonalverband und dem Kaufmännischen Verband Schweiz haben sie in einem ersten Projekt die aktuelle Situation des Arbeitsmarktes und die zukünftige Nachfrage nach Arbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor untersucht.

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, dass die kantonalen Arbeitsmarktbehörden mit den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen eine gemeinsame Vorstellung über

¹ Zum Finanzdienstleistungssektor gehören im wesentlichen die verschiedenen Bankengruppen, der Near-Bankenbereich, die Versicherungen und die Non-Banks. Für eine detailliertere Definition siehe Teilstudie „Bestimmungsgrößen und Szenarien zur Entwicklung des Arbeitsmarktes bis im Jahr 2010“.

² SwissBanking (2001): Der schweizerische Bankensektor

³ BfS (2002): Betriebszählung 2001

⁴ BAK (2000): Metropole Zürich

⁵ BfS (2001): Betriebszählung 2000

die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Arbeitsmarktes im Finanzdienstleistungssektor und Massnahmen zum Umgang mit dem Strukturwandel zu erarbeiten. Dazu wurden die folgenden Fragen untersucht: Was sind die Ursachen der gegenwärtigen Arbeitslosigkeit? Welches sind die Bestimmungsgründe für die Entwicklung des Arbeitsmarktes und welche Bedeutung kommt den einzelnen Bestimmungsgründen zu? Wie sieht der aktuelle Arbeitskräftebedarf aus und wie entwickelt er sich bis 2010? Welches sind die Merkmale der Stellen Suchenden und von welchen Merkmalen hängt die Vermittlungsfähigkeit ab?

Das Projekt umfasste insgesamt fünf Teilstudien. Die Teilstudien Befragung Arbeitgeber, Analyse offene Stellen, Untersuchung Profil Stellen Suchende und Erfahrungen RAV-Beratende aus Vermittlungstätigkeit wurde von einem Projektteam⁶ von Mitarbeitenden der beteiligten Kantone erarbeitet. Die Szenarien zur Entwicklung des Arbeitsmarktes erarbeitete das Schweizerische Institut für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen (Prof. Beat Bernet). Die Arbeiten beziehen sich, wenn nicht anders bezeichnet, auf einen Untersuchungszeitraum von Oktober 2002 bis und mit Januar 2003. Die Resultate der vorliegenden Analysen werden ergänzt durch eine aktuelle Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco).⁷

2. Die Situation im Jahr 2002/2003

Ertragseinbrüche bei Banken und Versicherungen führen zum Abbau von Stellen

Eine schriftliche Umfrage bei 73 Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors (Rücklaufquote 51%) und Interviews mit sieben Führungspersonen aus dem Human Resources Bereich in Grossfirmen im Teilprojekt „Arbeitgeber“⁸ ergab, dass sowohl die gegenwärtige Situation als auch die Aussichten von den Unternehmen als sehr schlecht beurteilt werden. Neben konjunkturellen und strukturellen Ursachen (aufgebaute Überkapazitäten) ist die grosse Unsicherheit an den Finanzmärkten (Vertrauensverlust der Anleger, damals auch Irakkrise) Grund für die gegenwärtige Krise. Einbrechende Erträge führten zu einem rasch zunehmenden Rationalisierungsdruck und entsprechende Massnahmen zur Kostensenkung (Redimensionierungen, Prozessautomatisierungen und –standardisierungen) zu einem Abbau von Arbeitsplätzen.

81% der befragten Firmen meldeten einen abnehmenden bzw. stagnierenden Mitarbeiterbestand. Überdurchschnittlich betroffen sind bei den Banken das Investment und Private Banking, bei den Versicherungen der Bereich Leben. Kostensenkungs-

⁶ Andy Albin (GR), Monika Bärswyl (ZH), Lars Beer (SG), Daniel Breitenmoser (Praktikant AMOSA), Erika Meins (Projektleiterin AMOSA), Elena Rindisbacher (TG), Agy Thürler (GR), Andreas Weyermann (ZG) und Christian Zimmermann (AG).

⁷ seco (2003): Offre de travail, emploi et chômage des services financiers, état des lieux et perspectives. Das zentrale Resultat dieser Untersuchung ist, dass die Konjunktorentwicklung die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Finanzdienstleistungssektor in der kurzen Frist nicht erklären kann.

⁸ Im Folgenden wird zur besseren Lesbarkeit bei geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet.

massnahmen werden auch in den übergeordneten Bereichen Information Technologies (IT) und Operations getroffen – sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen. Unabhängig von der aktuellen Situation schreitet die Rationalisierung (=Automatisierung) besonders im Bereich Operations (insbesondere Wertschriften- und Zahlungsverkehr) weiter voran. Diese Automatisierung führt zum Abbau weiterer Stellen und betrifft vor allem unqualifizierte Arbeitskräfte.

Kaum offene Stellen – RAV werden von Banken und Versicherungen als Rekrutierungsweg nicht benutzt

Anhand der Daten, welche für den Adecco Job Index Schweiz erhoben werden und die Inserate in den 21 grössten Schweizer Zeitungen berücksichtigen sowie dem für Stellenausschreibungen im Internet von der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz vierteljährlich erhobenen Jobpilot-Index wurden die offenen Stellen analysiert. Im Beobachtungszeitraum vom 1. Oktober 2002 bis 31. Januar 2003 wurden im Finanzdienstleistungssektor pro Monat im Schnitt lediglich 269 offene Stellen inseriert. Gefragt waren hochqualifizierte und spezialisierte Fachkräfte ohne Management- und Personalverantwortung sowie Personen mit abgeschlossener Lehre resp. Ausbildung. Kaum nachgefragt waren Führungskräfte. Fast zwei Drittel der zu besetzenden Stellen befinden sich im Kanton Zürich. Die Banken publizieren mehr Vakanzen als Versicherungen. Ausgeschrieben sind vor allem Vollzeitstellen.

In 4 von 5 Fällen sucht das betreffende Unternehmen selber, nur bei jeder fünften Stelle wird eine Personalberatungsfirma eingeschaltet. Die meisten offenen Stellen werden über die firmeneigene Homepage ausgeschrieben. Das Potential der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) als Rekrutierungsweg wird nicht genutzt. Von den Printmedien wird bevorzugt im Zürcher Tages-Anzeiger inseriert. Viele Vakanzen werden gar nie extern publiziert und grundsätzlich gilt, dass interne Bewerber den Vorrang vor externen Kandidaten haben. Es zeigt sich, dass bis zu 40% der Stellen intern vergeben werden, dies gilt in noch stärkerem Mass bei Führungspositionen.

80% der Stellen Suchenden sind Schweizer – viele Quereinsteiger – überdurchschnittlich hoher Anteil Kader

Die Analyse der rund 2'500 Personen aus den betroffenen Kantonen, welche zwischen Oktober 2002 und Januar 2003 auf Stellensuche waren und aus dem Finanzdienstleistungsbereich stammen, anhand der verwaltungsinternen AVAM-Datenbank⁹ zeigt, dass 75% der Personen im Kanton Zürich, 11% im Aargau und 6% im Kanton St. Gallen gemeldet sind. Auf die anderen Kantone entfielen jeweils weniger als 3%. Der Kanton Zürich ist denn auch am stärksten von der Arbeitslosigkeit in diesem Sektor betroffen: 5.6% aller Stellen Suchenden stammen aus dem Finanzdienstleistungsbereich. Es folgen Aargau, Appenzell i.R., Zug und Schaffhausen mit rund 2% sowie St. Gallen, Graubünden und Thurgau mit rund 1.5%. In Appenzell a.R. und Glarus sind mit 1% im Vergleich am wenigsten Stellen Suchende gemeldet. Die Zahl

⁹ Arbeitsvermittlungs- und Arbeitsmarktstatistik

der Stellen Suchenden hat sich zwischen April 2001 und Januar 2003 beinahe vervierfacht.

In einigen Merkmalen unterscheiden sich die Stellen Suchenden aus dem Finanzdienstleistungssektor wesentlich vom Durchschnitt der Stellen Suchenden. Betroffen von der Arbeitslosigkeit sind fast ausschliesslich SchweizerInnen und EU-BürgerInnen. Rund 80% der Stellen Suchenden sind Schweizer. Zum Vergleich: Der Anteil Schweizer Stellen Suchenden über alle Branchen hinweg beträgt etwa 50%. Im Vergleich zum Total aller Branchen stammen überdurchschnittlich viele Stellen Suchende aus dem Kader oder einer Fachfunktion, während Personen, welche in Hilfsfunktionen tätig oder noch in Ausbildung waren, kaum vorhanden sind. Die allermeisten Stellen suchenden Personen waren in kaufmännischen Büroberufen tätig, doch hatte nur ein Teil von ihnen die entsprechende Ausbildung. Die Vermutung, dass es sich bei solchen „Quereinsteigern“ mit nicht-kaufmännischen Ausbildungen um Personen handelt, welche in den boomenden Neunzigerjahren angestellt wurden, liegt nahe. Bezüglich dem Alter zeigte sich, dass fast keine jungen (unter 25-jährige) Stellen Suchenden zu verzeichnen sind, dafür umso mehr Personen zwischen 26 und 49-Jahren. Die Analyse der durchschnittlichen Stellensuchdauer der von den RAV abgemeldeten Personen ergab schliesslich, dass sie mit 186 Tagen genau beim Durchschnitt liegt. Personen aus der Versicherungsbranche brauchen durchschnittlich etwas mehr Zeit, um wieder ins Berufsleben einzusteigen.

Zwei Gruppen von Stellen Suchenden

Mit Hilfe von Personalberaterinnen und -beratern aus verschiedenen Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) wurde eine zufällige Stichprobe von 85 Dossiers gezogen, um zu detaillierteren Ergebnissen zu gelangen, als dies allein aufgrund der Analyse der AVAM-Datenbank möglich gewesen wäre. Es zeigte sich, dass viele Stellen Suchende direkt nach ihrer Ausbildung/Lehre in den Finanzdienstleistungsbereich eingestiegen und dort bis zu ihrer Kündigung geblieben sind. Besonders Personen, die eine 3-jährige Banklehre absolviert hatten sowie vor allem Männer haben sehr selten Erfahrungen in anderen Branchen gesammelt. Weibliche Stellen Suchende, welche bis zur Kündigung als Sekretärinnen, Sachbearbeiterinnen oder Assistentinnen gearbeitet hatten, waren früher eher in einer finanzdienstleistungsfremden Branche tätig. Letztlich kristallisierten sich zwei Gruppen von typischen Stellen Suchenden heraus:

- Die erste Gruppe besteht vornehmlich aus männlichen, ca. 50-jährigen Kaderpersonen, mit dreijähriger Banklehre, welche nie in einer anderen Branche, aber in der Regel vollzeitlich gearbeitet haben. Personen dieser Gruppe haben typischerweise nicht selbst gekündigt und ihre Vermittelbarkeit wird als eher schlecht beurteilt.
- In der zweiten Gruppe sind Frauen, welche als Sekretärinnen, Assistentinnen oder Sachbearbeiterinnen teilzeitlich beschäftigt waren und selbst gekündigt haben. Sie werden als gut vermittelbar beurteilt.

Anforderungen an die Mitarbeitenden

Die Umfrage bei den Arbeitgebern zeigt, dass die meisten Unternehmen eidgenössische Fähigkeitsausweise (97%) und höhere Berufsprüfungen mit eidgenössischem Abschluss (88%) als wichtig oder sehr wichtig erachten. Im Vergleich dazu beurteilen überraschend wenig Firmen einen Hochschulabschluss als wichtig (67%). Die Unternehmen betrachten die sogenannten Soft Skills (Schlüsselqualifikationen inkl. sozialer und personaler Kompetenzen) als mindestens gleichwertig zu den Fachkompetenzen.

Die Vermittelbarkeit im Urteil der Personalberatenden der RAV

Zum Thema Vermittelbarkeit von Stellen Suchenden aus dem Finanzdienstleistungssektor wurden vier Workshops jeweils mit Personalberatenden, welche Erfahrungen mit Stellen Suchenden aus dem Finanzdienstleistungssektor haben und welche möglichst aus der gleichen Region stammen, durchgeführt. Es ergaben sich folgende Erkenntnisse, welche teilweise mit allgemeinen Erfahrungen übereinstimmen:

- *Bewerbungsstrategie:* Viele entlassene Personen sind sich nicht gewohnt, auf dem Arbeitsmarkt zu bewegen. Entsprechend macht ihnen die persönliche Standortbestimmung Mühe und es fehlen Erfahrungen und Wissen mit Bewerbungsstrategien und -techniken. Obwohl viele Stellen Suchende in ihrer Tätigkeit durchaus sehr gute Kommunikatoren waren, vermögen sie überraschenderweise häufig nicht, sich im Rahmen des persönlichen Bewerbungsgespräches gut darzustellen und gewinnend zu kommunizieren. Schliesslich fehlen auch Kenntnisse über Zeitpunkt und Form von Lohnverhandlungen.
- *Lohn:* Problematisch ist, dass die bisherigen Löhne häufig nicht mehr marktkonform sind. Das kann zu falschen Lohnansprüchen oder vor allem zu Ängsten und Erstarrung im Zusammenhang mit Lohneinbussen führen.
- *Aus- und Weiterbildung:* Viele Stellen Suchende mit sechs und mehr Jahren Erfahrung in einem spezifischen Bereich gelten oftmals als zu spezialisiert, um in einem anderen Bereich angestellt zu werden. Anderen Stellen Suchenden fehlt eine Grundausbildung im Finanzdienstleistungsbereich, vor allem bei Quereinsteigern, welche in den Boomjahren eingestiegen waren und sich heute einer gutausgebildeten Konkurrenz stellen müssen.
- *Örtliche Gebundenheit:* Mangelnde Mobilität, welche sich negativ auf die Vermittelbarkeit auswirkt, hat ihre Wurzeln häufig im Besitz von Grundeigentum oder der mangelnde Bereitschaft, mit der Familie aus der gewohnten Umgebung wegzuziehen.
- *Physische und psychische Beeinträchtigung:* Viele Stellen Suchenden leiden – häufig körperlich und psychisch – unter der Folge von Mobbing und Burnout. Eine weitere Schwierigkeit stellt eine nicht verarbeitete Kündigung dar. Eine Häufung mehrerer Faktoren beeinträchtigt die Vermittelbarkeit oft sehr stark (Scham, Trennung vom Partner, finanzielle Probleme, Freunde wenden sich ab usw.).

3. Ausblick in die Zukunft

Der Stellenabbau dauert an

Die Beurteilung der mittelfristigen Zukunft durch die Arbeitgeber ist bei den Banken wesentlich pessimistischer als bei den Versicherungen. Der Boom Ende der 90er-Jahre wird als Ausnahmezustand wahrgenommen und kaum jemand erwartet, dass in den nächsten Jahren auch nur annähernd vergleichbare Gewinne erzielt werden. Die Versicherungen gehen davon aus, dass sie sich in einem vorübergehenden Tief befinden. Vergleichbar mit der Entwicklung der Banken Mitte der 90er-Jahre, machen sie eine dringend benötigte Restrukturierungsphase durch und erwarten eine Erholung, sobald die Konjunktur wieder anzieht. Es ist deshalb zu erwarten, dass der Stellenabbau insbesondere im Bankensektor mit unverminderter Tendenz weitergehen wird.

Für die Zukunft lassen sich bei beiden Branchen vergleichbare Geschäftstrends ausmachen. Sowohl bei den Versicherungen und Banken (zumindest im Kleinkundengeschäft) wird auf eine Standardisierung und Automatisierung der Beratung und des Dienstleistungsangebots gesetzt. Des Weiteren findet eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft und damit verbunden eine Abkehr von einer umfassenden Allfinanzstrategie statt.

Szenarien für die Entwicklung des Arbeitsmarktes

Die Universität St. Gallen hat drei Szenarien erarbeitet, welche sich hinsichtlich Wachstumserwartungen bei der künftigen Nachfrage nach Finanzdienstleistungen sowie der Auswirkungen der Technologieentwicklung unterscheiden, und für jedes Szenario die zu erwartende Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitskraft abgeleitet und kommentiert. Die Prognoserechnungen zeigen mit einer Eintretenswahrscheinlichkeit von 80 – 90 % folgende Ergebnisse:

- Die Nachfrage nach Arbeitskräften wird im Finanzdienstleistungsbereich sowohl gesamtschweizerisch wie auch in den AMOSA-Kantonen kontinuierlich zurückgehen. Je nach Szenario werden bis zum Jahr 2010 rund 40'000 bis 60'000 Arbeitsplätze abgebaut (die Hälfte davon in den Kantonen des Untersuchungsgebietes). Nur im relativ unwahrscheinlichen Fall eines kontinuierlichen Konjunkturwachstums können die Arbeitsplätze gehalten werden.
- Die Entwicklung wird alle AMOSA-Kantone gleichermassen betreffen; Verschiebungen von Arbeitsplätzen in den Grossraum Zürich aufgrund neuer Geschäftsmodelle bzw. verändertem Technologieeinsatz werden dort durch verstärkte Substitutions- und Rationalisierungseffekte weitgehend kompensiert.
- Der Rückgang wird die Banken überproportional, die Versicherungen leicht überproportional und die Near-/Nonbanken leicht unterproportional treffen. Dies ist auf eine Verschiebung von Arbeitsplätzen vom traditionellen Banken- und Versicherungssektor in den Near-/Nonbankensektor zurückzuführen. Zusätzlich ist da-

mit zu rechnen, dass im Near-/Nonbankenbereich neue Arbeitsplätze zur Abdeckung von Beratungsfunktionen geschaffen werden.

- Der Abbau bestehender Arbeitsplätze wird sich ab 2005 beschleunigen, da in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts mit Substitutions- und Rationalisierungseffekten infolge der Technologieentwicklung sowie der Umsetzung neuer kooperations- und netzwerkorientierter Geschäftsmodelle zu rechnen ist.
- Von der prognostizierten Entwicklung der Beschäftigtenzahlen kann keinesfalls auf die Entwicklung der Wertschöpfungsbeiträge des Finanzdienstleistungssektors geschlossen werden, da der Rückgang der Arbeitskräfte im Bank- und Versicherungsbereich mit einem gleichzeitigen weiteren Anstieg der Arbeitsproduktivität und übriger Faktorproduktivität verbunden sein wird.

4. Folgerungen und Massnahmen

Der weitere Rückgang der Beschäftigten um 20'000 bis 30'000 Arbeitsplätze im Wirtschaftsjahr Zürich bis im Jahr 2010, der v.a. von exogenen Faktoren abhängt, kann nicht aufgehalten werden. Neue Beschäftigungsmöglichkeiten können nur durch Innovation und neue Produkte geschaffen werden. Gefordert ist der Finanzdienstleistungssektor, aber auch die gesamte Volkswirtschaft. Für Stellen Suchende, aber auch für die übrigen Arbeitnehmer, muss dies bedeuten, die Arbeitsmarktfähigkeit kontinuierlich zu verbessern.

Die Projektträger haben gemeinsam Handlungsbedarf erkannt und Massnahmen erarbeitet. Grundsätzlich lassen sich die Massnahmen, welche zum Teil bereits in die Wege geleitet sind, vier Bereichen zuordnen: Arbeitsvermittlung, Qualifizierung, Zusammenarbeit Arbeitsmarktbehörde, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände und Arbeitsmarktpolitik.

Für die *Arbeitsvermittlung* soll

- eine verstärkte Zusammenarbeit der Unternehmen mit den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), welche sich als effiziente Vermittler besser bekannt machen müssen, erreicht werden.
- ein Hilfsmittel entwickelt werden, welches die Beurteilung und Klassifizierung von Stellen Suchenden aus dem Finanzdienstleistungssektor erlaubt und welches von Arbeitgebern und Arbeitsmarktbehörden verstanden werden kann.
- die bestehende verwaltungsinterne AVAM-Datenbank insbesondere hinsichtlich Berufsbezeichnungen überarbeitet werden.
- in den RAV eine spezialisierte Ansprechperson (mit vertieften Branchenkenntnissen) für die Arbeitgeber aus dem Finanzdienstleistungssektor als Kontaktperson zur Verfügung stehen.
- ein überregionaler periodischer Austausch zwischen spezialisierten RAV-Beratenden organisiert werden mit dem Ziel, die RAV-Beratenden für den Um-

gang mit Kaderpersonen zu qualifizieren und dem Vorkommen von Burnout entgegenzuwirken.

Bei den *Massnahmen zur Qualifizierung* soll

- das Angebot der RAV angepasst, für die Kantone untereinander geöffnet und die entsprechenden Informationen den Personalberatenden in geeigneter Form zugänglich gemacht werden.
- die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter schon in den Betrieben gefördert werden: Angebot Standortbestimmung für alle Mitarbeiter öffnen und Sensibilisierung für Eigenverantwortung („keine Stelle fürs Leben“)

Die *Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktbehörde, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände* kann verbessert werden, indem

- die RAV möglichst frühzeitig über Entlassungen informiert werden.
- die Schnittstelle zwischen betrieblichen Massnahmen zur Begleitung von Kündigungen und der öffentlichen Arbeitsvermittlung im Rahmen von ad hoc- Arbeitsgruppen konkret gestaltet und koordiniert wird.
- die „interbetriebliche“ Stellenvermittlung mittels einer (privatwirtschaftlichen oder staatlichen) Jobbörse mit hochqualifizierten Stellen Suchenden aus dem Finanzdienstleistungssektor gefördert werden; solche Vermittlungen sollen auch für temporäre Einsätze erfolgen.
- Massnahmen wie beschäftigungswirksame Arbeitszeit- und Gehaltsflexibilisierungsmodelle aktiv gefördert werden.

Für die *Entscheidungsträger der Arbeitsmarktpolitik* ist es angezeigt, Erkenntnisse der Studie in die strategische Planung einzubeziehen und die Rahmenbedingungen, die vom Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) vorgegeben werden, dahingehende zu prüfen, ob sie an die heutigen Gegebenheiten angepasst sind.