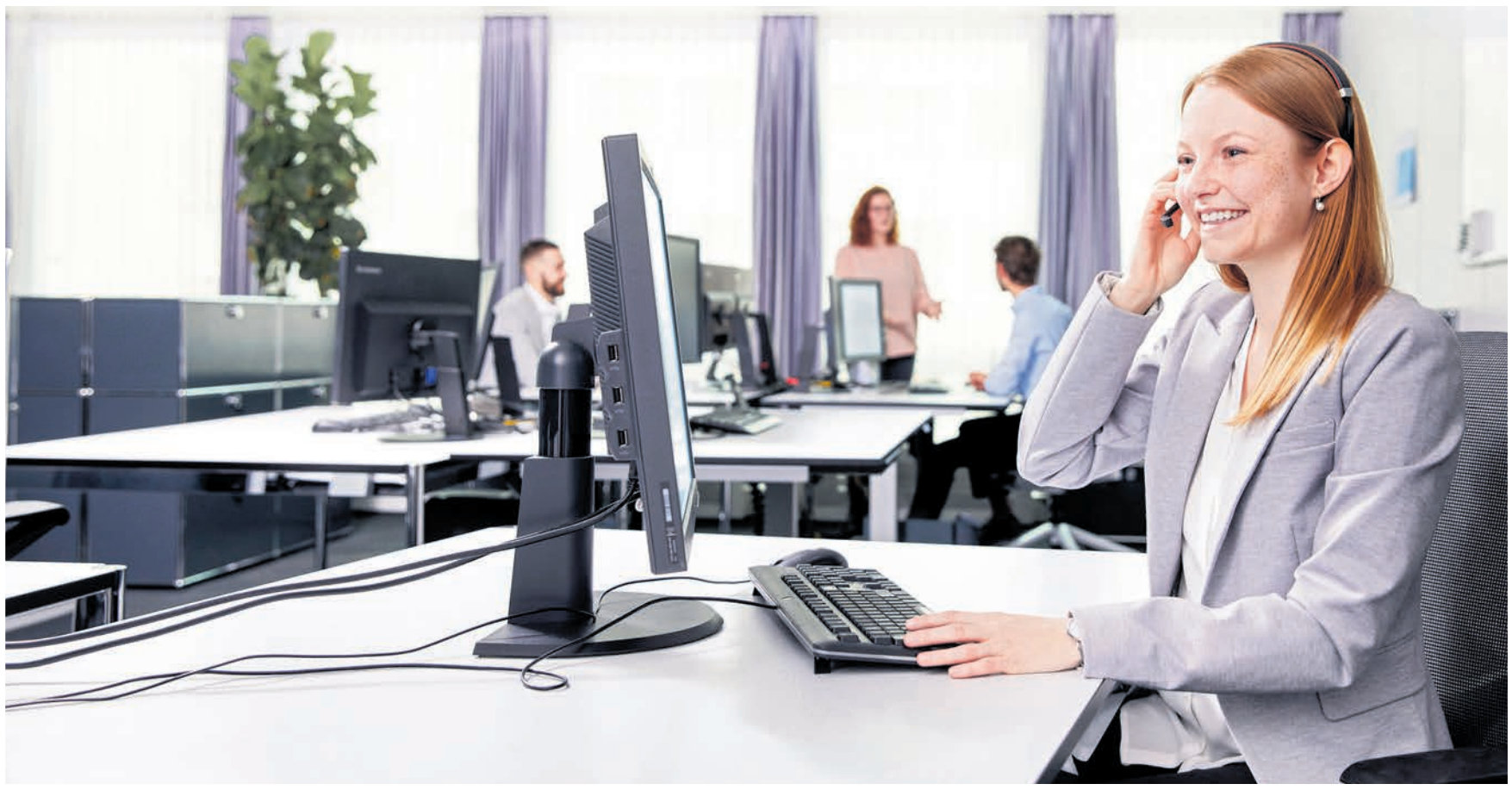
# Die Bank der Luzernerinnen und Luzerner

**Luzerner Kantonalbank** | Die führende Bank im Kanton Luzern treibt auf der Basis eines sehr robusten Geschäftsmodells die digitale Transformation voran. Daher investiert sie auffällig viel Geld in Aus- und Weiterbildung.

VICTOR BREU



Jürg Stadelmann, der Leiter Personal der Luzerner Kantonalbank (LUKB), kommt zu einem klaren Schluss: «Die Arbeit als Finanzdienstleister wird immer anspruchsvoller und komplexer, aber auch dynamischer, kurzzyklischer und digitaler.» In der Folge verschwinden einfachere Funktionen in Vertrieb und Verarbeitung, während neue, anspruchsvollere Jobs entstehen, nicht zuletzt im Bereich der qualifizierten Beratung und der Digitalisierung.

Für ihn als Personalleiter der Bank heisst dies drei Dinge: Die LUKB muss, erstens, eine attraktive Arbeitgeberin sein, um passende Mitarbeitende anstellen zu können. Zweitens muss die LUKB die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen, vorab durch Weiterbildung in den Schlüsselqualifikationen. Und drittens muss die LUKB die Mitarbeitenden beweglich und anpassungsfähig halten, damit diese die unausweichlichen Veränderungen als Chancen packen.

## Frauen-Karrieren fördern

Die veränderte Arbeitswelt mache vor allem die Führung anspruchsvoller, so Stadelmann. Deshalb investiert die LUKB zunehmend mehr Mittel in die Führungsschulung. Zu den etablierten Programmen für alle Stufen vom Junior- bis zum Senior-Management kommen neu noch pragmatisch ausgerichtete Schulungsmodule für das mittlere Kader hinzu.

Einen Schwerpunkt setzt die LUKB zudem in der Förderung der Karriere von Frauen: «Wir wollen mehr Frauen in Führungspositionen bringen, auf allen Stufen», betont Jürg Stadelmann. Er lanciert hierfür das Programm «Frauen testen Führung»: Frauen erhalten die Möglichkeit, probehalber für ein paar Wochen Führungsaufgaben zu übernehmen. Sie sollen konkret erfahren, wie sich die Rolle als Vorgesetzte anfühlt, um im Optimalfall zu erkennen: Das kann ich, das gefällt mir, das will ich. «Die LUKB möchte drei von vier höheren Kaderpositionen intern, mit eigenen Leuten besetzen. Das gelingt längerfristig nur, wenn wir das hohe Potenzial der Frauen in der LUKB besser nutzen», so der Leiter Personal. «Frauen in der Führung haben dann eine starke Vorbildwirkung auf andere Frauen.» Heute machen Frauen 45% der LUKB-Belegschaft aus, aber erst 25% der Kaderstellen sind mit Frauen besetzt.

## Eine Ausbildungsbank

Insgesamt tätigt die LUKB auffallend grosse Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden: 1500 Fr. im Jahr pro Pensum. Das ergibt umgerechnet 7,8 Arbeitstage Weiterbildung pro Vollzeitstelle. «Dieser Wert ist überdurchschnittlich hoch und auch auf die zahlreichen Neuerungen bei Produkten und Prozessen der Bank zurückzuführen», erklärt Stadelmann. Es ist eben das erklärte Ziel der LUKB, die Fachkompetenz des Personals durch permanente Aus- und Weiterbildungen zu halten und zu steigern. So haben allein letztes Jahr 228 Kundenberaterinnen und -berater die Zertifizierung der «Swiss Association for Quality» SAQ abgeschlossen. Weshalb Stadelmann mit Stolz vermerken darf, dass «praktisch alle unsere Mitarbeitenden in der Kundenberatung zertifiziert sind».

Dass der Personalchef die LUKB aber als «Ausbildungsbank» bezeichnet, hat seinen Grund in der Nachwuchsförderung. Dieses Jahr bietet die LUKB rund 80 Ausbildungsplätze für Lernende oder Praktikanten an. Künftig wird die Anzahl der Stellen zum Berufseinstieg noch höher sein: Jedes Jahr sollen mindestens fünf junge Frauen oder Männer mit Berufsmatura (BEM) und drei mit Uni- oder Hochschulabschluss angestellt und mit massgeschneiderten Lehrgängen ins Bankgeschäft eingeführt werden. Zudem hat die LUKB das innovative Programm «StartUp@LUKB KUBE» lanciert, mit dem Quereinsteiger in gut einem Jahr für die Kundenberatung ausgebildet werden. «Wir wollen möglichst viele Talente für die LUKB gewinnen und dann intern entwickeln und fördern», erklärt Jürg Stadelmann den breiten Ansatz der Nachwuchsrekrutierung.

## «Stimmig arbeiten»

Als weit anspruchsvoller als die Rekrutierung erweist sich die Retention, also das Halten der Angestellten. «Gerade Frauen können wir nur bei der Stange halten, wenn es uns gelingt, stimmige Rahmenbedingungen bei der Arbeit anzubieten», sagt Jürg Stadelmann. «Stimmig arbeiten» heisst: Arbeits- und Arbeitszeitmodelle oder Laufbahnmodelle sollen auch eine den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechende Lebensgestaltung erleichtern. Und so sind Home Office, Job-Sharing (auch in der Kundenberatung oder in Führungsfunktionen) oder eine «Bogenkarriere» (mit der Abgabe von Führungsverantwortung gegen Ende der Berufslaufbahn hin) in der LUKB bereits gelebte Realität. Bereits seit 2013 arbeitet die Bank mit dem wegweisenden Konzept «Familie und Karriere in der LUKB», welches die Kombination von Berufs- und Familienleben erleichtern soll.

## Zertifizierte Lohngleichheit

Mit einem Vollpensum nur an vier statt fünf Tagen arbeiten? Bei der LUKB ist auch das möglich. Heute arbeiten rund 10% der Männer, aber 50% der Frauen in der Bank Teilzeit. «Der Wunsch nach Teilzeitarbeit, auch in anspruchsvollen Fach- oder in Führungsfunktionen, nimmt zu», beobachtet Jürg Stadelmann. Die heute schon fortschrittlichen Arbeitsbedingungen und Laufbahnmodelle noch familienverträglicher zu machen, ist für Stadelmann daher unabdingbar.

Zu den fairen Anstellungsbedingungen, die Stadelmann verspricht, gehört auch, dass Frauen und Männer bei der LUKB für gleichwertige Arbeit den gleichen Lohn erhalten. Daher beteiligt sich die LUKS bereits seit 2014, damals als erste Bank in der Schweiz, am «Lohngleichheitsdialog» der Sozialpartner und des Bundes. Deren Analyse zeigt, dass bei der LUKB nach Berücksichtigung von Ausbildung, Berufserfahrung und Stellenanforderungen praktisch Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen herrscht.

### Luzerner Kantonalbank

- Die 1850 gegründete Luzerner Kantonalbank (LUKB) ist die drittgrösste Kantonalbank und die insgesamt neuntgrösste Bank in der Schweiz. Bei einer Bilanzsumme von 48,7 Milliarden Fr. (Ende 2020) erarbeitete sie 2020 einen Konzerngewinn von 210,9 Millionen Fr.
- Die LUKB betreibt 24 Geschäftsstellen. Bei Firmenkunden ist die LUKB die Nummer 1 im Kanton Luzern. Auch über 50% aller Privatpersonen im Kanton haben eine Bankbeziehung mit der LUKB.
- Als einer der grössten Arbeitgeber beschäftigt die LUKB 1226 Personen (Ende 2020) – 675 Männer und 551 Frauen. Sie bietet rund 80 Ausbildungsstellen für Lernende und Praktikanten an.
- Die LUKB ist seit 2001 eine privatrechtliche Aktiengesellschaft. Hauptaktionär, mit 61,5% der Aktien, ist der Kanton Luzern. Jedoch gibt es auch 35'000 Privataktionäre. Die Aktien sind an der Schweizer Börse kotiert.
- 2020 flossen dem Kanton Luzern aus Abgeltung der Staatsgarantie, Gewinnausschüttung und Steuern insgesamt über 80 Millionen Fr. von der LUKB zu.

Luzerner Kantonalbank

# «Die Arbeit auf der Bank familienverträglicher machen»

**Herr Stadelmann, wie fördert die LUKB den Berufsnachwuchs?**
**JS:** Wir stellen jedes Jahr rund 25 Lernende ein, und praktisch alle, die wollen, erhalten nach ihrer Lehre eine Anstellung bei uns. Wir sind Verfechter der dualen Berufsbildung, die praktische Ausbildung im Betrieb und theoretische Ausbildung an der Berufsschule kombiniert. Deshalb rekrutieren wir die Mehrheit der Lernenden nach der Sekundarschule. In den letzten Jahren sind allerdings die Bewerbungen für die klassische Lehre zurückgegangen, weil immer mehr Jugendliche eine Mittelschule absolvieren. Deshalb bieten wir neu das Programm «Bankeinstieg für junge Menschen mit Mittelschulabschluss» an. Denn einige merken nach der Matura, dass sie nicht studieren, sondern sich in der Praxis weiterentwickeln wollen. Insgesamt bieten wir rund 80 Ausbildungsplätze an. Wir verstehen unser Engagement für die Berufsbildung aber auch als Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung.

**Wie viele Personen stellt die Luzerner Kantonalbank pro Jahr an?**
**JS:** Trotz einer sehr tiefen Netto-Fluktuation von rund 4% schreiben wir jedes Jahr rund 200 neue Arbeitsverträge. Etwa die Hälfte davon betreffen interne Stellen- oder Funktionswechsel, die dank unserer stark entwickelten Kultur der internen Mobilität reibungslos ablaufen. Rund 100 Personen rekrutieren wir aber jedes Jahr auf dem externen Arbeitsmarkt. Das ist etwa bei Kundenberaterinnen und -beratern oder bei Fachexperten im Immobilienbereich, in der Informatik oder im Digitalisierungsumfeld nicht so einfach. Besonders gute Erfahrungen machen wir, wenn unsere Mitarbeitenden in der Rekrutierung als «Ambassadoren» tätig werden und externe Kollegen oder Bekannte für eine Anstellung in der LUKB begeistern.

**Gemäss der Mitarbeiterbefragung arbeiten Ihre Mitarbeitenden gerne bei der LUKB. Wieso ist dem so?**
**JS:** Ich denke, die LUKB hat in der Personalentwicklung und im Talent-Management besondere Stärken. Das eröffnet unseren Mitarbeitenden die Perspektive für eine langfristige, erfüllende Berufslaufbahn. Wir führen einen offenen Leistungs- und Entwicklungsdialog mit dem Mitarbeitenden, wir bieten massgeschneiderte Schulungen zur Potentialentwicklung an, und wir stellen die Karriereleiter verlässlich – das alles hält die Mitarbeitenden leistungsbereit und motiviert. Auch ist es uns gelungen, in der Personalarbeit innovative, attraktive Rezepte einzuführen, konkret: Wir machen die Arbeitsbedingungen und die Laufbahnmodelle bei der LUKB familienverträglicher.

*Jürg Stadelmann, Leiter Personal.*

**Flexibles Arbeiten jetzt also auch im Banking?**
**JS:** Unbedingt. Auch die LUKB hat zum Beispiel eine grosse Basis von jungen und engagierten Frauen, die sehr gut ausgebildet sind. Diese Frauen wollen wir nicht verlieren, wenn sie Mutter werden. Aber auch viele Männer haben ein anderes Verständnis vom Leben, als alles kompromisslos der Berufskarriere unterzuordnen. Wir ermöglichen es modernen Familien, dass sowohl Männer als auch Frauen flexibel arbeiten können, und das besonders auch in anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen. Job-sharing ist bei uns seit einiger Zeit auch in der Kundenberatung möglich – was man lange für nicht praktikabel hielt, weil dieses Geschäft ja auf persönlicher Beziehung und Kontinuität beruht. Und jetzt beginnen wir, auch für Führungspositionen Job-Sharings beziehungsweise «Top-Sharings» einzuführen. Wir sind überzeugt, dass das funktionieren wird und die Arbeitgeber-Attraktivität der Luzerner Kantonalbank weiter steigert.

**Sie versprechen Mitarbeitenden ein «vorbildliches Arbeitsumfeld». Was meinen Sie damit?**
**JS:** All das, was interessante und qualifizierte Leute motiviert, bei uns zu arbeiten. Zunächst ein spannender Jobinhalt, mit viel Kompetenz und Eigenverantwortung. Dann das, was wir «stimmig arbeiten» nennen, mit den erwähnten attraktiven Arbeitsmodellen und -bedingungen. Damit ist es möglich, die Berufsarbeit und alle weiteren Teile des Lebens zu einem stimmigen Ganzen zu kombinieren. Ferner bieten wir faszinierende Chancen für die persönliche Entwicklung und den beruflichen Aufstieg, aber auch ein sinnvolles Gleichgewicht zwischen Innovation und Stabilität: Wir bauen die Bank nicht jedes Jahr komplett um, laufen nicht jedem «Mödeli» nach, sondern setzen auf Solidität, Pragmatismus und nachhaltige Entwicklung. Und schliesslich: In der LUKB gehen wir anständig, vertrauensvoll und wertschätzend miteinander um. Das ist ein wichtiges Element unserer Unternehmenskultur. (Interview vb.)