



**University of  
Zurich** <sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2011

---

## **Es braucht auch Instinkt**

Gysi von Wartburg, Reto ; Hens, Thorsten ; Bruederlin, Gery

Abstract: Lehren die Universitäten die Fähigkeiten, die in der Praxis gefragt sind? UBS-Personalchef Gery Bruederlin und Finanzprofessor Thorsten Hens im Gespräch.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-49784>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Gysi von Wartburg, Reto; Hens, Thorsten; Bruederlin, Gery. Es braucht auch Instinkt. In: Finanz und Wirtschaft, 74, 17 September 2011, 4-5.

# «ES BRAUCHT AUCH INSTINKT»

**TALENTFÖRDERUNG** Lehren die Universitäten die Fähigkeiten, die in der Praxis gefragt sind? UBS-Personalchef Gery Bruederlin und Finanzprofessor Thorsten Hens im Gespräch.

**Herr Bruederlin, die UBS muss Kosten sparen und baut Stellen ab. Gleichzeitig werden neue Mitarbeiter angestellt. Was sind das für Leute, die Sie suchen?**

**Gery Bruederlin:** Gleichzeitig Mitarbeiter abzubauen und in anderen Bereichen aufzubauen und zu fördern, stellt für uns keinen Widerspruch dar. Das Kostensparprogramm der UBS fokussiert nicht auf die Schweiz im Speziellen, es kommt im Gegenteil stärker in anderen Regionen zum Tragen. Wenn wir Leute suchen, geht es nicht nur um Ersatzanstellungen, sondern auch um Aufbau – gerade zum Beispiel im Wealth Management. Im Markt der Finanzdienstleister ist es schwierig, sich nur über Produkte zu differenzieren, weil sie kopierbar sind. Vielmehr muss sich eine Bank über die Art und Weise, wie sie sie vertreibt, also über die Mitarbeitenden, von der Konkurrenz abheben. Qualitativ hochstehende Kräfte müssen dabei aber nicht nur extern gesucht, sondern auch intern entwickelt werden. Was die Talentförderung angeht, können wir uns nicht erlauben, auch nur ein Jota nachzulassen.

**Herr Hens, der in der Finanzwelt verbreitete Begriff des Talents ist gefallen. Erkennen Sie schon im Studium, wer ein Talent ist?**

**Thorsten Hens:** Je länger das Studium dauert, desto mehr. Die Uni Zürich ist eine Massuniversität. Im Grundstudium unterrichte ich tausend Studierende mit einer Parallelübertragung in verschiedene Hörsäle. So erkenne ich natürlich keine Talente. Durch die Klausuren dünnt sich das Feld aber kräftig aus. Später, in den kleineren Vorlesungen, den Seminaren und durch die Qualifikationsarbeiten, erkennt man dann schon, wer besonders begabt ist. Die Talentertesten ziehen wir dann als Assistenten an den Lehrstuhl.

**Kann man lernen, ein Talent zu sein, muss man Talent wecken, oder hat man es einfach?**

**Hens:** Es braucht Grundfähigkeiten und Training. Ob gute Voraussetzungen da sind, sieht man recht schnell, weil in der Finanzindustrie vieles von der Fähigkeit zu mathematisieren abhängt. Ich stelle fest, dass auch in den nicht mathematischen Kursen diejenigen die Besten sind, die über ein strukturiertes Denken verfügen, das in der Mathematik geschult wird. Man könnte mit den Studierenden aber auch Schach spielen und so herausfiltern, wer zwei, drei Schritte vorausdenken kann und für eine akademische Karriere geeignet ist.

**«In der Talentförderung können wir uns nicht erlauben, auch nur ein Jota nachzugeben.»**

Gery Bruederlin, UBS

**Bruederlin:** Für eine Karriere in einem Unternehmensumfeld müssen sich die Anforderungen nicht hundertprozentig mit den akademischen Fähigkeiten decken. Eine gewisse Korrelation gibt es, aber wir sehen auch, dass andere Fähigkeiten mehr zum Zug kommen. In der Praxis entpuppen sich die besten Universitätsabgänger nicht immer als die erfolgreichsten Mitarbeiter.

**Hens:** Einverstanden. Die Universität ist sehr viel toleranter, was die sogenannten Soft Skills angeht. Das zeigt sich zum Beispiel in der Wahl der Professoren: Den Ausschlag für die Berufungskommission gibt immer der Forschungsausweis, die Lehrbefähigung ist etwas, was man zusätzlich mitbringen sollte. Der gute Wissenschaftler schlägt an der Universität den guten Lehrer, in der Praxis ist das anders.

**Bruederlin:** Das würde ich unterschreiben. Ich stelle immer wieder fest, dass, wer neben dem Studium aktiv ist, sich also zum Beispiel durch eine begleitende Beschäftigung selbst finanziert, später in einem Unternehmensumfeld besser zurechtkommt. Diese zusätzlichen Aktivitäten sind ein guter Indikator dafür, ob sich jemand auch in einem schwierigeren Umfeld bewähren kann.

**Hens:** Das Unternehmensumfeld und die Universität haben verschiedene Vorgaben. Das Ziel unserer Talentförderung ist, herausragende Wissenschaftler hervorzubringen. Dabei müssen wir auch darauf achten, dass Leute wie zum Beispiel Nobelpreisträger John Nash, er leidet unter Schizophrenie, eine Chance bekommen. Nur so werden verrückte Ideen kreiert und grosse Innovationen geschaffen, die die Wissenschaft als Ganzes weiterbringen.

**Bruederlin:** Die UBS ist heute natürlich auch daran interessiert, mehr Leute mit einer neuen Dynamik oder einem anderen Ansatz anzustellen als noch vor fünfzehn Jahren. Wir suchen nicht den Mainstream – es muss aber immer eine Kombination von wissenschaftlichen und weiteren Fähigkeiten sein.

**Wie unterstützt die Universität die Studierenden, über das rein Wissenschaftliche hinausreichende Fähigkeiten zu entwickeln?**

**Hens:** Einerseits müssen die Studierenden in den Seminaren Präsentationen abhalten, zum anderen bieten wir für Doktoranden und die Habilitanden Didaktikkurse an. Ausserdem sind ja nicht alle Professoren verrückt, die meisten können trotz wissenschaftlicher Höchstleistungen gut unterrichten und ein vernünftiges Interview geben. Nur sollten wir keine hervorragenden Wissenschaftler ausschliessen, wenn sie es nicht können.

**Reicht das der UBS, oder was würde sie sich von der Universität wünschen?**

**Bruederlin:** Es geht nicht nur um die Präsentationstechnik. Das ist eine Fähigkeit, die lernbar ist und in der sich die Leute steigern können, sobald sie sie einsetzen. Es kommen andere Fähigkeiten dazu, die schwierig zu definieren sind, etwa die, sich in einem Bankenumfeld durchzusetzen, das in den Grundzügen «feindlicher» ist als das der Universität. Man muss sich auf eine gewisse Art und Weise bewegen oder hat politische Agenden, die zu berücksichtigen sind. Es braucht auch Instinkt. Wir haben wissenschaftlich gescheitete Mitarbeitende, die gut präsentieren können, aber dennoch nicht vorwärtskommen. Andererseits gibt es solche, die ich als absolut nicht smart bezeichnen würde, und trotzdem machen sie Karriere. Wieso ist das so? Das ist für mich eine grundsätzliche Frage.

**Hens:** Es gibt den Unterschied zwischen der emotionalen und der anderen Intelligenz. Ich wüsste aber nicht, wie man emotionale Intelligenz trainieren kann.

**Kann man ohne einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss bei der UBS überhaupt eine Stelle antreten?**

## GERY BRUEDERLIN

Gery Bruederlin (55) ist einer der höchsten HR-Manager der UBS. Er leitet das Personalwesen des Unternehmensbereichs UBS Wealth Management & Swiss Bank, der mit 28 000 Mitarbeitenden grössten Division der Bank. Bruederlin startete seine Berufskarriere 1987 im Schweizerischen Bankverein, der 1998 mit der SBG zur UBS zusammengeschlossen wurde. Er arbeitete während der gesamten Zeit in verschiedenen HR-Funktionen, von 2007 bis 2009 gar als gruppenweiter Personalchef. Bruederlin hatte zuvor an der Universität Zürich Englisch, französische Literatur und Journalismus studiert. 1987 doktorierte er an den Universitäten von Zürich und Yale in englischer Literatur. 1997 schloss er das Executive-MBA-Programm der Universitäten Bern und Rochester (USA) ab. Zu seinen Hobbys zählt Bruederlin die Familie, Wine & Dine und Jogging.



**Bruederlin:** Es gibt von Region zu Region bedeutende Unterschiede, wie viele neue Mitarbeiter über einen akademischen Abschluss verfügen. Im amerikanischen und im englischen Umfeld kommen proportional mehr Studienabgänger zu uns, was damit zusammenhängt, dass es kaum alternative Ausbildungswege gibt. In der Schweiz finden viele Mitarbeiter über die Lehre oder die Fachhochschulen den Weg zu uns. Auffallend ist, dass Studienabgänger nicht mehr nur in die klassischen Bereiche drängen, zum Beispiel als Analyst oder Makroökonom. Immer mehr können wir Studienabgänger auch für andere Funktionen gewinnen, zum Beispiel im Bereich Kundenberatung. Vor zwanzig Jahren hatte kaum jemand an der Kundenfront einen Universitätsabschluss, heute ist es ein substanzieller Anteil – und wir hätten gerne noch mehr.

**Hens:** Da ist wohl eher Psychologie als Volkswirtschafts- oder Betriebswirtschaftslehre gefragt.

**Bruederlin:** Ja, auch. Wenn Sie aber einem gewieften Investor gegenüber sitzen, kommen Sie mit der Psychologie allein nicht weiter. Vielmehr müssen Sie über sämtliche Themen Bescheid wissen, und da sind solche ohne vollen Schulrack im Nachteil.

**Wie können diese Ansprüche unter einen Hut gebracht werden?**

**Hens:** Durch interdisziplinäre Forschung, wie zum Beispiel in meiner Forschungsrichtung, der Behavioral Finance. Dort versuchen wir, die technischen Disziplinen, etwa das Wissen über Märkte und Produkte, interdisziplinär mit psychologischen Disziplinen zu verknüpfen. Die Fortschritte sind beachtlich, auch wenn sie nicht immer leicht in die nach Disziplinen geordneten Schubladen der führenden Journale passen.

**Bruederlin:** Diese Verknüpfung ist für Banken sehr interessant. Für mich ist die Wissenschaft aber manchmal fast zu unabhängig. Ich wünschte mir einen schnelleren und intensiveren Austausch darüber, was möglich ist und was eben nicht. In den USA wird dieser Ansatz mit Erfolg praktiziert.

**Hens:** Das sehe ich auch so. Die hiesigen Universitäten denken oft in Fachrichtungen, für die Praxis wäre ein fächerübergreifender Ansatz zielführender. Es gibt zwar immer wieder Initiativen, interdisziplinär zusammenzuarbeiten, aber vieles verläuft leider im Sand. Der Grund sind die publikationsbezogenen Bemessungskriterien der Universität. Das Ziel ist, möglichst viel in möglichst renommierten wissenschaftlichen Zeitschriften zu veröffentlichen. Das ist ein Disziplinenansatz und kein interdisziplinärer.

**Welche Möglichkeiten hat denn ein Unternehmen, das eine interdisziplinäre Forschungsfrage hat?**

**Hens:** Für ein grosses Unternehmen wie die UBS ist das kein Problem. Sagen wir, die UBS möchte den Beratungsprozess überarbeiten. Sie kann problemlos mehrere Fachleute zusammenbringen und für sich zu einem Ergebnis kommen. Schwieriger ist das für die kleine Privatbank um die Ecke.

**Was hat sich im Studium Banking und Finance an der Universität Zürich als Folge der jüngsten Krisenjahre verändert?**

**Hens:** Vor fünf Jahren war die Mathematisierung auf dem Höhepunkt. Die wissenschaftlichen Arbeiten zu den Derivaten waren dann alle mal geschrieben. Seither ist in der Forschung der Mensch wiederentdeckt worden, der psychologischen Welle folgt nun eine Verknüpfung zur Neurowissenschaft. Dabei werden die biologischen Grundlagen der Entscheidungen studiert. Unterrichtet wird das noch nicht viel, aber die Forschung geht in diese Richtung.

**Die UBS hat die hauseigene UBS Business University. Was lernt man dort?**

**Bruederlin:** Die öffentlichen Hochschulen versorgen uns mit Leuten mit einem soliden, manchmal sogar mehr als soliden akademischen Rüstzeug. Das ist eine gute Basis. Dann kommt unsere Ausbildungsstätte zum Zug, um die Mitarbeiter gezielt zu schulen. Zu diesem Zweck haben wir funktionsspezifische Lernpfade aufgebaut, die sehr umfassend sind und die jeder absolvieren muss. Inhalte sind zum Beispiel technische Aspekte des Portfoliomanagements oder Themen der Kundenberatung.

**Hens:** Ich finde diese Arbeitsteilung sehr vernünftig. Eine Uni kann ja nicht unterscheiden, ob jemand später zu einer Bank, einem Industrieunternehmen oder sonst wohin geht. Deshalb müssen wir eher die theoretische Basis vermitteln – die Unternehmen können dann die Inhalte liefern.

**Bruederlin:** Das ist in Ordnung, auch wenn ich mir manchmal wie gesagt etwas mehr Nähe von den Universitäten wünsche. Aus Sicht der UBS müssen wir in der Lage sein, einen kompetitiven Vorteil über die Qualifizierung zu schaffen. Das gelingt uns, wie ein Blick auf die Schweizer Bankbranche zeigt. Es gibt kaum einen Spezialisten oder Frontmitarbeiter, der nicht schon bei einer der beiden Grossbanken gearbeitet hätte. Das ist übrigens sogar in Asien so, fast die ganze Managementebene der Banken kommt ursprünglich aus der UBS. Das zeigt, dass wir ein sehr gutes Ausbildungskonzept haben.

**Ärgert es Sie denn nicht, wenn sich die Mitarbeitenden in der UBS gut ausbilden und dann zur Konkurrenz gehen?**

**Bruederlin:** Ich sehe das in der Schweiz als volkswirtschaftliche Verpflichtung der UBS.

Damit können wir leben. Gleichzeitig profitieren wir von einer UBS-Alumni-Gemeinschaft, aus der viele zur UBS zurückkommen und uns neue Erfahrungen von der Konkurrenz mitbringen.

**Normalerweise folgt dem Studium die Berufspraxis. Welche Bedeutung hat der umgekehrte Weg, Mitarbeiter also, die zurück an die Universität wollen?**

**Hens:** Das würde ich allen sehr empfehlen, auch Leuten, die bereits studiert haben. Die Forschung steht ja nicht still, es gibt immer wieder neue Forschungsfelder. An der Universität Zürich haben wir einen Top-down-Ansatz. Das heisst, unsere Professoren führen Kurse zu

**«Auch in den nicht mathematischen Kursen sind diejenigen die Besten, die über strukturiertes Denken verfügen.»**

Thorsten Hens, Universität Zürich

ihrem ganz spezifischen Fachgebiet durch. So entstehen immer wieder Kurse, die es vor einem halben Jahrzehnt noch nicht gab. Die schon lang zurückliegende Forschung vermittelt eine Fachhochschule besser als eine Universität.

**Dennoch bietet Ihr Institut ein neues Weiterbildungs-Master-Studium an. Wie gross ist die Nachfrage?**

**Hens:** Wir sind mit dem neuen Master in Finance schon im ersten Jahr in den schwarzen Zahlen, und für das zweite Jahr sind mehr Anmeldungen eingegangen, als wir annehmen können. Das Ziel ist jedoch nicht, mit dem Weiterbildungs-Master Geld zu verdienen, es geht eher um unser Sendungsbewusstsein. Ich hoffe, die Leute begreifen, dass wir etwas anderes als eine Fachhochschule anbieten. Unser Ziel ist es, dass die Studierenden ihr Wissen auf den neusten Stand bringen können. Wir hoffen natürlich auch, auf diese Weise von der Vernetzung mit der Praxis profitieren zu können.

**Bruederlin:** Ich unterstütze es, wenn sich Mitarbeitende so weiterbilden. Es ist für die Entwicklung eines Unternehmens ungemein hilfreich, wenn möglichst viele diesen Weg gehen. Die Problematik ist, die Leute für diese Zeit aus

dem Arbeitsumfeld herauszulösen. Es sind ja in der Regel nicht die Schlechtesten, die eine Weiterbildung absolvieren wollen. Sie streben eine Karriere an und haben zum Teil etwas Mühe, sich an der Arbeitsstelle zurückzunehmen, selbst wenn sie es wollten. Hinzu kommt, dass die Vorgesetzten oftmals auch nicht begeistert sind. Diese internen Hürden gilt es zu überwinden, da haben wir noch Hausaufgaben zu erledigen. Wir können und wollen nicht die gesamte Weiterbildung selbst in der UBS Business University anbieten.

**Ist die UBS in Bezug auf externe Weiterbildungen jetzt auch sparsamer?**

**Bruederlin:** Ja. Diese Kosten sind kurzfristig sehr einfach einzusparen und können später wieder hochgefahren werden. Anders sieht es im Kernbereich der UBS University aus, wo wir die Ausbildungskosten nicht reduzieren. Dazu ist uns das Angebot zu wichtig. Abstriche gibt es allenfalls im Bereich Soft Skills und Leadership, wo schon eine Gefahr besteht, dass in Krisenzeiten gespart wird.

**Die Studienabgänger und Berufseinsteiger gehören heute mehrheitlich der technologieaffinen und selbstbestimmten Generation Y an. Was bedeutet das für die Bildung?**

**Hens:** Die Gesellschaft ist immer mehr vergeistigt worden. Der Landwirtschaft folgte die Arbeit an den Maschinen und später in Servicebetrieben. Die Amerikaner bringen die heutige Arbeitseinstellung mit «work smart, not hard» zusammen. Es bringt nichts, acht Stunden am Tag zu schufteln, um erst am Abend zu merken, in die falsche Richtung gegangen zu sein. Die Universität Zürich fördert Selbstverantwortung. Zumindest ab einer späteren Phase des Studiums gibt es keine Anwesenheitspflicht, sondern sporadische Gespräche über die Fortschritte. Vermutlich gibt es aus diesem Grund so viele, die das Universitätsleben gegenüber einer klassischen Berufskarriere bevorzugen.

**Bruederlin:** Wir stellen in unserer Bank auch fest, dass Präsenzzeit nicht gleich Arbeitszeit ist. Es gibt vielleicht Rollen, wo die persönliche Anwesenheit notwendig ist, zum Beispiel im Kundenbereich. Die Mitarbeitenden der Generation Y sind darauf ausgerichtet, virtuell statt an Ort und Stelle arbeiten zu können, was sich durch die technologischen Möglichkeiten zunehmend besser machen lässt. In der UBS Business University haben wir das bereits umgesetzt: Die Grundsteine der Lernpfade bieten wir elektronisch an. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden die Module absolvieren, wo und wann immer sie wollen. Mit einer Prüfung stellen wir sicher, dass die Qualifikation am Ende stimmt. ■

INTERVIEW RETO GYSI VON WARTBURG



## THORSTEN HENS

Finanzprofessor Thorsten Hens (49) ist Direktor des Instituts für Banking und Finance der Universität Zürich. Der deutsche Ökonom habilitierte 1996 an der Universität Bonn. Im Bereich seiner aktuellen Forschungsschwerpunkte – der Evolutionary Finance und der Behavioral Finance – zählt er zu den führenden Wissenschaftlern Europas. Er untersucht dabei unter anderem das Anlegerverhalten unter Einbezug von evolutionstheoretischen, psychologischen und biologischen Ansätzen. Neben seiner Professur in Zürich ist Hens ausserordentlicher Professor an der Norwegian Business School in Bergen, Norwegen. Eine besondere Verbindung hat er zudem zur kalifornischen Stanford University, wo er 1993 Assistenzprofessor war und 2011 ein Forschungssemester verbrachte. Für die FuW schreibt er regelmässig Leitartikel. Hens ist verheiratet und hat zwei Kinder.