

Aufstiegsfortbildung im Bankensektor

Gestaltungsperspektiven im Kontext des DQR



MONIKA HACKEL

Dr., Leiterin des Arbeitsbereichs »Kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Dienstleistungsberufe und Berufe der Medienwirtschaft« im BIBB

Trotz eines hohen Anteils an Erwerbstätigen mit Hochschulzugangsberechtigung ist im Bankensektor die duale Aus- und Fortbildung bislang die dominante Qualifizierungsstrategie. Doch wird die Branche auch weiterhin der allgemein zunehmenden Akademisierung standhalten? Und welche Optionen bieten sich, um diese traditionell gewachsenen Fortbildungsstrukturen auch künftig attraktiv zu halten? Anhand von Daten zur aktuellen und zukünftigen Beschäftigungssituation im Bankensektor werden im Beitrag Anforderungen an die künftige Gestaltung der Aufstiegswege für die Branche reflektiert. Dabei werden veränderte Rahmenbedingungen und Chancen durch die Einführung des DQR beleuchtet.

Strukturen im Bankensektor

Traditionell gliedert sich der deutsche Bankensektor unter dem staatlichen Dach der Bundesbank und der Überwachung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in drei Subsektoren (auch Säulen genannt). Sparkassen/Landesbanken, Genossenschaftsbanken sowie private Geschäfts- und Spezialbanken sind jeweils eigenständig organisiert und in Verbandsstrukturen verankert (vgl. Abb. 1). Diese umfassen auch jeweils eigene Qualifizierungsstrukturen und Weiterbildungsinstitute, die sogenannten Bankenakademien.

Innerhalb dieser Strukturen wird die gesamte Wertschöpfungskette der Bankgeschäfte abgewickelt, im Wesentlichen durch Bankinstitute, die als Universalbanken fungieren. Zunehmend ist bei den Bankinstituten auch ein Trend zu Spezialisierungen zu beobachten. Produktionsbanken entwerfen für andere Bankinstitute Produkte und wickeln Geschäfte ab (Transaktionsbanken). Vertriebsbanken haben eine Spezialisierung im direkten Kundenkontakt, und Portfoliobanken sind auf das Management von Markt- und Kreditrisiken für Vertriebs- und Transaktionsbanken spezialisiert (vgl. FLESCHE 2008).

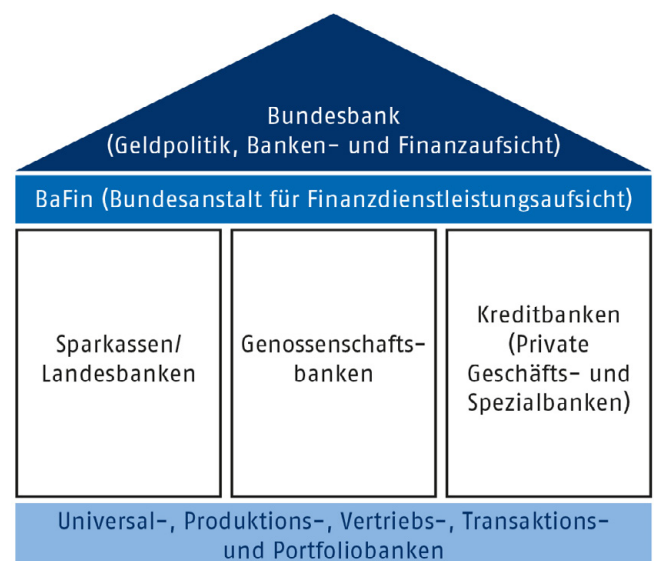
Beschäftigungsstruktur und prognostizierte Entwicklungen: Potenziale und Risiken

Laut BIBB-/BAuA-Erwerbstätigenbefragung geben fast 62 Prozent der Erwerbstätigen im Bankensektor als höchsten beruflichen Abschluss eine betriebliche Ausbildung an (vgl. FRANK u.a. 2014). Statistisch sind über 73 Prozent der Erwerbstätigen im Bankensektor Bankfachleute bzw. Bausparkassenfachleute. Der Beruf Bankkaufmann/-frau

ist der einschlägige Ausbildungsberuf nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG). Hierfür rekrutieren die Banken hauptsächlich Jugendliche mit guten Schulabschlüssen und Hochschulzugangsberechtigung. Aus diesem Grund wird die Ausbildungszeit häufig verkürzt. Die berufliche Fort- und Weiterbildung hat traditionell einen hohen Stellenwert in der Branche. Fast ein Viertel der Bankfachleute verfügt über einen Hochschulabschluss, von dem jede(r) Fünfte diesen an einer Bankenakademie erworben hat. Diese Qualifikation ist im Bankensektor so verbreitet wie ein Fortbildungsabschluss. Die Zahlen verdeutlichen die besonderen Fortbildungsstrukturen in der Bankenbranche

Abbildung 1

Drei-Säulen-Struktur des deutschen Bankenwesens



Quelle: in Anlehnung an FLESCHE 2008

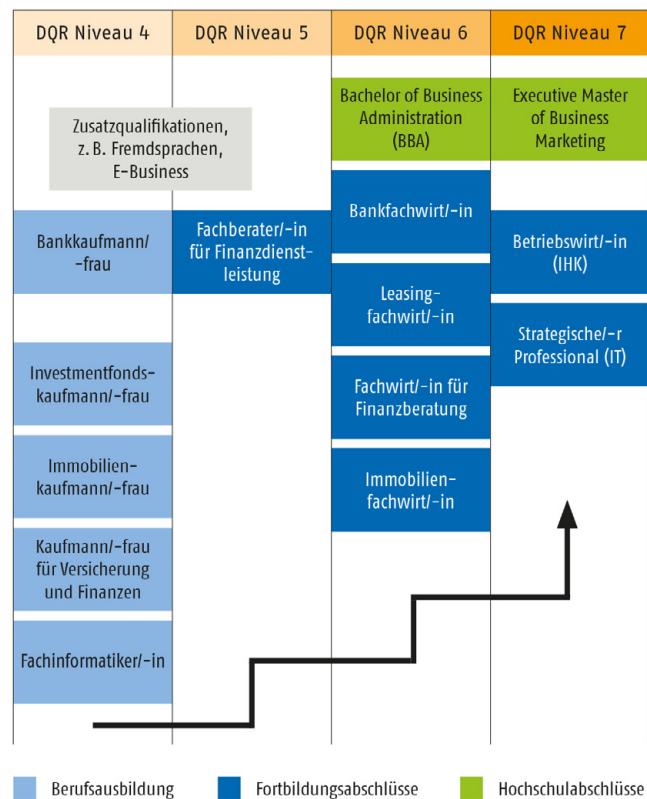
und das Nebeneinander von staatlich geregelter Fortbildung nach BBiG und Angeboten der Bankenakademien innerhalb der jeweiligen Säulen.

Im Rahmen der BIBB-IAB Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen (vgl. MAIER u.a. 2014) wurde ein Ausblick auf die Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen bis 2030 berechnet. Vergleicht man die Entwicklung des projizierten Bedarfs an Bank- und Versicherungskaufleuten mit dem Angebot an entsprechend qualifizierten Fachkräften, so wird bis 2030 der Bedarf schneller sinken als das Angebot an Erwerbspersonen. Die Differenz zwischen Angebot und Bedarf wird bis 2030 auf 120.000 Bank- und Versicherungskaufleute ansteigen, die nicht in ihrem erlernten Beruf tätig sein können. Somit werden zunehmend mehr qualifizierte Fachkräfte den erlernten Beruf verlassen müssen. Jedoch wird dies nicht in allen Regionen gleichermaßen eintreffen. Auch wird diese Entwicklung nur dann eintreten, wenn der vergleichsweise hohe Relativlohn in der Bankenbranche gehalten werden kann. Durch den extrem hohen Anteil an Hochschulzugangsberechtigten in diesem Ausbildungsberuf profitiert dieser Bereich – im Gegensatz zu anderen Ausbildungsberufen – von der Zunahme an Abiturienten. Solange er als Alternative zum Studium für Abiturienten wahrgenommen wird, hat diese Branche kaum Nachwuchsprobleme zu befürchten. Ob die duale Ausbildung im Bankensektor ihre Beliebtheit bei Abiturienten erhalten kann, ist nicht zuletzt auch von der Attraktivität und Transparenz möglicher Aufstiegswege in der Branche abhängig. Die Option, in andere attraktive Arbeitsfelder wechseln zu können, wird dabei in Zukunft bei den Jugendlichen vermutlich einen höheren Stellenwert erhalten, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Daher könnten Aspekte wie staatliche Anerkennung und Durchlässigkeit der Bildungsabschlüsse im Bankenbereich für die Rekrutierung leistungsstarker Jugendlicher an Bedeutung gewinnen. Die folgende Analyse der Fortbildungslandschaft in der Bankenbranche wurde daher besonders im Hinblick auf diese Aspekte vorgenommen.

Aufstiegswege über staatlich anerkannte Fortbildungen

Im System der staatlich anerkannten Fortbildungsregelungen nach § 53 BBiG ist in den vergangenen Jahren ein dreistufiges, aufeinander bezogenes Modell entstanden (vgl. hierzu die BIBB Hauptausschuss-Empfehlung vom 12. März 2014 und RESSEL in diesem Heft). Im Bankenbereich ist das Drei-Stufenmodell staatlich geregelter Fortbildung noch nicht konsequent umgesetzt. Daher werden nachfolgend am Beispiel des gesamten Finanzdienstleistungssektors die Niveaustufen beruflicher Aufstiegsfortbildung nach BBiG beschrieben und ihre Einordnung in den DQR erläutert (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2
Karrierewege und Aufstiegsfortbildung nach BBiG im Finanzdienstleistungssektor



Quelle: in Anlehnung an FRANK u.a. 2014

Auf dem *ersten beruflichen Fortbildungsniveau* (im DQR auf Niveau 5) besteht die Möglichkeit, sich zum Spezialisten weiterzuqualifizieren. Diese Fortbildungsregelungen vertiefen die in der Erstausbildung erworbenen Kompetenzen, ergänzen diese durch neue anspruchsvollere Kompetenzen und eröffnen den Absolventinnen und Absolventen so neue Beschäftigungsfelder. Beispiel einer solchen staatlich geregelten Fortbildung in der Finanzdienstleistungsbranche ist der/die Fachberater/-in für Finanzdienstleistung. Ausgangspunkt für die 2012 erlassene Fortbildungsordnung der Versicherungswirtschaft war der erhöhte Bedarf nach kompetenter Beratung, der infolge der Finanzkrise breit diskutiert wurde. Fachberater/-innen für Finanzdienstleistungen sind auf Finanzprodukte des Privatkundengeschäfts einschließlich Vermögensberatung, Immobilien- und Kreditfinanzierung sowie Versicherungen spezialisiert. Abschlüsse auf dem *zweiten beruflichen Fortbildungsniveau* qualifizieren im kaufmännischen Bereich z.B. zum/zur Fachwirt/-in sowie zum/zur Fachkaufmann/Fachkauffrau. Mit diesen Abschlüssen werden die Voraussetzungen für Funktionen mit herausgehobenen Fach- und Führungsaufgaben geschaffen. Im DQR sind diese Abschlüsse dem Niveau 6 zugeordnet, auf dem gleichen Niveau wie der Bachelor. Die Fortbildungsregelung zum/zur Bankfachwirt/-in ist hier die wichtigste bankspezifische Fortbil-

dungsregelung nach BBiG: Neben den allgemeinen Prüfungsbereichen in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht erfolgt in dieser Fortbildung eine Spezialisierung in den Bereichen Immobilienwirtschaft, Privatkunden- oder Firmenkundengeschäft. Daneben gibt es weitere spezifische Fachwirtregelungen wie z.B. zum/zur Leasingfachwirt/-in nach BBiG von 1995 mit dem fachspezifischen Schwerpunkt Leasing- und Immobilienleasinggeschäfte. Auch sind in der Finanzdienstleistungsbranche noch weitere Fortbildungsregelungen zu finden. So ist z.B. der/die Fachwirt/-in für Finanzberatung eine Erweiterung zur Fortbildungsregelung Fachberater/-in für Finanzberatung. Hier wird der Beratungsaspekt auf den Geschäftskundenbereich ausgedehnt.

Auf dem *dritten beruflichen Fortbildungsniveau* sind die Regelungen zum/zur Strategischen Professional (IT-Bereich), zum/zur Betriebswirt/-in, zum/zur Technischen Betriebswirt/-in und zum/zur Berufspädagogen/Berufspädagogin zugeordnet. Die Prüfung zum Betriebswirt/zur Betriebswirtin bereitet z.B. auf strategische Führungs- und Managementaufgaben vor. Inhalte sind neben den Bereichen Marketing-Management, Bilanz- und Steuerpolitik, finanzwirtschaftliche Steuerung, rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung und auch europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen. Zulassungsvoraussetzung ist eine erfolgreich abgeschlossene Fortbildung nach dem BBiG oder eine vergleichbare Qualifikation. Die Abschlüsse sind dem Niveau 7 des DQR, analog zum Master, zugeordnet.

Neben diesen Fortbildungsregelungen auf Bundesebene sind Kammerregelungen nach § 54 BBiG und Regelungen nach Landesrecht zu finden.

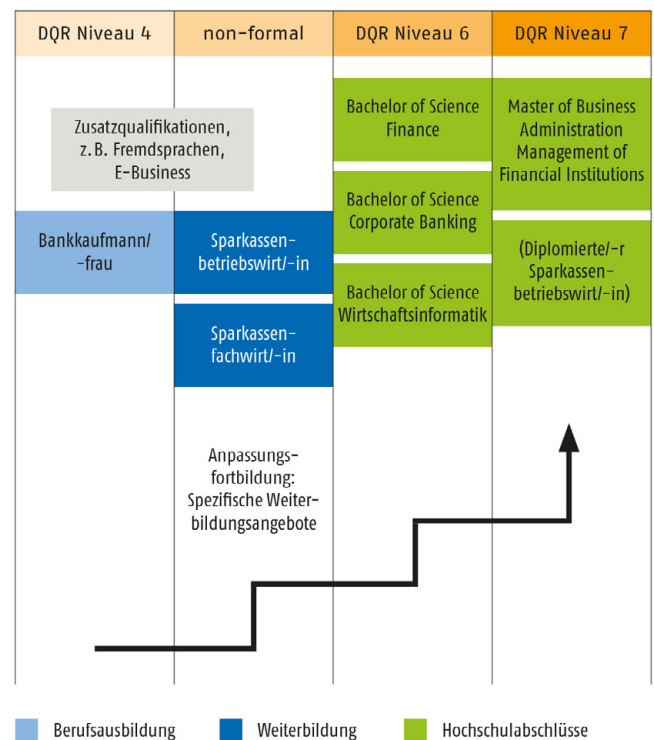
Aufstiegswege über Bildungsangebote der Bankenakademien

In der Bankenbranche dominieren bislang eigene Weiterbildungsangebote, die sich an den sektoralen Substrukturen anlehnen und so die traditionelle Struktur der deutschen Bankenlandschaft widerspiegeln. Prinzipiell ist jede Bank in ihrer Personalentwicklungsstrategie frei. Traditionsgemäß wird innerhalb der einzelnen Säulen (vgl. Abb. 1) die Fortbildung in den Bankenakademien der jeweiligen Säulen organisiert und auf die vorherrschenden regionalen Strukturen im Einzugsbereich dieser Akademien zugeschnitten. Daneben werden auch andere regionale Weiterbildungsangebote sowie Kooperationen mit dualen Hochschulen genutzt. Die akademiespezifischen Bildungsarchitekturen der Banken folgen dabei einer abweichenden Stufung, wie das folgende Beispiel der Sparkassenfinanzgruppe belegt (vgl. Abb. 3).

Die Abweichungen betreffen vor allem Sparkassenfachwirte und Sparkassenbetriebswirte. Auch bei einer an der

Abbildung 3

Karrierewege in der Sparkassen Finanzgruppe



Eigene Darstellung

staatlichen Regelung angelehnten Namensgebung haben Sparkassenfachwirte eher ein Spezialistenprofil z.B. in der Kundenberatung. Im Gegensatz dazu orientieren sich Sparkassenbetriebswirte im Sinne der staatlich geregelten Bankfachwirte auf mittlere Führungspositionen, während der ehemalige Fortbildungsabschluss zum/zur diplomierten Betriebswirt/-in, der für strategische Führungsaufgaben qualifizierte, durch einen akkreditierten Masterstudienangang der Sparkassenakademie abgelöst wurde.

Bislang ist allerdings eine Einordnung auf den Niveaustufen des DQR noch nicht möglich, denn diese Bildungsgänge sind mit Ausnahme weniger Kammerregelungen zum/zur Sparkassenfachwirt/in nach § 54 BBiG nicht formal staatlich anerkannt. Dabei liegen den Bildungsarchitekturen der Bankenakademien durchaus intensive Abstimmungsprozesse mit den regionalen Bankinstituten und eine differenzierte Bedarfsermittlung zugrunde; auch eine Orientierung an Kompetenzmodellen wird aufgezeigt (vgl. z.B. HAASE/RINGWALD 2012; SCHAX 2008). Durch Anrechnungsmöglichkeiten auf die akkreditierten Studiengänge der Akademien ist auch eine gewisse Durchlässigkeit innerhalb der einzelnen Säulen gegeben.

Betrachtet man die Bildungsarchitektur vor dem Hintergrund der oben ausgeführten Prognosen und Anforderungen, werden jedoch Optimierungsbedarfe deutlich. So ist z.B. die Anerkennung über die Branchengrenzen hinaus und im internationalen Kontext nicht durchgängig

gegeben, und die aktuellen Potenziale einer aufeinander abgestimmten Aus- und Fortbildung werden nicht voll ausgeschöpft. Nachfolgend werden daher zwei mögliche Gestaltungsoptionen für eine transparentere und durchlässigere Gestaltung der Fortbildung in der Bankenbranche aufgezeigt, die als Ausgangspunkt für einen sozialpartnerschaftlichen Dialog dienen könnten.

Mögliche Gestaltungsoptionen für die Zukunft der Bankfortbildung

Im gemeinsamen Beschluss der KMK, des BMBF, der Wirtschaftsministerkonferenz und des BMWi zum DQR vom 1. Mai 2013 wurde vereinbart, den DQR auf andere Lernbereiche (nicht-formal, informell), entsprechend den Empfehlungen der Europäischen Kommission, in den nächsten Jahren auszuweiten. 2013 wurden dazu zwei getrennte Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich mit der Frage beschäftigen, wie in nicht-formalen oder informellen Lernkontexten erworbene Kompetenzen dem DQR zugeordnet werden können. Bislang wurde Einigkeit darüber erzielt, auf der Grundlage eindeutiger Anforderungen, Kriterien und Verfahren eine Zuordnung von Abschlüssen des nicht-formalen Lernens in den DQR zu befürworten (vgl. Expertengruppe DQR 2013). Die weiteren Arbeiten werden darin bestehen, über den Weg der Begutachtung exemplarischer Beispiele aus dem Bereich des nicht-formalen Lernens zu klären, ob es sich dabei um Qualifikationen im Sinne des DQR handelt und ob sie einem Niveau des DQR zugeordnet werden können. Diese Beispiele können als sogenannte Ankerqualifikationen für gewisse Bereiche bestimmt werden. Hier böte sich eine Überprüfung und Einordnung der Fortbildungsangebote der Bankenakademien an. Damit wird der Blick stärker als bisher auf eine systematische und durchlässige Ausgestaltung der Aufstiegsfortbildung gelenkt. Zur weiteren Profilierung dieses Bereichs hinsichtlich Transparenz, Durchlässigkeit und nicht zuletzt Vergleichbarkeit der Abschlüsse im europäischen Bildungsraum sind zwei Entwicklungsperspektiven denkbar.

Zum einen könnte durch eine Prüfung der Bildungsgänge der Bankenakademien im Rahmen der Zuordnung von Abschlüssen des nicht-formalen Lernens die Qualität dieser Angebote transparent gemacht und zertifiziert werden. Dieser Weg würde allerdings die Überprüfung und Einordnung der unterschiedlichen Angebote erforderlich machen. Zum anderen könnte die Diskussion um den DQR aber auch von den Akteuren genutzt werden, um innerhalb des staatlich geregelten Systems eine gemeinsame, säulenübergreifende Bildungsarchitektur zur erarbeiten. Gegenwärtig werden Aus- und Fortbildungsregelungen zeitlich und inhaltlich unabhängig voneinander entwickelt und in Kraft gesetzt. Die Option, Teile der Berufsausbildung, z. B.

Zusatzqualifikationen, die während der Berufsausbildung absolviert und durch eine Prüfung anerkannt werden, bei späteren Fortbildungen zur Anrechnung bringen zu können, kann aktuell nicht wahrgenommen werden. Dies würde besonders für Leistungsstarke Anreize schaffen. Eine in beide Richtungen durchlässige Gestaltung und Anerkennung von Lernleistungen über alle Fortbildungsebenen bis hin zum Hochschulstudium würde auch alternative Entwicklungswege z. B. für Studienabbrecher/-innen und die Anerkennung der erbrachten Lernleistung bei einem Wechsel in andere kaufmännische Qualifizierungswege ermöglichen. Eine konsequentere Orientierung und systematische Umsetzung einer aufeinander aufbauenden dreistufigen Bildungsarchitektur, wie sie vom BIBB Hauptausschuss (2014) empfohlen wird, würde nicht allein der Qualitätssicherung dienen, sondern auch Transparenz und Akzeptanz für die duale Aus- und Fortbildung schaffen und Raum für eine durchlässige Gestaltung mit Anrechnungsmöglichkeiten bieten. Der Schutz staatlich geregelter Strukturen könnte genutzt werden, um ein transparentes und auf staatliche Anerkennung hin ausgerichtetes Bildungsangebot zu entwickeln, das seine Attraktivität auch für Abiturienten durch die Eröffnung von nachvollziehbaren, durchlässigen Entwicklungspfaden demonstriert. Ausgangspunkt wäre hier eine konsequente kompetenzorientierte Gestaltung des dualen Ausbildungsberufs und darauf aufbauend eine an den Bedürfnissen der Branche ausgerichtete dreistufige Fortbildung. ◀

Literatur

BIBB HAUPTAUSSCHUSS: Eckpunkte zur Struktur und Qualitätssicherung der Beruflichen Fortbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO). Empfehlung vom 12. März 2014 – URL www.bibb.de/dokumente/pdf/HA159.pdf (Stand: 02.06.2014)

EXPERTENGRUPPE DQR: Entwurf: Expertenarbeitsgruppe zur Zuordnung von Ergebnissen nicht-formalen Lernens im Deutschen Qualifikationsrahmen, Abschlussbericht Stand: 26.11.2013 (bisher unveröffentlicht 2013)

FLESCH, J. R.: Die Zerlegung der Wertschöpfungskette als Treiber für den Umbau der Bankenbranche. In: SPATH, D.; BAUER, W.; ENGSTLER, M. (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Wiesbaden 2008, S. 199–207

FRANK, I. u. a.: Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor. Eine Sonderanalyse des BIBB. Bonn 2014 (im Druck)

HAASE, D.; RINGWALD, A.: Fachkräftesicherung in der Sparkassen-Finanzgruppe. Bildungsangebote müssen flexibel und bedarfsgerecht sein. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 2 (2012), S. 66–69

MAIER, T. u. a.: Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung. BIBB-Report 23/2014. Bonn 2014

SCHAX, E.: Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken. Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung. Wiesbaden 2008