

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Vorhaben Nr.:</b>     | <b>4.0.646</b>   |
| <b>Titel:</b>            | <b>Vorstudie zur Qualifikationsentwicklung im Bankenbereich</b>  |
| <b>Bearbeiter/-innen</b> | Rainer Brötz, Marlies Dorsch-Schweizer, Anita Krieger  |
| <b>Laufzeit:</b>         | <b>IV/03 bis IV/04</b>   |
| <b>Beteiligte:</b>       | Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen,<br>Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes<br>Bundesverband der Deutschen Volksbanken und<br>Raiffeisenbanken<br>Deutsche Sparkassenakademie<br>Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft, Fachbereich<br>Finanzdienstleistungen |

#### **Kurzdarstellung:**

Die Vorstudie hatte zum Ziel, die Veränderungsprozesse und Qualifikationsbedarfe im deutschen Bankgewerbe unter dem Fokus einer zahlenmäßig eklatant rückläufigen Erstausbildung zu untersuchen. Neben einer Bestandsaufnahme zur aktuellen Ausbildungssituation im Kreditgewerbe sollte der Stellenwert des Berufs Bankkaufmann/Bankkauffrau in der Nachwuchsförderung der Branche überprüft werden und es galt zu eruieren, ob sich Veränderungen in der Verwertung beruflicher Qualifikationen abzeichnen.

Die Vorstudie umfasste verschiedene methodische Schritte. Die Bestandsaufnahme basierte auf einer Literaturanalyse und der sekundäranalytischen Aufbereitung statistischer Quellen zur Erwerbs- und Ausbildungssituation im deutschen Kreditgewerbe. 20 leitfadengestützte Telefoninterviews mit Expertinnen und Experten der Bundesagentur für Arbeit sollten die aktuelle Angebots- und Nachfragesituation in dem Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau verdeutlichen und Aussagen zur Bewerber- und Bewerberinnenstruktur möglich machen. Im Zentrum der Vorstudie standen neun Fallstudien. Aus jeder der drei Sparten des deutschen Kreditgewerbes – den privaten Großbanken, dem Sparkassenbereich und dem Genossenschaftssektor – wurden drei Betriebe in die Untersuchung einbezogen. Kernstück der Fallstudien waren leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Expertinnen und Experten, die verschiedene Ebenen der Ausbildungssituation repräsentieren (Personal- und Ausbildungsverantwortliche, die betriebliche Interessenvertretung, Auszubildende). Gemäß dem Charakter dieser Vorstudie sind die Ergebnisse dieser Untersuchungsschritte als exemplarische Aussagen zu der aktuellen Ausbildungssituation im Bankgewerbe zu betrachten.

Für den Ausbildungsstellenmarkt der Bankenbranche lässt sich zusammengefasst feststellen: Die Berufsberatung sieht durchgängig einen Imageverlust des Berufs, die Betriebe konstatieren zusätzlich einen Qualitätsverlust der Bewerber und Bewerberinnen. Nicht nur das Angebot an Ausbildungsstellen für Bankkaufleute ist stark zurückgegangen (in 2003 standen ca. 10.000 Ausbildungsplätze weniger zur Verfügung als 1993); insgesamt sinken auch die Bewerberzahlen und die traditionelle Bewerberstruktur verschiebt sich. Schulabsolventen und –absolventinnen mit Spitzenzeugnissen bemühen sich weniger um die Bankausbildung. In der Konsequenz verlängern die Institute das Auswahlverfahren und lassen auch Ausbildungsplätze unbesetzt. Gleichzeitig erfolgt eine Neujustierung des Bewerberprofils.

Die Auswahlkriterien der guten schulischen Leistungen und kognitiv-analytischer Fähigkeiten verlieren gegenüber verkäuferischen Potenzialen und den dazu erforderlichen Schlüsselqualifikationen für die Bankunternehmen an Bedeutung. Entsprechend wurden die Auswahlverfahren in den meisten Unternehmen so angepaßt, dass die Persönlichkeit, das Auftreten und die Kommunikationsfähigkeit Gegenstand und wesentliche Entscheidungskriterien der Testverfahren sind.

Der Organisationswandel des Bankgewerbes, der durch Kundensegmentierung, Reduzierung der Filialdichte, Automatisierung von Bankdienstleistungen, neue Vertriebskanäle sowie in der neuen Dimension der Reorganisation durch Begriffe der Finanzialisierung und Divisionalisierung gekennzeichnet ist, verändert die Stellung des Filialvertriebs. Dieses hat nicht unwesentliche Auswirkungen auf die Bankausbildung, die sich inzwischen fast ausschließlich auf den Privatkundenbereich konzentriert. In fast allen Unternehmen der Bankengruppen ist das Privatkundengeschäft mittlerweile als eigenständige Division oder als eigenständiger Verantwortungsbereich organisatorisch von den anderen Geschäftsfeldern abgekoppelt worden. Firmenkunden und wohlhabende Privatkunden werden in separierten Geschäftsfeldern betreut. Über die Schnittstellen der Divisionen hinweg findet nur noch wenig Personalmobilität statt. Die anderen Segmente bilden in den Großbanken sogar zumeist gar nicht mehr aus. Der Filialvertrieb ist inzwischen zum eigentlichen Einsatzort der Bankkaufleute geworden. In den meisten Banken der drei Bankengruppen werden für die anderen Geschäftsfelder höherwertige Qualifikationen (Hochschule oder Berufsakademie) rekrutiert. Deshalb beschränken sich auch die Möglichkeiten der Personalentwicklung für Bankkaufleute mittlerweile in den meisten Banken vorrangig auf das Geschäft mit Privatkunden. Im Filialgeschäft reduziert sich dieses Beschäftigungsfeld häufig auf den reinen Vertrieb mit Standardkunden und Standardprodukten. Dadurch werden die fachlichen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten geringer, die für den Vertrieb erforderlichen Schlüsselqualifikationen nehmen zu.

Trotz bestehender Unterschiede zwischen Banken und Bankengruppen stehen Verkauf und Vertrieb mehr denn je im Zentrum der Ausbildung. Dabei bildet die praktische Ausbildung in einigen Banken immer weniger die Breite des Universalbankgeschäftes ab. Der interne Unterricht wird dort eine notwendige Ergänzung der praktischen Ausbildung. Je weiter diese Entwicklung fortgeschritten ist, um so deutlicher wird ein Reformbedarf der bestehenden Ausbildungsordnung formuliert. Andere Banken, die in ihrer Ausbildungspraxis noch stärker am Leitbild der Universalbank orientieren, plädieren für eine Kontinuität der Ausbildungsinhalte.