

Die Bankausbildung im Spiegel von Wissenschaft und Praxis

► Der Beruf der Bankkaufleute ist in der Diskussion. Massive Umstrukturierungsprozesse in den Kreditinstituten verändern Tätigkeitsprofile und Einsatzbereiche gelernter Bankkaufleute und stellen neue Herausforderungen an das Berufsbild. Sowohl die Wissenschaft wie auch Expertinnen und Experten der Praxis thematisieren die Qualifikationsanforderungen zukünftiger Bankkaufleute und den Reformbedarf der Berufsausbildung. Der Beitrag setzt die Diskussion in Verbindung zu den Bedingungen der derzeitigen Ausbildungsrealität und verweist dabei auf einige Ergebnisse einer Studie des BIBB zur „Qualifikationsentwicklung des Bankgewerbes“.



RAINER BRÖTZ

Dipl. Soz., Leiter des Arbeitsbereichs „Kaufmännische Dienstleistungsberufe und Berufe der Medienwirtschaft, A.WE.B“ im BIBB



MARLIES DORSCH-SCHWEIZER

Dipl. Soz. Wiss., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Industrielle Produktionsberufe, Handwerk“ im BIBB



THOMAS HAIPETER

Dr. Soz., wiss. Mitarbeiter am Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen,

Bankkaufleute: Von Generalisten zu Spezialisten?

Der Beruf des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau fand mit der Studie von BAETHGE und OBERBECK (1986) zur Zukunft der Angestellten erstmals Mitte der achtziger Jahre Eingang in die sozialwissenschaftliche Analyse. Seitdem ist er in der Literatur als Beispiel einer qualifizierten Angestelltenarbeit fest verankert. Die Bankkaufleute galten als Generalisten des Bankgeschäftes. Nach der Prognose der Autoren sollte es sogar zu einer weiteren Anreicherung des Qualifikationsprofils kommen. Ihrer Einschätzung nach hatten die Banken eine qualitative Wachstumsstrategie mit dem Ziel einer langfristigen Kundenbindung im Vertriebsgeschäft eingeschlagen. Die langfristige Kundenbindung wiederum erforderte zum einen umfassende fachliche Kompetenzen in der Kenntnis der Produkte und Bankabläufe und zum anderen kommunikative Kompetenzen für die Arbeit mit den Kunden.

Diese Analyse blieb über mehr als ein Jahrzehnt ohne Nachfolge, obwohl sich im Bankgewerbe seit Anfang der neunziger Jahre ein grundlegender Wandel abzuzeichnen begann. Die Automatisierung von Bankdienstleistungen, die Zentralisierung von Back-Office-Funktionen oder die Reduzierung der Filialnetze sind nur einige der neuen Organisationsprinzipien, die im Gefolge des Lean-Banking-Konzeptes (dazu BIERER u. a. 1992) Eingang in das Bankgewerbe fanden. Von besonderer Bedeutung für den Stellenwert und die strategische Ausrichtung der Beratungsdienstleistungen im Filialvertrieb, dem zentralen Einsatzort der Bankkaufleute, sollte sich aber die Segmentierung des Vertriebs nach Kundengruppen erweisen. Damit ist zunächst die Unterscheidung von Kunden nach Merkmalen wie Einkommen oder Vermögen gemeint. Diese Unterscheidung gewinnt ihre strukturierende Kraft für die Vertriebsorganisation dadurch, dass für die Kundengruppen eigenständige Organisationsbereiche geschnitten und den Kundengruppen unterschiedliche Bankprodukte zugeordnet werden. Für die qualifizierte Angestelltenarbeit der Kundenberater in den Filialen stellt sich damit die Frage,

ob sie Generalisten bleiben oder zum Spezialisten werden, abhängig von der Art der Kundengruppe, und ob damit eine Dequalifizierung des Tätigkeitsprofils verbunden sein könnte.

Die unterschiedlichen Positionen lenkten das Augenmerk der Forschung wieder auf die Bankkaufleute und die Zukunft des Berufsbildes. In dieser Debatte bezieht HILDEBRANDT die optimistische Position (2000), dass auch unter den Vorzeichen der Kundengruppensegmentierung kein grundlegender Bruch mit dem generalistischen Tätigkeitsprofil stattfände. Er wirft dazu einen Blick auf die Situation in Frankreich. Dort werden fünf bis sechs Kundensegmente unterschieden, und die Beschäftigten erhalten für diese Segmente eine jeweils spezialisierte interne Ausbildung. In Deutschland hingegen wird weiterhin für alle Segmente im Rahmen eines einheitlichen Berufsbildes ausgebildet. Die damit verbundene breite Grundlagenqualifizierung kann Anreize für moderne, teamförmige Strukturen der Arbeitsorganisation bieten (HAIPETER/PERNOD 2005). Mehr noch, die Bankausbildung wird auch nach wie vor als zentrale Qualifikationsressource für höherwertige Aufgaben betrachtet (FINEGOLD/WAGNER 2002).

Im Gegensatz dazu argumentieren Baethge und Baethge-Kinsky, dass sich im Zuge der Kundengruppensegmentierung zwei Typen von Bankkaufleuten herausbilden (1998). Die für die Betreuung vermögender Privatkunden und Firmenkunden zuständigen Beschäftigten verkaufen maßgeschneiderte und komplexe Produkte in allen Anlageformen, während die Beschäftigten im Massenkundensegment wenige und hoch standardisierte Produkte orientiert an zentral festgelegten Verkaufszielen anbieten sollen. Daraus folgt: Die Ausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau stattet die erste Beschäftigtengruppe mit zu wenig fachlichen und überfachlichen Qualifikationen aus, für die zweite Beschäftigtengruppe biete sie aber zu viele Qualifikationen. Die zweite Gruppe sehen die Autoren sowohl von

der Automatisierung einfacher Bankdienstleistungen als auch durch fachfremde oder angelernte Beschäftigte bedroht. BAETHGE spricht deshalb von einer „polarisierenden Heterogenisierung“ (2001: 32) zwischen den Beschäftigten. Gemeint ist damit eine Polarisierung der Bankausbildung durch Kundensegmentierung einerseits und andererseits durch neue, niedrig qualifiziertere Beschäftigtengruppen im Einsatzbereich von Bankkaufleuten. Ähnliche Differenzierungen in der Qualifikation prognostiziert auch VITOLS (2003). Sie geht sogar davon aus, dass sich innerhalb des Massenkundensegments noch weitere Segmentierungen mit Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf des Personals durchsetzen werden. Diese Segmentierungen hätten einen differenzierten Qualifikationsbedarf zur Folge, der die Erstausbildung vor eine Zerreißprobe stellen könnte.

Bei allen Unterschieden in den Einschätzungen sind sich die Beobachter in zumindest zwei Annahmen einig: dass die Veränderungen in den Organisationsstrukturen der Banken entscheidende Folgewirkungen für die Einsatzbereiche und Tätigkeitsprofile der Bankkaufleute haben und dass sich daraus zentrale Herausforderungen für das Berufsbild und seine Organisation ergeben. Diesen Fragen ist das BIBB in einer Studie (siehe Übersicht) nachgegangen.

Studie zeigt veränderte Qualifikationsanforderungen

Tatsächlich bestätigen die empirischen Befunde den grundlegenden Einfluss veränderter Organisationsstrukturen der Finanzunternehmen auf die neuen inhaltlichen Anforderungen der heutigen Bankausbildung (BRÖTZ/DORSCH-SCHWEIZER/HAIPETER 2006). Der Strukturwandel des Bankgewerbes hat sich mit hoher Dynamik fortgesetzt. Neben den genannten Organisationsprinzipien des Lean-Banking gehen vor allem kundensegmentierte Geschäftsstrategien mit angepasster Produktgestaltung und Vertriebskonzepten einher, und das quer durch alle Banksparten. Vor allem in den Großbanken erfolgt entlang der Schnittstellen der Kundensegmente eine grundlegenden Neuzuschneidung von Zuständigkeiten in Form von Divisionen. Diese steht in engem Zusammenhang mit der „Finanzialisierung“ der Corporate Governance, einem grundlegenden Wandel der Unternehmensteuerung nach finanzwirtschaftlichen Kennziffern. Die Kennziffern werden an den Normen und Erwartungen der Finanzmärkte ausgerichtet (KÄDTLER 2003). Diese neuen Strukturkonzepte und strategischen Ausrichtungen entscheiden über die Ausgestaltung und Präsenz des stationären Filialvertriebs, der inzwischen der eigentliche Ausbildungs- und Einsatzort der Bankkaufleute geworden ist. Wie stellt sich in diesem Kontext die Ausbildungswirklichkeit der Bankausbildung heute dar?

Methodische Schritte:

Literaturanalyse und sekundäranalytische Aufbereitung statistischer Quellen zur Beschäftigungs- und Ausbildungssituation

20 Telefoninterviews mit Arbeitsberaterinnen und -beratern der BA

9 Unternehmensfallstudien (drei Betriebe jeder Banksparte: private Großbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken)

Kernstück dieser Fallstudien waren leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Expertinnen und Experten, die verschiedene Ebenen der Ausbildungssituation repräsentieren (Personal- und Ausbildungsverantwortliche, betriebliche Interessenvertretung, Auszubildende)

Zeitraum: Oktober 2003 bis Oktober 2004

Veröffentlichung aller Ergebnisse siehe: Brötz, R.; Dorsch-Schweizer, M.; Haipeter, T. (2006), Berufsausbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen, Hrsg- BIBB, Bonn

Zahlenmäßig ist die Bankausbildung fast eingebrochen. Von 1994 bis 2004 sind insgesamt 25.600 Ausbildungsplätze im Beruf Bankkaufleute weggefallen.

Inhaltlich lassen sich entlang der unterschiedlichen Phasen des Ausbildungsprozesses – im Bewerbungs- und Auswahlverfahren, in der betrieblichen Ausbildungspraxis wie auch in den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der gelernten Bankkaufleute – die folgenden Herausforderungen an die Bankausbildung zusammenfassend identifizieren:

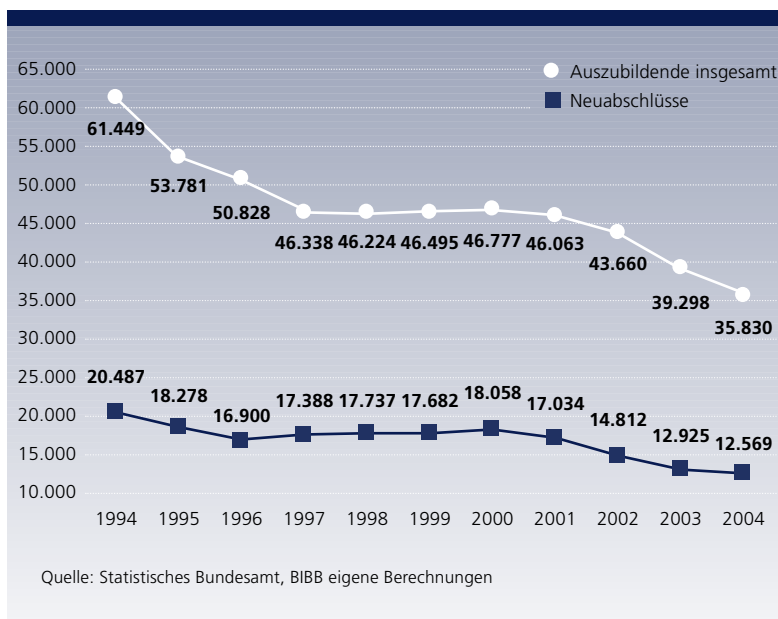
GEFRAGT SIND AUSZUBILDENDE MIT VERKÄUFERISCHEN POTENZIALEN

Zwei Entwicklungen gewinnen beim Einstieg in die Berufsausbildung an Bedeutung. Zunächst zeigt sich eine deutliche Verschiebung des Anforderungsprofils der Bewerberinnen und Bewerber. Immer mehr sind verkäuferische Potenziale und die damit verbundenen Schlüsselqualifikationen die wichtigste Voraussetzungen für das Berufsbild. Neue Auswahlkriterien und -verfahren bestimmen den Entscheidungsprozess in den Unternehmen. Nicht mehr so sehr die schulischen Leistungen, sondern mehr die Persönlichkeit und die kommunikativen Fähigkeiten spielen die entscheidende Rolle. Die Auswahlverfahren wurden diesen Zielen angepasst. Die Tests zur Prüfung kognitiv-analytischer Fähigkeiten verlieren an Bedeutung, dagegen erfahren die Prüfung des Soft skills durch Assessment Center, simulierte Kundengespräche etc. an Bedeutung. Dabei orientiert das Gros der Banken nach wie vor auf Abiturienten.

BANKAUSBILDUNG ERFOLGT ÜBERWIEGEND IM KUNDENKONTAKT

Die betriebliche Ausbildungspraxis ist inzwischen ein Spiegelbild der vertriebsorientierten Schwerpunktsetzung. Der primäre Einsatzschwerpunkt der Bankauszubildenden liegt mittlerweile in den Filialen. Im direkten Kundenkontakt erfolgt der Hauptanteil der Ausbildung. Große Teile der Abwicklungstätigkeiten des Zahlungsverkehrs, des Kredit- und Wertpapiergeschäftes sind inzwischen zentralisiert und nicht mehr in den Filialen anzutreffen. Der Vertrieb des Filialgeschäftes beschränkt sich häufig auf die Betreuung von Standardkunden. Die Betreuung vermögender Kunden und das Firmenkundengeschäft sind auf breiter Ebene sowohl organisatorisch als auch räumlich von den Filialen getrennt und nicht mehr Bestandteil betrieblicher Ausbildung. Die Vermittlung des Universalbankgeschäftes wird in der Praxis immer komplizierter bzw. findet in einigen Banken so nicht mehr statt. Teilweise erhält der betriebliche Unterricht dadurch die neue Funktion der Ersatzvermittlung. Darüber hinaus wird er mehr und mehr für direkte Verkaufstrainings genutzt. Folgerichtig orientieren sich die Bewertungskriterien des betrieblichen Ausbildungserfolgs immer mehr an Vertriebspotenzialen der jungen „Banker“.

Abbildung **Ausbildungszahlen Bankkaufmann/Bankkauffrau 1994–2004**



Mit dieser Ausbildungspraxis verschieben sich die Qualifikationsanforderungen an die Bankkaufleute deutlich. Schlüsselkompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten, soziale Kompetenzen und Persönlichkeitsprofile gewinnen an Bedeutung, die fachlichen Inhalte des Universalbankgeschäftes rücken in den Hintergrund. Zusätzlich verengen sich die inhaltlichen Anforderungen der Kundenberatung häufig auf Standardprodukte des Massenkundengeschäftes. Hier ist allerdings die Bankausbildung die unbestrittene Basisqualifikation des Vertriebs.

AUSGELERNE BANKKAUFLEUTE FÜR DAS MASSENKUNDENGESCHÄFT

Das Privatkundengeschäft der Standardkunden mit Standardprodukten bleibt dann auch der bevorzugte Einsatzbereich ausgebildeter Bankkaufleute. Lediglich im Sparkassen- und Genossenschaftsbereich können Bankkaufleute noch auf ein breiteres Einsatzgebiet orientieren. In den Großbanken stehen Spezialabteilungen und höhere Kundensegmente für ausgebildete Bankkaufleute als Tätigkeitsbereich nicht mehr zur Verfügung. Diese werden überwiegend mit akademischen Qualifikationen besetzt. Somit verengen sich berufliche Werdegänge für gelernte Bankkaufleute, Durchgangswege sind erschwert und Karrierewege gestalten sich auch mit beruflicher Weiterbildung schwieriger.

Bankkaufleute im Massenkundenvertrieb, das bedeutet eine Veränderung der Qualifikationsbedarfe, weg vom Generalisten des Universalbankgeschäftes, hin zum Verkäufer einfacher Bankprodukte. Die qualitativ hochwertigen inhaltlichen Anforderungen des Berufs passen nicht zu dieser Entwicklung. Nicht ohne Grund steht er in der Diskussion.

Perspektiven des Berufsbildes

Die Untersuchung hat gezeigt, dass eine Reformdiskussion um die Zukunft der Bankkaufleute in vollem Gange ist. Die Vorschläge der befragten Expertinnen und Experten gehen weit auseinander und lassen sich nicht zu einem einheitlichen Bild verdichten.

Das weitestgehende Reformkonzept wurde von einer Großbank vorgeschlagen. Es beinhaltet die Bereiche „Vertriebs- und Finanzkaufleute“ in einer zweigestuften Ausbildung mit Modulen. In der ersten Stufe sollte breites Basiswissen über die Banken und das Bankgeschäft vermittelt werden und die Breite des Privatkundengeschäfts abdecken, aber nicht mehr die Bank als Universalbank definieren. Mit der zweiten Stufe sollte eine Spezialisierung erfolgen, die an den Wandel der Produkte anknüpft und die inhaltliche Nähe zu den Bank-, Versicherungs- und Investmentfondskaufleuten herstellt. Dies soll eine Personalrekrutierung auf das Retail-Geschäft und darüber hinaus auch auf andere Geschäftsfelder ermöglichen. Die Spezialisierung sollte in Form von Wahlangeboten und Modulen hergestellt werden. Als weiteres Element, das über die gegenwärtige Bankausbildungsordnung hinausgeht, wurde die Durchlässigkeit der Basisausbildung und die Anerkennung von erworbenen Qualifikationen für den späteren Erwerb eines Bachelor-Abschlusses vorgeschlagen.

Eine andere Gruppe vertritt die Auffassung, das Leitbild des Generalisten beizubehalten, allerdings schaffe die Bankausbildung künftig nicht mehr die Basis für breite berufliche Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Banken. Insbesondere die Vertreter aus den Sparkassen und Genossenschaftsbanken plädierten dafür, die gegenwärtige Bankausbildung zu erhalten, aber die Aus- und Weiterbildung besser zu verzahnen.

In den Untersuchungszeitraum fällt auch der Vorschlag einer Versicherung und Großbank, die Versicherungsausbildung um die Finanzberatung zu erweitern. In der neu geordneten Ausbildungsordnung Kaufmann/Kauffrau für Versicherungen und Finanzen, die zum 1. August 2006 in Kraft treten wird, wurden diese Vorschläge aufgegriffen

Fazit

Die qualifikations- und bildungspolitischen Entscheidungen stehen noch aus. Die BIBB-Studie hat den Reformbedarf jedoch verdeutlicht. Einen zentralen Punkt in der Debatte um die Reform des Berufsbildes stellt die Neujustierung der Vertriebsinhalte und damit der Stellenwert von Beratung und Fachbildung dar. Veränderungen in diesem Aufgabenbereich sind nicht gleichzusetzen mit niedrigeren oder einfacheren Qualifikationen. Es spricht vieles dafür, dass eher die Aufwertung der Vertriebs-, Marketing- und Verkaufsqualifikationen das Ausbildungsprofil der Bankkaufleute schärfen und zur Imageverbesserung beitragen würde. Reduzierte und abgespeckte Ausbildungsinhalte und einseitige Verkaufsorientierung (Banker light, Bankverkäufer etc.), würde bei der Vielfalt, Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität der Finanzdienstleistungsprodukte letztlich die betriebliche Flexibilität sowie die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsmobilität reduzieren.

Ein weiteres Problem in der gegenwärtigen Debatte ist, ob Bankfabriken, analog der industriellen Fertigung, kleinteilige Arbeitsformen mit sich bringen, die schließlich zur Auflösung des alten Qualifikationsprofils führen. Betroffen davon ist zunächst der Back-office-Bereich. Offen ist, ob für das gehobene Kundensegment und die Fachabteilungen Mitarbeiter/-innen eingesetzt werden, die künftig nicht mehr über die Bankausbildung rekrutiert werden. Die „Gretchenfrage“ lautet, ob sich ein anderes Bankprofil – wie bei den privaten Großbanken zu beobachten – durchsetzt. Nach diesem Szenario würde die Bankausbildung eine Restgröße für die Vertriebsausbildung bleiben, während die anderen Tätigkeiten durch höhere und akademischere Bildungsabschlüsse besetzt würden. Für die Attraktivität des Bankberufes könnte es daher sehr hilfreich sein, deutliche Signale gegen die tendenziell beobachtbare Absenkung des Anforderungsprofils für Bankkaufleute zu setzen. ■

Literatur

BAETHGE, M. (2001): *Zwischen Individualisierung und Standardisierung: zur Entwicklung in den Dienstleistungsberufen*. In: Dostal, W.; Kupka, P. (Hrsg.), *Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel*, Nürnberg

BAETHGE, M.; Baethge-Kinsky, V. (1998): *Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration*. MittAB, Heft 3: 461–464 (Hrsg. IAB)

BAETHGE, M.; OBERBECK, H. (1986): *Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt a. M., New York

BIERER, H.; FASSBENDER, H.; RÜDEL, T. (1992): *Auf dem Weg zur schlanken Bank*. Die Bank, Heft 9: 500–501

BRÖTZ, R.; DORSCH-SCHWEIZER, M.; HAIPIETER, T. (2006): *Berufsausbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen*, Hrsg. BIBB, Bielefeld

FINEGOLD, D.; WAGNER, K. (2002): *Are Apprenticeships still Relevant in the 21st Century? A Case Study of Changing Youth Training Arrangements in German Banks*. *Industrial and Labor Relations Review* 55: 667–685

HAIPIETER, T.; PERNOD, M. (2005): *Lean Banking. Retail and Direct Banking in France and Germany*. S. 238–257. In: Bosch, G.; Lehndorff, S. (Hrsg.): *Working in the Service Sector – a Tale from Different Worlds*. Oxford

HILDEBRANDT, S. (2000): *Jenseits globaler Managementkonzepte. Betriebliche Reorganisation von Banken und Sparkassen im deutsch-französischen Vergleich*. Berlin

KÄDTLER, J. (2003): *Globalisierung und Finanzialisierung. Zur Entstehung eines neuen Begründungskontextes für ökonomisches Handeln*. In: Dörre, K.; Röttger, B. (Hrsg.): *Das neue Marktregime*. Hamburg, S. 227–249

VITOLS, K. (2003): *Entwicklung des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche*. WZB-Discussion Papers 203–107. Berlin: WZB