

WHITE PAPER

KENNTNISSE UND ERFAHRUNG AUF STUFE BANKVERWALTUNGSRAT

Eine aktuelle Einschätzung basierend
auf 20 Interviews

Fachschule für Bankwirtschaft AG

Daniela Stehli-Wiederkehr
Inhaberin & Geschäftsführerin

Zürich, Mai 2026

VORWORT UND DANK

Das White Paper basiert auf 20 Interviews mit Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten sowie Mitgliedern von Bankverwaltungsräten. Ziel war es, den aktuellen Stand der Kenntnisse und Erfahrung («Fitness») zu erfassen und daraus mögliche Handlungsfelder abzuleiten.

Die Gespräche wurden von Daniela Stehli-Wiederkehr, Inhaberin der Fachschule für Bankwirtschaft AG, persönlich geführt. Jedes Interview dauerte rund eine Stunde und ermöglichte einen vertieften Austausch. Die Kombination aus strukturierten Fragen und persönlichem Dialog bildete die Grundlage für die vorliegenden Einschätzungen zur aktuellen Situation auf Verwaltungsratsebene.

Ein herzlicher Dank gilt den 20 Präsidentinnen und Präsidenten sowie den Mitgliedern der Bankverwaltungsräte für ihre Zeit und Offenheit. Sie haben wertvolle Einblicke in die Aus- und Weiterbildung ihrer Gremien gegeben. Ihre Beiträge sind in dieses White Paper eingeflossen und bilden die Basis für die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Ein besonderer Dank gilt ausserdem Dr. Eugen Haltiner, vormals Präsident der FINMA. Er hat die Aus- und Weiterbildung auf Stufe Verwaltungsrat bereits vor über zehn Jahren aufgegriffen, die Fachschule für Bankwirtschaft AG während sieben Jahren intensiv in Ausbildungsfragen begleitet und war in den letzten Jahren ein geschätzter Mentor und Ansprechpartner.

Daniela Stehli-Wiederkehr
Inhaberin & Geschäftsführerin
Fachschule für Bankwirtschaft AG
Mai 2026

MANAGEMENT SUMMARY

Die Anforderungen an Verwaltungsräte von Banken steigen fortlaufend und verändern sich spürbar. Vor diesem Hintergrund hat die Fachschule für Bankwirtschaft AG in einer Umfrage unter 20 Banken der Aufsichtskategorien 3-5 den aktuellen Stand der Verwaltungsratsausbildung erhoben. Ziel war es, zentrale Herausforderungen sichtbar zu machen und konkrete Ansatzpunkte für deren Weiterentwicklung aufzuzeigen. Nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick.

01

Beim Erheben der Ausbildungsbedürfnisse der VR-Mitglieder überwiegen Selbsteinschätzung und Eigeninitiative.

Eine signifikante Mehrheit der Banken setzt zwar auf Ebene VR-Gremium Rollen-/Kompetenzraster und Gap-Analysen ein. Die Ausbildungsbedürfnisse der einzelnen VR werden aber nicht systematisch erhoben und in Ausbildungsplänen umgesetzt.

02

In der Rekrutierung liegt der Fokus auf der Beurteilung der Qualifikation und weniger auf der Anwendungscompetenz.

Die Qualifikation prüfen die Banken meist anhand des Lebenslaufs und im Gespräch. Erst wenige Banken nutzen Praxistests, um die Kompetenz in der Anwendung des Wissens zu prüfen. Wissen effektiv einzusetzen, heisst, eine Brücke zwischen abstrakter Theorie und praktischem Nutzen zu schlagen.

03

Strategische Kenntnisse und Erfahrungen sind in VR-Gremien am stärksten vertreten.

Schwerpunkte der VR-Ausbildung waren in den letzten zwei Jahren Strategie-Entwicklung und Geschäftsmodelle, Liquiditätsplanung, Bilanzsteuerung und Cyberisiko. Outsourcing, IT- und KI-Themen waren noch nicht stark vertreten.

04

VR-Gremien stufen ihren Wissensstand als gut ein – Grundlagen für die Messbarkeit fehlen bislang.

Auf einer Skala von 1 bis 10 beurteilt eine Mehrheit der Banken den Wissensstand ihres VR-Gremiums mit 8. Für eine Verifizierung der Einschätzung bestehen bislang weder interne Prüfkriterien, noch erfolgt eine externe Überprüfung.

05

Die Aus- und Weiterbildung von VR-Mitgliedern ist mehrheitlich gelebte Praxis – Weisungen und Budget fehlen.

Im Gegensatz zur operativen Ebene gibt es auf strategischer Ebene kaum Vorgaben für die Umsetzung von Ausbildungsbedürfnissen. Ebenso fehlt oft ein entsprechendes Budget. Der Besuch kostenpflichtiger Angebote erfolgt in der Regel auf Antrag der VR-Mitglieder.

06

VR-Ausbildung erfolgt vor allem intern oder durch Geschäftspartner – unabhängige Angebote noch untergenutzt.

VR-Mitglieder bilden sich vor allem bankintern weiter oder nutzen die kostenlosen Angebote von Geschäftspartnern (Wirtschaftsprüfer, Anwälte, IT-Provider). Die Bedeutung unabhängiger Angebote dürfte in Zukunft wachsen.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	GRUNDLAGEN	
1.1	Regulatorische Grundlage	6
1.2	Umfrage Fachschule für Bankwirtschaft AG (FSB AG).....	7
1.2.1	Kurzportrait FSB AG	7
1.2.2	Inhalt und Durchführung Umfrage	7
1.2.3	Zielsetzungen White Paper	7
1.2.4	Teilnehmende Umfrage	8
2.	KOMPETENZ- UND ERFAHRUNGSPROFIL VR-MITGLIEDER	
2.1	Anforderungen aktuell	9
2.2	Ermittlung Kompetenzen und Erfahrungen	9
2.3	Jährliche Überprüfung von «Kenntnis und Erfahrung»	10
2.4	Rekrutierung neuer VR-Mitglieder	10
2.4.1	Methodik VR-Suche	10
2.4.2	Ermittlung Fachwissen im Auswahlprozess	11
2.5	Status Quo Wissen	12
2.5.1	Kenntnisse und Erfahrung VR-Gremium	12
2.5.2	Ausbildung Komitee-Mitglieder	13
2.5.3	Gesamtbeurteilung Wissensstand VR-Gremium	13
3.	AUS- UND WEITERBILDUNG VR	
3.1	Bankinterne Grundlage	14
3.2	Organisation der Aus- und Weiterbildung.....	14
3.3	Finanzierung der Aus- und Weiterbildung	15
3.4	Durchführung der Aus- und Weiterbildung	16
3.5	Zertifizierte Ausbildung	17

INHALTSVERZEICHNIS

4. KRITISCHE WÜRDIGUNG

4.1	Kompetenzraster, Messbarkeit und Finanzierung.....	18
4.2	Fachwissen und Anwendungskompetenz.....	18
4.3	Praxistest bei der Rekrutierung.....	18
4.4	Aus- und Weiterbildung VR.....	19

5. EMPFEHLUNG

5.1	Ausbildungs-Framework	20
5.2	Basiswissen-Bankfachwissen.....	20
5.3	Zeitmanagement	21
5.4	Handlungsempfehlungen	22

6. AUSBLICK

6.1	Ausbildungs-Journey.....	23
6.2	Zukunftsthemen und Netzwerk.....	24
6.3	Lebensläufe der Zukunft.....	25

7. SCHLUSSBETRACHTUNG.....26

8. ANHANG 1.....27

9. IMPRESSUM.....28

1. GRUNDLAGEN

Das Bankgeschäft befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch. Veränderungen im Marktumfeld sowie neue Anforderungen in den Bereichen Digitalisierung, IT, Risikomanagement, Nachhaltigkeit und Regulierung erhöhen die Komplexität spürbar. Auch auf Ebene des Verwaltungsrats werden zunehmend neue Kompetenzen erforderlich.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie «Kenntnisse und Erfahrung» aktuell überprüft werden. Dabei wird die kontinuierliche Weiterbildung zu einem zentralen Pfeiler. Mit der möglichen Einführung eines Verantwortlichkeitsregimes (Senior Managers Regime) gewinnen die Kompetenzanforderungen zusätzlich an Bedeutung.

1.1 Regulatorische Grundlage

Mit Mitteilung vom 6. Juni 2025 konkretisierte der Bundesrat Massnahmen für Bankenstabilität und kündigte unter anderem die Einführung eines Verantwortlichkeitsregimes für Banken an. Dieses Regime soll eine klare, individuelle Zuweisung von Verantwortungsbereichen in der obersten Führung ermöglichen. Die Eröffnung der Vernehmlassung wird im zweiten Halbjahr 2026 erwartet.

Am Too-Big-To-Fail-Symposium des Financial Stability Law Forums vom 14. Januar 2025 nannte Susan Emmenegger, Ordinaria für Privat- und Bankrecht an der Universität Bern, als Ziele, die mit der Einführung eines Senior Managers Regime verfolgt werden sollen:

- Es ist klar, wie das Unternehmen organisiert ist.
- Es ist klar, wer wofür verantwortlich ist.
- **Die verantwortlichen Personen sind fachlich und persönlich kompetent.**
- Es besteht ein klarer Verantwortlichkeitsmassstab für die Verantwortungsträger.



Ein Verantwortlichkeitsregime stärkt das individuelle Verantwortungsbewusstsein. Wer den eigenen Verantwortungsbereich kennt und weiss, was erwartet wird, schaut genau hin und sorgt dafür, dass die Aufsichtspflicht sorgfältig wahrgenommen wird und dass alle dafür relevanten Informationen vorliegen, um informierte Entscheidungen treffen zu können.



Informationsblatt «Individuelle Verantwortung stärken:
Das Schweizer Verantwortlichkeitsregime», FINMA, Juni 2025

1.2 Umfrage Fachschule für Bankwirtschaft AG (FSB AG)

1.2.1 Kurzportrait FSB AG

Die 1984 gegründete Fachschule für Bankwirtschaft AG bietet seit über zehn Jahren mit VR-Fokus-Seminaren institutsübergreifende Weiterbildungslösungen für Verwaltungsräte von Banken an, ergänzt durch institutsspezifische On-Demand-Angebote sowie individuelles Einzelcoaching. Angesichts der zunehmenden Herausforderungen und der steigenden Komplexität im Bankgeschäft erachtet die FSB AG die kontinuierliche Weiterbildung auf Verwaltungsratsebene als unerlässlich, um der Gesamtverantwortung für Chancen und Risiken des operativen Geschäfts gerecht zu werden.

Die FSB AG veranstaltet zweimal jährlich VR-Fokus-Seminare zu strategischen Fragestellungen und Branchentrends. Im November 2024 führte sie erstmals einen Workshop zum Senior Managers Regime durch.

Darüber hinaus umfasst das Ausbildungsangebot eine Vielzahl von Fachseminaren zu Risiko- und Regulierungsthemen, die sich sowohl an operativ als auch strategisch tätige Personen richten. Dabei ist eine zunehmende stärkere Adressierung des Verwaltungsrats erkennbar, beispielsweise im Zusammenhang mit neuen FINMA-Rundschreiben, wodurch dessen Verantwortung weiter akzentuiert wird. Dies verdeutlicht den steigenden Bedarf an einer gezielten Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung von Verwaltungsräten.

1.2.2 Inhalt und Durchführung Umfrage

Im Hinblick auf die geplante Einführung des Verantwortlichkeitsregimes und die damit verbundenen individuelleren Verantwortlichkeiten führte die FSB AG im Herbst 2025 insgesamt 20 qualifizierte Interviews mit Präsidentinnen, Präsidenten und Mitgliedern von Bankverwaltungsräten durch. Ziel war es, ihre Ausbildungsbedürfnisse, das bestehende Ausbildungsangebot sowie das Onboarding neuer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte zu analysieren.

1.2.3 Zielsetzungen White Paper

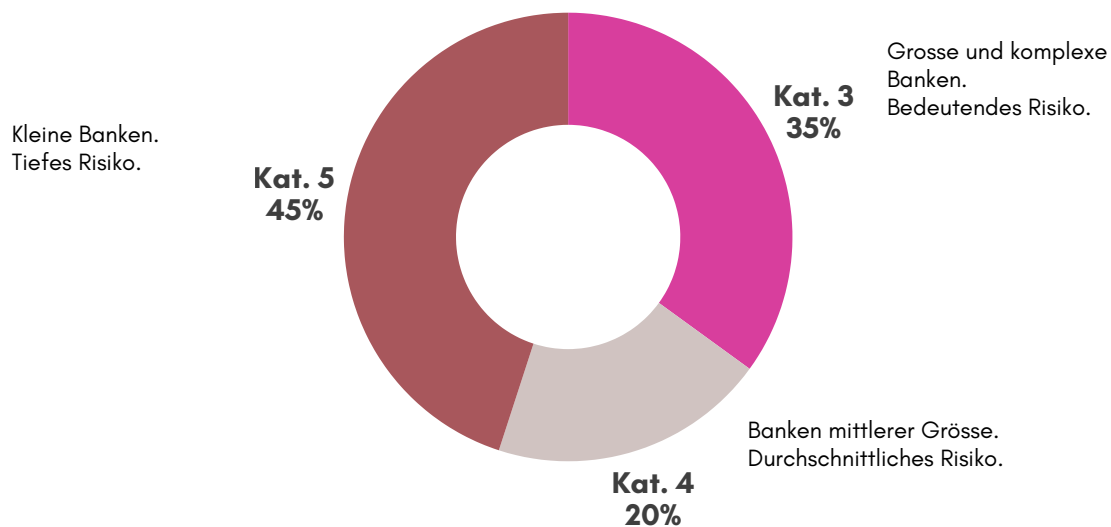
Die Ergebnisse der Umfrage bilden die Basis für das vorliegende White Paper, das folgende Ziele verfolgt:

- Darstellung des aktuellen Stands hinsichtlich Kenntnisse und Erfahrung («Fitness») von Verwaltungsratsmitgliedern
- Kritische Würdigung der bestehenden Situation und Identifikation zentraler Empfehlungen
- Ausblick an die Anforderungen an den VR der Zukunft
- Vermittlung von Denkanstößen für bankinterne Diskussionen und Beitrag zur öffentlichen Debatte
- Sensibilisierung für die Bedeutung einer systematischen Aus- und Weiterbildung von Verwaltungsratsmitgliedern

1.2.4 Teilnehmende Umfrage

Die FINMA unterteilt die prudentiell beaufsichtigten Banken in fünf Aufsichtskategorien. Die Umfrage konzentrierte sich auf grosse Banken mit bedeutendem Risiko (Kategorie 3), mittlere Banken mit durchschnittlichem Risiko (Kategorie 4) und kleine Banken mit tiefem Risiko (Kategorie 5).

Teilnehmende Banken



2. KOMPETENZ- UND ERFAHRUNGSPROFIL VR-MITGLIEDER

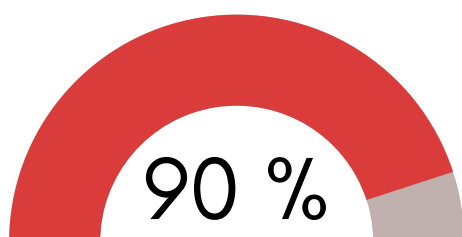
Kapitel 2 umfasst die Antworten aus den Interviews zu den Fragen rund um das Kompetenz- und Erfahrungsprofil der Verwaltungsratsmitglieder.

2.1 Anforderungen aktuell

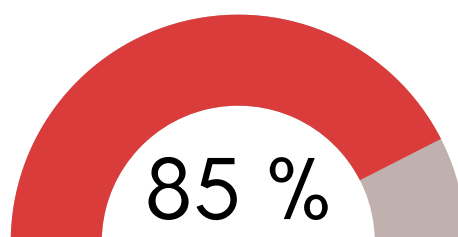
Das FINMA-Rundschreiben «Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen bei Banken» vom Juli 2017 hält fest, dass das Oberleitungsorgan in seiner Gesamtheit über **hinreichende Führungskompetenz sowie die nötigen Fachkenntnisse und Erfahrung im Bank- und Finanzbereich** verfügt. Es ist genügend diversifiziert, damit nebst den Hauptgeschäftsfeldern sämtliche zentralen Bereiche wie das Finanz- und Rechnungswesen sowie das Risikomanagement kompetent vertreten sind.

2.2 Ermittlung Kompetenzen und Erfahrungen

Eine grosse Mehrheit der Banken setzt Rollen- und Kompetenzraster sowie Gap-Analysen ein (siehe Beispiel im Anhang 1). Mit diesen Instrumenten lassen sich Kompetenzen und Erfahrungen auf Ebene der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats wie auf der Stufe Gesamtgremium oder Ausschuss einstufen, allfällige Überlappungen und der Ausbildungsbedarf feststellen. Sie können auch die Basis für individuelle Ausbildungspläne bilden. Von den 15% der Banken, die noch keine Gap-Analyse verwenden, planen 5% eine solche.



der befragtem Banken setzen ein Rollen- und Kompetenzraster ein

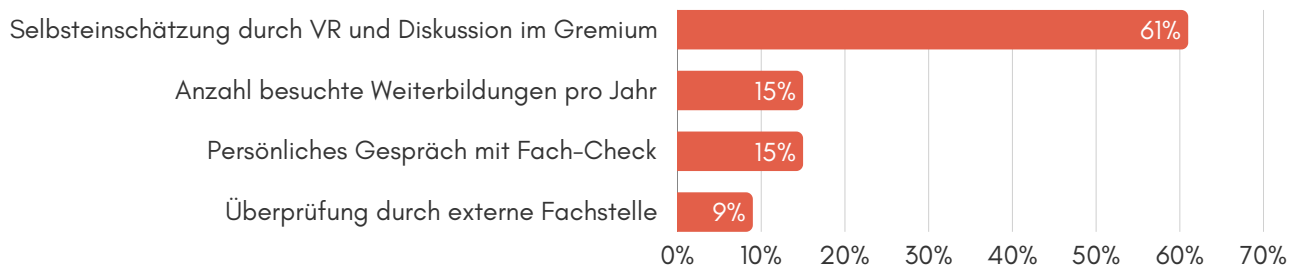


der befragten Banken verwenden eine Gap-Analyse – auf Ebene VR-Mitglied wie auf Ebene VR-Gremium

2.3 Jährliche Überprüfung von «Kenntnis und Erfahrung»

Die jährliche Überprüfung von «Kenntnissen und Erfahrung» erfolgt überwiegend anhand einer Selbsteinschätzung, begleitet von einer Diskussion. Ein Abgleich mit der Anzahl besuchter Weiterbildungen, die Überprüfung durch eine externe Fachstelle oder Fach-Checks finden wenig Anwendung.

Methoden zur Überprüfung von «Kenntnis und Erfahrung»

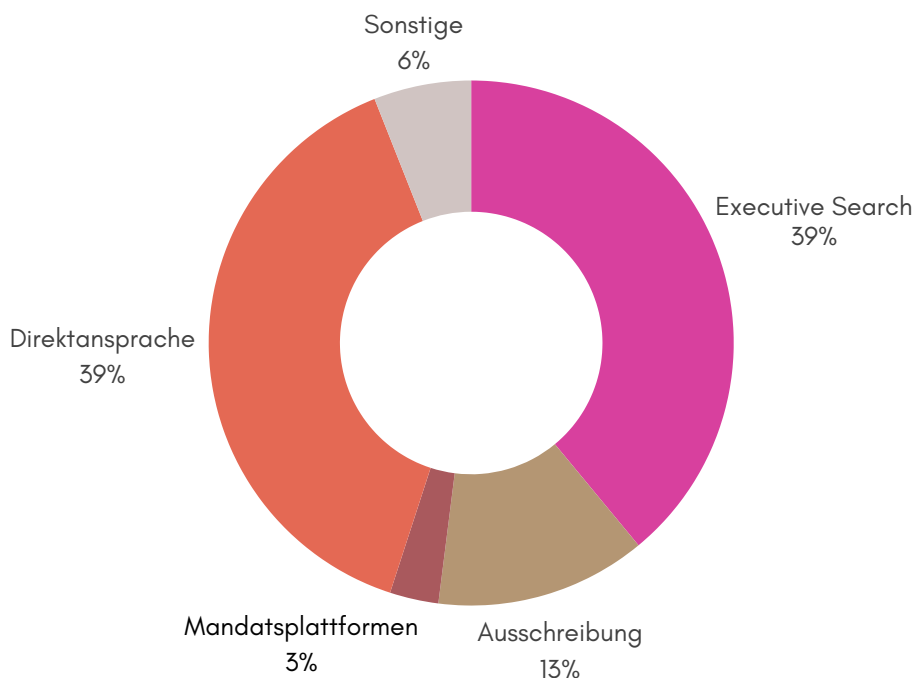


2.4 Rekrutierung neuer VR-Mitglieder

2.4.1 Methodik VR-Suche

Knapp 40% der Banken rekrutieren neue VR-Mitglieder über Personalberatungen und Executive Search. Die Direktansprache von Kandidierenden im persönlichen Netzwerk hat mit knapp 40% einen hohen Stellenwert. Geringe Bedeutung kommt öffentlichen Ausschreibungen und Mandatsplattformen zu.

Rekrutierungsmethoden

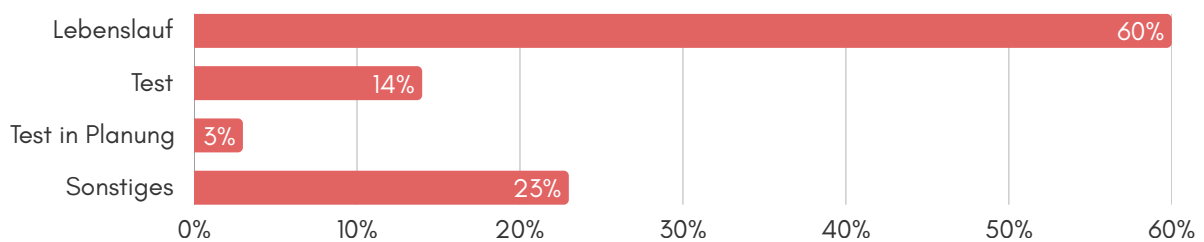


2.4.2 Ermittlung Fachwissen im Auswahlprozess

Bankfachliches Wissen oder Know-how für Audit-, Risk- oder Nominations-Komitees prüfen 60% der Banken anhand des Lebenslaufs der Kandidierenden. Der Fokus liegt damit auf der «Qualifikation», also welche Ausbildungen die Kandidierenden abgeschlossen haben. Dies prüft ebenso die FINMA im Rahmen der Gewährsprüfung. Das Fachwissen wird überdies intensiv in den Interviews mit den Kandidierenden geprüft (unter Sonstiges).

Rund 14% der Banken setzen Praxistests ein, um die Kompetenz in der Anwendung von Wissen zu prüfen, beispielsweise mit praktischen Fragen zum aktuellen Risk Report. Etwa 3% der Banken planen die Einführung von Praxistests.

Masstab zur Feststellung des bankfachlichen Wissens



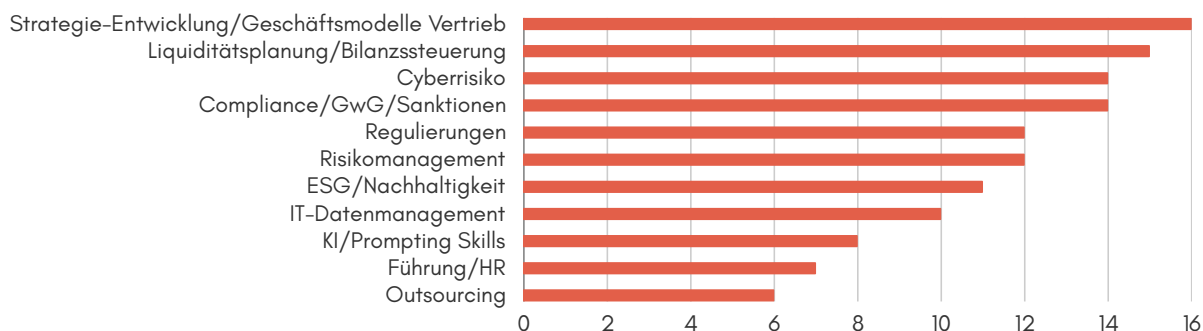
2.5 Status Quo Wissen

2.5.1 Kenntnisse und Erfahrung VR-Gremium

Strategische Kenntnisse und Erfahrungen sind in den Verwaltungsratsgremien – neben den Bereichen Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung – am stärksten vertreten. Dies dürfte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass einmal jährlich ein Strategie-Workshop durchgeführt wird. Zum anderen bringen viele Verwaltungsratsmitglieder strategisches Know-how aus ihrer Tätigkeit als Senior Managers ein. Ergänzend abgedeckt werden Produktwissen (Kreditgeschäft, Anlegen, Vorsorge), Compliance und Regulierung sowie Führung, HR und Zukunftskompetenzen. Das Nachhaltigkeitswissen nimmt in den Verwaltungsratsgremien hingegen ab. Als ausbaufähig gelten insbesondere Kenntnisse und Erfahrung im Bereich KI und Digitalisierung.

Schwerpunkte der VR-Ausbildung 2024/25

Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich



Strategische Kenntnisse und Erfahrungen sind in den VR-Gremien am stärksten vertreten und bildeten in letzter Zeit den Schwerpunkt bei der VR-Ausbildung.



2.5.2 Ausbildung Komitee-Mitglieder

Ja 55%

Nein 45%

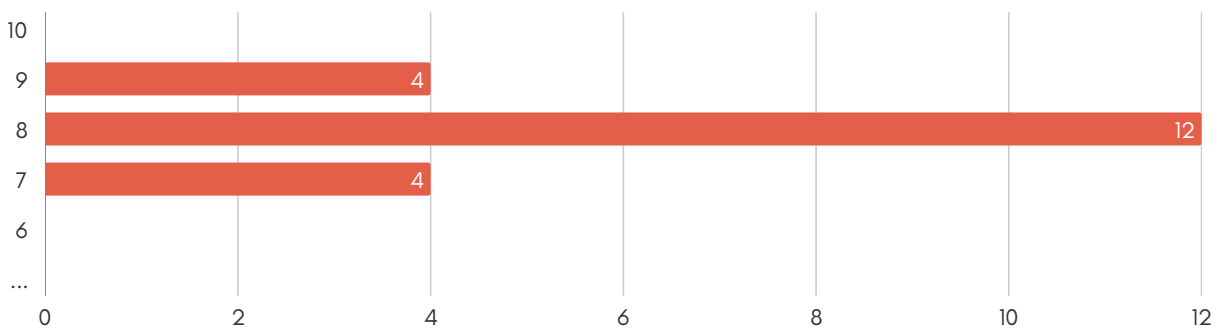
Über die Hälfte der Banken führt für die Mitglieder der VR-Komitees spezifische Ausbildungen durch, darunter vor allem Banken der Kategorie 3. Banken der Kategorien 4 und 5 haben in der Regel keine Komitees.

2.5.3 Gesamtbeurteilung Wissensstand VR-Gremium

Auf einer Skala von 1 bis 10 beurteilt eine Mehrheit der Banken den Wissensstand ihres VR-Gesamtgremiums mit 8.

Selbsteinschätzung Gesamtwissensstand VR-Gremium auf Skala 1-10

Anzahl Nennungen



3. AUS-/WEITERBILDUNG VR

Kapitel 3 umfasst die Antworten aus den Interviews zu den Fragen rund um die Aus- und Weiterbildung der Mitglieder von Bankverwaltungsräten.

3.1 Bankinterne Grundlage

Gemäss den Aussagen der interviewten Personen bestehen nur wenige bankinterne schriftliche Weisungen, welche die Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsratsmitglieder oder des Gesamtremiums sowie den Besuch externer Angebote regeln. Teilweise sind in den Anforderungsprofilen der Verwaltungsrats- und Komiteemitglieder Grundsätze festgehalten, beispielsweise eine bestimmte Anzahl an Aus- und Weiterbildungen pro Jahr. Einige Banken sehen zudem vor, dass für das Verwaltungsratsgremium jährlich spezifische Weiterbildungsformate durchgeführt werden, etwa in Form von Strategie-Workshops.



Die individuelle Aus- und Weiterbildung der VR-Mitglieder beruht in der Regel auf Selbsteinschätzung und Eigeninitiative.



3.2 Organisation der Aus- und Weiterbildung

Die Ausbildungsthemen auf Ebene des Gesamtverwaltungsrats werden gemäss den Aussagen der interviewten Personen überwiegend durch die Verwaltungsratspräsidien und die CEOs koordiniert. Im Rahmen von Strategie-Workshops greifen sie teilweise auf Thenumfragen innerhalb der VR-Komitees zurück. Darüber hinaus werden die Themen in einzelnen Fällen auch im Gesamtverwaltungsrat diskutiert und gemeinsam festgelegt.

Bei der Organisation und Umsetzung wird der Verwaltungsrat durch das VR-Sekretariat unterstützt. Die individuelle Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsratsmitglieder basiert hingegen weitgehend auf Selbsteinschätzung und Eigeninitiative. Das VR-Sekretariat führt in der Regel eine Übersicht über Institute, die entsprechende Aus- und Weiterbildungsangebote für Verwaltungsräte bereitstellen. Ergänzend dazu spielen persönliche Empfehlungen bei der Auswahl geeigneter Ausbildungsinstitutionen eine wichtige Rolle.



Die Aus- und Weiterbildung von VR-Mitgliedern ist mehrheitlich gelebte Praxis. Bankinterne Weisungen bestehen wenig.



3.3 Finanzierung der Aus- und Weiterbildung

Einzelne Banken verfügen über ein festgelegtes Jahresbudget pro Verwaltungsratsmitglied, beispielsweise CHF 5000 pro Jahr für den Besuch von Seminaren oder Veranstaltungen. Häufig ist jedoch nicht klar geregelt, ob die Kosten für eine CAS-Ausbildung – etwa zu Cyber-risiken – vollständig oder nur teilweise von der Bank übernommen werden.

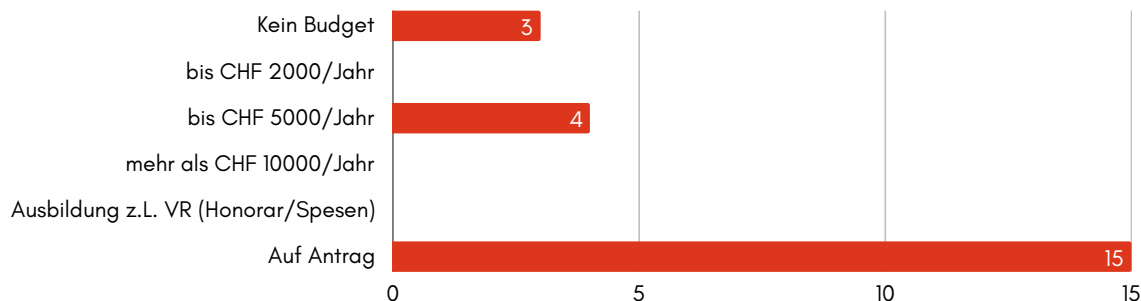
In den meisten Fällen stellen Verwaltungsratsmitglieder individuelle Anträge auf Aus- und Weiterbildungen beim Verwaltungsratspräsidium. Diese werden in der Regel ohne grössere Hürden bewilligt.

In persönlichen Gesprächen zeigt sich jedoch häufig, dass es als schwierig empfunden wird, Anträge zu stellen. «Nicht-Wissen» wird dabei eher als Schwäche denn als Chance zur kontinuierlichen Weiterentwicklung wahrgenommen. Klare Regelungen hinsichtlich Zuständigkeiten, Anforderungen und Finanzierung könnten hier Abhilfe schaffen.

Aus dem Nachhaltigkeitsbericht einer Bank geht zudem hervor, dass externe Weiterbildungskosten über die Spesenpauschale abgedeckt werden.

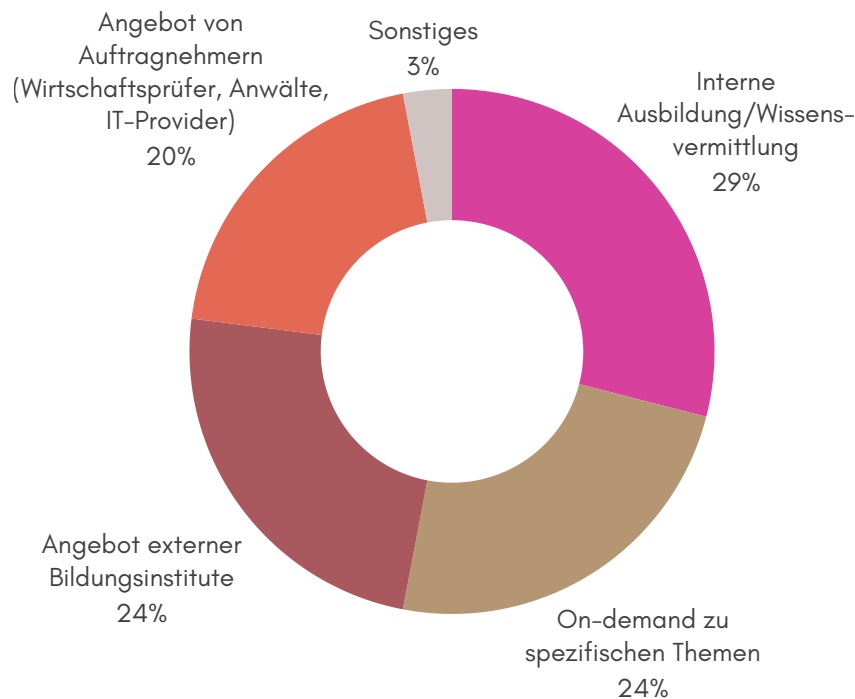
Budget Aus- und Weiterbildung je VR-Mitglied

Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich



3.4 Durchführung der Aus- und Weiterbildung

Organisation/Nutzung interner und externer Aus- und Weiterbildung



30% der Banken geben an, dass die Ausbildung der Verwaltungsratsmitglieder durch interne Fachpersonen aus dem operativen Geschäft erfolgt.

Rund ein Fünftel der Banken nutzt regelmässig das kostenlose Ausbildungsangebot von Wirtschaftsprüfern, Anwälten oder IT-Providern. Dabei handelt es sich in aller Regel um bestehende oder potentielle Auftragnehmer der Bank.

Von der On-demand-Ausbildung zu spezifischen Themen macht knapp ein Viertel der Banken Gebrauch. Dies lässt sich einerseits nutzen, indem beispielsweise zur jährlichen Strategie-Klausur ein externer Experte zu einem ausgewählten Thema eingeladen und in Abstimmung mit den Ausbildungsbedürfnissen gebrieft wird.

Die Angebote externer Bildungsinstitute sind den Banken in der Regel bekannt. Sie reichen von Basiskursen zur Einführung frisch gewählter Verwaltungsräte über alljährliche Strategieseminare bis hin zu spezifischen Themen (Regulierung, Risikomanagement usw.) Genutzt werden sie von knapp einem Viertel der Banken.

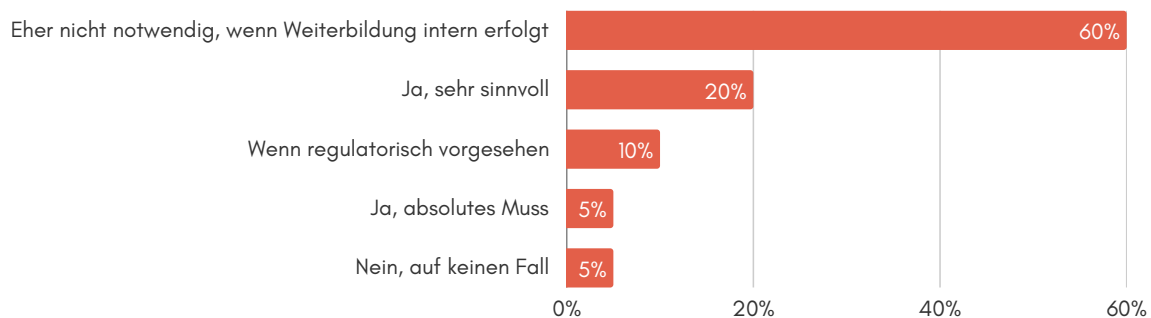
3.5 Zertifizierte Ausbildung

Die Mehrheit der Banken hält eine formale Ausbildung nach etablierten Zertifizierungsstandards nicht für notwendig (60%). In dem hohen Anteil dürfte sich die Tatsache spiegeln, dass mehr als die Hälfte der Banken die Verwaltungsratsausbildung intern durchführt und/oder Ausbildungsangebote von Auftragnehmern (Wirtschaftsprüfer, Anwälte, IT-Provider) nutzt.

Eine formale Zertifizierung betrachten die Befragten als zu aufwendig. Ausserdem befürchten sie, dass eine solche Vorgabe die Suche nach Verwaltungsratsmitgliedern zusätzlich erschweren könnte.

Eine zertifizierte Ausbildung begrüßen insbesondere diejenigen Verwaltungsratsmitglieder, die aus den Bereichen Recht und Wirtschaftsprüfung stammen, wo solche Ausbildungen Standard sind (20%).

(Jährliche) Ausbildung nach etablierten Zertifizierungsstandards (z. B. SAQ, RAB)



Die Verwaltungsräte bilden sich mehrheitlich intern weiter und nutzen Ausbildungsangebote von Auftragnehmern. Formale, zertifizierte Ausbildungen werden als nicht notwendig erachtet.



4. KRITISCHE WÜRDIGUNG

Die kritische Würdigung zeigt auf, in welchen Bereichen Verbesserungspotenziale bestehen. Die unter Punkt 5 dargestellten Empfehlungen konkretisieren die zentralen Handlungsfelder und leiten daraus Massnahmen ab.

4.1 Kompetenzraster, Messbarkeit und Finanzierung

Obwohl Banken Rollen- und Kompetenzraster sowie Gap-Analysen einsetzen, werden diese selten genutzt, um den Ausbildungsbedarf der Verwaltungsratsmitglieder systematisch abzuleiten und in individuelle Pläne mit klaren Lernzielen zu überführen. Stattdessen basiert die Bedarfsbestimmung meist auf Selbsteinschätzungen und liegt weitgehend in der Eigenverantwortung der Mitglieder. Ein Mindestmass an Dokumentation, Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit ist jedoch erforderlich.

Die Mehrheit der Verwaltungsräte spricht sich zudem gegen formale Zertifizierungen (analog SAQ oder RAB, Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde) auf VR-Ebene aus.

Die Finanzierung der Aus- und Weiterbildung sollte klar geregelt sein – nicht auf Antrag, sondern über ein festes jährliches Budget pro Verwaltungsratsmitglied. Eine verbindliche Finanzierung von Weiterbildungsaktivitäten trägt dazu bei, kontinuierliches Wissen systematisch zu sichern.

4.2 Fachwissen und Anwendungskompetenz bei der Rekrutierung

Das Fachwissen wird meist fundiert geprüft, die Anwendungskompetenz hingegen weniger. Für die VR-Tätigkeit ist entscheidend, ob Wissen in konkreten Entscheidungssituationen wirksam eingesetzt werden kann – etwa bei strategischen Fragestellungen oder der Beurteilung von Geschäftsleitungsanträgen. Praktische Anwendung zeigt sich daran, wie Kandidierende komplexe Sachverhalte einordnen, fundierte Fragen stellen und ausgewogene Entscheidungen treffen. Daher ist auch die Erfahrung in vergleichbaren Gremien und die Bewertung der dort gezeigten Wirksamkeit von zentraler Bedeutung.

4.3 Praxistests bei der Rekrutierung

Praxistests können ein geeignetes Instrument sein, um die Kompetenzen gezielt zu prüfen, beispielsweise anhand praxisnaher Fragestellungen zu aktuellen Risk Reports. Ein Interviewteilnehmer, der zugleich Verwaltungsrat eines IT-Unternehmens ist, berichtete, dass dort überwiegend mit solchen Tests rekrutiert wird, wodurch bereits früh eine fundierte Einschätzung zur künftigen Zusammenarbeit möglich ist.

Praxistests lassen sich vergleichsweise einfach und kostengünstig einsetzen und können einen wertvollen Beitrag zur Qualität und Effizienz von Rekrutierungsprozessen leisten.

Ein grosser Teil der Rekrutierung (39%) erfolgt über persönliche Netzwerke. Werden Anwendungskompetenzen und Praxistests konsequent eingesetzt, zwingt dies Banken, die Suche nach neuen Verwaltungsräten stärker an den Anforderungen auszurichten.



**Fachwissen allein genügt im VR nicht –
entscheidend ist dessen praktische Anwendung.
Praxistests in der Rekrutierung sind ein wirksames
Mittel, um dies sicherzustellen.**



4.4 Aus- und Weiterbildung VR

Rund 50% der Ausbildung erfolgt entweder durch interne Wissensvermittlung oder durch Geschäftspartner. Externe Bildungsinstitute werden mit etwa 25% genutzt.

Die interne Wissensvermittlung ist kritisch zu betrachten

- Die Vermittlung erfolgt häufig durch Personen oder Stellen, deren operative Tätigkeit wiederum vom Verwaltungsrat beaufsichtigt wird. Dies führt zu einem potenziellen Governance-Konflikt (Rollenkonflikt).
- Operativ tätige Mitarbeitende vermitteln Wissen primär aus ihrer eigenen Perspektive. Dadurch besteht die Gefahr einer einseitigen oder unvollständigen Darstellung. Zudem fehlt häufig ein externer Vergleich mit anderen Instituten (Peer-Vergleich).

Wissensvermittlung durch Geschäftspartner

Die Wissensvermittlung durch Geschäftspartner bietet in der Regel einen guten Überblick über zukünftige Schwerpunktthemen. Dennoch sind diese Formate kritisch zu würdigen:

- Neben der Wissensvermittlung stehen oft auch die Pflege von Kundenbeziehungen sowie die Anbahnung von Neu- oder Zusatzgeschäften im Vordergrund (Ausbildungsangebote als Marketinginstrument).
- Die Teilnehmenden sind häufig identisch, wodurch nur begrenzt neue Impulse und Perspektiven entstehen («VR-Klassentreffen»).

Wissensvermittlung durch externe Ausbildungsanbieter

Die Anforderungen an die Tätigkeit des Verwaltungsrats nehmen ständig zu. Unabhängige Aus- und Weiterbildungsangebote gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung.

- Auch der Austausch und Vergleich mit Peers wird immer wichtiger, um neue Perspektiven zu gewinnen und die eigene Position besser einordnen zu können.
- Darüber hinaus gewinnt der Dialog mit Unternehmen aus dem Ökosystem an Relevanz: Themen wie Outsourcing, Cybersecurity und Künstliche Intelligenz lassen sich häufig nur im gemeinsamen Austausch weiterentwickeln und fundiert beurteilen.

5. EMPFEHLUNGEN

5.1 Ausbildungs-Framework

Es ist sinnvoll, ein strukturiertes Ausbildungs-Framework für den Verwaltungsrat zu etablieren, das für jede Rolle passende Weiterbildungsangebote definiert, deren Besuch gezielt empfiehlt, die Kostenbeteiligung der Bank regelt und eine transparente Budgetierung ermöglicht.

Im Rahmen dieses Frameworks sollten für jedes Verwaltungsratsmitglied individuelle Ausbildungsziele festgelegt und in regelmässigen Abständen überprüft werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Kompetenzen im Gremium systematisch und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.



Empfehlenswert wäre ein Ausbildungs-Framework, das Vorgaben zu den erforderlichen Ausbildungen macht und die Kostenbeteiligung regelt.



5.2 Basis-Bankfachwissen

Verwaltungsratsmitglieder ohne vorgängige Tätigkeit im Bankensektor verfügen häufig nicht über die erforderlichen Grundlagenkenntnisse des Bankings. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, für angehende Verwaltungsratsmitglieder eine strukturierte Grundlagenausbildung im Banking vorzusehen, idealerweise bereits vor ihrer Wahl.

Als inhaltliche Basis kann eine an der Branchenkunde für Banklernende orientierte Ausbildung (z. B. «BankingToday») dienen. Diese sollte jedoch gezielt auf die Anforderungen der Verwaltungsratsebene angepasst werden.

Konkret bedeutet dies, dass die Inhalte stufengerecht erweitert werden – insbesondere in den Bereichen Governance, Risikomanagement und Aufsicht. Gleichzeitig sollte der Detaillierungsgrad in weniger relevanten Fachthemen reduziert werden, beispielsweise bei spezialisierten Themen wie Akkreditiven.

So lässt sich sicherstellen, dass Verwaltungsratsmitglieder über ein angemessenes, praxisrelevantes und rollenadäquates Grundverständnis des Bankgeschäfts verfügen.

Zu definieren wären der zeitliche Umfang und die Kostenübernahme. Es muss so geregelt sein, dass die VR-Suche dadurch nicht erschwert wird.



Verwaltungsratsmitglieder ohne vorgängige Tätigkeit im Bankensektor eignen sich idealerweise vor ihrer Wahl Grundlagenkenntnisse im Bankgeschäft an.



5.3 Zeitmanagement

Die Tätigkeit als Verwaltungsratsmitglied einer Bank ist zeitintensiv. Die ordentlichen Sitzungen, die beispielsweise acht Mal pro Jahr stattfinden, erfordern eine umfangreiche Vor- und Nachbearbeitung. Hinzu kommt die Teilnahme an der Generalversammlung sowie an repräsentativen Anlässen. Kommen nun noch drei bis vier Ausbildungstage hinzu, ergibt sich rasch eine zeitliche Verfügbarkeit von 20 bis 25 Terminen pro Jahr. In aussergewöhnlichen Situationen (Auftreten von Krisensituationen und aussergewöhnlichen Ereignissen) kann der Zeitbedarf noch erheblich höher sein.

Entschädigung

Die Frage der Entschädigung wird in diesem White Paper nicht beleuchtet - muss aber für die zukünftige Zusammensetzung und Anforderungen an den Verwaltungsrat ebenfalls überdacht werden.

5.4 Handlungsanleitung zur Stärkung von «Kenntnissen und Erfahrung» im VR



VR-KOMPETENZMANAGEMENT

- Kompetenzmanagement aufbauen sowie Rollen und Ausbildungen zuweisen
- Operatives Know-how des Kompetenzmanagements und der Skill-Tools auf strategische Ebene ausweiten



VR-AUSBILDUNGSKONZEPT

- Ausbildungskonzept für den gesamten Verwaltungsrat und einzelne Mitglieder
- Definition von Pflichtschulungen erarbeiten



PARTNER-MANAGEMENT

- Ausbildungsangebote mit ausgewiesenen Ausbildungspartnern regelmässig überprüfen, anpassen und ausbauen



ZUSTÄNDIGKEIT VR-AUSBILDUNG

- Ein VR-Mitglied bestimmen, das für VR-Ausbildungsfragen zuständig ist



WISSENSTRANSFER

- Wissen, das sich einzelne VR an Ausbildungen angeeignet haben, mit Kurzzusammenfassungen schriftlich dokumentieren
- Internen Wissenstransfer aufbauen



WISSENSÜBERPRÜFUNG

- In regelmässigen Abständen, bspw. alle zwei Jahre, VR-Wissenstests (Fragebogen) durchführen
- Darauf basierend Ausbildungsziele festlegen



AUSBILDUNGSBUDGET

- Pro Mitglied und für den gesamten VR ein Ausbildungsbudget definieren
- Finanzierung festlegen
- Ausbildung als eigene Budgetposition und nicht als Bestandteil der Spesen vorsehen



ZEITMANAGEMENT UND ENTSCHÄDIGUNG

- Den effektiven zeitlichen Ressourcen-Bedarf für den gesamten VR klären und allenfalls die Entschädigung anpassen



NETZWERK

- Banking der Zukunft wird im Ökosystem sein
- Regelmässigen Austausch mit Outsourcing-Partnern, Wissenschaft und Think Tanks pflegen

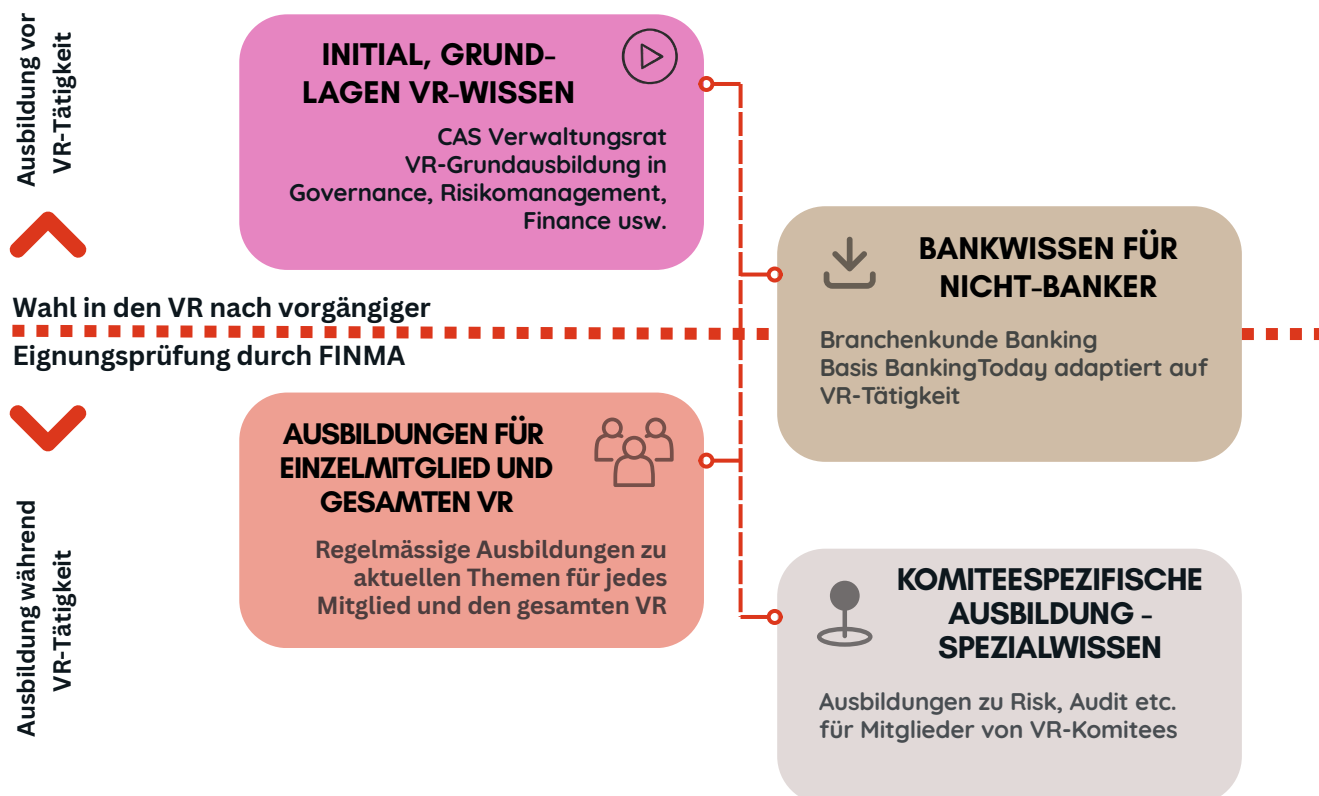
6. AUSBLICK

6.1 Ausbildungs-Journey

Mit der Umsetzung einer solchen Ausbildungs-Journey kann den Anforderungen an «Kenntnisse und Erfahrung» gezielt entsprochen werden.

- Ein CAS Verwaltungsrat (Grundlagen) bildet dabei die Basis, um für ein Mandat in einem Bankverwaltungsrat in Betracht gezogen zu werden. Ergänzend dazu wird ein Programm wie «BankingToday» für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ohne spezifisches Bankfach-Know-how entweder vor oder kurz nach der Wahl erforderlich sein.
- Auf Grundlage eines strukturierten Ausbildungs-Frameworks werden anschliessend die individuellen Entwicklungsschwerpunkte definiert – sowohl für einzelne Verwaltungsratsmitglieder als auch für das Gesamtgremium sowie für die jeweiligen Komitee-Verantwortlichen.

Darstellung der möglichen Ausbildungs-Journey von Bankverwaltungsräten in Zukunft



6.2 Zukunftsthemen und Netzwerk

Zukünftig werden digitale Führungskompetenzen und ein erweitertes Wissen erforderlich sein, das über klassische Banking-Themen hinausgeht und sich nicht vollständig im Rahmen herkömmlicher Ausbildungen erwerben lässt. Umso wichtiger wird die gezielte Erweiterung des persönlichen Netzwerks innerhalb des gesamten Banking-Ökosystems sowie der Austausch mit Persönlichkeiten ausserhalb des angestammten Umfelds.

Dazu einige Feststellungen und Denkanstösse:

- **Austausch mit Outsourcing-Partnern**

Zentrale Zukunftsthemen erfordern fundiertes Know-how in Bereichen wie KI, Cybersecurity, Data Governance und Cloud-Technologien. Der kontinuierliche Wissensaustausch mit Outsourcing-Partnern gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.

- **Netzwerk: Branchenübergreifender Austausch/Think Tanks**

Auch aus den Best Practices anderer Branchen lassen sich wertvolle Erkenntnisse für den eigenen Verantwortungsbereich ableiten. Neben der Pflege bestehender Netzwerke innerhalb von Bankverwaltungsräten sollte daher ein aktiver Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Branchen sowie mit Think Tanks gefördert werden.

- **Digitale Kompetenz**

Neue Führungsmodelle in der digitalen Welt setzen voraus, dass auch auf strategischer Ebene entsprechende Kompetenzen und ein vertieftes Verständnis vorhanden sind.



Bank-VR sind gefordert, das persönliche Netzwerk gezielt zu erweitern und sich ein vertieftes Wissen in den entscheidenden Zukunftsthemen anzueignen.



6.3 Lebensläufe der Zukunft für Bankverwaltungsräte

Lebensläufe von Verwaltungsratsmitgliedern sollten künftig differenzierter gedacht werden. Die nachfolgenden Modelle zeigen mögliche Ausprägungen:

- **Traditionelles Modell:** Einstieg in den Verwaltungsrat ab etwa 58 Jahren
- **Früher Fokus auf ausschliessliche VR-Tätigkeit:** Fokussierung auf eine ausschliessliche Verwaltungsrats Tätigkeit bereits ab rund 40 Jahren
- **Zukunft - Duale Karriere:** Zunächst überwiegend operative Tätigkeit bis ca. 45 Jahre, anschliessend schrittweiser Aufbau von Verwaltungsratsmandaten

Idealerweise vereint ein Verwaltungsrat Mitglieder mit unterschiedlichen Karriereverläufen. Dies ermöglicht eine ausgewogene Altersstruktur sowie eine sinnvolle Kombination aus operativer Erfahrung und strategischer Perspektive. Gleichzeitig können so die Anforderungen an zukünftige Kompetenzen besser abgedeckt werden.

Voraussetzung dafür sind jedoch neue, innovative Ansätze in der Rekrutierung sowie vermehrt flexible Arbeits- und Einsatzmodelle.

TRADITIONELLES MODELL

Operativ tätig bis zum Alter von 58, danach VR-Tätigkeit

CHANCEN

- Hohe Fachkompetenz
- Umfangreiche Erfahrung
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Akzeptanz gegenüber operativer Leitung

RISIKEN

- Überalterung
- Eher traditionelle Denkweisen
- Geringes Know-how in neuen Technologien und Themen

FRÜHER VR-FOKUS (AB CA. 40)

Operativ tätig bis ca. 40 Jahre, danach ausschliesslich Tätigkeit auf VR-Stufe

CHANCEN

- Jüngere Profile
- Attraktive Entschädigung bei gutem VR-Portfolio (vergleichbar mit operativem Einkommen)
- Spricht dynamische, unternehmerische Persönlichkeiten an

RISIKEN

- Nach längerer VR-Tätigkeit grosse Distanz zur operativen Praxis
- Erschwerte Rückkehr in operative Rollen
- Fehlende Seniorität und praktische Erfahrung

ZUKUNFT: DUALE KARRIERE (45-65)

Bis ca. 45-50 Jahre primär operativ tätig, danach schrittweiser Einstieg in VR-Mandate

CHANCEN

- Kombination aus operativer Erfahrung und strategischer Perspektive
- Aufbau VR-Portfolio bis ca. 60 Jahre bei gleichzeitiger Reduktion des operativen Pensums
- Einbindung in neue Themenfelder (z. B. Fintech)

RISIKEN

- Hohe Arbeitsbelastung, wenn oper. Tätigkeit nicht reduziert wird
- Akzeptanz durch den Arbeitgeber erforderlich
- Flexible Arbeitsmodellen (z. B. Job-Sharing) notwendig
- Interessenkonflikte sind aktiv zu identifizieren und zu steuern

7. SCHLUSSBETRACHTUNG

Veränderungen stehen bevor - und die Bankbranche muss sie aktiv gestalten. Der Finanzplatz Schweiz ist von grosser Bedeutung, und leistungsfähige Verwaltungsräte bilden ein wichtiges Fundament des Erfolgs. Die mögliche Einführung des Verantwortlichkeitsregimes bietet zudem die Gelegenheit, Bestehendes zu hinterfragen und neue Ansätze zu wagen.

Die Chancen sind enorm, doch sie erfordern neue Fähigkeiten, innovative Denkmodelle, vielfältige Lebensläufe und die Bereitschaft zu kontinuierlicher Weiterbildung. Gerade Themen wie

- Auslagerung von zentralen Funktionen an Dritte (u. a. Cloud)
- Erneuerung der Kernbankensysteme
- Bedrohungen der Cyber Security
- Innovationen im Bereich KI
- Einsatzmöglichkeiten von Quanten-Computing

erfordern neues Know-how. Sich auf Erfolge der Vergangenheit zu berufen, genügt nicht - die Zukunft verlangt nach vorausschauender, aktiver Gestaltung, nicht nach Reaktion.

Die Schweiz verfügt über erstklassige Universitäten, führende Forschungsinstitute und innovative Technologieunternehmen - ein einzigartiges Wissenspotenzial, das die Finanzbranche nutzen muss, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.



Ein modernes Risikomanagement und Führungsgremien, die sowohl individuell als auch gemeinsam kompetent sind, sind entscheidende Merkmale für solide und gut geführte Banken.



Frank Elderson, Mitglied des Executive Board und stellvertretender
Vorsitzender des Supervisory Board der EZB

8. ANHANG 1

Gap-Analyse

Mit einer Gap-Analyse werden die Soll- und die Ist-Werte pro Mitglied des Verwaltungsrats dargestellt. Ziel ist es, aufzuzeigen, wo das vorhandene Wissen den Anforderungen entspricht (oder übertrifft) und wo Wissenslücken bestehen.

Zudem werden in einer aggregierten Version die Kompetenzen des Gesamtverwaltungsrats dargestellt. Dabei soll aufgezeigt werden, in welchen Bereichen Lücken bestehen (bspw. KI-Wissen) und in welchen Bereichen Überlappungen vorhanden sind (bspw.. Regulierung). Die Auswertung ist auch eine ideale Grundlage, um die Suche nach zukünftigen Verwaltungsmitgliedern fokussiert durchzuführen.

Beispiel Gap-Analyse

Name, Vorname, Mitglied Komitee Audit											
Kompetenzen	Rollen	Audit		Risk		Soll/Ist-Vergleich		Strategie		Technologie	
		Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Fachkompetenz											
- Corporate Governance		5	4								
- Kredit-/Firmenkundengeschäft		4	4								
- Anlagegeschäft und Vorsorge		3	3								
- Finanzen/Audit		5	4								
- IT-Kompetenz		4	3								
- Technologie/Daten/Outsourcing/Beteiligungen		4	3								
- KI/Digitalisierung/Automatisierung		4	2								
- Nachhaltigkeit		3	4								
Risikomanagement-Kompetenz											
- Operationelle Risiken		4	3								
- Cyberrisiko		4	2								
- Asset- & Liability-Management		5	5								
- Treasury/Liquidität		4	5								
- Compliance und Regulierung		4	4								
Führungskompetenz											
- Führungserfahrung		3	2								
- Human Resources		3	2								
Strategische Kompetenz											
		3	3								
Kommunikationskompetenz											
		3	3								
Unternehmenskultur											
		3	2								
Marketingkompetenz											
		2	1								

FOKUS AUSBILDUNG

- IT und digitale Kompetenz
- Cyberrisiko (RS Ops. Risk)
- Neue Führungsmodelle in digitaler Welt

9. IMPRESSUM

Herausgeberin

Fachschule für Bankwirtschaft AG
Waffenplatzstrasse 64
CH-8002 Zürich
www.fsbz.ch

Ansprechpartnerin

Daniela Stehli-Wiederkehr
Inhaberin & Geschäftsführerin Fachschule für Bankwirtschaft AG
T +41 44 433 14 84
M +79 351 90 00
info@fsbz.ch

© Copyright

Fachschule für Bankwirtschaft AG, Zürich, Mai 2026
Abdruck - auch auszugsweise - ist unter Angabe der Quelle gestattet.