

Irmgard Frank | Monika Hackel | Robert Helmrich | Elisabeth M. Krekel

# Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor

Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)



Heft 151

Irmgard Frank | Monika Hackel | Robert Helmrich | Elisabeth M. Krekel

# Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor

Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

Unter Mitarbeit von:

Peter Bott

Uta Braun

Julia Gei

Anke Kock

Ingrid Leppelmeier

Anna Christin Lewalder

Sabrina Inez Weller

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSIONSPAPIERE des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) werden durch den Präsidenten herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.

#### Impressum Print

Copyright 2014 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Umschlaggestaltung: CD Werbeagentur Troisdorf  
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
**Bestell-Nr.: 14.151**

Printed in Germany

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Arbeitsbereich 1.4 – Publikationsmanagement/Bibliothek  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)

ISBN 978-3-88555-969-6

#### Impressum Online



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite [www.bibb.de/cc-lizenz](http://www.bibb.de/cc-lizenz)

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.  
URN: [urn:nbn:de:0035-0536-6](http://nbn:de:0035-0536-6)

Internet: [www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	5
Das Wichtigste in Kürze .....	6
Allgemeine Hinweise zu den Datenquellen .....	8
Abbildungen .....	9
Tabellen .....	10
<b>1 Der Bankensektor .....</b>	<b>11</b>
1.1 Abgrenzung des Bankensektors .....	12
1.2 Ausbildungsberufe und Fortbildungsregelungen im Bankensektor; Zusatzqualifikationen und duale Studiengänge .....	15
<b>2 Erwerbstätigkeit im Bankensektor .....</b>	<b>20</b>
2.1 Erwerbstätigkeit, Qualifikationen, Erwerbsstatus .....	20
2.2 Tätigkeitsschwerpunkte .....	27
2.3 Einkommensentwicklung .....	29
2.4 Anforderungen an Bankkaufleute als Bewerber/Bewerberinnen .....	30
2.5 Arbeitsbedingungen .....	34
2.6 Zusammenfassung .....	39
<b>3 Berufsausbildung: Bankkaufmann/-kauffrau .....</b>	<b>40</b>
3.1 Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge .....	40
3.2 Strukturmerkmale der Auszubildenden im Beruf .....	42
3.3 Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden .....	43
3.4 Anforderungen an Auszubildende in Stellenanzeigen .....	44
3.5 Zusammenfassung .....	48
<b>4 Weiterbildung .....</b>	<b>49</b>
4.1 Weiterbildungsbeteiligung .....	49
4.2 Weiterbildungsangebote .....	50
4.3 Zusammenfassung .....	52
<b>5 Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030 .....</b>	<b>53</b>
5.1 Entwicklung des Arbeitsmarkts für Bankkaufleute 2005 bis 2011 .....	54
5.2 Entwicklung der Bankenbranche bis 2030 .....	55
5.3 Gegenüberstellung von Bedarf an Erwerbstätigen und Angebot an Erwerbspersonen .....	56
5.4 Zusammenfassung .....	57

<b>6</b>	<b>Diskussionenlinien zur Aus- und Weiterbildung im Bankensektor</b>	58
6.1	Auswirkungen veränderter Betriebsstrukturen auf Aus- und Weiterbildung	58
6.2	Entwicklungslinien zur Kompetenzorientierung in der Aus- und Weiterbildung	62
6.3	Umsetzung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)	63
6.4	Zusammenfassung	71
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	73
<b>8</b>	<b>Literatur</b>	74
	<b>Anhang</b>	78
	<b>Abstract</b>	87

# Einleitung

Im Rahmen von Diskussionen zwischen Vertretern der Bankenbranche und dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Sommer 2013 wurden verschiedene Fragen zur Entwicklung und den Perspektiven der Aus- und Weiterbildung im Bankensektor angesprochen, u. a.: Welche Entwicklungen zeichnen sich im Bankensektor vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des zunehmenden Fachkräftebedarfs ab? Welche Veränderungsbedarfe bzw. Entwicklungspotenziale gibt es für Ausbildungsordnungen und Fortbildungsregelungen? Wie wirkt sich der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) auf die Aus- und Weiterbildung im Bankensektor aus?

Diese und andere Fragen hat das BIBB zum Anlass genommen, die Entwicklungen und Perspektiven im Bankensektor näher zu betrachten. Ausgehend von der Beschreibung des Bankensektors sowie der entsprechenden Ausbildungsberufe und Fortbildungsregelungen (Kapitel 1) werden die Beschäftigungs- (Kapitel 2), Ausbildungs- (Kapitel 3) und Weiterbildungssituation (Kapitel 4) beschrieben. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Qualifikations- und Berufsfeldprojektion bis 2030 (Kapitel 5). Anschließend werden zentrale Entwicklungen und Herausforderungen für den Bankensektor diskutiert (Kapitel 6) und in einem Fazit zusammengeführt (Kapitel 7).

Mit dem Diskussionspapier zu den Entwicklungen und Perspektiven im Bankensektor werden zentrale Ergebnisse aus unterschiedlichen Datenquellen des BIBB zusammengeführt und im Hinblick auf diesen Ausbildungs- und Beschäftigungssektor gebündelt. Sie liefern damit wichtige Impulse für die zukunftsorientierte Gestaltung eines durchlässigen Aus- und Weiterbildungssystems, das zugleich den nationalen Fokus um relevante internationale Aspekte erweitert. Denn die zunehmende weltweite Verflechtung der Märkte, insbesondere der Finanzmärkte, erfordert von den Beschäftigten eine umfassende berufliche Kompetenz, die eine vertiefte Fachkompetenz, mit ausgeprägten Sozialkompetenzen und umfassenden Selbstkompetenzen verknüpft.

## Das Wichtigste in Kürze

Der deutsche Bankensektor gliedert sich in drei Subsektoren mit eigenen Strukturen und Weiterbildungsinstituten. Sparkassen/Landesbanken, Genossenschaftsbanken sowie private Geschäfts- und Spezialbanken sind jeweils eigenständig organisiert und in Verbandsstrukturen verankert. Zur Deckung des Fachkräftebedarfs hat die duale Ausbildung nach wie vor einen hohen Stellenwert. Der Beruf Bankkaufmann/-kauffrau bildet die Grundlage für die darauf aufbauenden Fortbildungsregelungen nach BBiG und sektorspezifische Weiterbildungsangebote ohne staatliche Zertifizierung.

Rund 780.000 Erwerbstätige arbeiten in der Bankenbranche. Sie verfügen überwiegend über eine abgeschlossene Berufsausbildung als Bankkaufmann/-kauffrau und arbeiten überproportional häufig in Vollzeit. In den Stellenausschreibungen werden vor allem persönliche und soziale Voraussetzungen an die zukünftigen Beschäftigten gestellt. Eine herausragende Bedeutung haben dabei Schlüsselqualifikationen. Die Einkommen liegen absolut und in den Veränderungsraten über dem Durchschnitt aller Berufe und die Arbeitslosigkeit ist gering.

Jährlich beginnen über 13.000 junge Männer und Frauen eine Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/-kauffrau. Damit gehört dieser Beruf zu den stark besetzten Ausbildungsberufen in Deutschland. Insgesamt werden etwas mehr Verträge mit jungen Frauen abgeschlossen und der Anteil der Studienberechtigten im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau liegt mit 72% weit über dem Durchschnitt. Ausbildungen in diesem Beruf verlaufen häufiger erfolgreich, werden deutlich häufiger verkürzt und deutlich seltener gelöst. Dennoch hat sich die Zahl der Neuabschlüsse – aufgrund massiver Umstrukturierungsprozesse zu Beginn der 1990er-Jahre – im Vergleich zu 1992 fast halbiert.

In jüngster Zeit stehen die Banken insbesondere durch die Bankenkrise unter einem erhöhten Kostendruck, dem sie mit unterschiedlichen Strategien begegnen (z.B. neue Beratungs- und Filialkonzepte, Outsourcing, Qualitätsmanagement). Durch veränderte bildungspolitische, gesellschaftliche und technische Rahmenbedingungen verändern sich auch die Anforderungen an Aus- und Weiterbildung.

Trotz insgesamt positiver Beschäftigungsbedingungen weisen Bankkaufleute hohe Abwanderungstendenzen in andere berufliche Tätigkeiten außerhalb des Bankensektors auf. Dies korrespondiert mit den Belastungen, die die Erwerbstätigen im Bankensektor an ihrem Arbeitsplatz wahrnehmen. Beschäftigte im Bankensektor sagen häufiger von sich, dass die Belastungen mitunter bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit gehen und Dinge von ihnen verlangt werden, die sie nicht haben.

Dies sind sicherlich auch Gründe, warum die Weiterbildungsquote und -beteiligung überdurchschnittlich hoch ist und sich vor allem auf Themen des spezifischen eigenen Fachgebiets beziehen.

Zukünftig wird der Arbeitsmarkt des Bankensektors – entgegen dem Trend des sekundären Dienstleistungssektors – eher leicht schrumpfen. Der Bankensektor rekrutiert selbst nur einen engen Bereich an Qualifikationen. Dies sind vor allem selbstausgebildete Bankkaufleute und Akademiker/-innen mit einer wirtschaftswissenschaftlichen oder vergleichbaren Ausrichtung. In beiden Berufsbereichen stellen Abiturienten/Abiturientinnen die Hauptgruppe des Nachwuchses dar. Da der zukünftige Bedarf an Erwerbstätigen im Bankensektor schneller sinkt als das Angebot, könnte die Arbeitslosigkeit bzw. Abwanderung in andere berufliche Tätigkeiten unter

Bankkaufleuten zunehmen. Auch die Attraktivität des dualen Ausbildungsberufes könnte massiv darunter leiden.

Die Entscheidung der Bundesregierung, den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) einzuführen, bedeutet eine Zäsur für die Berufsbildung: Sämtliche Ausbildungsordnungen und Fortbildungsregelungen sind zukünftig kompetenz- und lernergebnisorientiert zu gestalten; d. h. im Zentrum steht der Erwerb einer umfassenden beruflichen Handlungsfähigkeit. Neben einer ausgeprägten fachlichen Kompetenz stehen personale und soziale Kompetenzen im Mittelpunkt.

Mit der Umsetzung des DQR verbunden ist die Forderung nach einer Durchlässigkeit der Bildungswege sowohl auf der horizontalen als auch auf der vertikalen Ebene. Dies bildet den Rahmen für eine systematische Verknüpfung der Aus- und Weiterbildung. Durch die Erarbeitung einer branchenweiten Bildungsarchitektur auf der Grundlage bundesweiter Aus- und Fortbildungsregelungen nach dem BBiG kann die Gleichwertigkeit beruflicher Ausbildung im Bankenbereich gegenüber der Hochschulbildung gestärkt werden. Für die systematische Entwicklung eines „zweiten Königswegs“ – neben dem Hochschulstudium – spricht nicht nur, dass dieser Ansatz Höherqualifizierung in erheblich größerer Breite ermöglicht, sondern auch, dass er sehr gut dem Bedarf des Beschäftigungssystems entsprechen würde.



# Allgemeine Hinweise zu den Datenquellen

Die Beschreibung der Bankenbranche wird aus den Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) generiert: „Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung verfolgt das Ziel, das Wirtschaftsgeschehen einer Volkswirtschaft für einen zurückliegenden und daher abgeschlossenen Zeitraum quantitativ möglichst umfassend zu beschreiben“ (Zitiert nach: FRENKEL 2003, S.5).

Die Analyse der Erwerbstätigkeit und der Beschäftigung wird unter Verwendung des Mikrozensus (MZ) vorgenommen. Zudem werden Informationen aus der Beschäftigten- und Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) verwendet.

Die Daten zum Ausbildungsberuf Bankkaufmann/-kauffrau entstammen der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30.09.: Berichtsjahr 2012/2013 ([www.bibb.de/de/14492.htm](http://www.bibb.de/de/14492.htm)) und der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.): Berichtsjahr 2012 ([www.bibb.de/de/781.htm](http://www.bibb.de/de/781.htm)). Zu den Unterschieden beider Erhebungen siehe: UHLY/FLEMMING/SCHMIDT/SCHÜLER 2009.

Die Qualifikationen und Anforderungsprofile der Erwerbstätigen unter den branchenspezifischen Rahmenbedingungen werden anhand von Stellenanzeigen des Stellenanzeigenpools der BA beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) beschrieben.

Fragen zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen aus Sicht der Erwerbstätigen im Bankensektor werden über Analysen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 beantwortet ([www.bibb.de/de/wlk57983.htm](http://www.bibb.de/de/wlk57983.htm)).

Es werden Weiterbildungsangebote vorgestellt, die sich an den Beweggründen für die Fort- und Weiterbildung orientieren, also etwa der Marktentwicklung, der Spezialisierung und den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Einen Schwerpunkt bildet der personengruppenspezifische Qualifikationsbedarf.

Die Fortbildungsstatistik des Statistischen Bundesamtes (Fachserie 11, Reihe 3) wurde für Analysen der Fortbildungsprüfungen im Jahr 2011 in Berufen der Bankenbranche als Datenbasis genutzt.

Für die Entwicklung der Bankenbranche bis zum Jahr 2030 werden die Ergebnisse der BIBB-IAB Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen (QuBe-Projekt, HELMRICH, ZIKA 2010; MAIER, ZIKA 2014) genutzt. Damit werden mögliche Engpässe und Handlungsfelder auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft sichtbar gemacht. Datenbasis hierfür sind Zeitreihen aus dem Mikrozensus.

## Abbildungen

<b>Abb. 1.1:</b>	Drei-Säulen-Struktur des deutschen Bankenwesens	11
<b>Abb. 1.2:</b>	Entwicklung der Erwerbstätigkeit im Bankensektor	14
<b>Abb. 1.3:</b>	Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken, hier Banken und Versicherungsdienstleistungen	14
<b>Abb. 2.1:</b>	Altersverteilung der Bankkaufleute, die im Bankgewerbe tätig sind im Vergleich zu allen Erwerbstätigen mit Berufsabschluss	21
<b>Abb. 2.2:</b>	Qualifikationsstruktur im Bankensektor (N=776.000), Angaben in Prozent	22
<b>Abb. 2.3:</b>	Entwicklung der Qualifikationsstruktur der Bankfachleute im Bankensektor 1996 bis 2008 nach ISCED (Angaben in Prozent)	24
<b>Abb. 2.4:</b>	Entwicklung der Qualifikationsstruktur aller Beschäftigten im Bankensektor (Angaben in Prozent)	24
<b>Abb. 2.5:</b>	Erwerbsstatus gelernter Bankfachleute und stark besetzte Wirtschaftszweige* (N=1.127 Millionen)	26
<b>Abb. 2.6:</b>	Gelernte Bankfachleute innerhalb und außerhalb des Bankgewerbes	26
<b>Abb. 2.7:</b>	Entwicklung des durchschnittlichen Tageslohns in Euro	30
<b>Abb. 2.8:</b>	Selbstbeschreibung des allgemeinen Gesundheitszustands von Bankkaufleuten und anderen Finanzdienstleistern (Angaben in Prozent)	34
<b>Abb. 2.9:</b>	Selbstbeschreibung des aktuellen Gesundheitszustands von Bankkaufleuten und anderen Finanzdienstleistern (Angaben in Prozent)	39
<b>Abb. 3.1:</b>	Anteil neu abgeschlossener Ausbildungsverträge im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau an allen neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen in den einzelnen Bundesländern für das Jahr 2013 (Angaben in Prozent)	40
<b>Abb. 3.2:</b>	Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Beruf Bankkaufmann/-frau und in allen Ausbildungsberufen (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG/§ 42 m HwO)	41
<b>Abb. 3.3:</b>	Verteilung der Schulabschlüsse bei den Auszubildenden zum/zur Bankkaufmann/-kauffrau und in allen Berufen (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG/§ 42 m HwO) (Angaben in Prozent)	42
<b>Abb. 4.1:</b>	Bestandene Fortbildungsprüfungen in Bankberufen 2003 bis 2012	50
<b>Abb. 5.1:</b>	Erwerbstätige nach Wirtschaftszweigen 2000 bis 2030 – in Mio. Personen	55
<b>Abb. 5.2:</b>	Saldierung von Erwerbstätigen und Erwerbspersonen im Berufsfeld Bank- und Versicherungsfachleute (BF 29)	56
<b>Abb. 6.1:</b>	Karrierewege im Bankenbereich am Beispiel des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau	69

## Tabellen

<b>Tab. 1.1:</b>	Strukturen der deutschen Kreditwirtschaft* .....	13
<b>Tab. 2.1:</b>	Arbeitszeit im Bankensektor nach dem Geschlecht in Prozentanteilen .....	22
<b>Tab. 2.2:</b>	Hauptfachrichtungen der erlernten Berufe, die im Bankensektor am häufigsten vorkommen .....	25
<b>Tab. 2.3:</b>	Ausgeübte Tätigkeiten der Bankkaufleute im Bankensektor .....	28
<b>Tab. 2.4:</b>	Indikatoren der Arbeitszufriedenheit von Bankkaufleuten, anderen Finanzdienstleistern und anderen Berufen, in % .....	35
<b>Tab. 2.5:</b>	Belastungen durch Arbeitsbedingungen von Bankkaufleuten, anderen Finanzdienstleistern und anderen Berufen in % .....	37
<b>Tab. 3.1:</b>	Vorbildung der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag 2011 als Bankkaufmann/-kauffrau, absolut .....	45
<b>Tab. 5.1:</b>	Arbeitsmarkteckwerte für Bankkaufleute 2005 bis 2011 .....	54
<b>Tab. 6.1:</b>	Struktur des Deutschen Qualifikationsrahmens .....	65

## Anhang

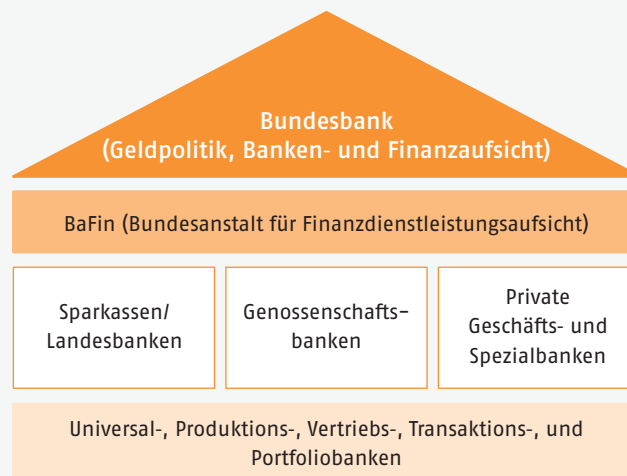
<b>Tab. 2.4:</b>	Beispiele aus Stellenanzeigen für potenzielle Beschäftigte .....	78
<b>Tab. 3.1:</b>	Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau .....	81
<b>Tab. 3.2:</b>	Strukturmerkmale der Auszubildenden im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau .....	82
<b>Tab. 3.3:</b>	Strukturmerkmale der Auszubildenden in allen Ausbildungsberufen (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG/§ 42 m HwO) .....	83
<b>Tab. 3.4:</b>	Textbeispiele aus Stellenanzeigen für potenzielle Auszubildende .....	84

# 1 Der Bankensektor

Traditionell gliedert sich der deutsche Bankensektor in drei Subsektoren (auch Säulen genannt) (siehe **Abbildung 1.1**) mit eigenen Strukturen und Weiterbildungsinstituten. Sparkassen/Landesbanken, Genossenschaftsbanken sowie private Geschäfts- und Spezialbanken sind jeweils eigenständig organisiert und in Verbandsstrukturen verankert.

**Abbildung 1.1**

Drei-Säulen-Struktur des deutschen Bankenwesens



Quelle: Monika Hackel, BIBB (in Anlehnung an FLESCH 2008)

Die erste Säule bilden die Sparkassen/Landesbanken. Der Begriff Sparkasse ist seit 1931 geschützt und steht für Institutionen öffentlichen Rechts in regionaler, häufig kommunaler Trägerschaft „die kreditwirtschaftliche Teilhabe breiter Bevölkerungsgruppen und kleiner Unternehmen sicherstellen.“ (FINANZGRUPPE DEUTSCHER SPARKASSEN UND GIROVERBAND 2010, S.3) In den 200 Jahren seit Entstehen der ersten Sparkasse 1778 in Hamburg wurden schrittweise Verbandsstrukturen aufgebaut. Diese mündeten 1975 im bundesweiten Haftungsverbund der Sparkassenfinanzgruppe, der die Zahlungsfähigkeit der deutschen Sparkassen als Ganzes sichern soll. Innerhalb der Verbandsstrukturen agieren die einzelnen Sparkassen autonom. Neben Angeboten des Verbandes in Bezug auf Aus- und Weiterbildung werden auch regionale Ausbildungsstrukturen sehr unterschiedlich genutzt. Die zweite Säule sind die genossenschaftlich organisierten Banken wie die Volks- und Raiffeisenbanken. Sie entstanden als Selbsthilfeeinrichtungen mittelständischer Unternehmer im 19. Jahrhundert. In Zeiten wirtschaftlicher Not bildeten sich unterschiedliche Genossenschaften in der Landwirtschaft, im Handwerk und in Form von Spar- und Kreditgenossenschaften. Heute gibt es mehr als 1.138 unabhängige Genossenschaftsbanken in Deutschland (VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN, 2013), die durch ihre gleichberechtigten Mitglieder getragen und beaufsichtigt werden. Sie sind in der FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken organisiert. Daneben sind noch als dritte Säule die privaten Kreditbanken zu nennen. Zu ihnen zählen die Großbanken, Regionalbanken und private Banken, die im Wettbewerb miteinander stehen. Innerhalb dieser Strukturen wird die gesamte Wertschöpfungskette der Bankgeschäfte abgewickelt, im Wesentlichen als Bankinstitute, die als Universalbanken fungieren.

Daneben gibt es aber zunehmend auch den Trend zu Spezialisierungen in Form von Produktionsbanken, die für andere Bankinstitute Produkte entwerfen und Geschäfte abwickeln (Transaktionsbanken) bzw. Vertriebsbanken, die eine Spezialisierung im direkten Kundenkontakt haben, oder Portfoliobanken, die auf das Management von Markt- und Kreditrisiken für Vertriebs- und Transaktionsbanken spezialisiert sind (FLESCH 2008).

Das Bankenwesen in Deutschland wird durch die staatliche Bankenaufsicht reglementiert, die bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) angesiedelt ist. Diese arbeitet eng mit der Bundesbank als Zentralbank der Bundesrepublik Deutschland zusammen. In jüngerer Zeit etablieren sich neben den drei Säulen weitere Konkurrenzstrukturen, zum einen durch den Zutritt ausländischer Banken in den deutschen Markt, zum anderen durch weitere Finanzdienstleister, wie die sogenannten Non-Banks oder Near-Banks. Diese Wettbewerber erbringen ebenfalls Finanzdienstleistungen. Der Begriff Non-Banks bezeichnet Handelsunternehmen oder Finanzabteilungen großer Industrieunternehmen, die neben ihrem Grundgeschäft noch Finanzdienstleistungen als Instrument der Absatzförderung einsetzen. Dies wird auch mit dem Begriff Inhousebanking beschrieben. Diese Anbieter sind nach dem Kreditwesengesetz (KWG § 1) akkreditiert. Mit dem Begriff Near-Banks werden demgegenüber Kreditkartenunternehmen, Strukturvertriebe oder Versicherungen bezeichnet, die zwar als Finanzdienstleister klassifiziert sind, aber keine Bankgeschäfte nach § 1 KWG anbieten. In diesem weniger regulierten Markt sind neben seriösen Anbietern auch kritisch zu bewertende Unternehmen anzutreffen, die sich der Regulation durch die Bankenaufsicht entziehen, indem sie über unterschiedliche Vertriebswege Finanz- und Anlagegeschäfte vermitteln, obwohl sie die notwendige staatliche Erlaubnis nicht vorweisen können (BOHR 2013). Als Folge der Diskussion um stärkere Überwachung von Finanzgeschäften im Zusammenhang mit der Finanzkrise hat die BaFin im Jahr 2011 eine Arbeitsgruppe mit 70 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zur Überwachung dieser sogenannten Schattenbanken eingerichtet (RESCHKE 2013).

## 1.1 Abgrenzung des Bankensektors

Unter dem Bankensektor werden in diesem Bericht die in der Wirtschaftszweigsystematik 2008 (Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, 2008) unter der Positionsnummer 64 „Erbringung von Finanzdienstleistungen“ zusammengefassten Branchen verstanden. Im Einzelnen sind dies:

- ▶ Zentralbanken
- ▶ Kreditbanken einschließlich Zweigstellen ausländischer Banken
- ▶ Kreditinstitute des Sparkassensektors
- ▶ Kreditinstitute des Genossenschaftssektors
- ▶ Realkreditinstitute
- ▶ Kreditinstitute mit Sonderaufgaben
- ▶ Bausparkassen
- ▶ Beteiligungsgesellschaften
- ▶ Treuhand- und sonstige Fonds und ähnliche Finanzinstitutionen
- ▶ Institutionen für Finanzierungsleasing
- ▶ Spezialkreditinstitute (ohne Pfandkreditgeschäfte)
- ▶ Leihhäuser
- ▶ Investmentaktiengesellschaften und Fonds von Kapitalanlagegesellschaften (ohne Geldmarktfonds)
- ▶ Sonstige Finanzierungsinstitutionen a. n. g.

Die Entwicklung des Sektors ist einerseits durch den zunehmenden Bedarf nach Finanzdienstleistungen gekennzeichnet (wenn auch sehr zyklisch verlaufend ist die Nachfrage der privaten Haushalte 2010 auf dem höchsten Stand seit 1991), andererseits gibt es im Bankenbereich

Fusionen und sich daran anschließende Entlassungswellen. Vor allem im Privatbankenbereich kann das beobachtet werden. Ab 2002 ist ein deutlicher Rückgang an Banken festzustellen (siehe **Tabelle 1.1**). Trotz des weiterhin dynamischen Wachstums (siehe **Abbildung 1.2**) geht wegen einer deutlich steigenden Arbeitsproduktivität, die auch dem vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie zu verdanken ist, die Anzahl der Beschäftigten deutlich zurück. In den Jahren von 2000 bis 2010 gingen 100 Tsd. Arbeitsplätze verloren (siehe **Abbildung 1.3**).

**Tabelle 1.1**

Strukturen der deutschen Kreditwirtschaft\*

Bankengruppe	Zahl der Institute <sup>1)</sup>			Zahl der Zweigstellen <sup>1)</sup>			Zahl der Beschäftigten <sup>2)</sup>		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Alle Bankengruppen	1.920	1.899	1.869	36.463	36.027	34.571	642.050	637.700	633.650
Kreditbanken	300	299	294	10.826	10.725	9.610	<sup>3)</sup> 179.000	<sup>3)</sup> 176.500	<sup>3)</sup> 172.900
Großbanken	4	4	4	8.132	8.012	7.041	.	.	.
Regionalbanken	180	179	177	2.583	2.595	2.444	.	.	.
Zweigstellen ausländischer Banken	116	116	113	111	118	125	.	.	.
Landesbanken <sup>4)</sup>	10	10	9	471	463	451	38.300	37.750	34.000
Sparkassen	429	426	423	13.025	12.810	12.643	248.150	245.950	244.900
Genossenschaftliche Zentralbanken	2	2	2	11	11	11	4.900	5.000	5.150
Kreditgenossenschaften	1.141	1.124	1.104	12.046	11.938	11.778	<sup>5)</sup> 158.200	<sup>5)</sup> 158.250	<sup>5)</sup> 159.750
Realkreditinstitute	18	18	17	54	51	49	.	.	.
Banken mit Sonderaufgaben <sup>4)</sup>	20	20	20	30	29	29	<sup>6)</sup> 13.500	<sup>6)</sup> 14.250	<sup>6)</sup> 16.950
Nachrichtlich:									
Bausparkassen	23	23	22	1.686	1.648	1.668	<sup>7)</sup> 15.400	<sup>7)</sup> 15.250	<sup>7)</sup> 14.650

\* Die Ergebnisse für den jeweils neuesten Termin sind stets als vorläufig zu betrachten.<sup>1)</sup> Quelle: Bankenstatistik, in: Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1, S. 104. Kreditinstitutsbegriff auf KWG bezogen, insoweit Abweichungen zu Angaben in der „Bilanzstatistik“ und der „Statistik der Gewinn- und Verlustrechnung“. <sup>2)</sup> Anzahl der Voll- und Teilzeitbeschäftigten, ohne Deutsche Bundesbank. Quellen: Angaben aus Verbänden, sowie eigene Berechnungen. <sup>3)</sup> Beschäftigte im privaten Bankgewerbe, einschl. Realkreditinstitute in privater Rechtsform. <sup>4)</sup> Ab 2012 Umgliederung der Portigon AG (Rechtsnachfolgerin der WestLB) zur Bankengruppe „Banken mit Sonderaufgaben“. <sup>5)</sup> Nur im Bankgeschäft hauptberufliche Beschäftigte. <sup>6)</sup> Beschäftigte bei öffentlich-rechtlichen Grundkreditanstalten (Realkreditinstitute in öffentlicher Rechtsform) und bei öffentlich-rechtlichen Banken mit Sonderaufgaben. <sup>7)</sup> Nur im Innendienst Beschäftigte.

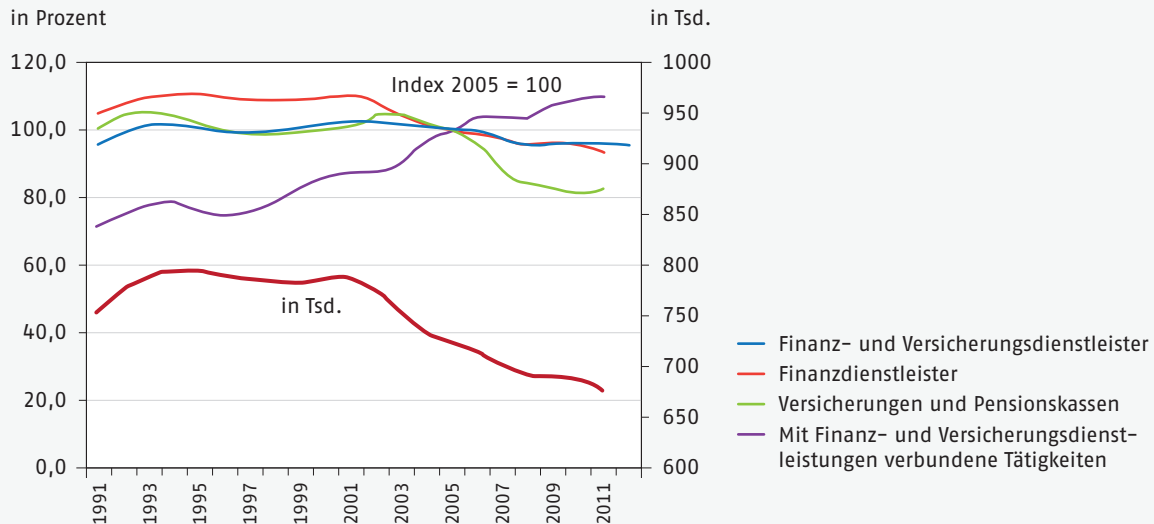
Quelle: Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September 2013, S. 24

Das operative Ertragsniveau der deutschen Kreditinstitute konnte im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr, trotz erneuter Spannungen an den Finanzmärkten und nachlassender konjunktureller Dynamik, deutlich gesteigert werden (DEUTSCHE BUNDESBANK 2013, S. 13). Jedoch führt das anhaltende Niedrigzinsumfeld bei sich weiter abflachender Zinsstruktur und dem zunehmenden Margendruck die Kostenseite verstärkt in den Mittelpunkt bankbetrieblicher Anpassungsstrategien. Mit schlanken Organisationsstrukturen, wie z. B. die Reduzierung des Filialnetzes, sollen Einspar- und Synergieeffekte die schlechteren Ertragsmöglichkeiten auffangen (DEUTSCHE BUNDESBANK 2013, S. 25). Die Anzahl der Beschäftigten hat auch im Jahr 2012 abgenommen. Diese Entwicklung ist jetzt auch im Investmentbanking zu beobachten (DEUTSCHE BUNDESBANK 2013, S. 26). Die entsprechende langfristige Entwicklung der Beschäftigung im Bankensektor

(siehe **Abbildung 1.2**) bestätigt diese Einschätzung. Ausgenommen hiervon sind die Finanz- und Versicherungsdienstleister.

**Abbildung 1.2**

Entwicklung der Erwerbstätigkeit im Bankensektor

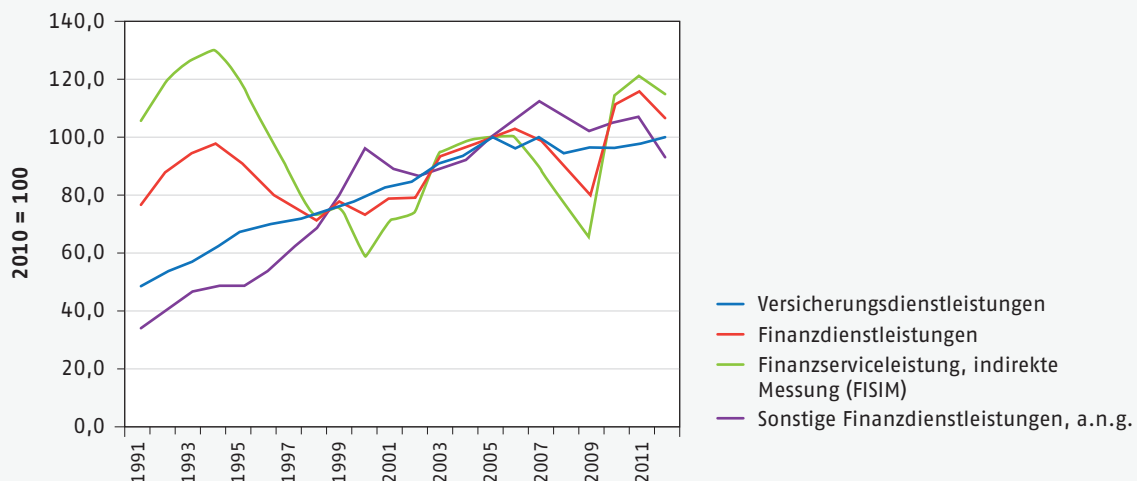


Quelle: Statistisches Bundesamt, Inlandsproduktrechnung – Fachserie 18, Reihe 1.4, eigene Darstellung

Aus Sicht der Konsumenten hat die Nachfrage nach Produkten des Finanzsektors in den letzten Jahren stetig zugenommen, allerdings mit Schwankungen in den Jahren der Finanzkrise (siehe **Abbildung 1.3**).

**Abbildung 1.3**

Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken, hier Banken und Versicherungsdienstleistungen



Quelle: Statistisches Bundesamt, Inlandsproduktrechnung – Fachserie 18, Reihe 1.4, eigene Darstellung

Über 73% der Erwerbstätigen im Bankensektor sind Bankfachleute bzw. Bausparkassenfachleute. Darüber hinaus sind noch weitere 100 Berufe im Bankensektor vertreten, jedoch jeweils nur mit sehr geringen Anteilen. Bürofachkräfte und kaufmännische Angestellte mit rund 35.000

Beschäftigten und Büro- und kaufmännische Sachbearbeiter/-innen mit rund 19.000 Beschäftigten stellten 2010 noch die größte der verbleibenden Berufsgruppen dar.

## 1.2 Ausbildungsberufe und Fortbildungsregelungen im Bankensektor; Zusatzqualifikationen und duale Studiengänge

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über das Bildungsangebot in der Branche. Es werden Ausbildungsberufe und Fortbildungsregelungen beschrieben, darüber hinaus werden das Angebot von Zusatzqualifikationen im Bankenbereich und einschlägige duale Studiengänge erläutert.

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) und die Handwerksordnung (HwO) bilden den Rahmen für die staatlich anerkannten Aus- und Fortbildungsregelungen. Neben den Berufen nach BBiG und HwO gibt es eine Vielzahl von landesrechtlichen Regelungen im Ausbildungsbereich, wie z. B. die kaufmännischen Assistenzberufe und Fortbildungsregelungen, die von den Kammern erlassen werden können. Für den Bankensektor sind hier die 88 Industrie- und Handelskammern zuständig.

### ► Ausbildungsberufe

Im Bankensektor ist der Bankkaufmann/die Bankkauffrau der einschlägige Ausbildungsberuf nach dem Berufsbildungsgesetz. Trotz grundlegender Veränderungen im Bankensektor durchläuft der größte Teil der Beschäftigten im Bankgewerbe nach wie vor die klassische Bankausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau. Die letzte Neuordnung dieses Berufsbildes erfolgte 1997. Bankkaufleute werden als Generalisten für alle Geschäftsbereiche der Kreditinstitute ausgebildet. Aufgaben sind Akquisition, Beratung und Betreuung von Kunden sowie Verkauf von Bankleistungen, insbesondere von standardisierten Dienstleistungen und Produkten. Typische Arbeitsgebiete sind Kontoführung, Zahlungsverkehr, Geld- und Vermögensanlage sowie das Kreditgeschäft. Weitere Arbeitsgebiete sind z. B. Controlling, Organisation und Datenverarbeitung, Personalwesen, Revision sowie Marketing, die in der Regel eine spätere Spezialisierung erfordern (siehe auch Kap. 6.1). In der betrieblichen Praxis ist davon auszugehen, dass der Ausbildungsrahmen des Berufsbildes von 1997 auf die aktuellen Bedürfnisse der betrieblichen Praxis erweitert wird; das wird insbesondere die Dienstleistungsorientierung, den Umgang mit den Kunden, die Anwendung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und die veränderten Produktlinien betreffen. Daneben ist noch der bankenspezifische Ausbildungsberuf zum/zur Investmentfondkaufmann/-kauffrau zu nennen. Dieser Ausbildungsberuf aus dem Jahr 2003 ist besonders auf das Wertpapier- und Fondsgeschäft von Kreditinstituten ausgerichtet und wurde vor dem Hintergrund des prosperierenden Wertpapierhandels in den 1990er-Jahren entwickelt. In Abgrenzung zur klassischen Bankausbildung stehen in diesem Berufsbild Fondsplanung und Fondsverwaltung sowie das Depotgeschäft im Vordergrund, während Kundenbetreuung und Vertrieb eine nachrangige Bedeutung haben. Zahlenmäßig ist dieser Beruf allerdings vernachlässigbar. Er wird nur in geringem Umfang in Hessen, Hamburg und Bayern ausgebildet. Auch verwandte kaufmännische Berufe und IT-Berufe werden in den Banken nur in geringem Umfang ausgebildet. Zu nennen sind hier:

- *Immobilienkaufmann/-kauffrau*: Sie arbeiten u. a. in den Immobilienabteilungen der Banken. Zu den Aufgaben gehört: Vermitteln und Veräußern von Immobilien, Erarbeiten unternehmens- und kundenbezogener Finanzierungskonzepte und Beraten von Kundinnen und Kunden, Entwickeln immobilienbezogener Dienstleistungen und Betreuen von Neubauten, Modernisierung und Sanierung von Immobilien, Analysieren des Immobilienmarkts und Umsetzen von Marketingkonzepten.
- *Kaufmann/-frau für Versicherung und Finanzen*: Dieser Ausbildungsberuf der Versicherungswirtschaft wird in den beiden Fachrichtungen Versicherungen und Finanzberatung ausgebil-



det. Die Fachrichtung Versicherung ist auf das Schadens- und Leistungsmanagement und damit auf die Beratung und Betreuung von gewerblichen und privaten Kunden im Bereich der Versicherungen ausgerichtet. Hier wurden in der Neuordnung 2013 die Wahlpflichtqualifikationen Schadensservice und Leistungsmanagement neu aufgenommen, um die unterschiedlichen betrieblichen Ausrichtungen angemessen abbilden zu können. Ausbildungsbetriebe können damit in Abstimmung mit dem Auszubildenden eine stärker betriebsbezogene Ausbildung praktizieren. Im Bereich Schadensmanagement stehen die Betreuung des Kunden in komplizierten Schadensfällen und eine Beratung zu Schadensvermeidung im Vordergrund. In der Fachrichtung Finanzberatung werden Auszubildende für die Betreuung und Beratung von gewerblichen und privaten Kunden qualifiziert. Das umfasst eine breite Palette möglicher Anlageformen von der Immobilie bis zu fondsgebundenen Lebensversicherungen.

- ▶ *Kaufmann/-frau für Büromanagement*: Vereinzelt werden in den Banken auch Kaufleute für Bürokommunikation ausgebildet. Bei der Sparkassengruppe als größtem Ausbilder der deutschen Kreditwirtschaft (mit 46,2% der Auszubildenden im Jahr 2008 machten diese zum Einstellungsbeginn 2010/2011 jedoch nur 1% der Auszubildenden aus (HAASE & RINGWALD 2012, S. 67). Dieser Ausbildungsberuf wird ab Sommer 2014 zusammen mit Bürokaufleuten sowie den Fachangestellten für Büromanagement in den rundum modernisierten Berufs des Kaufmann/der Kauffrau für Büromanagement aufgehen. Dieser Beruf für die Organisation von Büro- und Geschäftsprozessen ist durch eine Palette von zehn Wahlqualifikationen, aus denen zwei gewählt werden können, sehr flexibel ausgestaltet. Er bietet erstmalig im kaufmännischen Bereich auch die Möglichkeit, eine Wahlqualifikation zusätzlich als Zusatzqualifikation nach BBiG zu erwerben. Es bleibt abzuwarten, inwieweit der modernisierte Büroberuf bei den Banken eine Steigerung der Ausbildungsbereitschaft bewirken wird.
- ▶ *Fachinformatiker/-in*: Neben den kaufmännischen Berufen werden im Bereich der Banken auch in geringem Umfang IT-Berufe ausgebildet. Der Fachinformatiker/die Fachinformatikerin untergliedert sich in zwei Fachrichtungen. Fachinformatiker/-innen der Fachrichtung Systemintegration werden für die Betreuung der Informations- und Telekommunikationsnetzwerke eingesetzt. Die Fachrichtung Anwendungsentwicklung wird zur Konzeption und Kontrolle des reibungslosen Ablaufs der netzbasierten Geschäftsprozessanwendungen und Dienstleistungsanwendungen benötigt. Die IT-Strategien der einzelnen Finanzinstitute sind sehr unterschiedlich. Der Pflege und Weiterentwicklung eigener Systeme steht zunehmend der Einsatz von Standardsoftware gegenüber. Da eigene IT-Dienstleistungen vermehrt ausgelagert oder Produkte und Anwendungen von externen Anbietern eingekauft werden, ist daher trotz einem ansteigenden Automatisierungsgrad nicht mit einem Anstieg der IT-Ausbildung in den Banken zu rechnen (ALT, MÖWES & PUSCHMANN 2010).

#### ▶ Staatlich anerkannte Fortbildungsregelungen

Die bundeseinheitlich geltenden und öffentlich-rechtlich anerkannten Fortbildungen sind im Berufsbildungsgesetz (BBiG) und in der Handwerksordnung (HwO) geregelt. Fortbildungsabschlüsse orientieren sich in ihren Zielen und Inhalten an den zukünftigen Bedarfen der Unternehmen und an der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten. Fortbildungsordnungen kommen in erster Linie für Maßnahmen der beruflichen Fortbildung in Betracht, die auf einen qualifizierten Abschluss vorbereiten.

BBiG und HwO unterscheiden zwischen Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung. Während Erstere darauf abzielt, die vorhandenen beruflichen Kompetenzen zu erhalten und an neue Entwicklungen in der Arbeitswelt anzupassen, steht bei der Aufstiegsfortbildung eine Erweiterung der beruflichen Handlungsfähigkeit und damit der berufliche Aufstieg im Vordergrund. Anders als in Ausbildungsordnungen werden ausschließlich Prüfungsbestimmungen und Zugangsvoraussetzungen festgelegt (siehe dazu Kapitel 6.3). Zugangsvoraussetzung für die Teilnahme an einer Fortbildungsprüfung ist im Allgemeinen ein einschlägiger Ausbildungsberuf und/oder

Berufserfahrung im jeweiligen Tätigkeitsfeld. Neben diesen Fortbildungsregelungen auf Bundesebene sind Kammerregelungen und Regelungen nach Landesrecht zu finden.

Die Fortbildungsregelung zum/zur Bankfachwirt/-in ist die verbreitetste bankspezifische Fortbildungsregelung nach BBiG: Neben den allgemeinen Prüfungsbereichen in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht erfolgt in dieser Fortbildung eine Spezialisierung in den Bereichen Immobilienwirtschaft, Privatkunden- oder Firmenkundengeschäft. Gleichzeitig erwirbt der Absolvent/die Absolventin die schriftliche Qualifikation zur Ausbildereignungsprüfung.

Die kaufmännische Fortbildungsordnung zum/zur Leasing Fachwirt/-in nach BBiG von 1995 enthält als fachspezifischen Schwerpunkt Leasing- und Immobilienleasinggeschäfte.

#### ► Verwandte staatlich anerkannte Fortbildungsregelungen

Neben den genannten staatlichen Fortbildungsregelungen im Bankensektor gibt es in der Finanzdienstleistungsbranche noch weitere Fortbildungsregelungen, die auch im Bereich der Banken sinnvolle Qualifizierungsoptionen bieten:

- *Fachberater/-in für Finanzdienstleistung und Fachwirt/-in für Finanzberatung*: Bei diesen 2012 erlassenen Fortbildungsordnungen steht die Beratungskompetenz im Vordergrund. Ausgangspunkt für die Neuordnung war der erhöhte Bedarf nach kompetenter Beratung, der angesichts der Finanzkrise öffentlich breit diskutiert und eingefordert wurde. Fachberater/-innen für Finanzdienstleistungen können eine Spezialisierung auf Finanzprodukte des Privatkundengeschäfts einschließlich Vermögensberatung, Immobilien- und Kreditfinanzierung sowie Versicherungen nachweisen. Eine Erweiterung hierzu stellt die Fortbildung zum/zur Fachwirt/-in für Finanzberatung dar. Hier wird der Beratungsaspekt auf den Geschäftskundenbereich ausgedehnt. Diese Fortbildungsprüfung deckt auch den schriftlichen Prüfungsteil zum Erwerb der Ausbildereignung ab.
- *Immobilien Fachwirt/-in*: Diese Fortbildung der Immobilienwirtschaft umfasst spezifische Handlungsfelder wie Rahmenbedingungen der Immobilienwirtschaft, Immobilienbewirtschaftung, Bauprojektmanagement, Marktorientierung, Vertrieb und Maklertätigkeiten neben allgemeinen kaufmännischen Inhalten wie Unternehmenssteuerung und Kontrolle sowie Personal, Arbeitsorganisation und Qualifizierung.
- *Staatlich geprüfte/-r Betriebswirt/-in*: Die Prüfung zum Betriebswirt/zur Betriebswirtin bereitet auf strategische Führungs- und Managementaufgaben vor. Inhalte sind neben den Bereichen Marketing, Management, Bilanz- und Steuerpolitik, finanzwirtschaftliche Steuerung, rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung auch europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen. Voraussetzung ist eine erfolgreich abgeschlossene Fortbildung nach dem BBiG oder eine vergleichbare Qualifikation.
- *IT-Weiterbildungssystem*: Für den/die Fachinformatiker/-in bietet das IT-Weiterbildungssystem mit seinen gestuften Abschlüssen vom IT-Spezialisten über den Operativen Professional hin zum Strategischen Professional für unterschiedliche Einsatzfelder interessante Fortbildungsmöglichkeiten. Diese sind bislang leider in der Praxis nicht in ausreichendem Maße bekannt und akzeptiert (SCHENK, SCHNEIDER, TUTSCHNER & WASILJEV 2012).

Daneben ist noch eine bankspezifische Fortbildungsregelung auf Kammerebene zu nennen: Der/die Investment-Fachwirt/-in (Kammerregelung IHK Frankfurt a.M.) wurde von der IHK Frankfurt entwickelt und wird ausschließlich dort angeboten. Sie stellt eine Vertiefung der Ausbildung zum Investmentfondskaufmann/zur Investmentfondskauffrau dar.

Die staatlich geregelten Fortbildungsregelungen wurden durch zahlreiche Bildungsgänge der verschiedenen Bankenakademien ergänzt. Diese sind zwar an die formalen Zertifikate angelehnt und in der Branche allgemein akzeptiert, allerdings ist die staatliche Anerkennung nicht gegeben und auch die Einordnung in den DQR ist bislang ungeklärt.

### ► Zusatzqualifikationen

Das Berufsbildungsgesetz sieht seit der Novellierung von 2005 den Erlass von Zusatzqualifikationen vor (BBiG § 49); sie sind Bestandteil der Ausbildungsordnungen und werden einzeln absolviert und zertifiziert. Mit den Zusatzqualifikationen ist eine Ausweitung der in den Berufsbildern festgelegten Mindeststandards verbunden. Mit dieser weiteren Form der Binnendifferenzierung soll den unterschiedlichen individuellen Voraussetzungen der Auszubildenden Rechnung getragen und eine weitergehende Qualifizierung bereits während der Ausbildung ermöglicht werden. Sie stellen damit einen Anreiz für leistungsstarke Auszubildende dar. Von der Möglichkeit Zusatzqualifikationen zu erlassen, wird gegenwärtig nur sehr zögerlich Gebrauch gemacht.

Außerhalb der Regelungen des BBiG dagegen ist in den vergangenen Jahren das Angebot an Zusatzqualifikation kontinuierlich gewachsen: So ist das Angebot für die Bankausbildung auf regionaler Ebene sehr groß. Dabei handelt es sich um unterschiedlich zertifizierte Zusatzangebote. Die Datenbank AusbildungPlus (2013B) weist folgende Themenfelder aus, die auf relevante Qualifizierungs- und Spezialisierungsbedarfe in der Branche hindeuten: Marketing und Vertrieb (z. B. Telefontraining, Kundenberatung & Kundenorientierung), Finanzmarktrelevante Fachspezifika (Allfinanzprodukte), Steuerrecht (z. B. Einkommen-, Vermögens-, Erbschaftsteuer), Kommunikation (Rhetorik, Konflikttraining, Fremdsprachen), Internationales (z. B. Internationale Geschäftstätigkeiten, Auslandspraktika), IT-Kompetenz (ECDL, Internetanwendungen) und Mediengestaltung.

### ► Duale Studiengänge

Duale Studiengänge mit ihrer Verbindung von Praxisnähe und akademischer Bildung erfreuen sich in Deutschland immer größerer Beliebtheit. Zu unterscheiden sind ausbildungs-, praxis- und berufsintegrierende sowie berufsbegleitende duale Studiengänge. Die beiden Letzteren richten sich an bereits beruflich Qualifizierte und werden hier nicht weiter thematisiert. Für Abiturienten/Abiturientinnen dagegen stellen ausbildungs- und praxisintegrierende duale Studiengänge eine Alternative zu dualer Ausbildung und dem Hochschulstudium dar. Im Folgenden sollen diese Formen dualer Studiengänge kurz erläutert werden, bevor das Angebot bankenspezifischer dualer Studiengänge aufgezeigt wird.

*„Ausbildungsintegrierende duale Studiengänge sind Studiengänge für die berufliche Erstausbildung. Zugangsvoraussetzung ist nahezu immer die Fachhochschul- oder Hochschulreife. Ausbildungsintegrierende duale Studiengänge verbinden das Studium mit einer Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Dabei werden die Studienphasen und die Berufsausbildung sowohl zeitlich als auch inhaltlich miteinander verzahnt. Der Berufsschulunterricht wird entweder gestrafft oder teilweise auch komplett durch die Hochschule mit abgedeckt. Es wird also neben dem Studienabschluss, mittlerweile ist das im Regelfall der Bachelor, noch ein zweiter anerkannter Abschluss, ein Abschluss in einem Ausbildungsberuf erworben. Daher ist bei einem ausbildungsintegrierenden dualen Studiengang immer auch ein abgeschlossener Ausbildungsvertrag mit einem Unternehmen Voraussetzung.*

*Praxisintegrierende duale Studiengänge richten sich an Interessenten mit Fachhochschul- oder Hochschulreife. Sie verbinden das Studium mit längeren Praxisphasen im Unternehmen oder einer beruflichen Teilzeittätigkeit. Diese Praxisphasen bzw. die Teilzeittätigkeit wird entweder tageweise oder in längeren Blöcken absolviert. Zwischen den Lehrveranstaltungen an der Hochschule und der praktischen Ausbildung besteht ein inhaltlicher Bezug. Voraussetzung für eine Immatrikulation in einen praxisintegrierenden Studiengang ist eine vertragliche Bindung an ein Unternehmen, häufig in Form eines Arbeitsvertrags oder auch eines Praktikanten- oder Volontariatsvertrags.“ (AUSBILDUNGPLUS 2013A)*

Die BIBB-Datenbank weist 57 wirtschaftswissenschaftliche duale Studiengänge mit Schwerpunkt Banken (ebd. Februar 2014) aus. Davon werden 33 Angebote in Kooperation mit staatlichen Fachhochschulen und Universitäten angeboten, während 24 Angebote bei Berufsakademien und privaten Hochschulen angesiedelt sind. 25 dieser Angebote sind ausbildungsintegrierend und 10 sind dem Bereich der Wirtschaftsinformatik zuzuordnen. Das duale Studium wird von den Banken für leistungsstarke Jugendliche angeboten, die auf diese Weise für den Bankensektor gewonnen werden sollen. Die Entscheidung der Betriebe für ein duales Studium kann als strategische Maßnahme im Kampf um die Besten angesehen werden. Auch wenn der Anteil der Abiturienten/Abiturientinnen bei den Auszubildenden im Bankensektor sehr hoch ist (vgl. **Kapitel 3**), verdrängt die akademische Ausbildung bislang nicht die klassische duale Bankausbildung mit ihren etablierten Karrierepfaden. Dies lässt auf eine hohe Akzeptanz der dualen Ausbildung seitens der Betriebe in der Branche schließen. So waren Ende 2010 in der Sparkassenfinanzgruppe lediglich 2% der Nachwuchskräfte Trainees, die im Anschluss an Hochschulstudium oder nach einem dualen Studium in die Sparkassengruppe kamen, wohingegen 93% der Nachwuchskräfte in den Sparkassen selbst nach BBiG ausgebildet wurden (HAASE & RINGWALD 2012).

## 2 Erwerbstätigkeit im Bankensektor<sup>1</sup>

Im folgenden Abschnitt soll die Beschäftigungsstruktur im Bankensektor genauer beleuchtet werden. Als große Dienstleistungsbranche ist diese auf gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen.

### ► Methodenhinweis

Datengrundlage für die Analyse der Erwerbstätigkeit ist der Mikrozensus (MZ). Dies ist die amtliche Repräsentativstatistik des Statistischen Bundesamtes über die Bevölkerung und den Arbeitsmarkt. Jedes Jahr nimmt etwa 1 Prozent aller Haushalte in Deutschland an der Befragung teil (laufende Haushaltsstichprobe). Insgesamt beteiligen sich rund 390.000 Haushalte mit 830.000 Personen an der Befragung. Im Gegensatz zu den meisten Befragungen besteht beim Mikrozensus eine gesetzliche Auskunftspflicht. Daher beantworten ca. 96 Prozent der Befragten die Pflichtfragen im Mikrozensus. Diese Tatsache und die Zahl der befragten Personen machen ihn zur wichtigsten Repräsentativbefragung in Deutschland.

Die ausgewiesenen Zahlen stammen überwiegend aus dem scientific use file (suf) aber auch aus den Originaldatensätzen des MZ. Die Datengrundlage für die vom MZ abgeleiteten Zahlen und daraus berechneten Quoten können von anderen Datenquellen abweichen (Auszubildende, Erwerbslose etc.). Anders als prozessgenerierte Daten der Sozialversicherung, erfasst der MZ auch Selbstständige.

### 2.1 Erwerbstätigkeit, Qualifikationen, Erwerbsstatus

2010 waren nach eigenen Angaben rund 776.000<sup>2</sup> Erwerbstätige im Bankensektor tätig, davon 56 % Frauen. Das sind 2 % aller Erwerbstätigen.

Erwerbstätige im Bankensektor mit abgeschlossener Berufsausbildung sind mit 42 Jahren im Durchschnitt genau ein Jahr jünger als Beschäftigte mit Berufsausbildung in anderen Wirtschaftszweigen. Sie sind zwar beim Berufseinstieg älter, aber der Anteil Selbstständiger<sup>3</sup> ist außerordentlich gering, und gerade Selbstständige arbeiten häufig über das normale Renteneintrittsalter hinaus und erhöhen dadurch das Durchschnittsalter. Beschränkt man die Berechnung auf die abhängig Beschäftigten, verringert sich der Unterschied auf weniger als zwei Monate.

Das Eintrittsalter von Bankfachleuten im Bankgewerbe liegt bei 20 Jahren (siehe **Abbildung 2.1**). Danach steigt die Kurve der Beschäftigten in den jeweiligen Altersklassen steiler an als in den anderen Wirtschaftszweigen. Grund hierfür ist der hohe Anteil betrieblich Ausgebildeter, die mit guten Schulabschlüssen ohne Warteschleifen in die Ausbildung eintreten, nicht selten die Ausbildungszeit verkürzen können und danach sehr häufig von den Betrieben übernommen werden. Jede zwölfte Fachkraft im Bankgewerbe ist jünger als 25 Jahre, eineinhalb mal so viele wie in der Gesamtwirtschaft. Sie verschwinden aber auch früh wieder aus dem Erwerbsleben. 2010 waren nur 1,5 % aller Bankfachleute im Bankgewerbe älter als 60 Jahre, das sind absolut knapp 6.000 Erwerbstätige. Tarifvertragliche Regelungen erlauben langjährig Beschäftigten eine Vorruhestandsphase von 2 Jahren bei 70 % der Bezüge bzw. Beschäftigten ab dem 55.

<sup>1</sup> Zur Abgrenzung des Bankensektors siehe Kap. 1.

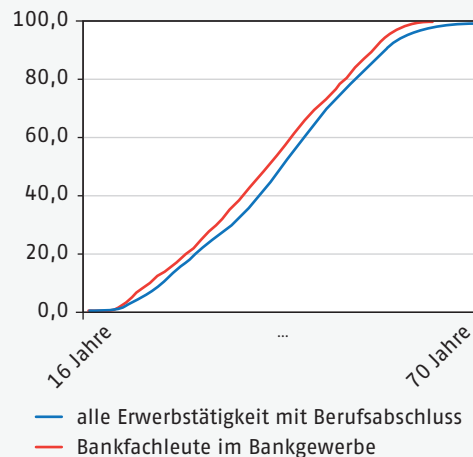
<sup>2</sup> Die Angaben des Mikrozensus (MZ) beruhen auf Selbstauskünften und haben keinen Stichtag. Sie können von den Daten der Bundesagentur für Arbeit (BA) abweichen.

<sup>3</sup> Hierunter fallen insb. sog. Freie Handelsvertreter/-innen und Bezirksleiter/-innen.

Lebensjahr Altersteilzeit im Blockmodell von bis zu 6 Jahren.<sup>4</sup> Die Altersstruktur der verbliebenen Fachkräfte in der Branche legt den Schluss nahe, dass diese beiden Instrumente den Personalabbau in den vergangenen Jahren sozial abgefedert haben – und dass sie ausgereizt sind.

**Abbildung 2.1**

Altersverteilung der Bankkaufleute, die im Bankgewerbe tätig sind im Vergleich zu allen Erwerbstätigen mit Berufsabschluss



Quelle: Mikrozensus 2010, suf, Berechnungen des BIBB

### ► Qualifikationsstrukturen

Fast 62% der Erwerbstätigen im Bankensektor geben als höchsten beruflichen Abschluss eine betriebliche Ausbildung an (siehe **Abbildung 2.2**); 3% haben eine Qualifikation auf dieser Ebene in einer Berufsfachschule oder auf dem Weg einer mittleren Beamtenausbildung erworben. Fast ein Viertel verfügt über einen Hochschulabschluss; unter den Hochschulabsolventen hat jede/-r Fünfte eine Berufsakademie besucht. Diese Qualifikation ist im Bankensektor praktisch so verbreitet wie ein Fortbildungsabschluss.

### ► Stellung im Beruf

90% der Erwerbstätigen sind Angestellte, 4,7% Auszubildende. Beamte (Zentralbanken) und Selbstständige kommen zusammen auf 3%.

### ► Arbeitszeit

Im Bankensektor liegt der Anteil Vollzeiterwerbstätiger mit 80% deutlich über dem der Gesamtwirtschaft. Männer sind nur zu 2 Prozent Teilzeitbeschäftigte (siehe **Tabelle 2.1**), bei den Frauen sind dies rund 35%, rund 10% Prozentpunkte mehr Frauen arbeiten Vollzeit als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige. Die Anteile ändern sich auch nicht, wenn man die Betrachtung auf die Bankberufe beschränkt.

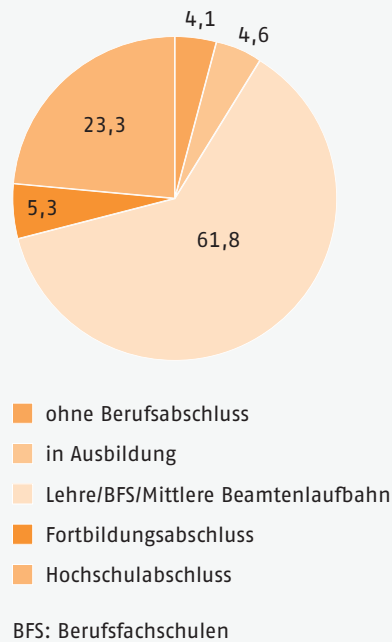
Als Gründe für Teilzeiterwerbstätigkeit werden die „typischen Frauenargumente“ genannt: Kinderbetreuung, Pflege, Vollzeittätigkeit nicht gewünscht. Dass eine Vollzeittätigkeit nicht angeboten wird, kommt selten vor, für gelernte Bankfachleute spielt es praktisch keine Rolle. So ist es nicht ganz plausibel, dass sich 7% der im Bankgewerbe Tätigen eine höhere Wochenarbeitszeit wünschen, ein im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (12,5%) allerdings niedriger Anteil. Den Wunsch nach längerer Wochenarbeitszeit äußern in der Tat 17.000 Teilzeit- aber mehr als

<sup>4</sup> Siehe hierzu: [www.agvbanken.de/AGVBanken/Tarifpolitik/Tarifthemen/Flexibilisierung.asp?highmain=2&highsub=2&highsubsub=1](http://www.agvbanken.de/AGVBanken/Tarifpolitik/Tarifthemen/Flexibilisierung.asp?highmain=2&highsub=2&highsubsub=1) (Zugriff am 10.04.2014).

doppelt so viele Vollzeitberufstätige (37.000), Männer nur wenig häufiger als Frauen. Die komplementäre Frage (mit freiwilliger Beantwortung), ob sie bei entsprechend geringerem Verdienst gern weniger Wochenstunden arbeiten würden, beantworteten 4% mit ja (gegenüber 2% aller Erwerbstätigen).

**Abbildung 2.2**

Qualifikationsstruktur im Bankensektor  
(N=776.000), Angaben in Prozent



Quelle: Mikrozensus 2010 *su*f, Berechnungen des BIBB

**Tabelle 2.1**

Arbeitszeit im Bankensektor nach dem Geschlecht in Prozentanteilen

Geschlecht	Arbeitszeit	Banken, Finanzdienstleistungen	Alle Wirtschaftszweige
Männer	Vollzeittätigkeit	98	90
	Teilzeittätigkeit	2	10
Frauen	Vollzeittätigkeit	65	55
	Teilzeittätigkeit	35	45
insgesamt	Vollzeittätigkeit	80	74
	Teilzeittätigkeit	20	26

Quelle: Mikrozensus 2010, *su*f, Berechnung des BIBB

Die Hälfte der Männer im Bankensektor arbeitet bis zu 40 Stunden in der Woche, wobei Arbeitszeiten unter 38 Stunden kaum vorkommen – ganz anders als in der Gesamtwirtschaft, wo ein Viertel der Männer höchstens 38 Stunden arbeitet. Bei den Frauen liegt der Median bei 39 Wochenstunden, über alle Branchen sind es 35. Nur jede zehnte Frau im Bankgewerbe arbeitet

18 Stunden oder weniger (gesamt: jede Fünfte). Hier macht sich der mit 2% außerordentlich kleine Anteil geringfügig Beschäftigter bemerkbar (alle Wirtschaftszweige 9%).

Auch am anderen Ende der Arbeitszeitskala zeigen sich Unterschiede zu anderen Wirtschaftszweigen und zwischen den Geschlechtern: 5,4% der Männer im Bankgewerbe, aber nur 0,4% der Frauen, verbringen mehr als 50 Stunden pro Woche bei der Arbeit. In der Gesamtwirtschaft sind es 8,3% der Männer und 2% der Frauen.

#### ► Leitungsfunktionen

17% der Beschäftigten in Deutschland beantworteten die Frage<sup>5</sup>, ob sie üblicherweise Arbeitnehmer/-innen anleiten, sie Arbeitnehmer/-innen beaufsichtigen, sie Arbeitsergebnisse kontrollieren oder sie Arbeit verteilen mit „ja“, im Banksektor 22%. Auf der Ebene der Berufe, also ohne die im Bankensektor unterrepräsentierten Nicht-formal-Qualifizierten (NFQ), sind es 19% bei Bank- wie bei den anderen Berufen (22% der Männer, 13% der Frauen). 84.000 Beschäftigte, die im Bankensektor arbeiten und einen Bankberuf erlernt haben, üben eine Leitungstätigkeit aus (57.000 Männer und 27.000 Frauen), außerdem geben das noch 78.000 Bankbeschäftigte mit einer sonstigen Ausbildung an (47.000 Männer, 31.000 Frauen). Zu den „sonstigen Berufen“ gehören auch die nicht bankspezifischen Hochschulabschlüsse, sodass die Zahlen nicht verwundern.

#### ► Qualifikationsentwicklung

Die Berufsstruktur im Bankensektor (vgl. **Abschnitt 1.1**) weist schon darauf hin, dass überwiegend Beschäftigte mit einem beruflichen Abschluss in diesem Sektor tätig sind. Entsprechend ist dieser Qualifikationsbereich (3b, 4 der Internationalen Standardklassifikation für den Bildungsbereich, ISCED, **siehe Methodenkasten**) dort dominant vertreten (siehe **Abbildung 2.3**).

#### ► Methodenkasten ISCED

Auf der Grundlage der Internationalen Standardklassifikation für den Bildungsbereich (ISCED (vgl. OECD 1999)) werden die Qualifikationsstufen in vier Gruppen unterteilt.

Abgrenzung der Qualifikationsstufen nach der ISCED-Klassifikation

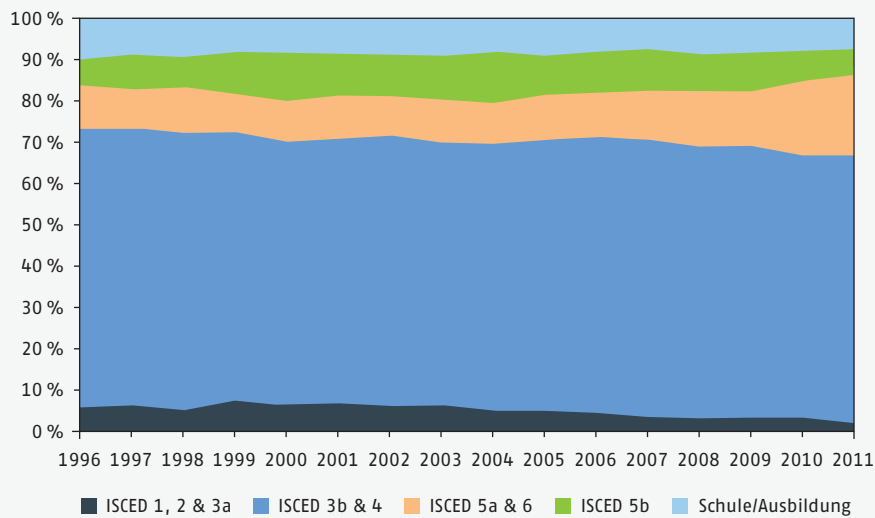
ISCED	Bezeichnung	Bildungsbereich
1, 2 & 3a	Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung	Ohne formalen Berufsabschluss
3b & 4	Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung	Abschluss einer betrieblichen Lehre bzw. Berufsfachschule
5b	Meister, Techniker, Fortbildungsabschlüsse	Abschlüsse an Fachschulen, Fachakademien, Schulen des Gesundheitswesens (mindestens zweijährig), Verwaltungsfachhochschulen
5a & 6	Personen mit akademischem Abschluss	Fachhochschul- und Hochschulabschluss, Promotion
-	Personen in Bildung	Schülerinnen und Schüler, Auszubildende, Studierende

<sup>5</sup> Im Mikrozensus wird die Stellung im Beruf nicht (mehr) differenziert erfragt. Einen Hinweis auf eine Führungsposition ergibt nur eine Frage, die allerdings nur einer Substichprobe gestellt wird und deren Beantwortung auch noch freiwillig ist. Selbstständigen und mithelfenden Familienangehörigen wird diese Frage nicht gestellt. Auszubildende, Grundwehrdienst- und Zivildienstleistende wurden ebenfalls herausgerechnet.



Abbildung 2.3

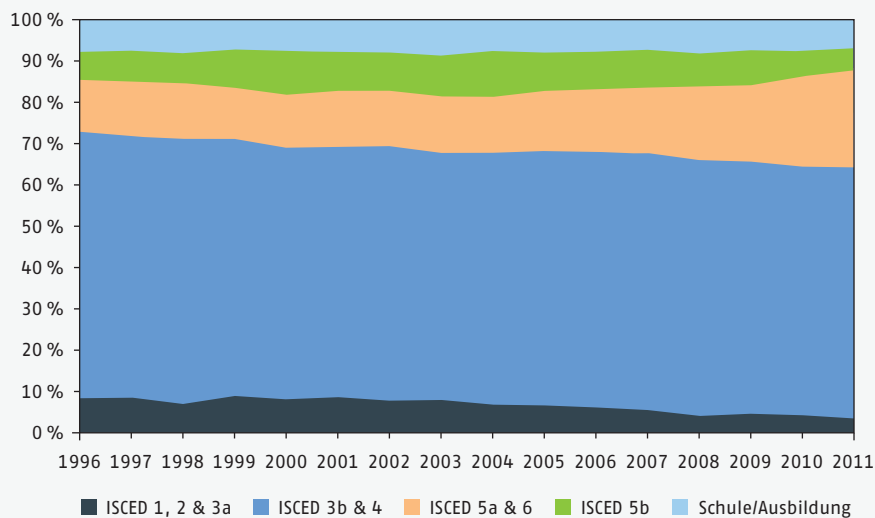
Entwicklung der Qualifikationsstruktur der Bankfachleute im Bankensektor 1996 bis 2008 nach ISCED (Angaben in Prozent)



Quelle: Mikrozensus. Berechnungen und Darstellungen QuBe-Projekt, zweite Welle

Abbildung 2.4

Entwicklung der Qualifikationsstruktur aller Beschäftigten im Bankensektor (Angaben in Prozent)



Quelle: Mikrozensus, Berechnungen und Darstellungen QuBe-Projekt, zweite Welle

Nicht alle Beschäftigten im Bankensektor haben einen Beruf im Bankensektor erlernt und nicht alle gelernten Bankkaufleute üben diesen Beruf auch aus. Daher soll im Folgenden kurz aus diesen beiden Perspektiven berichtet werden:

- *Beschäftigte im Bankensektor und ihr erlernter Beruf:* Die Fachrichtung des erlernten Berufs wird im Mikrozensus auf der Basis einer abstrakten Klassifikation ausgewiesen, die keinen Hinweis auf die Qualifikationsstufe enthält. Darum werden hier die häufigsten Fachrichtungen im Bankensektor zusammen mit den ISCED-Stufen genannt. **Tabelle 2.2** zeigt, dass hinter der Ausbildungsfachrichtung „Finanzen, Banken und Versicherungen“ tatsächlich zum

größten Teil Bank- und Versicherungskaufleute stehen. Von den selbstgenannten „Wirtschaftswissenschaftlern“ haben dagegen nur 53% eine Hochschule besucht.

- *Erwerbspersonen, die einen Bankberuf<sup>6</sup> erlernt haben:* Insgesamt haben 968.000 Erwerbstätige in Deutschland einen Bankberuf erlernt. Da die Klassifikation auch Versicherungsfachleute umfasst, verwundert es nicht, dass nur 386.000 von ihnen tatsächlich in der Bank- und Finanzbranche arbeiten (**Tabelle 2.2**).

Jeweils rund 80.000 Bankfachleute sind in den verwandten Wirtschaftszweigen (mit Versicherungsdienstleistungen und Pensionskassen verbundene Tätigkeiten; Sozialversicherung und Versicherungen) tätig. Der öffentliche Dienst beschäftigt 75.000 gelernte Bankfachleute. Diese Wirtschaftszweige nehmen zusammen drei Viertel aller Bankfachleute auf. **Abbildung 2.5** veranschaulicht den Erwerbsstatus gelernter Bankfachleute auf der Zweisteller-Ebene der Wirtschaftszweigsystematik 2008 [WZ08].

**Tabelle 2.2**

Hauptfachrichtungen der erlernten Berufe, die im Bankensektor am häufigsten vorkommen

Höchster beruflicher Abschluss: Hauptfachrichtung	ISCED 3b,c 4a,b	ISCED 5b	ISCED 5a, 6	Gesamt	Prozentanteil
Finanzen, Banken und Versicherungen	327.000	44.000	15.000	386.000	49,7
Wirtschaftswissenschaften (ohne Volkswirtschaftslehre)	32.000	25.000	64.000	121.000	15,5
Handel, Lager	28.000	.	.	28.000	3,6
Sekretariats- und Büroarbeit	21.000	1.000	.	22.000	2,8
Verwaltungswissenschaft im engeren Sinn	14.000	1.000	1.000	16.000	2,1
Volkswirtschaftslehre		2.000	11.000	13.000	1,7
Informatik	3.000	1.000	7.000	11.000	1,4
Rechtswissenschaft, Rechtspflege	.	.	8.000	8.000	1,0

*Quelle: Mikrozensus 2010 suf, Berechnungen des BIBB. Nicht ausgewiesen sind die ausgeübten Berufe von Personen ohne formalen Abschluss (ISCED 1,2,3a).*

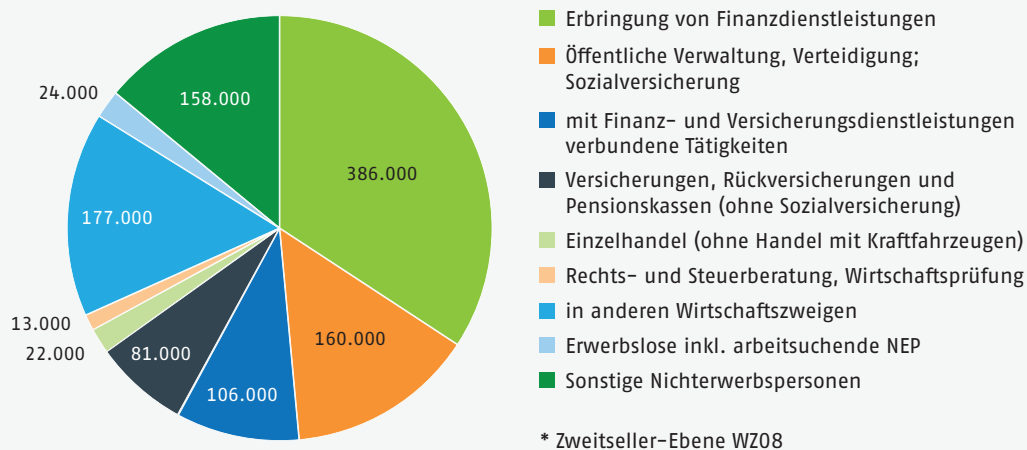
Nimmt man auch die Nichterwerbstätigen in den Blick, kommt man auf 1,13 Millionen 15- bis 64-Jährige, die einen Bankberuf erlernt haben. Die Erwerbsquote der Personen, die einen Bankberuf erlernt haben, lag 2010 bei 84% (Männer 90%, Frauen 80%). 2% waren zum Zeitpunkt der Befragung erwerbslos, 14% sonstige Nichterwerbspersonen.

- *Erwerbstätige ohne Berufsabschluss im Bankensektor:* Nur 4% der Erwerbstätigen im Bankensektor (etwa 30.000) verfügen über keinen formalen Berufsabschluss, in der Gesamtwirtschaft ist der Anteil dreimal so hoch (BRAUN, SCHANDOCK, WELLER 2014). Immerhin die Hälfte von ihnen gibt als Tätigkeitsberuf „Bankfachleute/Bausparkassenfachleute“ an, gefolgt von verschiedenen Tätigkeiten der Berufsgruppen 77 und 78 (Buchhaltungs-, IT- und Büroberufe), die zusammen gut 20% ergeben. Die letzte größere Tätigkeitsgruppe bilden die Reinigungskräfte mit 14%. Je rund ein Drittel der NFQ verfügt über einen mittleren

<sup>6</sup> Bankberuf als erlerntem Beruf entsprechen hier der Kategorie 36 der Variablen ef313 des Mikrozensus 2010 (suf) und umfasst „Finanzen, Banken und Versicherungen“. Diese Abgrenzung liefert überhöhte Werte, weil sie auch die Versicherungsberufe enthält. Als ausgeübte Bankberufe/Bankfachleute (Tätigkeitsberuf) gelten die Berufsordnungen 691 (Bankfachleute) und 692 (Bausparkassenfachleute) der KldB92, die im MZ 2010 zu einer Kategorie zusammengefasst sind.

Abbildung 2.5

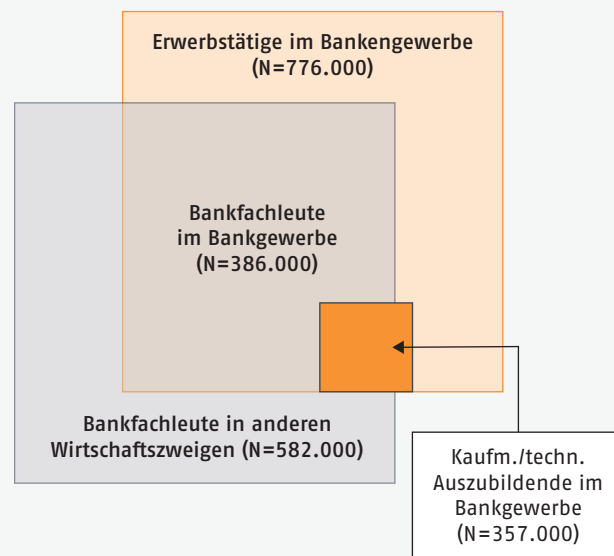
Erwerbsstatus gelernter Bankfachleute und stark besetzte Wirtschaftszweige\* (N=1.127 Millionen)



Quelle: MZ 2010 suf, Berechnungen des BIBB

Abbildung 2.6

Gelernte Bankfachleute innerhalb und außerhalb des Bankgewerbes



Quelle: Mikrozensus 2010 suf, Berechnungen des BIBB

Schulabschluss oder eine Hochschulzugangsberechtigung, ein Viertel hat einen Hauptschulabschluss. Abiturienten/Abiturientinnen sind zu 60% als Bank- oder Bausparkassenfachleute tätig, Realschulabsolventen etwas weniger häufig, von den Hauptschulabsolventen gibt noch jede(r) Dritte diesen Tätigkeitsberuf an, genauso viele arbeiten als Reinigungskräfte.

- **Qualifizierte Erwerbstätige mit Migrationshintergrund im Bankensektor:** Nur 5% der gelernten Bankfachleuten im Bankgewerbe sind Migranten/Migrantinnen, 10% in den anderen Bankberufen. Über keinen formalen Abschluss verfügen 18% der Beschäftigten im Bankensektor mit Migrationshintergrund. Entsprechend ist der Anteil von Ausländern oder Deutschen mit Migrationshintergrund im Bankgewerbe mit rund 8% weitaus geringer als bei allen Erwerbstätigen in Deutschland mit rund 17%.

## 2.2 Tätigkeitsschwerpunkte

Im Folgenden werden die Tätigkeitsschwerpunkte aus Sicht der Beschäftigten der Berufe im Bankensektor dargestellt.

### ► Methodenhinweis

BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung  
(doi:10.7803/501.12.1.1.10)

Seit 1979 führt das BIBB, in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (bis zur Erhebung 1999) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (seit der Erhebung 2005) breit angelegte, repräsentative Untersuchungen unter den Erwerbstätigen in Deutschland durch.

Kernerwerbstätige sind solche, die mindestens zehn Stunden in der Woche gegen Bezahlung einer Erwerbstätigkeit nachgehen, sich nicht in Ausbildung befinden und mindestens 15 Jahre alt sind. Die zentralen Fragestellungen sind bislang über alle sechs Erhebungen gleich geblieben. Sie richten sich an die Berufsinhalte aus Sicht der Erwerbstätigen und deren Wandel, an die Verwertbarkeit von Qualifikationen und an die Anforderungen, die inhaltlich, qualifikatorisch sowie betrieblichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten entsprechend an die Erwerbstätigen auf ihren Arbeitsplätzen gestellt werden.

In der aktuellen Erhebung, die von Oktober 2011 bis April 2012 stattfand, wurden 20.000 Interviews mit Kernerwerbstätigen in Deutschland, die zu unterschiedlichen Themen Auskunft gaben, realisiert. Dazu gehören neben physischen und psychischen Belastungen durch Arbeitssituationen auch die täglich ausgeübten Tätigkeiten, bis zu fünf abgeschlossene Aus- und Fortbildungen, die Verwertung von Qualifikationen, weitere Anforderungen am Arbeitsplatz und mehr.

Weitere Informationen unter: [www.bibb.de/arbeit-im-wandel](http://www.bibb.de/arbeit-im-wandel)

Dominiert werden die Bankenberufe von den Tätigkeiten „Arbeiten mit Computern“, „Nutzung des Internet oder E-Mails bearbeiten“, „beraten und informieren“ sowie „Informationen sammeln, Recherchen, Dokumentation“ (**Tabelle 2.3**). Auffällig ist, dass die Erwerbstätigen im Bankensektor ihren Tätigkeitsanteil beim Verkauf weniger als ein Viertel mit *häufig* angeben und der überwiegende Teil (62,2%) *nie* damit beschäftigt ist, obwohl in der Stellenanalyse (siehe **Kapitel 2.4**) dieser Tätigkeit hohe Bedeutung zugemessen wird. Zwar liegt der Anteil (14,1%) „Werben, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, PR“ höher als in anderen Berufen (11,1%), jedoch fallen diese Tätigkeiten bei den Bankkaufleuten nicht so stark ins Gewicht (47,4% haben *nie* damit zu tun). Obwohl die Berufsausbildung im Bankensektor vorbildlich ist, wird die Tätigkeit „Ausbilden, Lehren, Unterrichten, Erziehen“ mit *manchmal* (51,1%) bewertet.

Tabelle 2.3

## Ausgeübte Tätigkeiten der Bankkaufleute im Bankensektor

		Häufig in %	Manch- mal in %	Nie in %	Keine Angabe in %	%
<b>Herstellen, Produzieren von Waren und Gütern</b>	<b>andere Berufe</b>	19,1	8,0	72,8	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	2,9	,6	96,5	.	100
	<b>Gesamt</b>	18,8	7,8	73,2	0,1	100
<b>Messen, Prüfen, Qualität kontrollieren</b>	<b>andere Berufe</b>	46,6	25,4	27,9	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	34,3	25,3	40,4	.	100
	<b>Gesamt</b>	46,4	25,4	28,1	0,1	100
<b>Überwachen, Steuern von Maschinen, Anlagen, technischen Prozessen</b>	<b>andere Berufe</b>	26,3	18,5	55,2	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	7,7	12,9	79,4	.	100
	<b>Gesamt</b>	26,0	18,4	55,5	0,1	100
<b>Reparieren, Instandsetzen</b>	<b>andere Berufe</b>	18,4	26,5	55,1	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	1,3	10,9	87,9	.	100
	<b>Gesamt</b>	18,1	26,3	55,6	0,0	100
<b>Einkaufen, Beschaffen, Verkaufen</b>	<b>andere Berufe</b>	21,7	24,3	54,0	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	23,7	14,1	62,2	.	100
	<b>Gesamt</b>	21,7	24,1	54,1	0,0	100
<b>Transportieren, Lagern, Versenden</b>	<b>andere Berufe</b>	26,5	27,5	46,0	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	6,4	21,5	72,1	.	100
	<b>Gesamt</b>	26,2	27,4	46,4	0,0	100
<b>Werben, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, PR</b>	<b>andere Berufe</b>	11,1	27,8	61,0	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	14,1	38,5	47,4	.	100
	<b>Gesamt</b>	11,2	28,0	60,8	0,0	100
<b>Organisieren, Planen und Vorbereiten von Arbeitsprozessen</b>	<b>andere Berufe</b>	38,9	28,9	32,1	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	31,2	37,0	31,8	.	100
	<b>Gesamt</b>	38,8	29,0	32,1	0,1	100
<b>Entwickeln, Forschen, Konstruieren</b>	<b>andere Berufe</b>	12,3	22,6	65,0	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	9,0	18,9	72,1	.	100
	<b>Gesamt</b>	12,3	22,6	65,1	0,1	100
<b>Ausbilden, Lehren, Unterrichten, Erziehen</b>	<b>andere Berufe</b>	21,1	33,9	45,0	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	20,5	51,0	28,5	.	100
	<b>Gesamt</b>	21,1	34,1	44,7	0,0	100
<b>Informationen sammeln, Recherchieren, Dokumentieren</b>	<b>andere Berufe</b>	50,7	28,6	20,6	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	<b>65,4</b>	30,1	4,5	.	100
	<b>Gesamt</b>	50,9	28,7	20,4	0,0	100
<b>Beraten und Informieren</b>	<b>andere Berufe</b>	56,7	28,4	15,0	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	<b>77,9</b>	17,3	4,8	.	100
	<b>Gesamt</b>	57,0	28,2	14,8	0,0	100

(Fortsetzung Tab. 2.3)

		Häufig in %	Manch- mal in %	Nie in %	Keine Angabe in %	%
<b>Bewirten, Beherbergen, Speisen bereiten</b>	<b>andere Berufe</b>	9,2	9,9	80,8	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	1,6	10,3	88,1	.	100
	<b>Gesamt</b>	9,1	9,9	80,9	0,1	100
<b>Pflegen, Betreuen, Heilen</b>	<b>andere Berufe</b>	15,3	8,8	75,8	0,1	100
	<b>Bankkaufleute</b>	5,1	2,6	92,3	.	100
	<b>Gesamt</b>	15,2	8,7	76,0	0,1	100
<b>Sichern, Schützen, Bewachen, Überwachen, Verkehr regeln</b>	<b>andere Berufe</b>	19,8	16,7	63,3	0,2	100
	<b>Bankkaufleute</b>	12,5	12,2	75,0	0,3	100
	<b>Gesamt</b>	19,7	16,6	63,5	0,2	100
<b>Arbeiten mit Computern</b>	<b>andere Berufe</b>	65,0	15,9	19,1	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	<b>99,0</b>	0,6	0,3	.	100
	<b>Gesamt</b>	65,5	15,7	18,8	0,0	100
<b>Nutzung des Internet oder E-Mails bearbeiten</b>	<b>andere Berufe</b>	60,0	20,8	19,2	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	<b>89,7</b>	8,4	1,9	.	100
	<b>Gesamt</b>	60,6	20,5	18,8	0,0	100
<b>Reinigen, Abfall beseitigen, Recyceln</b>	<b>andere Berufe</b>	27,9	26,7	45,3	0,0	100
	<b>Bankkaufleute</b>	1,3	11,2	87,5	.	100
	<b>Gesamt</b>	27,5	26,5	46,0	0,0	100

Datenquelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, eigene Berechnungen.

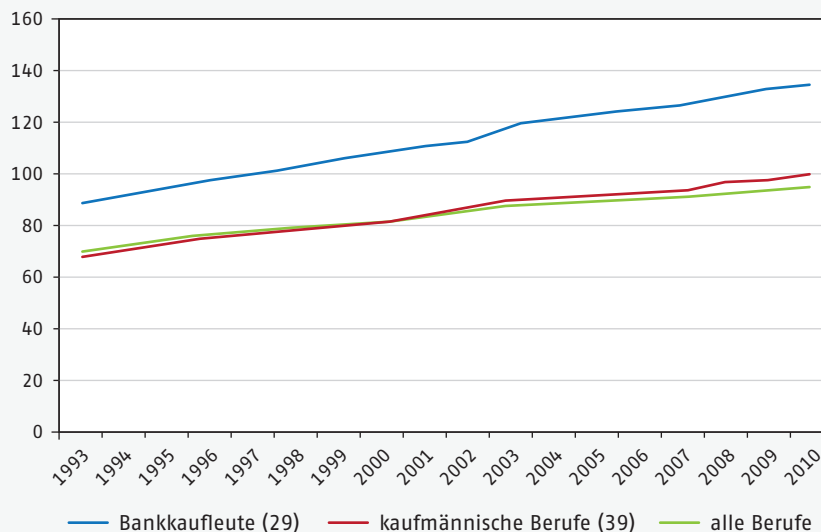
Bankkaufleute sind in allen Geschäftsbereichen von Kreditinstituten tätig. Vor allem bearbeiten sie Aufträge und beraten ihre Kunden über die gesamte Palette von Finanzprodukten – von den verschiedenen Formen der Geldanlage über Kredite bis hin zu Baufinanzierungen und Versicherungen. Sie arbeiten hauptsächlich in Kreditinstituten wie Banken und Direktbanken, Girozentralen, Sparkassen und Bausparkassen. Sie können ebenfalls an Börsen oder im Wertpapierhandel beschäftigt sein. Darüber hinaus kann es auch bei Versicherungen oder bei Immobilienvermittlern geeignete Tätigkeitsfelder geben. Typische Arbeitsgebiete sind Kontoführung, Zahlungsverkehr, Geld- und Vermögensanlage sowie Kreditgeschäfte. Weitere Arbeitsgebiete sind z. B. Controlling, Organisation, Personalwesen, Revision und Marketing.

## 2.3 Einkommensentwicklung

Das Einkommen für Bankkaufleute ist seit 1993 kontinuierlich und schneller im Vergleich zu anderen Berufen angestiegen. Der Tageslohn lag 1993 mit rund 88 Euro rund 20 Euro über dem anderer Berufe. 2010 lag er bei 135 Euro gegenüber 95 Euro bei allen Berufen und 100 Euro bei den kaufmännischen Büroberufen, und somit rund 40 Euro pro Tag über dem Durchschnittslohn aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Abbildung 2.7

Entwicklung des durchschnittlichen Tageslohns in Euro



Quelle: Mikrozensen. Berechnungen und Darstellungen QuBe-Projekt, zweite Welle

## 2.4 Anforderungen an Bankkaufleute als Bewerber/Bewerberinnen<sup>7</sup>

### ► Methodenhinweis

Die BIBB-Datenbank der Stellenanzeigen der Bundesagentur für Arbeit (*BIBB-SteA-Datenbank*) der Jahrgänge 2011/2012 wurden als Basis zur quantitativen Analyse für das Tätigkeitsfeld Banksektor genutzt. Insgesamt kann auf 867.187 Anzeigen für die Jahre 2011 und 2012 zugegriffen werden. Ziel der Stellenanzeigenanalyse ist es, in verschiedenen Berufs- und Tätigkeitsfeldern detaillierte Anforderungsprofile sowie Veränderungen dieser Profile zu ermitteln. Die Analyse von Stellenanzeigen wird in erster Linie als Methode der Qualifikationsentwicklungsforschung genutzt und dient hier vor allem dazu, neue Beschäftigungsfelder und Erwerbstätigkeiten zu identifizieren. Der gesamte Anzeigentext wird im Volltext erfasst. Stellenanzeigen werden quer über alle Tätigkeitsfelder erhoben und ermöglichen quantitative und qualitative Auswertungen. Untersucht werden die Anforderungsprofile, die an die zukünftigen Auszubildenden unter den branchenspezifischen Rahmenbedingungen gestellt werden. In 2.708 Anzeigen werden 13.506 Ausbildungsplatzangebote (2011/2012) im Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau, einige Angebote für ein BA-Studium Bankkaufmann/Bankkauffrau und duales Studium, Dipl. Betriebswirt/Betriebswirtin BA, Sparkassenbetriebswirt/Sparkassenbetriebswirtin inseriert.

Wie der Deutsche Industrie- und Handwerkskammertag in seiner Unternehmensbefragung festgestellt hat, melden 64 Prozent aller Betriebe im Jahre 2012 offene Ausbildungsplätze den Arbeitsagenturen (DIHK, 2012). Dies ist der höchste Wert, der seit Durchführung der DIHK-Unternehmensbefragung gemessen wurde. Der kontinuierliche Anstieg der vergangenen Jahre setzt sich damit fort. Überdurchschnittlich häufig (68%) melden Banken und Versicherungen ihre offenen Ausbildungsplätze an die Arbeitsagenturen (DIHK 2012, S. 25). Eine hohe Anzahl an Ausbildungsplatzangeboten zeigt sich auch in der BIBB-Stellenanalyse. Mit einer Anzeige werden oftmals mehrere Bewerber/Bewerberinnen gesucht und der Stichtag der Datenlieferung (1. Oktober) könnte zu dem deutlichen Überhang an Ausbildungsstellenangeboten geführt haben.

Was sind die spezifischen Anforderungen an Bewerber und Bewerberinnen auf eine Stelle als Bankkaufmann/-kauffrau? Wie werden diese Stellen inseriert und gekennzeichnet?

<sup>7</sup> Für die folgenden Analysen wurde der BIBB-Datenpool der Stellenanzeigen der Bundesagentur für Arbeit (2011/2012) als Basis genutzt. Hierzu standen 1.486 Anzeigen mit 2.255 gesuchten Stellen/Personenanzeigen zur Verfügung.

Mit der Analyse von Stellenanzeigen gemeldeter offener Stellen bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) bietet sich eine Möglichkeit an, diese Fragen etwas intensiver zu durchleuchten. Dabei geht es nicht nur um die Etiketten, die benutzt werden, um die Berufe zu beschreiben, sondern auch um die Kenntnisse und sozialen Kompetenzen (soft skills), die für diesen Beruf erwartet werden. Eine Liste mit entsprechenden Formulierungen findet sich in **Tabelle 2.4** im Anhang.

#### ► Berufsbezeichnungen

Der Schwerpunkt der beruflichen Qualifikation der Beschäftigten im Bankenwesen liegt bei Bankkaufleuten. Bereits im Stellenanzeigentitel wird sowohl allgemein nach Bankkaufleuten gesucht als auch in Verbindung mit anderen Berufsbezeichnungen, die eine spezifische Tätigkeit konkretisieren. Die Kundenberatung für Privat- und Geschäftskunden bei der Geldanlage und Finanzierung nimmt dabei eine zentrale Rolle in den Stellenanzeigen ein. Gesucht wird auch mit speziellen Berufsbezeichnungen wie z.B. (m/w): Kundenberater, Fachberater, Privatkundenberater, Finanzberater, Serviceberater, Baufinanzierer, Berater Private Banking, Account Manager, Bankberater, Allfinanzberater, Bankangestellte im Schalterdienst, Banker, Vermögensberater, Vorsorgeberater, Wertpapierfachberater, Firmenkundenbetreuer, Business Consultant Treasury/Kapitalanlagen, Anlagenberater, Kreditsachbearbeiter, Kundenbetreuer, Servicemitarbeiter Bankschalter. Weitere gesuchte Spezialisierungen sind z.B.: Credit-Controller, Kreditanalyst, Sachbearbeiter Sicherheitenmanagement (w/m), Spezialist Abgeltungssteuer, Spezialist Zahlungsverkehr, Vertriebsmitarbeiter Leasing, Fondsbuchhalter und Supervisor im Bankenbereich.

#### ► Stellenanzeigeninserenten

Inserieren Kreditinstitute selbst, dann setzen sie dabei auf ihre Bekanntheit und beschreiben sich selbst mit ihrer Unternehmensphilosophie, der Betriebsgröße, den Umsatzzahlen und ihre wirtschaftlichen Bedeutung für die Region. Das Inserat wird nicht selten zur Selbstdarstellung des Bankhauses genutzt und hat bundesweit ein einheitliches Erscheinungsbild.

Aus der Branche *Erbringung von Finanzdienstleistungen* der Wirtschaftszweigsystematik, die den Banksektor selbst umfasst, wird der überwiegende Teil der Anzeigen (61%) von Banken geschaltet, die eine Betriebsgröße von 501 bis 5000 Mitarbeitende haben.<sup>8</sup> In den Stellenanzeigen der Kreditinstitute in dieser Größenordnung dominieren die Inserate, die sich an Freie Handelsvertreter/-innen wenden. Unter den Handelsvertretern ist besonders der *Freie Handelsvertreter Bezirksleiter (m/w)* zu finden. Die Stellung des freien Handelsvertreters/der freien Handelsvertreterin richtet sich nach § 84 HGB:

*„1) Handelsvertreter ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer (Unternehmer) Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbständig ist, wer im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.*

*(2) Wer, ohne selbständig im Sinne des Absatzes 1 zu sein, ständig damit betraut ist, für einen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen, gilt als Angestellter.*

*(3) Der Unternehmer kann auch ein Handelsvertreter sein.*

<sup>8</sup> Banken und Sparkassen mit 51 bis 500 Beschäftigten haben einen Anteil an den Stellenanzeigen von 23%, 6 bis 50 Beschäftigte haben einen Anteil von 10% und Kreditinstitute mit weniger als 6 Beschäftigten sind nur noch mit einem Anteil von ca. 5% vertreten. In den Stellenanzeigen der Kreditinstitute mit diesen Betriebsgrößen werden zum größten Teil Fachkräfte für die Kundenbetreuung gesucht.



*(4) Die Vorschriften dieses Abschnittes finden auch Anwendung, wenn das Unternehmen des Handelsvertreters nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert.“*

Bei der Suche nach selbstständigen Handelsvertretern und -vertreterinnen stehen die Bekanntheit und die Unterstützung der Bankengruppe im Vordergrund. Freie Handelsvertreter/-innen werden überwiegend als Bezirksleiter, Nachwuchsbezirksleiter (Allrounder), Bezirksleiter Vorsorge, Bezirksleiter Individualkunden und auch als Finanzberater, Vertriebsberater und Baufinanzierungsberater gesucht. Meistens erfolgt der Marktzugang über einen bestehenden Kundenstamm in einem bestimmten Vertriebsgebiet.

Die Aufgaben der Bezirksleitung umfassen z. B.:

- ▶ Betreuung der zugeordneten Filialen in allen Geschäftsfeldern und Akquisitionswegen
- ▶ Betreuung und Coaching der Bankmitarbeiter und Bankmitarbeiterinnen
- ▶ Vertrieb von Produkten in den Bereichen Bausparen, Baufinanzierung und Weitere Vorsorge
- ▶ die Kundengewinnung und Förderung der Zusammenarbeit mit Partnerbanken.

Gerade bei den Bankenberufen haben die Personaldienstleister einen erkennbaren Schwerpunkt. Die Professionalisierung des Personalbeschaffungsprozesses führt im Bankenwesen zunehmend zu Stellenangeboten, die über die Personalvermittlung von Fachkräften bzw. Zeitarbeit geschaltet werden, um offene Stellen in den gesuchten Zielgruppen zu bewerben.

Bei allen Stellenanzeigen der BIBB-Datenbank beträgt der Anteil der Tätigkeit „*Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften*“ an allen bei der BA geschalteten Anzeigen 28,6% (Wert für beide Jahre 2011/2012). Überwiegend werden sie für die Suche nach ausgebildeten Fachkräften (37,8%) eingesetzt. Im Banksektor beträgt der Anteil an „*Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften*“ an den Anzeigen (2011/2012) 45%. In den Stellenanzeigen wurden Personaldienstleister von den Kreditinstituten hingegen nicht beauftragt Auszubildende zu suchen.

Personaldienstleister nutzen verschiedene Stellenbörsen um mehr geeignete Stellensuchende anzusprechen. Überwiegend wird eine elektronische Bewerbung erwartet, die das Bewerbermanagement erleichtert. Der Personaleinsatz erfolgt oftmals, im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, beim Auftraggeber. Die Personalvermittlung versucht in vielen Fällen auch Quereinsteiger/-innen oder Wiedereinsteiger/-innen für den Bankensektor zu gewinnen. Angesprochen werden auch explizit Studienabbrecher und Studienabbrecherinnen für bestimmte Aufgaben. In erster Linie werden Bankkaufleute gesucht für den Bankensektor, nur zu einem geringen Teil werden Tätigkeiten für Bankkaufleute in anderen Branchen angeboten. Während die Banken bei der Suche nach Auszubildenden überwiegend selber inserieren um sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb darstellen zu können, bleibt bei der Fachkräftesuche durch die Personalvermittlung, das suchende Kreditinstitut in den Anzeigen zunächst anonym.

Für Projekte auf Zeit oder zur Festvermittlung werden unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten bundesweit angeboten. Je nach entsprechender beruflicher Qualifikation und persönlicher Berufserfahrung werden Bankkaufleute gesucht z. B.: Service oder Kundenberatung im Assistenzbereich, zur Vertriebsunterstützung, im Wertpapierbereich, in Projekt-Tätigkeiten im Bankenbereich. Darüber hinaus werden in den Stellenanzeigen der Personalvermittlungsdienste Kandidaten und Kandidatinnen mit bestimmten Profilen oder speziellen, seltenen Anforderungen für ihre Auftraggeber gesucht. In den Stellenanzeigen der „*Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften*“ werden 39,1% der Stellenanzeigen für Fachkräfte und 5,9% für Spezialisierungen geschaltet.

#### ▶ **Fachliche Voraussetzungen**

Die in den Stellenanzeigen genannten Aufgabenschwerpunkte bilden das Profil mit den erforderlichen Kenntnissen, Fertigkeiten und Voraussetzungen, welche für diese Aufgaben von den

Bewerbern und Bewerberinnen erwartet werden. Von dem Stellenanzeigenanteil im Bankwesen (insgesamt 43,7%) richten sich allein 40,6% an Fachkräfte, nur 3,1% möchten Spezialisten/Spezialistinnen ansprechen.

Der Filialvertrieb ist inzwischen zum eigentlichen Einsatzort der Bankkaufleute geworden. Für die anderen Geschäftsfelder wurden 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 und die für den Vertrieb erforderlichen Schlüsselqualifikationen nehmen zu.

In den Stellenanzeigen wird dazu eine erfolgreich abgeschlossene Bankausbildung vorausgesetzt. In wenigen Fällen wird auch eine andere kaufmännische Ausbildung und/oder ein betriebswirtschaftliches Studium anerkannt. Die Berufserfahrung spielt eine herausragende Rolle. Erfahrungen im Finanzdienstleistungsbereich sind erwünscht, idealerweise in einem Spezialgebiet (z. B. Legal, Risk oder Compliance, Kreditsachbearbeitung, Forderungsmanagement, Anlageberatung).<sup>9</sup>

Eine weitere Voraussetzung ist der sichere Umgang mit dem MS-Office-Paket, bankenüblicher Software oder SAP, möglichst zudem auch Kenntnisse einer speziellen Software, z. B. für die Anlegerbetreuung. Wie auch die **Tabelle 2.3** belegt, gehört zu den am häufigsten ausgeübten Tätigkeiten im Banksektor die Arbeit mit Computern (99%) und die Nutzung des Internets oder E-Mail (89,7%). Seltener werden Fremdsprachenkenntnisse in Englisch und/oder einer anderen Sprache (z. B. Türkisch, Niederländisch) verlangt.

#### ► Persönliche und soziale Voraussetzungen

Teamfähigkeit/Teamarbeit, schnelle Auffassungsgabe, Flexibilität, hohe Einsatzbereitschaft, Aufgeschlossenheit und Kundenorientierung sind die wesentlichen persönlichen Voraussetzungen. Die Kundenorientierung hat den höchsten Anteil in den Stellenanzeigen. Sie wird neben der abgeschlossenen Berufsausbildung stets hervorgehoben. Erwartet wird die Fähigkeit zur Kommunikation und Kontaktfreude. Angesprochen wird hierbei die stilsichere Kommunikation mit Anlegern und Geschäftspartnern sowie starkes Dienstleistungsverständnis und ausgeprägte eigenständige, strukturierte und sorgfältige Arbeitsweise. So legen viele Arbeitgeber Wert auf Fortbildungen im Servicebereich und fundierte Kenntnisse des Produktprogramms für Servicekunden und halten verkäuferisches Potenzial für unerlässlich. Dieses Potenzial dient auch zur Weiterentwicklung von Vertriebsstrategien und Betreuungskonzepten sowie zur Koordinierung der Aktivitäten zur Vertriebsunterstützung. Dazu gehören die Verfolgung von Trends, Entwicklungen und Potenzialen im Markt sowie die konkrete Ableitung von Handlungsempfehlungen und die Begleitung von Zielvereinbarungsprozessen.

In einer BIBB-Studie (HALL, 2004 S. 64) wurde bereits 2004 festgestellt, dass Schlüsselqualifikationen für Tätigkeiten im Berufsfeld Finanzdienstleistungen im Vergleich zum gesamten Stellenmarkt deutlich häufiger in den Stellenausschreibungen genannt werden. Nach der Wichtigkeit befragt, antworten fast alle Betriebe – auch jene, die diese Anforderung nicht in die Stellenausschreibung aufgenommen haben –, dass Schlüsselqualifikationen als besonders wichtig eingestuft wurden. Sie waren notwendige Einstellungsvoraussetzung, selbst wenn einzelne fachliche Anforderungen nicht erfüllt wurden.

<sup>9</sup> Die Anlageberatung der Banken wurde von der Zeitschrift „Finanztest“ in den Jahren 2009 und 2010 untersucht: keine Bank konnte mit *gut* bewertet werden. Siehe hierzu: [www.test.de/Banken-im-Test-Die-Blamage-geht-weiter-4113924-0/](http://www.test.de/Banken-im-Test-Die-Blamage-geht-weiter-4113924-0/) (Zugriff am 10.04.2014).

Im Hinblick auf die zunehmende Wettbewerbssituation und immer komplexeren Finanzprodukten ist die Pflege der Kundenbeziehungen von zentraler Bedeutung. Die Studie<sup>10</sup>: *Zurück in die Zukunft* (1.250 Befragte) der Eurogroup Consulting (Unternehmensberatung) belegt, dass sich die Kundenbindung bei vielen Kreditinstituten nicht gebessert hat:

- ▶ Nur jeder Dritte Befragte hat 2013 ein vertrauensvolles Verhältnis zum Bankberater/zur Bankberaterin, 2012 waren das noch 42%
- ▶ 28% der Kunden/Kundinnen sind unzufrieden, dass sie über einen Wechsel nachdenken (im vergangenen Jahr lag dieser Prozentsatz bei 29%)
- ▶ 32% der Direktbank-Kunden/-Kundinnen denken über einen Wechsel nach, jedoch nur 26% der Sparkassenkunden
- ▶ 36% der Geschäftskunden/-kundinnen ziehen den Wechsel zu einer neuen Bank in Betracht (genauso viele wie im Vorjahr)
- ▶ Besonders schwierig für die Ertragslage und Geschäftsmodelle: je höher das Gehalt der Kunden und Kundinnen, desto geringer ist die Kundenbindung. Die Befragten, mit über 5.000 Euro Einkommen im Monat, gehören zu 50% zu den wechselwilligen Kunden.

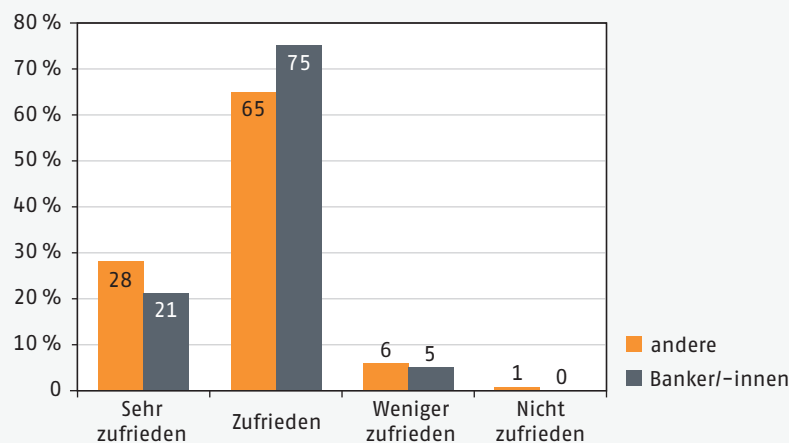
## 2.5 Arbeitsbedingungen<sup>11</sup>

Die Attraktivität eines Berufs und einer Branche ist auch abhängig von der Belastung und Zufriedenheit der Beschäftigten in dieser Branche bzw. im Beruf. Die Attraktivität ist kurzfristig für den Bestand an Beschäftigten bedeutsam und sie wirkt sich auch mittelfristig auf die Rekrutierung von Auszubildenden und auf das Interesse von Hochschulabsolventen/-absolventinnen aus.

Wie belastend empfinden die Beschäftigten ihre berufliche Tätigkeit? Welche Arbeitsbedingungen finden sie vor und wie zufrieden sind sie damit? Diese und andere Fragen können mit der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 beantwortet werden (vgl. **Abbildung 2.8**).

**Abbildung 2.8**

Selbstbeschreibung des allgemeinen Gesundheitszustands von Bankkaufleuten und anderen Finanzdienstleistern (Angaben in Prozent)



Quelle: Datenquelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, eigene Berechnungen. N = 19.943.

<sup>10</sup> [www.loyalty.de/4827/weiterhin-schwierige-kundenbindungssituation-bei-banken/](http://www.loyalty.de/4827/weiterhin-schwierige-kundenbindungssituation-bei-banken/) (Zugriff am 10.04.2014).

<sup>11</sup> Die folgenden Ergebnisse wurden mithilfe der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 ermittelt. Es handelt sich hierbei um eine Repräsentativbefragung von ca. 20.000 Erwerbstätigen in Deutschland, darunter befinden sich 470 Personen, die als Finanzdienstleister/-innen arbeiten, und 312 Bankkaufleute. Im Mittelpunkt stehen Fragen zum Arbeitsplatz und dessen Anforderungen.

Im Vergleich zu anderen Berufen sind Bankkaufleute mit ihrer Erwerbstätigkeit seltener *sehr zufrieden*, jedoch deutlich häufiger *zufrieden*. Unzufriedene Bankkaufleute gibt es kaum. Um ein differenziertes Bild zu erhalten, sollten die Befragten die Bewertungen *sehr zufrieden* und *zufrieden* sowie *weniger zufrieden*, *nicht zufrieden* und es gibt *keine Möglichkeiten* zu den einzelnen Merkmalen der Arbeitszufriedenheit angeben. Ausgewertet wurden die Zufriedenheit der Finanzdienstleister/-innen allgemein sowie darunter die Teilgruppe der Bankkaufleute. Zum Vergleich wurden die anderen Berufe zusammengefasst. Die mit ihrem Einkommen *sehr zufriedenen* Erwerbstätigen arbeiten als Finanzdienstleister (18,4% zu 12,8% in anderen Berufen). Auch die Bankkaufleute (69,9%) sind *zufriedener* mit ihrem Einkommen als Erwerbstätige in anderen Berufen (58,8%). Bei den Aufstiegsmöglichkeiten sind die Bankkaufleute (63,3%) *zufriedener* als die Finanzdienstleister (60,9%). Diese Berufsgruppen bewerten die Aufstiegsmöglichkeiten besser als die anderen Berufe. In den anderen Berufen sind 54,0% mit dem Karriereweg *zufrieden* (siehe **Tabelle 2.5**). Die Arbeitszeit und das Betriebsklima weist bei den Finanzdienstleistern sowie den Bankkaufleuten weniger *nicht zufriedene* Erwerbstätige auf als in anderen Berufen. Mit dem direkten Vorgesetzten, den Möglichkeiten sich weiterzubilden und hinzuzulernen, den Arbeitsmitteln und den körperlichen Arbeitsbedingungen sind Finanzdienstleister/-innen und Bankkaufleute deutlich häufiger *sehr zufrieden* als in anderen Berufen.

**Tabelle 2.4**

Indikatoren der Arbeitszufriedenheit von Bankkaufleuten, anderen Finanzdienstleistern und anderen Berufen, in %

Zufriedenheit mit		Sehr zufrieden In %	Zufrieden In %	Weniger zufrieden In %	Nicht zufrieden In %	Keine Angabe in %	Gesamt In %
dem Einkommen	andere Berufe	12,8	58,8	20,3	8,2	.	100
	Finanzdienstleister insgesamt	18,4	68,6	10,0	3,0	.	100
	darunter Bankkaufleute	15,4	69,9	12,2	2,6	.	100
	Gesamt	15,5	65,7	14,2	4,6	.	100
den Aufstiegsmöglichkeiten <sup>12</sup>	andere Berufe	6,7	54,0	21,0	9,6	1,4	100
	Finanzdienstleister insgesamt	6,6	60,9	22,0	5,0	1,4	100
	darunter Bankkaufleute	5,9	63,3	22,6	3,6	0,7	100
	Gesamt	6,4	59,4	21,9	6,1	1,2	100
der Arbeitszeit	andere Berufe	14,9	65,5	14,6	5,0	.	100
	Finanzdienstleister insgesamt	20,4	65,3	12,1	2,1	.	100
	darunter Bankkaufleute	20,2	69,2	8,3	2,2	.	100
	Gesamt	18,5	66,7	11,7	3,1	.	100

<sup>12</sup> Bei den Aufstiegsmöglichkeiten gibt es noch die Antwortvariante „es gibt keine“. Für alle Erwerbstätigen gilt dies zu 5,1%. Von den Finanzdienstleistern sagen dies 4,1%, von den Bankkaufleuten 3,9% und in allen anderen Berufen sind es 7,2%. Insgesamt sind Aufstiegchancen für die Bankenberufe sehr gut.

(Fortsetzung Tab. 2.4)

Zufriedenheit mit		Sehr zufriedenen In %	Zufriedenen In %	Weniger zufriedenen In %	Nicht zufriedenen In %	Keine Angabe in %	Gesamt In %
dem Betriebsklima	andere Berufe	30,1	55,0	10,5	4,1	0,2	100
	Finanzdienstleister insgesamt	35,2	53,3	8,9	2,4	0,2	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	31,6	57,4	8,7	2,3	.	100
	<b>Gesamt</b>	32,3	55,2	9,4	2,9	0,2	100
dem direkten Vorgesetzten	andere Berufe	28,3	56,6	10,1	4,6	0,5	100
	Finanzdienstleister insgesamt	37,5	48,5	9,4	4,3	0,2	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	36,3	50,0	9,8	3,6	0,3	100
	<b>Gesamt</b>	34,0	51,7	9,7	4,2	0,3	100
der Art und dem Inhalt der Tätigkeit	andere Berufe	23,6	70,3	5,0	,9	0,2	100
	Finanzdienstleister insgesamt	28,5	63,4	6,8	1,3	.	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	26,4	66,2	6,8	,6	.	100
	<b>Gesamt</b>	26,2	66,6	6,2	,9	0,1	100
den Möglichkeiten, Fähigkeiten anzuwenden	andere Berufe	24,4	64,0	8,3	2,2	0,2	100
	Finanzdienstleister insgesamt	27,1	61,6	9,2	1,9	0,2	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	26,3	62,8	9,6	1,0	0,3	100
	<b>Gesamt</b>	25,9	63,1	9,0	1,7	0,2	100
den Möglichkeiten, sich weiterzubilden und hinzuzulernen	andere Berufe	13,8	58,1	18,9	6,4	2,8	100
	Finanzdienstleister insgesamt	19,6	62,5	13,0	4,5	0,4	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	17,3	66,3	11,9	4,2	0,3	100
	<b>Gesamt</b>	16,9	62,3	14,6	5,0	1,2	100
den Arbeitsmitteln	andere Berufe	15,6	65,3	14,1	3,4	1,6	100
	Finanzdienstleister insgesamt	22,7	60,9	13,6	2,8	.	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	17,6	64,1	14,4	3,8	.	100
	<b>Gesamt</b>	18,7	63,5	14,0	3,3	0,5	100
den körperlichen Arbeitsbedingungen	andere Berufe	14,0	65,2	15,5	5,4	.	100
	Finanzdienstleister insgesamt	33,0	61,4	4,3	1,3	.	100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	30,3	63,9	4,5	1,3	.	100
	<b>Gesamt</b>	25,8	63,5	8,1	2,6	.	100

Die Belastung durch eine vorgegebene Mindestleistung, die erbracht werden muss, wird von den Finanzdienstleistern, darunter Bankkaufleuten sehr viel stärker empfunden als in anderen Berufen. Besonders deutlich wird die höhere Belastung auch bei dem Merkmal, *dass Dinge verlangt werden, die nicht gelernt wurden*. Die Belastung *bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit gehen* zu müssen, zeigt bei den Finanzdienstleistern insgesamt und den Bankkaufleuten signifikant höhere Werte als in anderen Berufen (siehe **Tabelle 2.6**). Die Betriebskrankenkassen haben die psychischen Erkrankungen nach Wirtschaftsgruppen untersucht. Sie stellten fest, dass auch in Branchen mit unterdurchschnittlichen Krankenständen, wie Banken und Versicherungen (156 Tage je 100 beschäftigten Mitgliedern), die Fehlzeiten durch psychische Störungen überproportional hoch ausfallen (BKK, 2010, S. 109). Mögliche Ursachen könnten die strukturellen Veränderungen sein, die die Erwerbstätigen im Banksektor besonders beansprucht haben, die oft einhergehen mit Verlust der Arbeitsplatzsicherheit, Konkurrenzdruck und immer komplexeren Tätigkeiten<sup>13</sup>. Banken können Zielvorgaben, wie viele Finanzprodukte die Berater/Beraterinnen innerhalb bestimmter Zeiträume an ihre Kunden/Kundinnen verkaufen müssen, einseitig festlegen. Dies bedeutet für viele Beschäftigte einen hohen Leistungsdruck.<sup>14</sup>

**Tabelle 2.5**

Belastungen durch Arbeitsbedingungen von Bankkaufleuten, anderen Finanzdienstleistern und anderen Berufen in %

Belastungen durch Arbeitsbedingungen		Ja in %	Nein in %	Keine Angabe in %	Gesamt in %
<b>Belastung durch Termin- und Leistungsdruck</b>	<b>andere Berufe</b>	61,9	37,8	0,3	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	66,7	33,3		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	65,5	34,5		100
	<b>Gesamt</b>	64,7	35,2	0,1	100
<b>Belastung Arbeitsdurchführung bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben</b>	<b>andere Berufe</b>	32,5	67,3	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	40,2	59,8		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	38,5	61,5		100
	<b>Gesamt</b>	37,1	62,9	0,1	100
<b>Belastung Arbeitsgang wiederholt sich bis in alle Einzelheiten</b>	<b>andere Berufe</b>	16,8	83,0	0,1	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	19,7	80,3		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	18,5	81,5		100
	<b>Gesamt</b>	18,4	81,6	0,0	100
<b>Belastung vor neue Aufgaben gestellt werden, in die man sich erst mal hineindenken muss</b>	<b>andere Berufe</b>	14,8	85,0	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	22,6	77,4		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	26,5	73,5		100
	<b>Gesamt</b>	21,3	78,6	0,1	100
<b>Belastung bei der Arbeit gestört oder unterbrochen werden</b>	<b>andere Berufe</b>	56,4	43,5	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	57,1	42,9		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	54,3	45,7		100
	<b>Gesamt</b>	55,9	44,0	0,1	100

<sup>13</sup> Siehe hierzu: [www.metamorf.de/index.php/unternehmen/aktuell/128.pflicht-oder-kuer-betrieb](http://www.metamorf.de/index.php/unternehmen/aktuell/128.pflicht-oder-kuer-betrieb) S. 3 (Zugriff am 10.04.14).

<sup>14</sup> Siehe hierzu: [www.zeit.de/2010/23/F-Bankangestellte](http://www.zeit.de/2010/23/F-Bankangestellte) (Zugriff am 10.04.2014).

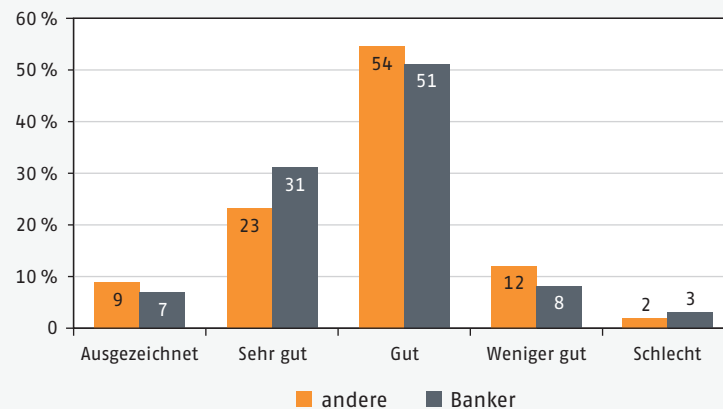
(Fortsetzung Tab. 2.5)

Belastungen durch Arbeitsbedingungen		Ja in %	Nein in %	Keine Angabe in %	Gesamt in %
<b>Belastung Mindestleistung vorgegeben</b>	<b>andere Berufe</b>	44,6	55,3	0,1	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	56,8	43,2		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	56,4	43,6		100
	<b>Gesamt</b>	52,6	47,4	0,0	100
<b>Belastung Dinge werden verlangt, die nicht gelernt wurden</b>	<b>andere Berufe</b>	39,7	60,2	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	60,0	40,0		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	63,2	36,8		100
	<b>Gesamt</b>	54,3	45,7	0,1	100
<b>Belastung verschiedene Dinge gleichzeitig zu machen</b>	<b>andere Berufe</b>	27,2	72,6	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	27,3	72,7		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	27,4	72,6		100
	<b>Gesamt</b>	27,3	72,6	0,1	100
<b>Belastung kleine Fehler verursachen große finanzielle Verluste</b>	<b>andere Berufe</b>	41,4	58,4	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	41,3	58,7		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	42,0	58,0		100
	<b>Gesamt</b>	41,6	58,3	0,1	100
<b>Belastung bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit gehen zu müssen</b>	<b>andere Berufe</b>	68,1	31,7	0,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	79,2	20,8		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	79,1	20,9		100
	<b>Gesamt</b>	75,4	24,5	0,1	100
<b>Belastung sehr schnell arbeiten zu müssen</b>	<b>andere Berufe</b>	46,2	53,6	,2	100
	<b>Finanzdienstleister insgesamt</b>	50,0	50,0		100
	<i>darunter Bankkaufleute</i>	45,9	54,1		100
	<b>Gesamt</b>	47,4 %	52,5 %	0,1	100

Datenquelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, eigene Berechnungen.

**Abbildung 2.9**

Selbstbeschreibung des aktuellen Gesundheitszustands von Bankkaufleuten und anderen Finanzdienstleistern (Angaben in Prozent)



Quelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, eigene Berechnungen. N = 19967.

Insgesamt liegt die Selbsteinschätzung des Gesundheitszustands bei Bankkaufleuten höher als in anderen Berufen (siehe **Abbildung 2.9**). Weniger als in anderen Berufen sagen Bankkaufleute, dass sie einen ausgezeichneten Gesundheitszustand aufweisen. Jedoch schätzen auch weniger Bankkaufleute ihren Gesundheitszustand als nur gut bzw. weniger gut ein. Der Anteil derjenigen, die ihren Gesundheitszustand als schlecht bezeichnen, ist unter Bankkaufleuten geringfügig höher als in anderen Berufen.

## 2.6 Zusammenfassung

Geringe Arbeitslosigkeit, hohe Löhne und überproportionale Lohnsteigerungen charakterisieren ein attraktives Arbeitsmarktsegment. Die Arbeitszufriedenheit insgesamt, aber auch die Aufstiegschancen und Karrieremöglichkeiten sind gut. Da das Berufsspektrum im Bankensektor sehr eingeschränkt ist, haben Bankkaufleute wenig Konkurrenz von anderen Berufen zu fürchten. Sie decken nahezu das gesamte Tätigkeits- und Anforderungsspektrum dieser Branche ab. Vollzeitätigkeit ist überdurchschnittlich stark vertreten, sowohl bei Männern als auch bei Frauen.

Der Bankenbereich ist aber ein Arbeitsmarkt für beruflich Qualifizierte und überwiegend Personen mit einer Hochschulzugangsberechtigung. Ungelernte sind unterproportional im Vergleich zu anderen Branchen vertreten.

Bankkaufleute haben auch die Möglichkeit in anderen Branchen ihren Beruf auszuüben. Die Abwanderung aus der originären Zielbranche ist relativ hoch (56%).

Dass andererseits die Rekrutierung von Beschäftigten in der Bankenbranche überwiegend auf Bankkaufleute fokussiert ist, unterstreicht die guten Karriere- und Einkommenschancen von Bankkaufleuten. Dabei rekrutieren Banken in der Regel nicht über öffentliche Kanäle sondern nutzen sehr häufig Personaldienstleister/-innen, um neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen.



## 3 Berufsausbildung: Bankkaufmann/-kauffrau

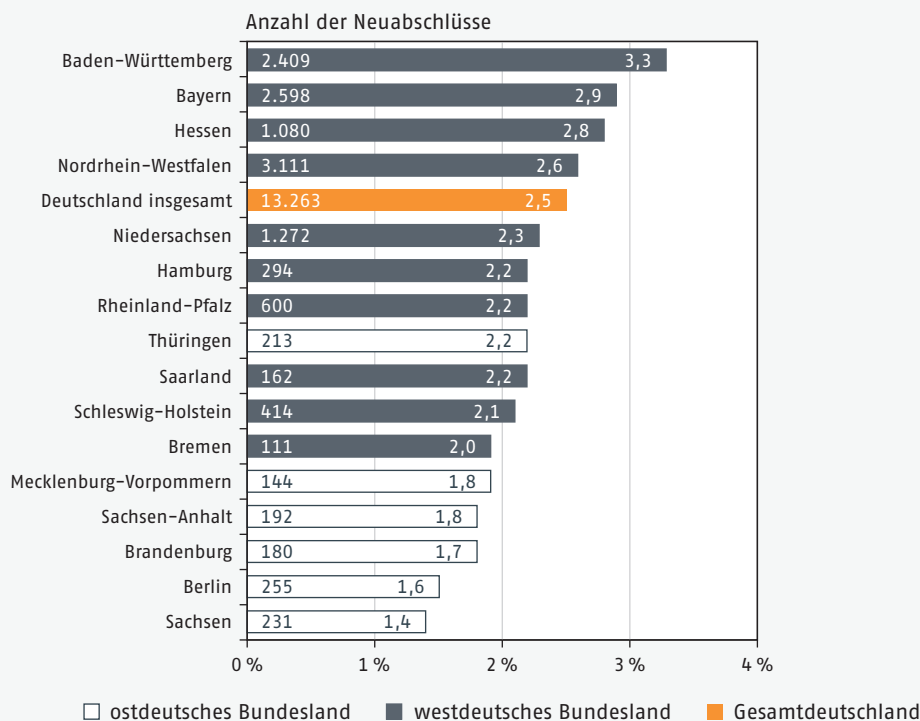
Für den Bankensektor ist der Bankkaufmann/die Bankkauffrau der einschlägige Ausbildungsberuf, der nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) ausgebildet wird. Zwar werden auch die Berufe „Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen“, „Immobilienkaufmann/-kauffrau“ und „Investmentfondkaufmann/-kauffrau“ ausgebildet, diese haben jedoch nur eine geringere Bedeutung und bleiben deshalb bei der Betrachtung der Ausbildungsentwicklung unberücksichtigt. Darüber hinaus werden auch Berufe wie z. B. der/die „Bürokaufmann/-kauffrau“ ausgebildet. Da aber dieser, wie auch andere Berufe nicht eindeutig einer Branche zugeordnet werden können, konzentriert sich die Betrachtung der Ausbildungsentwicklung auf den für den Bankensektor einschlägigen Beruf Bankkaufmann/-kauffrau.

### 3.1 Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge

Seit Jahren gehört der Beruf des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau zu den sowohl bei den jungen Männern, als auch bei den jungen Frauen stark besetzten Ausbildungsberufen.

**Abbildung 3.1**

Anteil neu abgeschlossener Ausbildungsverträge im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau an allen neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen in den einzelnen Bundesländern für das Jahr 2013 (Angaben in Prozent)



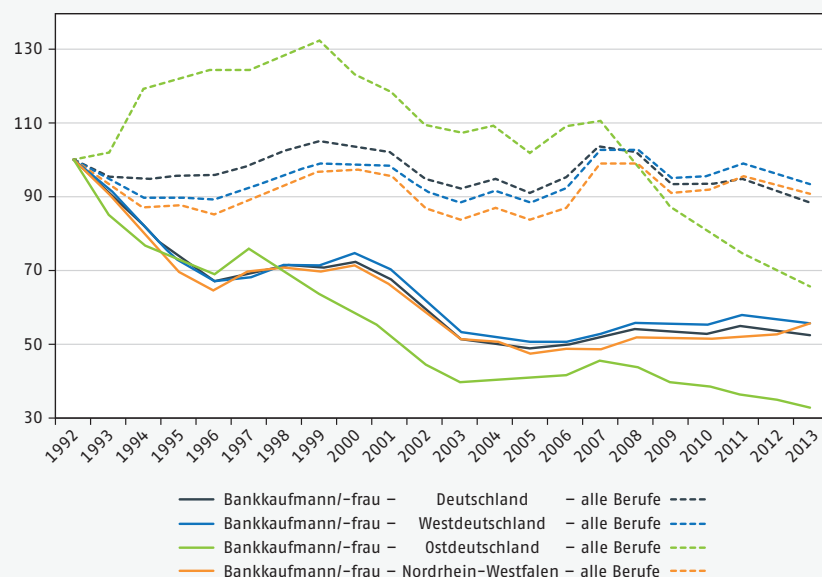
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Erhebung zum 30. September 2013 – Absolutwerte werden aus Datenschutzgründen auf ein Vielfaches von 3 gerundet; der Gesamtwert kann deshalb von der Summe der Einzelwerte abweichen.

Nach den Ergebnissen der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge wurden in dem Beruf Bankkaufmann/-kauffrau 2013 rund 13.300 neue Verträge abgeschlossen.<sup>15</sup> Insgesamt entfallen 2,5% aller Neuabschlüsse auf diesen Ausbildungsberuf. Der Anteil variiert jedoch erheblich zwischen den einzelnen Bundesländern (siehe **Abbildung 3.1**). In Baden-Württemberg ist er mit 3,3% am höchsten, in Sachsen mit 1,4% am niedrigsten. Die meisten Verträge wurden in Nordrhein-Westfalen abgeschlossen.<sup>16</sup>

Im Vergleich zu 1992 hat sich die Zahl der Neuabschlüsse im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau 2013 fast halbiert (siehe **Tabelle 3.1** im Anhang). **Abbildung 3.2** zeigt, dass der Rückgang hier bei weitem höher ausfiel als der Rückgang bei den Ausbildungsverträgen insgesamt (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG bzw. § 42 m HwO)<sup>17</sup>: 2013 wurden insgesamt 12% weniger Verträge abgeschlossen als 1992; bei den Bankkauffleuten dagegen waren es rund -48%. Einen besonders starken Einbruch gab es Mitte der 1990er-Jahre. Deutlich wird auch, dass der Einbruch in Ostdeutschland nochmal stärker ausfiel und sich die Zahl um zwei Drittel reduziert hat (siehe **Abbildung 3.2**).

**Abbildung 3.2**

Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Beruf Bankkaufmann/-frau und in allen Ausbildungsberufen (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG/§ 42 m HwO)



\* Die Vertragsabschlusszahlen aus dem Jahr 1992 gelten als 100 %

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Erhebung zum 30. September 2013 – Absolutwerte werden aus Datenschutzgründen auf ein Vielfaches von 3 gerundet; der Gesamtwert kann deshalb von der Summe der Einzelwerte abweichen.

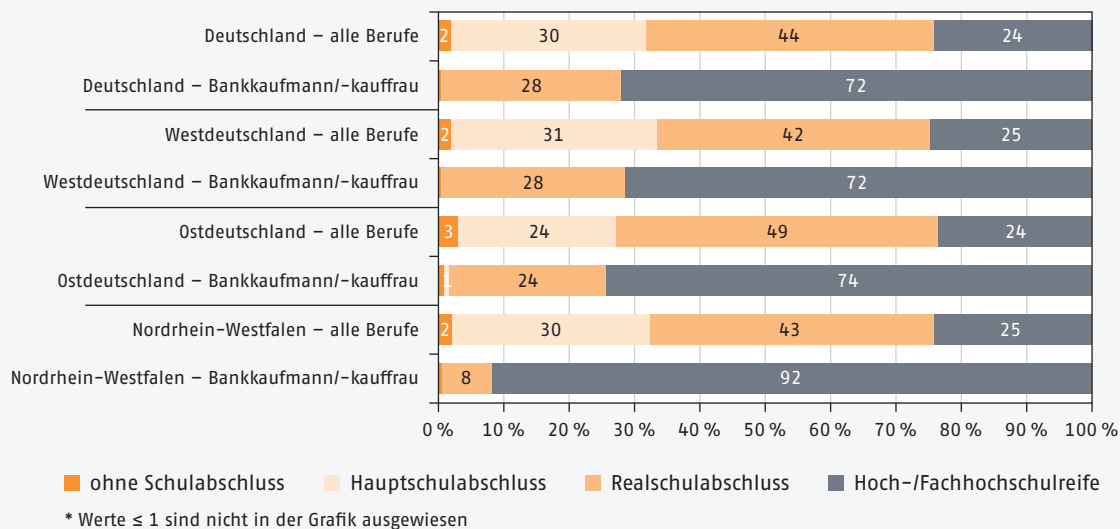
<sup>15</sup> Mit der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30.09. werden jährlich auf der Grundlage des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) alle Ausbildungsverträge erfasst, die zwischen dem 1. Oktober des Vorjahres und dem 30. September des laufenden Jahres neu abgeschlossen und nicht wieder gelöst werden. Sie bildet eine zentrale Grundlage für die jährlichen Ausbildungsmarktanalysen und fließt in den Berufsbildungsbericht sowie den Datenreport zum Berufsbildungsbericht ein. Siehe hierzu auch: [www.bibb.de/de/wlk8238.htm](http://www.bibb.de/de/wlk8238.htm) (Zugriff am 10.04.2014).

<sup>16</sup> Da das Diskussionspapier aus einer Diskussion um die Situation im Bankenbereich in NRW entstanden ist und NRW das Bundesland mit den meisten Vertragsabschlüssen ist, wird NRW als Bundesland gesondert aufgeführt.

<sup>17</sup> Für den Vergleich des Berufes Bankkaufmann/-kauffrau mit allen Berufen wurden die Ausbildungsberufe für Menschen mit Behinderung nicht berücksichtigt, da es sich dabei um spezielle Ausbildungsberufe der Zuständigen Stellen nach § 66 BBiG bzw. § 42 m HwO für Personen handelt, für die wegen Art und Schwere ihrer Behinderung eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf nicht in Betracht kommt.

**Abbildung 3.3**

Verteilung der Schulabschlüsse bei den Auszubildenden zum/zur Bankkaufmann/-kauffrau und in allen Berufen (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach §66 BBiG/§42m HwO) (Angaben in Prozent)



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Erhebung zum 30. September 2013 – Absolutwerte werden aus Datenschutzgründen auf ein Vielfaches von 3 gerundet; der Gesamtwert kann deshalb von der Summe der Einzelwerte abweichen.

Insgesamt hat sich der seit Anfang der 1990er-Jahre abzeichnende grundlegende Wandel im Bankensektor auch auf die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge niedergeschlagen (BRÖTZ/DORSCH-SCHWEIZER/HAIPIETER 2006). Aufgrund massiver Umstrukturierungsprozesse in den Kreditinstituten haben sich die Tätigkeitsprofile und Einsatzbereiche gelernter Bankkaufleute erheblich verändert und neue Anforderungen an das Berufsbild gestellt (ebenda, S. 25). Diese Entwicklungen mündeten dann 1997 in die neue Ausbildungsordnung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau. Mit der Neuordnung wurden das neue Leitbild des Bankmitarbeiters/der Bankmitarbeiterin aufgegriffen und kunden- und marktorientiertes Denken und Handeln ins Zentrum der Ausbildung gerückt (STILLER 1998, S. 49). In dieser Phase – zwischen 1995 und 2001 – stabilisierte sich die Zahl der Neuabschlüsse auf ca. 17.000 bis über 18.000. Im Jahre 2002 erfolgte dann ein weiterer Rückgang, der sich ab 2008 auf rund 13.500 Ausbildungsverträge eingependelt hat.

### 3.2 Strukturmerkmale der Auszubildenden im Beruf

Nähere Informationen über die Strukturmerkmale der Auszubildenden, z.B. nach Geschlecht oder schulischer Vorbildung ist der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter von Bund und Ländern (kurz: Berufsbildungsstatistik) zu entnehmen.<sup>18</sup> Danach wurden 2012 rund 53% der Verträge im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau mit jungen Frauen abgeschlossen (siehe **Tabelle 3.2** im Anhang). Ihr Anteil liegt zwar um etwas mehr als 12 Prozentpunkte höher als bei den Neuabschlüssen insgesamt (siehe hierzu **Tabelle 3.3** im Anhang). Auffällig ist jedoch, dass sich der Anteil der Vertragsabschlüsse mit weiblichen Auszubildenden in den letzten Jahren

<sup>18</sup> Zur Berufsbildungsstatistik siehe: [www.bibb.de/de/781.htm](http://www.bibb.de/de/781.htm) (Zugriff am 10.04.2014). Während Daten zu den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen aus der BIBB-Erhebung zum 30.09. für das Ausbildungsjahr 2013 vorliegen, beziehen sich die Daten aus der Berufsbildungsstatistik auf das Ausbildungsjahr 2012. Zu den Unterschieden der beiden Erhebungen siehe [www.bibb.de/de/wlk10900.htm](http://www.bibb.de/de/wlk10900.htm) (Zugriff am 10.04.2014) (UHLY/FLEMMING/SCHMIDT/SCHÜLLER 2009).

reduziert hat (2002 lag dieser noch bei rund 60%; vgl. **Tabelle 3.1** im Anhang) sodass in dem früher weiblich dominierten Beruf nun gleichermaßen Männer und Frauen arbeiten. Auffällig ist auch der hohe Anteil der Studienberechtigten in dem Beruf Bankkaufmann/-kauffrau (**Tabelle 3.2** im Anhang). Dieser liegt sowohl bundesweit, als auch in West- und Ostdeutschland zwischen 71 und 74%; in Nordrhein-Westfalen (NRW) sogar bei über 90%.

Weiter zeigt sich, dass die Ausbildungen im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau häufiger erfolgreich verlaufen als Ausbildungen in anderen Berufen und es auch deutlich häufiger zu einer Verkürzung der regulären Ausbildungsdauer aber auch seltener zu einer Lösung des Ausbildungsvertrags kommt<sup>19</sup>. So liegt die Erfolgsquote<sup>20</sup> für den Beruf Bankkaufmann/-kauffrau deutschlandweit bei rd. 98%, alle anderen Berufe weisen hier einen durchschnittlichen Wert von 92% vor. Ergänzend zu diesem Ergebnis liegt die Vertragslösungsquote<sup>21</sup> bei den Bankkaufleuten bei lediglich 6%, in anderen Berufen hingegen bei durchschnittlich 24% (siehe **Tabelle 3.2**). Ein leichter Unterschied auch innerhalb des Berufes Bankkaufmann/-kauffrau lässt sich zwischen den alten und den neuen Bundesländern erkennen. In westdeutschen Bundesländern ist die Erfolgsquote höher und die Vertragslösungsquote niedriger als in Ostdeutschland (siehe **Tabellen 3.2** und **3.3**). Dieser Sachverhalt zeigt sich allerdings auch bei der Betrachtung aller dualen Ausbildungsberufe und stellt somit keine Besonderheit dar.

### 3.3 Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden

Die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge und ein hoher Rangplatz des Berufes unter den Auszubildenden mit Studienberechtigung geben noch keine Auskunft über die Sicht der Jugendlichen in Bezug auf den Beruf Bankkaufmann/-kauffrau.

Hierzu werden im Folgenden zwei Studien betrachtet, deren Ergebnisse sich weitestgehend decken: das BIBB-Forschungsprojekt „Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden“, in dem Jugendliche zur Qualität ihrer Berufsausbildung befragt wurden (KREWERTH/BEICHT/GEI/ROTHE 2009), und der Ausbildungsreport des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der jährlich Auszubildende zu ihrer aktuellen Ausbildungssituation befragt (DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND 2013).

Innerhalb des Forschungsprojektes „Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden“ wurden rund 5.900 Jugendliche in 15 unterschiedlichen dualen Ausbildungsberufen in sechs Bundesländern dazu befragt, wie sie die Qualität ihrer Berufsausbildung einschätzen. Unter ihnen befanden sich auch 347 angehende Bankkaufleute. Die Jugendlichen sollten beurteilen, wie gut ihre Ausbildung organisiert und durchgeführt wird und für wie wahrscheinlich sie es hielten, dass bestimmte Ausbildungsziele am Ende ihrer Ausbildung erreicht werden.

Insgesamt sind die angehenden Bankkaufleute zufriedener mit ihrer Ausbildung als der Durchschnitt der Befragten. In Bezug auf die Organisation und Durchführung der Ausbildung betrifft dies vor allem die betriebliche Umsetzung: So wird laut den befragten Auszubildenden im Betrieb Wert darauf gelegt, dass die Ausbildung genau geplant und diese Planung dann auch eingehalten wird. Auch stehen die Auszubildenden und die Ausbildenden im regelmäßigen Austausch darüber, wie die Jugendlichen mit ihrer Ausbildung zurechtkommen. Deutlich wird, dass die angehenden Bankkaufleute im Vergleich zu den anderen einbezogenen Berufen häufiger für gute Leistungen gelobt werden und insgesamt eine bessere Betreuung durch ihre Ausbil-

<sup>19</sup> Die reguläre Ausbildungsdauer bei Bankkaufleuten beträgt 36 Monate, jedoch verkürzen 89% ihre Ausbildung; andere Berufe 30% (Datenbank „Auszubildende“ des BIBB, eigene Berechnungen).

<sup>20</sup> Die Erfolgsquote (EQ II) sagt aus, wie viele der Prüfungsteilnehmenden ihre Prüfung erfolgreich abgeschlossen haben. Siehe hierzu Ebbinghaus S.194 ff.

<sup>21</sup> Die Vertragslösungsquote (neu) gibt wieder, wie viele Ausbildungsverträge vor Ablauf der im Berufsausbildungsvertrag genannten Ausbildungszeit gelöst werden, unabhängig davon, ob sie vonseiten der Auszubildenden, der Betriebe oder in beiderseitigem Einverständnis gelöst wurden. Siehe hierzu Uhly S.180 ff.

der/-innen und Betriebe genießen. Darüber hinaus haben sie überdurchschnittlich häufig die Möglichkeit gegeben, schriftliches Feedback an den Betrieb zu geben, wie zufrieden sie mit der Ausbildung sind. Ergänzt wird dieser gute Eindruck noch durch den Umstand, dass die Auszubildenden im Rahmen ihrer Arbeitszeit die Möglichkeit erhalten, sich selber weiterzubilden – sei es durch Literatur oder Zugriff auf weitere Medien. Dies gelingt nicht zuletzt dadurch, dass diese Betriebe über eine bessere Ausstattung verfügen: Die technische Ausstattung ist meistens auf dem neuesten Stand, ebenso Literatur und weitere Medien. Darüber hinaus fällt auf, dass die Vernetzung zwischen Ausbildungsbetrieb und Berufsschule gut zu funktionieren scheint: Inhalte, die in der Schule erarbeitet werden, lassen sich, so die Befragten, gut auf den beruflichen Alltag im Betrieb anwenden und umgekehrt. Ein weiterer Aspekt, der auch dazu beiträgt, dass die Jugendlichen ihren angestrebten Beruf als gut einschätzen, ist die Tatsache, dass sie im Vergleich zu den anderen bereits in der Ausbildung über ein relativ hohes Einkommen verfügen (KREWERTH/BEICHT/GEI/ROTHE 2009).

Neben den eher positiven Eindrücken der befragten Auszubildenden, gibt es aber auch negative: So geben die Befragten überdurchschnittlich oft an, dass sie nicht immer etwas zu tun haben, aber im Gegensatz dazu auch, dass sie für sehr viele Arbeiten (völlig) allein verantwortlich sind. Auch gibt es nur selten Projekte, die Betriebe und Berufsschulen gemeinsam planen und durchführen (ebenda).

Auch nach den Ergebnissen des „Ausbildungsreport 2013“ des DGB, in dem ca. 18.600 Auszubildende in den 25 meistfrequentierten Ausbildungsberufen an den jeweiligen Berufsschulen befragt wurden, bewerten die Bankkaufleute ihre Ausbildung durchweg positiv: Insgesamt belegen sie im Zufriedenheitsranking Platz zwei. Eine als sehr gut bewertete fachliche Qualität der Ausbildung innerhalb der Betriebe und der Berufsschulen bilden hierzu die zentrale Grundlage. Aber auch innerhalb dieser Studie wird deutlich, dass sich auch äußere Rahmenbedingungen positiv auf die Beurteilung durch die Jugendlichen auswirken können. Die schon während der Ausbildung hohe Vergütung, aber auch geregelte und angemessene Arbeitszeiten sind hier exemplarisch zu nennen (DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND 2013).

### 3.4 Anforderungen an Auszubildende in Stellenanzeigen<sup>22</sup>

Was von angehenden Bankkaufleuten erwartet wird und welche Voraussetzungen Auszubildende mitbringen sollen, spiegelt sich in Stellenanzeigen wider.

Die Berufsausbildung zum/zur Bankkaufmann/Bankkauffrau hat in Banken und Sparkassen den höchsten Anteil an allen Ausbildungsberufen, obwohl auch Kaufleute für Bürokommunikation, Grund- und Wohnungswirtschaft, Versicherung, Reiseverkehr und IT-Berufe ausgebildet werden. So wurde der/die Investmentfondskaufmann/Investmentfondskauffrau über Stellenanzeigen (2011/2012) nicht nachgefragt.

Im Folgenden werden hier ausschließlich die Angebote zur Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau berücksichtigt.

#### ► Schulbildung

Ein Schulabschluss wird in den Stellenanzeigen als wichtigste Voraussetzung angegeben. Er wird überwiegend an erster Stelle genannt und zudem wird auf gute Schulnoten als Mindestanforderungen besonderer Wert gelegt. Auch Bewerber und Bewerberinnen mit Mittlerer Reife haben gute Chancen, wenn sie überzeugende Noten in den Kernfächern Mathematik und Deutsch mitbringen (mindestens 2–3) und der Gesamtnotenschnitt über „befriedigend“ liegt. Beim Schulabschluss „Mittlere Reife“ wird zudem gerne eine bereits absolvierte Berufsausbil-

<sup>22</sup> Zu der hier angewandten Methode siehe Methodenkasten in Abschnitt 2.4.

dung erwünscht (zu Beispielen aus der BIBB-Stellenanzeigen-Datenbank siehe **Tabelle 3.4** im Anhang).

Jedoch richtet sich die überwiegende Zahl an Ausbildungsplatzangeboten für den Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau an Bewerber und Bewerberinnen, die das Abitur vorweisen können (zu Beispielen aus der BIBB-Stellenanzeigen-Datenbank siehe **Tabelle 3.4** im Anhang).

Die Stellenanzeigen richten sich in der Regel an junge Menschen mit einem höheren allgemeinbildenden Schulabschluss. So lässt sich nur ein einziger Ausbildungsplatz finden, der als Mindestvoraussetzung einen (sehr guten) Hauptschulabschluss vorsieht. Lieber (*idealerweise*) wäre aber auch dieser Bank ein gutes Zeugnis der Mittleren Reife oder die Fachhochschulreife/das Abitur. In einigen Anzeigen werden insbesondere Studienabbrecher/-innen angesprochen und in weiteren Stellenangeboten wird die Höhere Handelsschule als gewünschter Schulabschluss genannt. Die von den Bewerbern und Bewerberinnen gewünschte schulische Vorbildung zeigt sich auch in der Verteilung bei den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen (siehe **Tabelle 3.1**).<sup>23</sup>

Der überwiegende Teil der Auszubildenden als Bankkaufmann/-kauffrau kann das Abitur nachweisen. Hauptschulabsolventen/-absolventinnen oder Personen ohne einen Schulabschluss haben so gut wie keine Chance, einen Ausbildungsplatz zu bekommen.

In den Inseraten des Bankensektors werden Abiturienten und Abiturientinnen auch duale Studienplätze, Zusatzqualifikationen im Rahmen ihrer Ausbildung sowie Doppelqualifikationen (z. B. Bankkaufmann/Bankkauffrau und Sparkassenbetriebswirt/-in) angeboten. Während bei Vorliegen einer höheren schulischen Vorbildung die reguläre Ausbildungsdauer von 36 Monaten bereits bei Vertragsabschluss verkürzt werden kann, wird von den Betrieben für den Erwerb einer Doppelqualifikation häufig eine Ausbildungsdauer von 3,5 Jahren angegeben.

**Tabelle 3.1**

Vorbildung der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag 2011 als Bankkaufmann/-kauffrau, absolut:

Höchster allgemeinbildender Schulabschluss	Insgesamt	Ohne Hauptschulabschluss	Mit Hauptschulabschluss	Mittlere Reife/Realschulabschluss	Fachhochschulreife/Abitur	Im Ausland erworben, nicht zuzuordnen
Insgesamt	13.662	27	30	3.657	9.903	42
<i>darunter:</i>						
Männer	6.531	15	12	1.569	4.911	24
Frauen	7.128	12	18	2.088	4.992	18
Deutsche	13.293	24	30	3.531	9.669	42
Ausländer/-innen	366	3	3	126	237	0

Quelle: BIBB-Datenblatt 691009 Bankkaufmann/-kauffrau (IH). Stand 11.11.2012, S. 2

<sup>23</sup> Da sich die Stellenanzeigen auf 2011 beziehen, wird dieses Bezugsjahr auch in der Tabelle zugrunde gelegt.

### ► Gesuchte Eigenschaften

In erster Linie ist die Kunden- und Vertriebsorientierung der Bewerber und Bewerberinnen in den Stellenanzeigen für die Ausbildungsplätze gefragt (zu Beispielen aus der BIBB-Stellenanzeigen-Datenbank siehe **Tabelle 3.4** im Anhang).

In den Stellenangeboten wird deutlich, dass die zukünftigen Auszubildenden vor allem Kunden- und Verkaufsorientierung als wichtige Eigenschaften mitbringen sollen. Darüber hinaus wird Wert auf hohe Kommunikationsfähigkeit (Kommunikationstalent, Kommunikationsstärke und Kontaktfreude, nicht kontaktscheu, aufgeschlossen) gelegt. Für die Kundenkommunikation wird von den Bewerbern und Bewerberinnen erwartet, dass sie mit viel Freude aktiv auf Menschen zugehen können und Spaß am Umgang und Kontakt mit Menschen haben. Dazu wünschen sich die Ausbildungsbetriebe von ihren potenziellen Auszubildenden ein freundliches, verbindliches, sicheres und offenes Auftreten sowie eine gewinnende Ausstrahlung, ein korrektes äußeres Erscheinungsbild und gute Umgangsformen.

Die Kreditinstitute möchten das Vertrauen ihrer Kunden nach der Finanzkrise (2008) zurückgewinnen. Zudem haben nach der Finanzkrise konservative Geldanlageformen wieder zugenommen und viele Kapitalanleger/-innen setzen mehr auf Sicherheit statt kurzfristig auf hohe Renditen zu spekulieren. Entsprechend suchen die Finanzdienstleister gerade im Vertrieb gute Mitarbeitende. So bieten inzwischen zahlreiche Geldinstitute eine spezielle Ausbildung „Bankkaufmann/-kauffrau Vertrieb“ oder „Bankkaufmann/-kauffrau im Außendienst“ an, die jedoch nicht nach BBiG geregelt sind. Doch für diese Ausbildung gibt es noch recht wenige Bewerbungen. Ein Grund könnte sein, dass die Banken eher Bewerber/Bewerberinnen anziehen, die eine geringe Affinität zum Verkaufen haben. Dabei bietet der Vertrieb gute Perspektiven, denn im Backoffice der Banken werden die Prozesse zunehmend automatisiert und demzufolge weniger Beschäftigte benötigt. Zukünftig werden auch in der klassischen Bankausbildung die Themen Beraten und Verkaufen eine größere Rolle spielen. Damit ändern sich auch die Anforderungen. Banken werden künftig bei der Auswahl stärker als bisher auf Eigenschaften wie Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen achten.<sup>24</sup>

Bereits vor der Finanzkrise wurde in einer Studie der Wandel der Belegschaftsstruktur und der Tätigkeits- und Anforderungsprofile in den Bankfilialen untersucht. *„Durch die Auslagerung eines Großteils von Sachbearbeitungsaufgaben in die Zentralen konzentriert sich die Tätigkeit der Standardkundenberater heute auf den Vertrieb von Finanzdienstleistungen. Dabei ist ihre Tätigkeit einerseits durch die Erweiterung des Spektrums von Vertriebsaktivitäten, andererseits und gleichzeitig durch eine Standardisierung der Vertriebsprozesse und eine Ausrichtung der Tätigkeit an verschärften Ertrags- und Renditevorgaben gekennzeichnet.“* (BAETHGE-KINSKY et al. 2006, S. 238)

Neben der Kundenkommunikation spielt die Teamarbeit eine große Rolle. Formulierungen wie *„Sie arbeiten gerne im Team“*, *„Sie brennen darauf, Ihre Ziele im Team erfolgreich zu verwirklichen“* oder auch *„Freude an der Teamarbeit“* sind hierzu in den Stellenanzeigen zu finden.

Weitere Kriterien sind Kooperationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Belastbarkeit, Einfühlungsvermögen, Entscheidungsfreude, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick, absolute Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Akquisitionstärke. In den Stellenanzeigen weisen die Kreditinstitute darauf hin, dass sie die Neigung zu logischem, analysierendem Denken und Planen für unabdingbar halten. Ebenso erwarten sie ein Gefühl für das *„große Ganze“* um komplexe Aufgaben lösen zu können und die Fähigkeit, in Systemen zu denken. Wesentliche Voraussetzungen sind mathematisches Verständnis, die Neigung zum Umgang mit Daten und Zahlen sowie Interesse an Buchführung. Darüber hinaus sind Sprachgewandtheit und verhandlungssichere Deutschkenntnisse, Interneterfahrung und gute PC-Kenntnisse erwünscht. Als selbstver-

<sup>24</sup> Siehe hierzu: [www.badische-zeitung.de/beruf-karriere-1/fuer-die-langfristige-rendite--15158126.html](http://www.badische-zeitung.de/beruf-karriere-1/fuer-die-langfristige-rendite--15158126.html) (Zugriff am 10.04.2014).

ständig wird vorausgesetzt, dass die Bewerber und Bewerberinnen ein ausgeprägtes Interesse an Finanzdienstleistungen, an Wirtschaftsfragen und -zusammenhängen und eine gute Allgemeinbildung haben. Bei einigen Unternehmen in der Kreditwirtschaft sind noch weitere Kriterien relevant: z. B., dass „*Bewerber und Bewerberinnen aus der Region*“ kommen; sie einen „*Führerschein*“ haben; zeitlich, räumlich mobil sind, oder vor der Ausbildung ein Praktikum absolvieren.

Die Lernbereitschaft nimmt einen hohen Stellenwert ein, wobei gerade die Bereitschaft zum selbstständigen Lernen mit dem Willen zur Weiterentwicklung sehr gefragt ist. Das wird deutlich durch Formulierungen wie: „*Sie können mit dem Begriff Lebenslanges Lernen etwas anfangen?*“ oder „*Sie sind bereit zu persönlicher und beruflicher Weiterbildung?*“. Besonders auffällig ist weiterhin, dass in den Stellenanzeigen des Bankensektors die Leistungsbereitschaft, Selbststeuerung, Motivation und Erfolgsorientierung stark betont werden: Hier finden sich Formulierungen wie beispielsweise, dass die Bewerber oder Bewerberinnen „*sich in jeder Situation motivieren und unbedingt Erfolge erzielen*“ sollen oder aber auch ganz klar „*Lust auf Leistung und Erfolg*“ aufweisen müssen.

Die Analyse der Stelleninserate für Ausbildungsplätze zeigt, dass die zentrale Bedeutung der Eignung für den Beruf des/der Bankkaufmanns/-kauffrau von den Sparkassen und Banken in der Sozialkompetenz und Leistungsbereitschaft gesehen wird. „*Freude am Umgang mit Menschen*“ wird in den Stellenanzeigen des Bankensektors am häufigsten genannt. Auch lässt sich feststellen, dass viele Inserenten diese Eigenschaften höher bewerten als den (guten) Schulabschluss. Der gewünschte Schulabschluss wird dann nicht an erster Stelle genannt.

Ebenso bilden Persönlichkeits- und Verhaltensaspekte der Bewerber/Bewerberinnen wichtige Entscheidungskriterien für die Einstellung. Denn: Im Zentrum dieses Berufes steht das markt- und kundenorientierte Handeln. Neben einer guten Allgemeinbildung werden weitere Eigenschaften, die diesen Bereich betreffen, vorausgesetzt: So sollen die Bewerber und Bewerberinnen „*Freude an der Kundenberatung und am Verkauf*“ haben, sich durch „*Kontaktfähigkeit und Kontaktfreude*“ auszeichnen und ein „*Gespür und Offenheit für Probleme des Kunden*“ mitbringen.

In den Stellenanzeigen des Bankensektors werden nicht nur die personalen und schulischen Bedingungen an die Bewerber und Bewerberinnen betont, sondern es wird auch näher auf das zukünftige Aufgabengebiet, den Ablauf der Ausbildung, die Ausbildungsvergütung, die Ausbildungsdauer und nicht zuletzt auf die ausgezeichnete Ausbildungsqualität hingewiesen. Die hohe Ausbildungsqualität wird auch durch die DGB-Studie belegt (DGB AUSBILDUNGSREPORT 2012 S. 11). In der Gesamtbewertung nach Ausbildungsberufen steht der Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau auf Rang 1. Zwar werden auch im Banksektor begonnene Ausbildungsverhältnisse nicht immer auch erfolgreich abgeschlossen, aber durch die gute Ausbildung wird dazu beigetragen, dass vorzeitige Lösungen von Ausbildungsverträgen im Kreditgewerbe selten sind (vgl. dazu auch Kapitel 3.2).

Im Stellenanzeigenentext wird vielfach die vergleichsweise hohe Ausbildungsvergütung erwähnt.

Manchmal werden noch weitere Anreize, wie etwa die private Nutzung des Laptops mit Flatrate, in Aussicht gestellt. Besonders betont wird die hohe Zukunftssicherheit durch die mögliche Übernahme nach der Ausbildung und Karrierewege für die Nachwuchskräfte. Fachkräftesicherung ist für viele Betriebe ein zentrales Anliegen. Im Branchenvergleich planen insbesondere Banken und Versicherungen im Jahre 2012 eine sehr hohe Übernahmequote von 79% (DIHK 2012, S. 29).

In Inhalt und Form bevorzugen Privatbanken in ihren Anzeigen ein einheitliches Erscheinungsbild. Die Selbstdarstellung der Banken mit Angaben zur Betriebsgröße, Umsatzzahlen, Tradition, Unternehmenskultur und auch die Verankerung in der jeweiligen Region sollen



zudem für eine solide Ausbildung stehen. Nach einer erfolgreichen schriftlichen Bewerbung werden meist Einstellungstests oder Assessmentcenter zur Prüfung der gewünschten Anforderungen an die Kandidaten/Kandidatinnen angekündigt.

► **Beispiele (BIBB-Stellenanzeigen-Datenbank):**

Die tarifvertragliche Ausbildungsvergütung im Bereich der privaten und öffentlichen Banken beträgt<sup>25</sup>:

im 1. Ausbildungsjahr: 876 €, im 2. Ausbildungsjahr: 938 €, im 3. Ausbildungsjahr: 1000 €.

Für die Genossenschaftsbanken beträgt die Ausbildungsvergütung:

im 1. Ausbildungsjahr: 851 €, im 2. Ausbildungsjahr: 917 €, im 3. Ausbildungsjahr 979 €. <sup>26</sup>

### 3.5 Zusammenfassung

Der Beruf Bankkaufmann/-kauffrau ist einer der zentralen Ausbildungsberufe nach BBiG mit einer hohen Bedeutung zur Deckung des Fachkräftebedarfs im Bankenbereich, der auch bei jungen Menschen ein hohes Ansehen genießt. Sowohl im Ausbildungsreport des DGB (DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND 2013) als auch in der BIBB-Studie Ausbildung aus der Sicht der Auszubildenden waren die Auszubildenden (BEICHT/KREWERTH/EBERHARD/GRANATO 2009) insgesamt sehr zufrieden mit ihrer Ausbildung. Ebenso genießt der Beruf des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau bei jungen Menschen nach wie vor ein hohes Ansehen (ULRICH/FLEMMING/GRANATH 2011). Banken und Sparkassen haben im Vergleich zu den Betrieben in Deutschland zurzeit noch wenige Rekrutierungsprobleme<sup>27</sup>, jedoch kann dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die demografische Entwicklung mittelfristig auch im Bankensektor niederschlagen wird und sich dadurch auch die Ansprüche an die Auszubildenden ändern werden.

<sup>25</sup> Stand 1. Juli 2013 (brutto).

<sup>26</sup> Stand 1. Januar 2013.

<sup>27</sup> Mittlerweile klagt fast jeder dritte Ausbildungsbetrieb – insbesondere im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe – über Besetzungsprobleme (TROLTSCH/GERHARDS/MOHR 2012).

## 4 Weiterbildung

Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch diverse Entwicklungen in Europa bzw. der ganzen Welt stellen immer neue und veränderte Anforderungen an die Beschäftigten. Daher ist kontinuierliche Weiterbildung unabdingbar. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Weiterbildungsbeteiligung und die Weiterbildungsangebote im Bankensektor näher betrachtet.

### 4.1 Weiterbildungsbeteiligung

Im Mikrozensus wird die Weiterbildungsbeteiligung der Bevölkerung ab 15 Jahre mithilfe von bis zu sieben Fragen differenziert erfasst. Wer im letzten Jahr<sup>28</sup> an einer Weiterbildung teilgenommen hat, wird nach der Dauer in Stunden gefragt. Es wird vertieft gefragt, ob auch in den letzten 4 Wochen an einer Weiterbildung teilgenommen wurde; wenn ja, werden Dauer und Zweck (überwiegend beruflich oder überwiegend privat) erfragt.

Erwerbstätige im Bankensektor sind ausgesprochen weiterbildungsfreudig. 30% gaben an, sie hätten im vergangenen Jahr an einer Weiterbildung teilgenommen, gegenüber 20% in der Gesamtwirtschaft. 90,3% der Weiterbildungen dienten beruflichen Zwecken, in anderen Branchen lag der Anteil genauso hoch.

Als Thema der letzten Weiterbildung wurden am häufigsten Finanzen, Banken und Versicherungen (31%), Computerbedienung (9%) und Englisch (5%) genannt. Vergleiche mit den anderen Wirtschaftszweigen sind hier nicht sinnvoll, weil die genannten Weiterbildungsschwerpunkte insgesamt stark vom Gesundheitswesen dominiert sind.

Beschäftigte im Bankensektor nehmen nicht nur überdurchschnittlich häufig an Weiterbildungen teil, sondern verbringen auch mehr Zeit damit. Die Hälfte aller Teilnahmen im letzten Jahr dauerte über alle Wirtschaftszweige in der Regel nicht länger als 20 Stunden (Median), im Bankensektor waren es 30.

Das Statistische Bundesamt (StBA) veröffentlicht in der Fachserie 11, Reihe 3 die Teilnahmen an Fortbildungsprüfungen, die nach § 53 BBiG geregelt sind. Mit der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2005 sollte die Zählung ab 2007 auf eine Individualstatistik umgestellt werden. Die Erhebung wird von den zuständigen Stellen (Kammern) durchgeführt, die auch die Prüfungen abnehmen. Für 2007 und 2008 konnten keine Zahlen veröffentlicht werden. In den folgenden Jahren gilt die Zahl der Prüfungsteilnahmen als überzeichnet, weil IHKs Teilprüfungen als „nicht bestanden“ gemeldet haben. Es ist also nur die Anzahl der bestandenen Prüfungen auswertbar, nicht die Bestehensquote.

Von 2003 bis 2012 wurden ca. 19.600 bundesweit geregelte Fortbildungsabschlüsse verliehen<sup>29</sup>, die Hälfte an Frauen. Knapp 19.000 waren Bank- oder Sparkassenbetriebswirtinnen und -betriebswirte<sup>30</sup>; 2012 erscheinen die ersten Fachwirtinnen und -betriebswirte für Finanzberatung, Finanzdienstleistungen sowie Investment.

<sup>28</sup> Fragetext: „Haben Sie in den letzten 12 Monaten an einer oder mehreren Lehrveranstaltung/-en der allgemeinen oder beruflichen Weiterbildung teilgenommen oder nehmen Sie gegenwärtig daran teil?“

<sup>29</sup> Für 2007 und 2008 wurde als Schätzung der Durchschnitt der anderen Jahre eingesetzt.

<sup>30</sup> Sparkassenbetriebswirte nur bis 2006.

Abbildung 4.1

Bestandene Fortbildungsprüfungen in Bankberufen 2003 bis 2012



Quelle: Statistisches Bundesamt, Weiterbildung, Darstellung des BIBB

**Abbildung 4.1** zeigt insgesamt einen Rückgang, aber keinen stetigen Trend, die fehlenden Werte liegen ausgerechnet in der Finanzkrise 2007/2008, sodass nicht erkennbar ist, ob der Tiefpunkt 2009 oder schon früher erreicht war. Eine Fortbildung zum Bankfachwirt/zur Bankfachwirtin wird in aller Regel von Bankkaufleuten absolviert. Betrachtet man den leichten Rückgang der Fortbildungsprüfungen vor dem Hintergrund des Einbruchs bei den Ausbildungsabsolventen/-absolventinnen (siehe **Kapitel 2.1**), kann man schließen, dass immer mehr dual Ausgebildete einen Fortbildungsabschluss anstreben.

## 4.2 Weiterbildungsangebote

Exemplarisch werden hier einige Weiterbildungsangebote für den bzw. aus dem Bankensektor vorgestellt, wobei insbesondere von Interesse ist, welche Herausforderungen, welche Akteure mit welchen Zielen veranlasst, in berufliche/betriebliche Weiterbildung zu investieren und welche neuen Ansätze in der Weiterbildung dabei zur Anwendung kommen. Es handelt sich hierbei um Angebote, die zum Weiterbildungsinnovationspreis (WIP) der Jahre 2009 und 2010 eingereicht wurden. Der WIP wurde vom BIBB bis 2012 jährlich vergeben.

Die untersuchten Weiterbildungsangebote, die betrieblich organisiert sind, richten sich an die Beschäftigten der jeweiligen Bank und dienen der Anpassungsqualifizierung. Ein Weiterbildungskonzept einer mittelgroßen Genossenschaftsbank wurde entwickelt, weil neben den eher ungünstigen Rahmenbedingungen – die Region gilt als strukturschwach und ist durch unterdurchschnittliche Kaufkraft, hohe Arbeitslosigkeit und überalterte Bevölkerung gekennzeichnet – der grundlegende Wandel im Bankgeschäft hinzukam. Das Vertrauen der Kunden/Kundinnen ist durch die Auswirkungen der Finanzkrise belastet. Der Wettbewerb hat mit deutschen und weltweiten Konzentrationsprozessen weiter zugenommen. Elektronische Vertriebswege und veränderte Kundenbedürfnisse stellen bisherige Geschäftsprozesse infrage. Die Attraktivität des Bankberufes für qualifizierte Nachwuchskräfte hat in den letzten Jahren gelitten. Banken stehen demnach vor großen Herausforderungen. Erfolg wird zunehmend eine Frage der schnelleren und besseren Bewältigung von Veränderungsprozessen. Zukunftsmanagement ist eine Maßnahme der Personal- und Organisationsentwicklung zur Stärkung der Veränderungskompetenz. Der/die einzelne Mitarbeiter/Mitarbeiterin wird zu einem konstruktiven Umgang mit Veränderungen und zum strategischen Denken angeregt. Neben individuellen Lernprozessen werden gruppenspezifische Entwicklungen zur Selbsterfahrung und Stärkung der Zusammengehörigkeit gefördert. Auf inhaltlicher Ebene trägt Zukunftsmanagement zur Früherkennung von Trends und Entwicklungen bei. Der Blickwinkel ist auf die nahe Zukunft gerichtet.

Aufgaben beim Zeitmanagement sind: aktuelle Entwicklungen beobachten, konkrete Anknüpfungspunkte für die Bank suchen und Berichte über das Zeitmanagement erstellen (WIP 2010).

Ein anderes Weiterbildungsangebot unterstützt auch Veränderungsprozesse. Durch die Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten (Back-Office-Funktionen aus der Bank) in eine neue regionale Servicegesellschaft veränderten sich viele Prozesse für unterschiedliche Zielgruppen. Dabei geht es um die Marktfolge passiv (Zahlungsverkehr) und die Marktfolge aktiv (Kreditabwicklung). Die Auslagerung von Banktätigkeiten in eine Servicegesellschaft stellt einen massiven Eingriff in die Organisation einer Bank dar. Deshalb ist eine gute Vorbereitung erforderlich. Die Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten zog für verschiedene Zielgruppen diverse Prozessveränderungen nach sich. Auf der einen Seite steht der Vertrieb (Markt), der einen Auftrag zu erteilen hat, auf der anderen Seite steht die neue Servicegesellschaft (Marktfolge), die diese eingehenden Aufträge erledigen und an den Vertrieb zurückleiten muss. Das Besondere des Konzeptes liegt in der Bündelung der verschiedenen Methoden und dem Einsatz von internen Dozenten, die ihren Kollegen und Kolleginnen mit hoher Kompetenz aufgrund ihres fachlichen Know-hows die Neuerungen der Prozesse vermittelten. Es richtet sich an die Beschäftigten im Vertrieb und der Marktforschung des Privat- und Firmenkundenbereichs (WIP 2010).

Insbesondere folgende Entwicklungstrends haben u. a. zu einem Weiterbildungsangebot für besonders qualifizierte Beschäftigte beigetragen:

- ▶ Mangel an qualifizierten Nachwuchsführungskräften,
- ▶ zunehmende Fluktuation in der Führungsebene.

Ziel des Angebots ist die Entwicklung der Teilnehmenden zu selbstbewussten Führungspersönlichkeiten sowie dem Nutzen dieser individuellen Fähigkeiten für die jeweilige Bank. Es unterstützt die individuelle Personalentwicklung für ausgewählte Potenzialträger/-innen. Wesentliche Inhalte sind: Selbststeuerung, Führung und Coaching, Veränderungsmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Kreativitätsmanagement und Visionsmanagement. Dieses Angebot zeigt auch, dass methodische und soziale Kompetenzen einen hohen Stellenwert in der Weiterbildung im Bankensektor erhalten (WIP 2010).

Aus ähnlichen Gründen wurde das berufsbegleitende Weiterbildungsangebot Certified Credit Manager (CCM) entwickelt. CCM ist das erste Qualifizierungsprogramm in Deutschland nach internationalem Vorbild. Es richtet sich an Fachkräfte und Führungskräfte. Unter Credit Management versteht man die betriebliche Steuerung der zu erwartenden eingehenden Geldströme, welche ihre Entstehung dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen verdanken, sowie die Generierung und Verwaltung der damit relevanten Information. Das Credit Management hat Vorgaben zur Disposition der Kredite zu gestalten. Hierbei handelt es sich um die Bereiche:

- ▶ Beurteilung und Überwachung der Bonität der Kreditnehmer
- ▶ Bestimmung der Zahlungskonditionen und Kreditlimite
- ▶ Steuerung und Überwachung der Zahlungseingänge
- ▶ Beurteilung und Bewertung von Kreditinstrumenten
- ▶ Organisation und Durchführung des Mahn- und Inkassowesens
- ▶ Planung, Kontrolle und Steuerung der Forderungen.

Neben den fachinhaltlichen Schwerpunkten werden in der Qualifizierung auch Veranstaltungen zur persönlichen Kompetenzentwicklung einbezogen. Das Zertifikat Certified Credit Manager wird von der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Bochum verliehen und hat internationale Anerkennung erfahren (WIP 2010).

Ein weiteres Beispiel für eine Aufstiegsqualifizierung ist das Weiterbildungsangebot für ein sozialverträgliches Bank- und Finanzwesen. Trotz seiner langjährigen erfolgreichen Praxis fand

der Bereich des sozialen und ökologisch orientierten Bank- und Finanzwesens weder national noch international Berücksichtigung in Ausbildungs- und Studiengängen. Die Universität Plymouth hat ein internationales berufsbegleitendes und modular aufgebautes und damit zeitlich flexibles Masterprogramm Social Banking and Social Finance entwickelt. Teilnahmevoraussetzung ist eine nachzuweisende einschlägige Vorbildung und 2–3 Jahre Berufserfahrung sowie ein Vorbereitungskurs in wissenschaftlichem Arbeiten. Zugelassen sind auch Fachkräfte ohne Abitur, Bachelor- oder äquivalente Abschlüsse. Die Universität Plymouth (UK) verantwortet mit ihren internationalen Partnern die Durchführung des Master-Programms auf akademischem Niveau, die entsprechenden Qualitätsstandards sowie die Zertifizierung (WIP 2010).

Ein Weiterbildungsangebot greift den Bedarf für eine Qualifizierung auf, die unterhalb der Ausbildung der Bankkaufleute angesiedelt ist. Die Weiterbildung zum/zur Bankassistenten/Bankassistentin vermittelt Kenntnisse im Bereich Bankwesen durch theoretische Module und Lernen am Arbeitsplatz. Ziel ist es, einfache Tätigkeiten im Back-Office-Bereich in der First Level bzw. in der Sachbearbeitung und Stammdatenpflege zu übernehmen. Besonders geeignet ist die Qualifizierung für Berufsrückkehrer/-innen und ältere Arbeitnehmer/-innen. Angesprochen wurden Erwerbslose, die entweder Vorkenntnisse bei Kreditinstituten oder ähnliche berufspraktische Erfahrungen nachweisen können. Die Inhalte lehnten sich an das erste Jahr der Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/Bankkauffrau an. Wesentliche Zielsetzung ist die Förderung von z. B. Team- und Konfliktfähigkeit, analytisches Denkvermögen, systematisches Vorgehen. Nach Überprüfung werden den Absolventen und Absolventinnen die Inhalte der einzelnen Qualifizierungsbausteine durch ein Zeugnis der IHK bescheinigt. Externe Kooperationspartner waren zwei Direktbanken. Diese sicherten den Praxisbezug und waren an der Auswahl der Teilnehmenden beteiligt und rekrutierten im Anschluss an die Qualifizierung geeignete Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die einen befristeten Arbeitsvertrag erhielten (WIP 2009).

### 4.3 Zusammenfassung

Erwerbstätige im Bankensektor sind ausgesprochen weiterbildungsfreudig. Sie bilden sich überproportional häufig weiter und dies überwiegend im eigenen Fachbereich (Finanzen, Banken und Versicherungen) sowie in Computerbedienung und Englisch. Neben den Inhouse-Angeboten der Banken gibt es auch eine Reihe von teilweise sehr innovativen Weiterbildungsangeboten. Diese greifen vor allem Veränderungsprozesse auf, die in der Ausbildung nicht thematisiert worden sind.

In der beruflichen Weiterbildung ist die Finanzdienstleistungsbranche stark in der Fortbildung zu Fachwirten und weiterführenden Betriebswirten engagiert. Bei Banken und Sparkassen haben Berufsverbände Weiterbildungsangebote im beruflichen Sektor etabliert, die nach Abschluss zum IHK-Fachwirt meist in brancheninternen Abschlüssen zum Betriebswirt münden. Somit überwiegen Aufstiegsqualifikationen in den verschiedenen Ausprägungen. Die Fortbildungsabschlüsse, die insbesondere für dual Ausgebildete Aufstiegschancen eröffnen, verharren seit Jahren auf einem niedrigen Niveau. Dies ist wohl auch der Tatsache geschuldet, dass häufig ein Studium als Alternative gewählt wird.

## 5 Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030

Wie wird sich der Arbeitsmarkt in der Bankenbranche zukünftig entwickeln? Mit Blick auf die demografische Entwicklung der kommenden Jahrzehnte wird häufig von einem zunehmend massiven Fachkräftemangel gesprochen. Um dies aber wirklich bewerten zu können, müssen auch die jeweilige berufsspezifische Ausbildungssituation und die berufliche Flexibilität mit in die Betrachtung einbezogen werden. Durch die demografische Entwicklung werden die Erwerbsbevölkerung und über die Erwerbsquoten das Arbeitskräfteangebot beeinflusst. Fachkräfte hingegen sind ein Ergebnis von Qualifizierungsprozessen und der beruflichen Verwertungschancen und damit der Teilhabe am Arbeitsmarkt.

Im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen (s. Methodenkasten) sind ausgehend von den etablierten Bevölkerungsvorausschätzungen die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt nach Qualifikationen und Berufen bis 2030 berechnet worden. Dabei geht es sowohl um die demografiebedingten Veränderungen des Neuzugangs aus dem Bildungssystem, der geschlechts-, alters-, qualifikations- und berufsspezifischen Erwerbsquoten des Bestandes und des zukünftigen Bedarfs als auch um die berufliche Integration von Zuwanderung und das tatsächliche bzw. gewünschte individuelle Arbeitszeitvolumen.

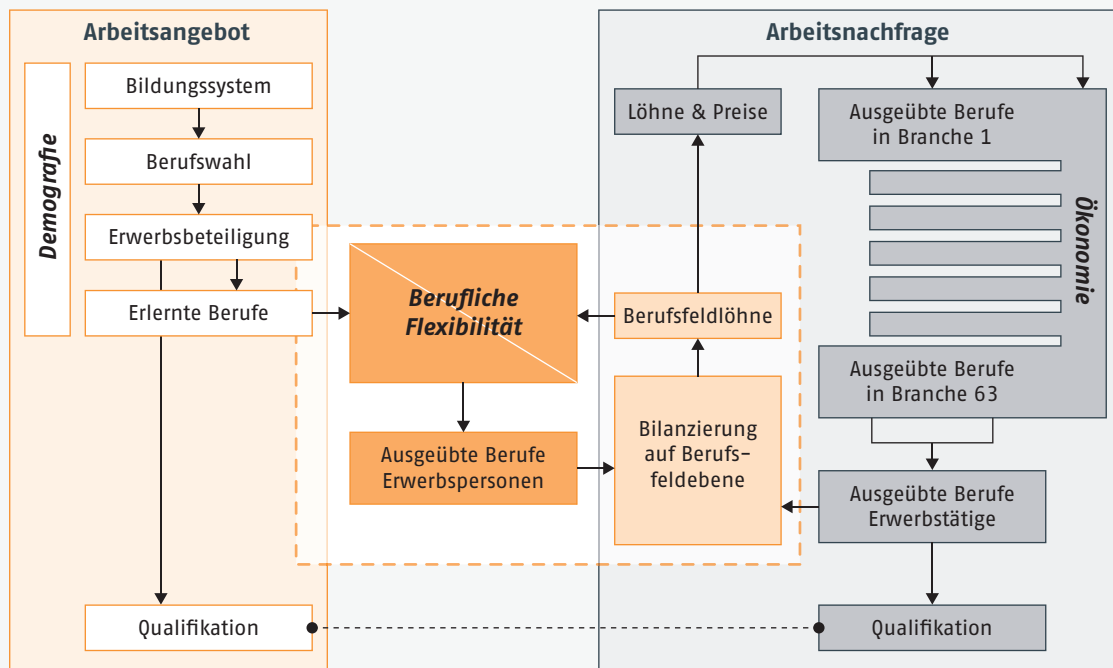
### ► Methodenhinweis

Die BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen (QuBe-Projekt), die in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung (GWS) und dem Fraunhofer Institut für Angewandte Informationstechnologie (FIT) entstanden sind, zeigen anhand von Modellrechnungen auf, wie sich das Angebot und die Nachfrage nach Qualifikationen und Berufen langfristig entwickeln können. Datengrundlage ist hierbei der Mikrozensus (in der vorliegenden Projektion bis zum Jahre 2011), eine amtliche Repräsentativstatistik des Statistischen Bundesamtes über die Bevölkerung und den Arbeitsmarkt, an der jährlich ein Prozent aller Haushalte in Deutschland beteiligt ist, angepasst an die Eckwerte der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (in der vorliegenden Projektion bis zum Jahre 2012). Für die Berufsdifferenzierung wurde seitens des BIBB eine einheitliche Berufsfeldsystematik entwickelt, welche die Berufe auf der Dreisteller-Ebene der Klassifikation der Berufe entsprechend ihrer Tätigkeiten gruppiert (TIEMANN u. a. 2008). Zur einfacheren Darstellung werden diese 54 Berufsfelder auf 12 Berufshauptfelder aggregiert (siehe Tabelle 4 in Maier u. a. 2014).

Die Ausführungen in diesem Bericht basieren auf der Basisprojektion der dritten Projektionswelle (MAIER, ZIKA et al., 2014). Diese baut auf den Methodiken der ersten (HELMRICH UND ZIKA 2010b) und zweiten Welle (HELMRICH u. a. 2012, ZIKA u. a. 2012) auf und nimmt zudem weitere Erneuerungen mit auf. Alle Erneuerungen in der Modellierung sind ausführlich in (MAIER et al. 2014) beschrieben. Die nachfolgende Abbildung gibt einen groben Überblick über die Funktionsweise des Modells.

Weitere Informationen unter [www.QuBe-Projekt.de](http://www.QuBe-Projekt.de).

(Fortsetzung Methodenhinweis)



## 5.1 Entwicklung des Arbeitsmarkts für Bankkaufleute 2005 bis 2011

Eine leicht steigende Zahl an Erwerbspersonen mit einer entsprechenden Qualifikation stehen im Zeitraum 2005 bis 2011 einer sinkenden Zahl an Beschäftigten (Erwerbstätigen) von Bankkaufleuten gegenüber. Entsprechend sinkt die Erwerbsquote von 74 auf 72%. Das Arbeitsvolumen in Jahresstunden der Beschäftigten sank bis zum Jahr 2011 auf rund 1.240 Stunden ab und lag damit erkennbar unter der durchschnittlichen Arbeitszeit von rund 1.400 Stunden für alle Berufe (siehe **Tabelle 5.1**).

**Tabelle 5.1**

Arbeitsmarkteckwerte für Bankkaufleute 2005 bis 2011

Bank-, Versicherungsfachleute	Jahr						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erwerbspersonen mit erlerntem Beruf (in Tsd.)	829	835	827	828	825	836	862
Erwerbsquoten bezogen auf die Gesamtbevölkerung (in Prozent)	74	74	73	72	72	72	72
Erwerbstätige (in Tsd.)	868	864	831	804	812	825	798
Arbeitsvolumen Erwerbstätige (in Jahresstunden)	1393	1376	1305	1260	1250	1282	1236
Stayer-Quote (in Prozent)	62	62	60	58	58	59	56

Quelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung des Statistischen Bundesamtes. Berechnungen und Darstellungen QuBe-Projekt, dritte Welle

Bemerkenswert ist der sinkende Anteil an sogenannten Stayern, d.h. Personen, die in ihrem erlernten Beruf bleiben und diesen ausüben. Dieser Anteil ist kontinuierlich von 62% im Jahr 2005 auf 56% im Jahr 2011 gesunken. Hohe Abwanderungen aus dem erlernten Beruf weisen zwar einerseits auf eine gut verwertbare Qualifikation hin, andererseits erschweren sie langfristig die Sicherung des Fachkräftebedarfs.

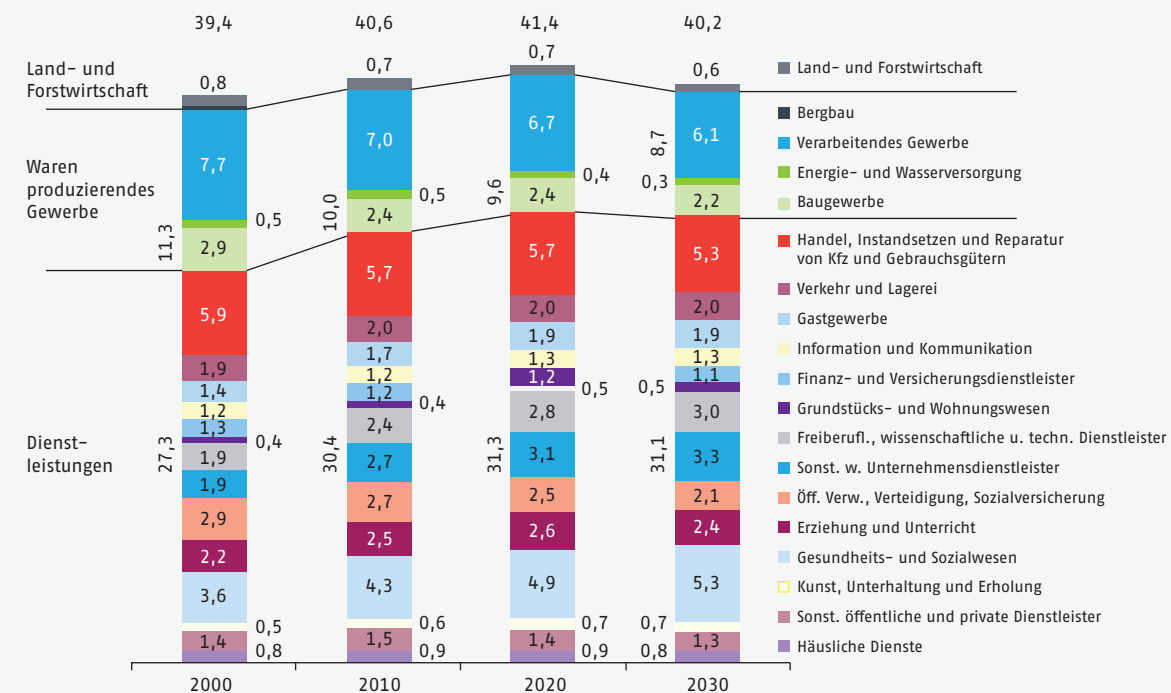
## 5.2 Entwicklung der Bankenbranche bis 2030

Die Bedeutung des Dienstleistungssektors nimmt weiter zu, während die Industriesektoren an Beschäftigungsumfang verlieren.

Aber nicht alle Dienstleistungsbranchen werden gleichermaßen zulegen. Während in den Bereichen „Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz- und Gebrauchsgütern“, „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“, „Erziehung und Unterricht“ und auch in geringerem Umfang in der Branche „Finanz- und Versicherungsdienstleister“ immer weniger Erwerbstätige benötigt werden, steigt der Bedarf im „Gesundheits- und Sozialwesen“. Hauptgrund für den Anstieg hier sind, neben der wachsenden Bedeutung der Kinderbetreuung, die Alterung der Gesellschaft und der technische Fortschritt in der Medizin. Der vergleichsweise geringe Rückgang der Beschäftigung im Sektor Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, in dem 2030 rund 1,1 Mio. Personen beschäftigt sein werden, hat sich schon lange angedeutet.

Abbildung 5.1

Erwerbstätige nach Wirtschaftszweigen 2000 bis 2030 – in Mio. Personen



Quelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung des Statistischen Bundesamtes. Berechnungen und Darstellungen QuBe-Projekt, dritte Welle

Die Wirtschaftszweige „Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleister“ sowie „sonstige wirtschaftliche Unternehmensdienstleister“ können ebenfalls mit einem Beschäftigungsaufbau rechnen. Die Leistungen des Wirtschaftszweigs „sonstige wirtschaftliche Unternehmensdienstleister“ werden zu 29 Prozent vom produzierenden Gewerbe in Anspruch genom-



men. Dieser Wirtschaftszweig umfasst u. a. die Arbeitnehmerüberlassung, die aber in Zukunft nur noch geringfügig expandiert. Beide Wirtschaftszweige profitieren – trotz abnehmender Tendenz – vom anhaltenden Prozess der Ausgliederung von Unternehmensteilen und Betriebsfunktionen („Outsourcing“).

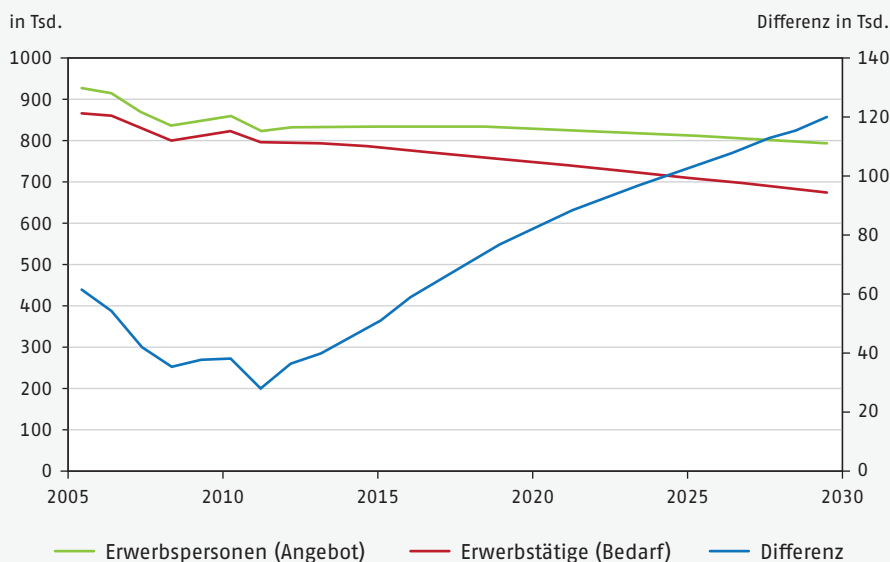
### 5.3 Gegenüberstellung von Bedarf an Erwerbstätigen und Angebot an Erwerbspersonen

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 (siehe **Abbildung 5.2**).

Jedoch wird dies nicht in allen Regionen in gleichem Umfang auftreten. Auch wird diese Entwicklung nur dann eintreten, wenn der vergleichsweise hohe Relativlohn in der Bankenbranche gehalten werden kann. Diese Branche setzt bislang vor allem dual ausgebildete Erwerbstätige ein. Hierfür rekrutiert sie überwiegend Hochschulzugangsberechtigte, deren Anteil an den jeweiligen Altersjahrgängen in den letzten 10 Jahren massiv zugenommen hat. Insofern kann dieser Ausbildungsberuf im Gegensatz zu den meisten anderen dualen Ausbildungsberufen von der starken Zunahme an Abiturienten/Abiturientinnen profitieren. Dies gilt aber nur so lange, wie er eine Alternative für Abiturienten/Abiturientinnen darstellt. Sollten hingegen die Löhne nicht weiter ansteigen und Abwanderungen bzw. Arbeitslosigkeit zunehmen, kann darunter die Attraktivität des Berufsfeldes leiden; und es können sich langfristig Auswirkungen auf die Personalbedarfsdeckung ergeben.

**Abbildung 5.2**

Saldierung von Erwerbstätigen und Erwerbspersonen im Berufsfeld Bank- und Versicherungsfachleute (BF 29)



Quelle: Mikrozensen. Berechnungen und Darstellungen QuBe-Projekt, dritte Welle

## 5.4 Zusammenfassung

Die Bankenbranche und vor allem die Bankkaufleute profitieren bislang von höheren Relativlöhnen und den guten Arbeitsmarktchancen. Der stärkere Rückgang beim Bedarf und das darüber liegende Angebot an Erwerbspersonen mit einer entsprechenden Qualifikation kann durch die hohe berufliche Flexibilität auf der Angebotsseite ausgeglichen werden.

Aus Sicht der Erwerbspersonen werden sich aber mittelfristig die Beschäftigungschancen in diesem Beruf verschlechtern. Somit kann der dual ausgebildete Beruf der Bank- und Versicherungskaufleute an Attraktivität für Abiturienten/Abiturientinnen verlieren. Gerade mit Blick auf die notwendige berufliche Flexibilität werden Abiturienten/Abiturientinnen dann eher auf ein duales Studium oder ein Hochschulstudium in einem vergleichbaren Fach aber hinsichtlich der Arbeitsmarktchancen weniger rigidem setzen.

Die Banken rekrutieren bislang zumeist selbst ausgebildete Bankkaufleute. Wie die Analysen im Kapitel 2 gezeigt haben, handelt es sich dabei um ein vergleichsweise rigides Berufsfeld, d. h. der Bedarf wird überwiegend durch einen einzigen erlernten Beruf gedeckt. Insofern sind die Banken gehalten, weiterhin über Bedarf auszubilden um ihren eigenen Ersatzbedarf zu sichern.

Sinkt der Bedarf und damit die Beschäftigungschancen für Bankkaufleute und wird das Berufsfeld aus Sicht junger Menschen, die vor einer Berufswahlentscheidung stehen, weniger attraktiv, so müssen Banken zukünftig verstärkt auch auf Hochschulabsolventen/-absolventinnen zurückgreifen, um ihren Bedarf zu decken. Inwieweit diese einen höheren Lohn durchsetzen können, ist nicht zuletzt davon abhängig, welche Möglichkeiten der Rationalisierung und Einsparungen die Banken umsetzen können.

Der demografisch bedingte Fachkräftemangel wird die Banken anders treffen als andere Branchen. Der Bedarf im Bankensektor wird zukünftig schneller sinken als das Angebot und der eigentliche Stammbetrieb wird seine Arbeitsplatzgarantie und somit Attraktivität verlieren. Banken müssen, um ihr Rekrutierungspotenzial auf der Ausbildungsseite zu erhalten, entweder auch die Ausbildungswilligen mit einem schulischen Abschluss unterhalb des Abiturs öffnen oder verstärkt Hochschulabsolventen/-absolventinnen einstellen.

## 6 Diskussionslinien zur Aus- und Weiterbildung im Bankensektor

### 6.1 Auswirkungen veränderter Betriebsstrukturen auf Aus- und Weiterbildung

In der einschlägigen Fachliteratur (z. B. SPATH/BAUER/ENGSTLER, 2008; Moormann/Heckl/Lamberti 2009; Ziegler&Sohl 2011) werden folgende Veränderungen auf die Betriebsstrukturen von Banken diskutiert: In den letzten Jahren sehen sich die Banken mit einem zunehmenden Kostendruck und einer Abnahme der Kundenbindung konfrontiert. Eine erhöhte Kundenbindung soll durch eine Verstärkung der Beratung spezifischer Kundengruppen und neue Filialkonzepte entgegengewirkt werden. Durch die Übertragung von Managementprinzipien aus der Fertigungstechnik sollen Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung und Kostensenkung herbeigeführt werden. All diese Bestrebungen werden unter dem Begriff Industrialisierung zusammengefasst. Dieser umfasst sehr unterschiedliche Maßnahmen wie Reorganisation, Standardisierung und Outsourcing und hat Auswirkungen auf die traditionelle Ausgestaltung der Branche. Technische Entwicklungen im Bereich der IT-Dienstleistung haben Veränderungen bei Produkten und Prozessen im Bankengewerbe herbeigeführt. Zunehmend stehen Banken auch im internationalen Wettbewerb oder werden durch europäische und globale Entwicklungen beeinflusst. Die Finanzkrise der vergangenen Jahre hat zu einem Image- und Vertrauensverlust der Banken geführt und europaweit eine Diskussion bezüglich einer stärkeren staatlichen Regulierung des Finanzdienstleistungssektors ausgelöst. Die Konkurrenz zu anderen Branchen des Dienstleistungssektors wächst, indem Finanzprodukte vermehrt auch von Nichtbanken angeboten werden. Schließlich sehen sich auch Banken durch den demografischer Wandel im Kampf um die besten Köpfe vor der Herausforderung, ein angemessenes Talent-Management zu betreiben oder Strategien zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu entwickeln. Im Folgenden soll auf einige dieser Entwicklungen näher eingegangen werden.

- ▶ *Dienstleistungsorientierung im Bankenbereich:* Schon 2008 wies eine als Reaktion auf die Bankenkrise beauftragte Studie des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (HABSCHICK & EVERS, 2008) auf den Bedarf einer Verbesserung der Beratungsqualität in der Finanzdienstleistungsbranche hin. Die Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen wurde hier als ein entscheidender Baustein genannt. Als Folge der massiven Filialschließungen seit den 1990er-Jahren ist die Bindung der Kunden an ihre Hausbank zurückgegangen. Online- und Telebanking mittels Computer und Telefon sind mittlerweile Standard. Sie bieten dem Kunden Unabhängigkeit von Filialen mit teilweise unflexiblen Öffnungszeiten bei der Abwicklung von Bankgeschäften und werden gerne genutzt. Eine verbesserte Beratung wird daher auch als Strategie für eine Verbesserung der Kundenbindung angesehen. In diesen Zusammenhängen gewinnt die Anpassungsfortbildung in den Weiterbildungsaktivitäten der Branche zunehmend an Bedeutung (JUNGMANN, 2010). Produktschulungen sollen die Bankmitarbeiter/-innen über die wechselnde Produktpalette informieren. In der Branche international anerkannte Zertifikatsschulungen wie zum Beispiel die markenrechtlich geschützte Schulung zum Certified Financial Planner (CFP) des Financial Planning Standards Board Deutschland e.V. (FPSB) werden genutzt, um den Kunden Qualitätsstandards aufzuzeigen und so im Wettbewerb zu bestehen (ebd. S. 36).
- ▶ *Industrialisierung:* Mit dem Begriff Industrialisierung werden im Bankensektor unterschiedliche Bestrebungen der Reorganisation mit dem Ziel einer Kostenreduzierung und Qualitätsverbesserung zusammengefasst. Dabei orientiert man sich an Verfahren und Methoden aus der Fertigungsindustrie und versucht diese auf den Bankensektor zu übertragen (PRAEG, 2008). Optimalerweise umfasst die Industrialisierung alle Ebenen eines Bankinstituts und

berücksichtigt die gesamte Wertschöpfungskette sowie das unterstützende Personal-, IT- und Innovationsmanagement (ebd. S. 174). Im Einzelnen sind hier zunächst die Standardisierung und Automatisierung von Massenprodukten zu nennen. Demgegenüber steht eine Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse besonderer Zielgruppen (mass-customization). Mit der Identifikation und Fokussierung auf das Kerngeschäft und spezifische Zielgruppen wurden neue Filialkonzepte (ENGSTLER & VOCKE, 2008; WELSCH, 2008) entwickelt, die spezifische Fachkenntnisse und umfangreiche Beratungskompetenzen der Mitarbeiter/-innen erfordern. So wird von manchen Banken zum Beispiel eine Spezialisierung nach Kundengruppen vorgenommen (z. B. jüngere Kunden/Kundinnen, ältere konservative Kunden/Kundinnen, Kunden/Kundinnen mit geringem Einkommen, spezifische regional stark vertretende Berufsgruppen, Migranten/Migrantinnen etc.), für die spezifische Finanzprodukte erarbeitet werden (VOGELSANG, 2011).

- ▶ *Auslagerung*: Andere Bereiche werden an Bankinstitute ausgelagert, die in der öffentlichen Wahrnehmung der Bankenlandschaft kaum ins Auge fallen, weil sie ohne direkten Kundenkontakt agieren. Besonders weit fortgeschritten ist das Outsourcing im Depot- und Wertpapierbereich. Aber auch die Backoffice-Abwicklungen (HAEMMERLING, 2008) sind davon vermehrt betroffen. Durch die Auslagerung von beleggebundenen Zahlungsverkehrsprozessen können große Volumina erzielt und kostengünstig abgewickelt werden. Diese Trennung von Vertriebs- und Transaktionsbanken verändert die Arbeitsteilung und Aufgabengestaltung in Banken verbunden mit einem tayloristischen Aufgabenzuschnitt. Dies birgt für die Mitarbeiter/-innen der Transaktionsbanken das Risiko einer Dequalifizierung. So weist Haemmerling auf die aufgabenbezogene und möglicherweise auch untertarifliche Bezahlung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Backoffice-Abwicklung als Chance für die Unternehmen hin (ebd. S. 140). Von gewerkschaftlicher Seite wird diese Entwicklung kritisch beobachtet. So weist Stadlinger in diesem Zusammenhang (2014) auf eine erhöhte Fehlerquote und Abstimmungsprobleme hin, die in manchen Unternehmen bereits die Rücknahme solcher „tayloristischer Gestaltungsmaßnahmen“ zur Folge gehabt hätten. Im Rahmen der Globalisierung werden solche Bankgeschäfte auch ins europäische Ausland ausgelagert. Auslagerungen außerhalb Europas sind dagegen die Ausnahme. Nicht mit allen Outsourcingprozessen ist jedoch eine Dequalifizierung verbunden. Auch das Kreditgeschäft stellt einen Bereich dar, in dem Outsourcing bereits in größerem Umfang betrieben wird. Vor allem private Immobilienkredite, aber auch Ratenkredite, Förderkredite oder kleinteilige Gewerbekredite eignen sich hierfür (MEIER, 2008). Sogenannte Kreditfabriken, in denen dieses Kreditgeschäft zusammenfassend über einzelne Institute hinweg abgewickelt werden, bieten den Vorteil, dass durch die Bündelung von Krediten größere Volumina entstehen und so bessere Konditionen auf dem Markt ausgehandelt werden können. Häufig werden Kreditfabriken innerhalb der Verbundstrukturen der jeweiligen „Säule“ implementiert und übernehmen bisher eher selten auch Aufträge aus verbundfremden Kreditinstituten. Ein Vorteil solcher Bündelung ist auch, dass sich notwendige Investitionen in eine effektive IT-Infrastruktur schneller amortisieren und die outsourcende Bank solche Investitionen einsparen kann. Mitarbeiter/-innen dieser Kreditfabriken arbeiten hoch spezialisiert und sind nur noch indirekt im Kundenkontakt: sie stellen sozusagen eine hochqualifizierte „Zuliefererdienstleistung“ bereit.
- ▶ *Qualitätssicherung*: Eine weitere Facette der Bankenindustrialisierung stellt die Orientierung an bewährten Qualitätsmanagementsystemen dar. Auch hier wurden Konzepte der Fertigungsindustrie entlehnt. Breit diskutiert wurde die Übertragung des in der Industrie weit verbreiteten Qualitätsmanagementansatzes nach Six Sigma auf das Bankenwesen (z. B. MOORMANN, HECKL & LAMBERTI, 2009). Diese zertifizierte und gestufte Qualifizierung im Bereich des betrieblichen Qualitätsmanagements beinhaltet ein aufeinander abgestimmtes Setting unterschiedlichster Werkzeuge aus dem Bereich der Organisationsentwicklung und

wird in der Branche häufig eingeführt. Grundsätzlich kann die Einführung eines strategischen Qualitätsmanagements unter Einbezug der Mitarbeiter/-innen auf der Grundlage eines quantitativen Ansatzes des „Zählens“, „Messens“ und „Wiegens“ von Qualitätskriterien vor dem Hintergrund klarer Zieldefinitionen zu einer Verbesserung von Produkten und Prozessen auch im Bankwesen führen. Die Orientierung an in der Industrie anerkannten Standards soll dabei vertrauensbildend wirken. Milkau (MILKAU, 2009) weist jedoch darauf hin, dass die Übertragbarkeit von Six Sigma auf die Branche auch Nachteile hat, da die statistische Herangehensweise strittig ist und die Werkzeuge des Six Sigma an den komplexen Anforderungen der Branche vorbeigehen. Er plädiert daher für eine flexible strategische Auswahl und den Einsatz unterschiedlicher Methoden des Qualitätsmanagements auf der Basis einer Qualitätsdefinition, die für die spezifischen Anforderungen des Bankenbereichs angemessener sind. Ein Beispiel hierfür ist z. B. die Ausrichtung an Kundenbedürfnissen und Servicequalität (BEITNER & SOHL, 2011). Damit wird es notwendig, strategisches Qualitätsmanagement stärker in Aus- und Weiterbildung der Bankberufe zu verankern. Hierbei erscheint eine Prüfung aller Prozesse unter Qualitätsaspekten sinnvoll. Die gestiegene Bedeutung der Kundenberatung ist auch vor dem Hintergrund europäischer Vorgaben dieser Bereiche besonders zu berücksichtigen.

- ▶ *Technische Entwicklungen:* Alle Prozesse des klassischen Bankgeschäfts sind zunehmend von IT-basierten Innovationen durchdrungen (ALT ET AL., 2010). In Beratung und Vertrieb kommen neben IT-gestützten Anwendungen in der Filiale wie interaktiven Beratungstischen oder Anwendungen zur teilautomatisierten Formularerfassung (Digipen) auch online oder mobile Lösungen zur Anwendung (Produktkonfigurator, Informations-Services oder Abonnements). Im Zahlungsverkehr sind ebenfalls Online- und mobile Angebote wie die virtuelle Kreditkarte und Online-Zahlungssysteme (z. B. PayPal) sowie SMS-Sicherheitsverfahren anzutreffen. Daneben sind noch prozessübergreifende IT-Anwendungen zu nennen, die zu einer besseren Übersichtlichkeit und Verknüpfung der Beratungsangebote beitragen. Auch Lösungen zur IT-Sicherheit (z. B. elektronische ID) sind prozessübergreifend angelegt. Damit all diese Anwendungen optimal genutzt werden können, müssen Mitarbeiter/-innen diese neuen Konzepte nachvollziehen und in Ihre Arbeit integrieren und für ihr Unternehmen sinnvolle Strategien und Konzepte zum Einsatz dieser Technologien erarbeiten. Sie haben hier gegenüber den Kunden ebenfalls eine beratende Funktion, vor allem wenn Kunden nicht technikaffin sind.
- ▶ *Internationale Entwicklungen:* Auch der Bankensektor ist von europäischen und globalen Entwicklungen direkt oder indirekt geprägt. Hierzu zählt im Bereich der beruflichen Bildung vor allem die Einführung eines europäischen Qualifikationsrahmens auf den weiter unten noch detaillierter eingegangen wird (vgl. **Kapitel 6.3**). Aber auch europäische Regelungen wie BASEL I-III, die Einführung des SEPA Verfahrens oder die Umsetzung europäischer Richtlinien für die Anlageberatung (Mitarbeiteranzeigeverordnung) haben Auswirkungen auf die inhaltliche Ausrichtung von Aus- und Weiterbildung. So weist Weingarz (2012) darauf hin, dass durch die in der Verordnung klar definierte und geforderte Sachkunde der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen lebenslange Lernprozesse im Bereich der beruflichen Weiterbildung in den Vordergrund von Qualifizierungsstrategien in der Anlageberatung geraten. Durch die internationalen Turbulenzen auf dem Bankenmarkt ist das Risikomanagement von Banken in das öffentliche Bewusstsein getreten. Aufsichtsrechtliche Vorschriften wurden verschärft (BAFIN, 2012). Die Mindestanforderungen im Risikomanagement der BaFin umfassen auch Anforderungen zur Qualifikation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Hier wurden Funktionsbereiche wie Risikocontrolling und Compliance verbindlich eingeführt und besondere Qualifikationen für die Wahrnehmung dieser Aufgaben gefordert. Der deutsche Bankenmarkt wurde in den vergangenen Jahren zunehmend von ausländischen Banken durchdrungen. Diese folgten zunächst ihren Kunden im Rahmen von Exportgeschäften und Auslandsinvestitionen

im Geschäftskundenbereich. Seit 2007 wiesen Studien (KÖHLER, 2008) auch einen zunehmenden Anstieg des Anteils ausländischer Banken am Retailgeschäft<sup>31</sup> nach. Auch wenn dieser Aufwärtstrend inzwischen abgeflacht ist, hat er zu Veränderungen in der Bankenlandschaft beigetragen.

- ▶ *Verstärkte Konkurrenz zwischen Banken und anderen Finanzdienstleistern:* Handel und Industrie haben Finanzierungskonzepte als Marketinginstrument für ihren Produktvertrieb entdeckt und Industriebanken managen die Finanzierung innerhalb von Konzernen. Versicherungen und Kreditkartenanbieter drängen ebenfalls mit ihren Produkten in das klassische Bankengeschäft. Die Banken versuchen ihrerseits schon über Jahrzehnte hinweg das gesamte Spektrum der Finanzberatung und -dienstleistungen abzudecken und dem Kunden/der Kundin so alle Finanzprodukte aus einer Hand anbieten zu können (LUDWIG, 2010). Auf diesem Weg sollen eine bessere Kundenbindung und Umsatzsteigerungen erreicht werden. Dieser Vertrieb von Bank- und Versicherungsprodukten durch Kreditinstitute wird unter den Oberbegriffen Allfinanz oder Bankassurance zusammengefasst. In der Vergangenheit haben Kreditinstitute unterschiedliche Geschäftsmodelle zur Umsetzung dieser Vertriebsstrategien erprobt. Diese reichen von Kooperationen mit Versicherungsgesellschaften bis hin zu Fusionen und Übernahmen (ein prominentes Beispiel ist die Übernahme der Dresdner Bank durch die Allianz Versicherung). Für die Mitarbeiter/-innen in Beratung und Vertrieb bedeutet dies, dass sie umfangreiche Kenntnisse über die erweiterte Produktpalette mit der Orientierung an Kundenbedürfnissen verknüpfen müssen, um so ein geeignetes Produktportfolio für den Kunden zusammenzustellen. Manche Verbände nutzen hierzu IT-Bankensysteme, die den Berater/die Beraterin bei der Zusammenstellung von Produktportfolios unterstützen (ERB, 2008). Aber auch hier werden vertieftes Produktwissen, systematische Methoden der Bedarfsermittlung und kundenorientierte Beratungs- und Vertriebsstrategien benötigt, um den Kunden adäquat zu betreuen. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die unterschiedliche Kultur und Ausbildungstradition der kooperierenden Unternehmen dar, die großen Einfluss auf die Beratungsqualität sowie auf Erfolg und Scheitern der Kooperationen haben (LUDWIG, 2010, S. 218–219).
- ▶ *Gesellschaftliche Entwicklungen:* Auch im Bankensektor wird der demografische Wandel vor allem in den neuen Bundesländern bemerkt. Weingarz (2012) weist darauf hin, dass hier der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter/-innen in der Sparkassenfinanzgruppe bei ca. 46 Jahren liegt und dies mit einem drastischen Rückgang der Schulabgänger/-innen einhergeht. Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter/-innen rückt somit verstärkt in den Mittelpunkt der Personalstrategie. Daneben wird ein konsequentes Talent Management immer wichtiger. Auch wenn der Beruf des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau bei Abiturienten/Abiturientinnen nach wie vor zu den attraktivsten Ausbildungsberufen des dualen Systems zählt, sind besonders leistungsstarke Jugendliche heute schwieriger für eine duale Ausbildung zu begeistern. Die Beliebtheit des Hochschulstudiums und des dualen Studiums nimmt zu. Das Ansehen von Banken hat zudem durch die Finanzkrise sehr gelitten und Banken haben hierdurch als Arbeitgeber an Attraktivität eingebüßt. Vor diesem Hintergrund sind Banken gefordert, ihre Ausbildung attraktiv zu gestalten oder alternative Karrierewege neben den traditionellen Entwicklungspfaden zu gestalten, indem z.B. duale Studiengänge angeboten werden. Noch offen ist, wie es gelingt das gesamte Potenzial beruflicher und akademischer Aus- und Weiterbildung zu erschließen, Konkurrenzen unterschiedlicher Bildungsverläufe zu vermeiden und durchlässige Strukturen als Gestaltungsoption aktiv wahrzunehmen, um für Jugendliche attraktive Bildungswege aufzuzeigen. Das vorliegende Paper möchte die Diskussion hierüber anstoßen.

<sup>31</sup> Unter Retailbanking wird das Geschäft mit Bankprodukten des täglichen Lebens bezeichnet: z.B. Girokonto, Tagesgeldkonto, Konsumentenkredite etc.

## 6.2 Entwicklungslinien zur Kompetenzorientierung in der Aus- und Weiterbildung

Im Berufsbildungsgesetz und in der Handwerksordnung ist festgelegt, dass in einem anerkannten Ausbildungsberuf nur nach der Ausbildungsordnung ausgebildet werden darf. In diesen Ausbildungsordnungen werden die Ziele und Inhalte der betrieblichen Ausbildung als Mindeststandards festgelegt, sie werden als Rechtsverordnung im Bundesanzeiger veröffentlicht und haben bundesweite Gültigkeit.

Mit der Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes 1969 und der Gründung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) 1970 wurde zugleich die zentrale Adresse für die Berufsbildung in Deutschland geschaffen. Die Berufsbilder der frühen Jahre waren in der Tradition der historisch gewachsenen handwerklichen Lehrberufe sowie der industriellen Lehr- und Anlernberufe sehr stark fertigungs- und verrichtungsorientiert gestaltet. Sie wiesen einen starken Fachbezug in den Inhalten auf, der Schwerpunkt lag auf fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten (§ 1 BBiG 1969). Der Ausbildungsberuf war zugleich Lebensberuf, die beruflich betriebliche Weiterbildung war von untergeordneter Bedeutung. Berufe wurden als Monoberufe entwickelt, dabei findet keinerlei Binnendifferenzierung während der Ausbildung statt, alle Auszubildenden eines Berufes lernen das Gleiche. Mitte der 1980er-Jahre geriet die starke Fachorientierung in die Kritik. Sie verhindere, so die Positionen aus industriesoziologischer und arbeitsorganisatorischer Perspektive, eine angemessene persönliche Entwicklung, die für die das individuelle Fortkommen unerlässlich sei. In einer ersten Reformwelle wurde eine „Entspezialisierung“ der Berufe vorgenommen, zugleich wurden sie breiter aufgestellt und um persönlichkeitsbezogene Inhalte angereichert; verwandte Berufe wurden zu „Berufsfamilien“ zusammengefasst. Zugleich wurde in den 1980er-Jahren die gemeinsame Grundbildung für das erste Ausbildungsjahr festgelegt und die anschließende Spezialisierung für die Berufe verordnet. Damit wurden erstmals für einen gesamten Ausbildungsbereich Berufe mit einer Binnendifferenzierung geschaffen, die den Auszubildenden und den Betrieben größere Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Ausbildung ermöglichte.

Mit der zunehmenden Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien, der verstärkten Kundenorientierung und den veränderten Aufbau- und Ablaufstrukturen in den Betrieben in den 1990er-Jahren erwies sich die bestehende Ausrichtung in den Ordnungsmitteln als zu eng. In einem erheblichen Kraftakt gelang es Mitte der 1990er-Jahre die Berufsbildung in den neuen Anwendungsfeldern der IT-Branche und in der Dienstleistungsbranche zu etablieren. Entscheidend dazu beigetragen hat die Diskussion um die qualifikatorischen Konsequenzen aus den Entwicklungen in strategisch bedeutsamen Technologien, dem Sprung von der Industrie zur Informations- und Wissensgesellschaft, der Globalisierung des Wirtschaftens und der damit verbundenen Umgestaltung der Arbeitsorganisation. Mit der Erschließung neuer Branchen für die Berufsbildung wurden die Ausbildungsordnungen strukturell und inhaltlich weiterentwickelt und zugleich angereichert: Methodische, soziale und personenbezogene Kompetenzen wurden integriert. Damit wurde das Konzept der Fachlichkeit um Komponenten der beruflichen Handlungsfähigkeit erweitert. Zugleich wurden Ausbildungsgänge mit besonderen Ausbildungsinhalten für einzelne berufsspezifische Aufgabenbereiche oder Tätigkeitsfelder geschaffen. Die Binnendifferenzierung erfolgt insbesondere durch *Schwerpunkte, Fachrichtungen oder Wahlqualifikationen*. Im Bankenbereich wurde eine solche Binnendifferenzierung nicht angestrebt. Zwar wurde das 1979 erlassene Berufsbild im Jahr 1997 aufgrund der veränderten Anforderungen novelliert, dabei wurden inhaltliche Veränderungen im Ausbildungsrahmenplan vorgenommen und der Rahmenlehrplan an das aufkommende Lernfeldkonzept der Kultusministerkonferenz angepasst und somit eine Abkehr von der bis dahin vorherrschenden Fachsystematik vollzogen (BRÖTZ/DORSCH-SCHWEIZER/HAIPETER 2006; KREYENSCHMIDT 1997, 2000). Der Ausbildungsberuf blieb jedoch als Monoberuf erhalten.

In den vergangenen zehn Jahren wurden die Berufsbilder tendenziell komplexer. Aufgrund der zunehmenden Ausdifferenzierung betrieblicher Leistungsprozesse sowie die steigenden Kompetenzerfordernisse im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen, technologischen und arbeitsorganisatorischen Wandel in den Betrieben. Neben einer Vielzahl von Monoberufen ohne Spezialisierungen wurden Berufsbilder entwickelt, die eine Vielzahl von Differenzierungen und Spezialisierungen vorsehen. Die zunehmende Flexibilisierung und Differenzierung hat zum Ziel, bereits in der Ausbildung auf ein breites Spektrum späterer Tätigkeits- und Beschäftigungsfelder vorzubereiten. Mit der zunehmenden Binnendifferenzierung der Ausbildungsberufe liegen faktisch Bausteinkonzepte vor, die den Ausbildungsbetrieben eine zunehmende Flexibilisierung der betrieblichen Ausbildung und eine verstärkte Ausrichtung auf die einzelbetrieblichen Belange ermöglichen. Der 2003 neu geschaffene Ausbildungsberuf Investmentfondkaufmann/-kauffrau kann als ein Versuch gesehen werden, die spezifischen Bedürfnisse eines Subsektors in der Branche aufzugreifen. Ein Treiber für den neuen Monoberuf war der Deutsche Fondsverband (BVI).

Mit der Novelle des Berufsbildungsgesetzes von 2005 wurde ein Paradigmenwechsel zur „ganzheitlichen, beruflichen Handlungsfähigkeit“ als zentrales Ziel der Berufsbildung festgeschrieben: *Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen (§ 1, Absatz 3, BBiG).* Damit wurden Entwicklungen nachvollzogen und gesetzlich verankert, die in der Ordnungsrbeit bereits seit einigen Jahren praktiziert werden.

Die Entscheidung der Bundesregierung einen Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) zu entwickeln und umzusetzen, bedeutet für die Berufsbildung eine weitere Zäsur. Sämtliche Ordnungsmittel – Ausbildungsordnungen und Fortbildungsregelungen – sind auf der Grundlage eines definierten Kompetenzmodells, das eine Weiterentwicklung des im Berufsbildungsgesetz festgelegten Konzepts der beruflichen Handlungsfähigkeit darstellt, zu gestalten d. h. die Berufsbildung soll zukünftig nicht mehr primär nach Fächern und Disziplinen, sondern kompetenz- und arbeitsprozessorientiert aufgebaut sein. Kompetenzorientierung bedeutet die Entwicklung von Ganzheitlichkeit und Vollständigkeit in der Ausbildung, und eine explizite Beschreibung der für die Ausübung des Berufs relevanten fachlichen und personalen und sozialen Kompetenzen (vgl. Kapitel 6.3).

Zum besseren Verständnis werden im Folgenden die wesentlichen Merkmale des Deutschen Qualifikationsrahmens skizziert und Entwicklungslinien für die zukünftige Gestaltung der Ordnungsmittel aufgezeigt. Im Anschluss daran wird erläutert, welche Perspektiven daraus für eine zukunftsfähige Berufsbildung im Bankenbereich abgeleitet werden können.

### 6.3 Umsetzung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)

Im Oktober 2006 hat die Bundesregierung mit der Kultusministerkonferenz (KMK) beschlossen, gemeinsam einen Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) zu entwickeln. 2007 wurde eine Bund – Länder – Koordinierungsgruppe DQR (AK DQR) mit dem Ziel eingesetzt, unter Mitwirkung von relevanten Akteuren aus der Allgemeinbildung, der Berufsbildung und der Hochschulbildung, der Sozialpartner und Wirtschaftsorganisationen und Experten und Expertinnen aus der Wissenschaft und Praxis einen Vorschlag zu erarbeiten. Der Entwurf wurde 2009 vorgelegt, bildungsbereichsübergreifend erprobt und im Juni 2013 verabschiedet mit dem Ziel der weiteren Umsetzung.

Mit der Entwicklung und Umsetzung des Deutschen Qualifikationsrahmens wird das Ziel verfolgt, das gesamte deutsche Qualifikationssystem, mit den drei Säulen Allgemein-, Berufs- und Hochschulbildung, transparenter und zugleich durchlässiger zu machen und die Anerkennung



von in Deutschland erworbenen Kompetenzen in Europa zu erleichtern. Zentrales Merkmal des DQR ist die Orientierung an Lernergebnissen, und damit an dem, „*was jemand nach Absolvierung eines Lernprozesses kann und in der Lage ist zu tun*“ (FRANK 2012). Der Kern des DQR-Vorschlags ist eine kompetenzorientierte Matrix, die bildungsbereichsübergreifend angelegt ist und die sich aus acht vertikalen Niveaus und einer vierteilten horizontalen Ebene, den sogenannten Deskriptoren zusammensetzt. Die acht Niveaus haben die Funktion, die erworbenen Lernergebnisse zu beschreiben und zu graduieren; mit den Deskriptoren sollen Art und Umfang der erzielten Lernergebnisse beschrieben werden, die für die Einordnung in das jeweilige Niveau erforderlich sind. Die Deskriptoren des DQR orientieren sich nicht an Input-Faktoren wie Lernzeit, Lernort oder Lernkontext sondern benennen Lernergebnisse. Die Beschreibung der Lernergebnisse erfolgt auf der Grundlage eines ausdifferenzierten Kompetenzverständnisses.

Dem DQR liegt das folgende Kompetenzverständnis zugrunde:

*„Kompetenzen bezeichnen die Fähigkeiten und die Bereitschaft, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten in Arbeits- und Lernsituationen und für die berufliche und persönliche Entwicklung zu nutzen. Methodenkompetenz wird als Querschnittskompetenz angesehen und findet keine eigenständige Erwähnung. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden“ (vgl. BMBF 2009).*

Mit dem DQR ist es gelungen, ein dem deutschen Bildungsverständnis entsprechend weiten Bildungsbegriff zugrunde zu legen.

#### ► Kompetenzbereiche des DQR

Im DQR werden die Kompetenzbereiche Fachkompetenz und personale Kompetenz unterschieden:

Fachkompetenz wird untergliedert in Wissen und Fertigkeiten:

- Wissen bezeichnet Fakten, Regel- und/oder Begründungswissen und umfasst praxisbezogene und theoriebezogene Wissensbestandteile.
- Fertigkeiten werden unterschieden nach kognitiven Fertigkeiten und praktischen Fertigkeiten.

Personale Kompetenz gliedert sich in Sozialkompetenz und Selbstständigkeit:

- Sozialkompetenz bezieht sich in erster Linie auf Aspekte der Team- und Führungsfähigkeit und die Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitgestaltung und Kommunikation.
- Selbstständigkeit umfasst die Fähigkeit und Bereitschaft, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln, das eigene Handeln zu reflektieren und die eigene Lernkompetenz weiterzuentwickeln<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Siehe dazu: [www.deutscherqualifikationsrahmen.de](http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de). In der ursprünglichen Version des DQR war „Selbstkompetenz“ als Kompetenzdimension vorgesehen. Im Laufe der Beratungsprozesse fand eine Begriffsänderung statt. Aus Selbstkompetenz wurde Selbstständigkeit. Die den einzelnen Niveaus zugeordneten Beschreibungen wurden dagegen nicht verändert und gelten nach wie vor, insofern ist davon auszugehen, dass Selbstständigkeit im Sinne von Selbstkompetenz ausgelegt werden kann.

Tabelle 6.1

## Struktur des Deutschen Qualifikationsrahmens

Niveauindikator			
Anforderungsstruktur			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team-/Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/ Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

Quelle: BMBF 2009

### ► Entwicklung kompetenzorientierter Ordnungsmittel – bisherige Erfahrungen

Mit der Verständigung zur weiteren Umsetzung des DQR ist der Auftrag verbunden, nach einem Zeitraum von fünf Jahren auf der Grundlage kompetenzorientierter Ausbildungsordnungen der beruflichen Erstausbildung alle Zuordnungen erneut zu beraten und gemeinsam über die Zuordnung zu entscheiden. Gleichzeitig wurden die staatlich anerkannten Ausbildungsordnungen pauschal zugeordnet (vgl. BMBF u. a. 2012).

Im Rahmen der Beratungen wurden in einer gemeinsamen Beschlussfassung schließlich alle drei- und dreieinhalbjährigen Ausbildungsberufe des dualen Systems und damit auch der Beruf Bankkaufmann/Bankkauffrau auf Niveaustufe 4 des DQR pauschal zugeordnet (BUND-LÄNDER-KOORDINIERUNGSSTELLE FÜR DEN DEUTSCHEN QUALIFIKATIONSRAHMEN FÜR LEBENSLANGES LERNEN 2013, S. 36).

### ► Leitlinien für die Entwicklung kompetenzorientierter Ordnungsmittel

Die gegenwärtige Struktur der 330 staatlich anerkannten Ausbildungsordnungen ist sehr heterogen: Während eine Vielzahl der Berufsbilder bereits handlungsorientiert gestaltet sind, weisen andere eine mehr oder weniger ausgeprägte Fachorientierung auf. Eine wesentliche Herausforderung der Zukunft wird darin bestehen, für die Vielfalt der Berufe auf der Grundlage der DQR-Systematik zu verbindlichen einheitlichen definitorischen Festlegungen zu kommen und diese anzuwenden<sup>33</sup>.

Für die Gestaltung kompetenzorientierter Ausbildungsmittel ist im Vorfeld zu klären, inwieweit die vorgegebene, pauschale Zuordnung die ausschließliche Orientierung für die Gestaltung sein soll, oder ob die Anforderungsstruktur und die zu erzielenden Lernergebnisse der Berufsbilder maßgeblich sein sollen. Im Weiteren ist eine Verständigung darüber zu erreichen, wie mit den Deskriptoren umgegangen werden soll, ob alle Dimensionen/Bereiche eines Niveaus abzudecken sind, oder berufsbezogen eine Differenzierung erfolgen kann. In diesem Fall ist zu klären, wie eine Gesamteinordnung aussehen kann.

Daneben ist es erforderlich eindeutige, nachvollziehbare und geeignete Kriterien für die Formulierung der einzelnen Kompetenzdimensionen und eine Verständigung des Begriffs- und Bedeutungsverständnisses zu erreichen und das methodische Vorgehen abzustimmen. Die Kompetenzdimensionen sind als analytische Differenzierungen zu verstehen, sie stehen nicht für sich allein, sondern sind in ihrer Interdependenz zueinander hinsichtlich der Handlungskompetenz

<sup>33</sup> Gegenwärtig wird im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Hauptausschusses des BIBB ein Strukturkonzept für die Gestaltung kompetenzorientierter Ordnungsmittel entwickelt. An der Erarbeitung sind alle im Hauptausschuss vertretenen Gruppen beteiligt. Mit einem Ergebnis ist 2014 zu rechnen.

und bezogen auf die jeweilige Niveaueausprägung zu betrachten, damit die Ganzheitlichkeit der Berufsbildung gewahrt bleibt.

Im Folgenden werden die wesentlichen Handlungsschritte skizziert.

### ► 1. Schritt: Festlegung von Berufsbildern – Formulierung von Lernergebnissen des Berufs

In diesem Schritt sind die zu erzielenden Lernergebnisse des Berufes festzulegen. Lernergebnisse konkretisieren, was Lernende nach Abschluss des individuellen Lernprozesses wissen, verstehen und in der Lage sind zu tun.

Das Berufsbild beinhaltet die Gesamtheit der für die Ausübung des Berufs erforderlichen Kompetenzen auf der Grundlage der den Beruf prägenden relevanten Aufgaben und Tätigkeiten, die über einzelbetriebliche Sachverhalte hinausgehen. Das Profil sollte sich an berufstypischen und einsatzgebietspezifischen Arbeits- oder Geschäftsprozessen orientieren, die ganzheitlich angelegt sind und konzeptionell eine Integration der Kompetenzen und der beschriebenen Handlungsaspekte beinhalten.

Bei der Gestaltung der Ordnungsmittel sollten zugleich Anschlussfähigkeiten aufgezeigt werden, d. h. bestehende Strukturen in den Ordnungsmitteln sollten aufgenommen und systematisch in der Logik des DQR weiterentwickelt werden.

### ► 2. Schritt: Identifikation der relevanten beruflichen Handlungsfelder des Berufes

Berufsbilder sind einerseits breitbandig zu strukturieren und andererseits einzelbetriebsübergreifend und technikoffen zu gestalten. Sie sollen darüber hinaus die relevanten Handlungsfelder umfassen und sich in größere Berufszusammenhänge einordnen lassen. Ausgehend von dem beschriebenen Profil sind in einem weiteren Schritt relevante, den Beruf prägende hinreichend komplexe Handlungsfelder zu bestimmen bzw. abzuleiten. Handlungsfelder umfassen zusammengehörige Arbeits- und Geschäftsprozesse bzw. betriebliche Handlungssituationen und beinhalten die Handlungskompetenzen, die zur Bewältigung der formulierten Aufgaben und Tätigkeiten mindestens notwendig sind. Eine Orientierung geben die in einzelnen Berufen formulierten Wahlqualifikationseinheiten bzw. die verordneten Zusatzqualifikationen; sie haben den Charakter einzelner Handlungsfelder<sup>34</sup>. Die gesamten Handlungsfelder strukturieren das Berufsbild.

### ► 3. Schritt: Beschreibung der Kompetenzen in den einzelnen Handlungsfeldern

Bezugspunkte der Ausbildung sind die sachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen, die zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben erforderlich sind, mit dem Anspruch auf Vollständigkeit und Ganzheitlichkeit. Vollständigkeit beinhaltet die Verzahnung von Theorie und Praxis und von Denken und Handeln unter konsequenter Berücksichtigung des Modells der „Vollständigen Handlung“ (informieren, planen, entscheiden, ausführen, kontrollieren, bewerten). Die Kompetenzen werden für die einzelnen Handlungsfelder formuliert. In einem zweiten Schritt sind die Einzelbeschreibungen zu einer Gesamtbeschreibung zusammenzuführen um die Ganzheitlichkeit zu gewährleisten und zu verhindern, dass z. B. Fachkompetenz isoliert von personaler Kompetenz betrachtet wird.

<sup>34</sup> Z. B. Fachinformatiker/-in Fachrichtung Anwendungsentwicklung (V0 1997): Mitgestalten an betrieblichen Prozessen; Gestalten von Geschäftsprozessen im IT – Bereich; Konfigurieren von IT-Systemen; Entwickeln von (einfacher) Software; Entwickeln von Datenbanksystemen nach Kundenwünschen; Vernetzen von IT-Systemen; Organisieren und Durchführung von (komplexen) IT-Systemen; Erbringen von IT-Service; Vermarkten von IT-Systemen; Ermitteln der Wirtschaftlichkeit von IT-Leistungen, etc.

#### ► 4. Schritt: Abgleich der Handlungsfelder mit dem Berufsbild

Nach der Fertigstellung der Handlungsfelder findet ein Abgleich mit dem Berufsprofil statt, damit sichergestellt werden kann, dass alle für das Berufsbild relevanten Kompetenzen und das zu erzielende Lernergebnis in der erforderlichen Breite und Tiefe aufgenommen ist.

#### ► 5. Schritt: Festlegung geeigneter Prüfungsmodalitäten

Kompetenzorientierte Prüfungen zeichnen sich prinzipiell dadurch aus, dass sich die Prüfungsmethoden bzw. -aufgaben möglichst nahe an den realen Arbeits- und Handlungsabläufen in beruflichen Handlungssituationen orientieren und dabei die wichtigen Abläufe, Prozesse und Produkte in den Blick nehmen. Solche Prüfungen verlangen in erster Linie ‚echte‘ Situationsaufgaben, zu deren Bewältigung jeweils spezifische Bereiche (Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz) gefordert werden. ‚Unechte‘ Situationsaufgaben sind dadurch gekennzeichnet, dass die Situationen in ihrer Komplexität zerstückelt werden, indem die Auszubildenden durch kleinschrittige Fragen zu vorgegebenen Antworten bzw. Lösungen geführt werden. Oder die Situationen sind nur künstlich angefüllt, indem die in der Situationsbeschreibung gegebenen Informationen für die Lösungsbearbeitung nicht benötigt werden.

Neben der Frage, was geprüft werden soll, ist es für die Gestaltung anforderungs- und funktionsgerechter Prüfungen wichtig zu klären, wie, d. h. mit welchen Formen die Leistungsfeststellung durchgeführt werden soll und welche Methoden für die Kompetenzfeststellung geeignet sind. Dabei gilt: Je vielfältiger und komplexer die zu prüfenden Kompetenzen sind, desto differenzierter sollten auch die zum Einsatz kommenden Prüfungsformen sein. Ausgehend von der Festlegung geeigneter Prüfungsmethoden sind in den weiteren Schritten die Prüfungsaufgabe/-n zu erstellen, die Prüfung durchzuführen sowie angemessene Bewertungs- und Beurteilungsverfahren zu entwickeln. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die modulbezogenen Prüfungen und die integrierte Zwischen- und Abschlussprüfung so zu gestalten, dass damit das Konstrukt der beruflichen Handlungskompetenz hinreichend abgebildet wird. Bei der Entwicklung der Prüfungsaufgaben bestehen die Herausforderungen insbesondere darin, die zu prüfenden Kompetenzen so zu präzisieren und mit Indikatoren zu verbinden, dass darüber hinaus das Vorhandensein der Kompetenz festgestellt werden kann, und in einem weiteren Schritt Standards zu formulieren, die das (festgelegte) Mindestmaß beschreiben, zu dem die Kompetenz erfüllt sein soll.

#### ► Karriereweg in der Aus- und Fortbildung – vom Bankkaufmann zum Master – Handlungsoptionen für die Gestaltung zukunftsorientierter Berufsbildung im Bankenbereich

Die Kompetenz- und Lernergebnisorientierung des DQR gilt für das gesamte Bildungswesen – im berufsbildenden Bereich sowohl für Aus- als auch für Fortbildungsregelungen. Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO) regeln, die bundeseinheitlich anerkannten Aufstiegsfortbildungen. Fortbildungsabschlüsse orientieren sich in ihren Zielen und Inhalten an den zukünftigen Bedarfen der Unternehmen und an der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten. Fortbildungsregelungen kommen in erster Linie für Maßnahmen der beruflichen Fortbildung in Betracht, die auf einen qualifizierten Abschluss vorbereiten. Im Unterschied zu den Ausbildungsordnungen sind in den Fortbildungsregelungen die Prüfungsbestimmungen, die Durchführung der Prüfung, Zulassungsvoraussetzungen und die Abschlussbezeichnungen, z. B. Meister, Fachwirt, Betriebswirt etc., fixiert (§ 53 Abs. 2 BBiG bzw. § 42 Abs. 2 HwO)<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Gegenwärtig gibt es 218 staatlich anerkannte Fortbildungsregelungen, sie sind in 91 Rechtsverordnungen über handwerkliche Meisterprüfungen, 14 fortgeltende Regelungen bei handwerklichen Meisterprüfungen, 47 Rechtsverordnungen über die Anforderungen in Meisterprüfungen und 64 Rechtsverordnungen zur beruflichen Fortbildung. Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe, 2012.

Im System der staatlich anerkannten Fortbildungsregelungen nach BBiG und HwO ist in den vergangenen Jahren ein dreigliedriges, aufeinander bezogenes Modell (3-Ebenen-Modell) entstanden. Die in den Fortbildungsregelungen festgelegten Zulassungsvoraussetzungen sehen im Allgemeinen eine angemessene Berufspraxis sowie in der Regel eine abgeschlossene Berufsausbildung oder stattdessen eine entsprechende einschlägige Berufspraxis voraus.

### ► 3-Ebenen-Modell der staatlich anerkannten Fortbildungs-/Weiterbildungsregelungen

Auf der 1. Ebene des dreistufigen Weiterbildungssystems besteht die Möglichkeit, sich in einem sogenannten Spezialisten-Weiterbildungsberuf zu qualifizieren. Diese Fortbildungsregelungen ergänzen und erweitern die in den Ausbildungsprofilen formulierten und erworbenen Kompetenzen, fügen neue anspruchsvolle Handlungs- und Aufgabenfelder hinzu und eröffnen den Absolventen/Absolventinnen neue und anspruchsvollere Beschäftigungsfelder. Hierzu zählen z. B. IT-Spezialisten und Fachberater/-innen. Diese Abschlüsse sind im DQR auf dem Niveau 5 zugeordnet.

Die 2. Ebene der Weiterbildung qualifiziert z. B. zum/zur Fachwirt/-in, zum/zur Fachkaufmann/Fachkauffrau, zum/zur Industriemeister/-in, zum/zur Fachmeister/-in und zum/zur Operativen Professional (IT-Bereich); 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 Bachelor.

Auf der 3. Ebene werden Beschäftigte zum/zur Strategischen Professional (IT-Bereich), zum/zur Geprüften Betriebswirt/-in, zum/zur Technischen Betriebswirt/-in und zum/zur Geprüften Berufspädagogen/Berufspädagogin ausgebildet. Die Absolventen und Absolventinnen dieser Abschlüsse sind für strategische Führungsaufgaben qualifiziert; diese Abschlüsse sind auf dem Niveau 7 des DQR, analog zum Master zugeordnet.

Mit diesem Mehrebenenmodell sind im Bereich der staatlich anerkannten Weiterbildung systemische Ansätze vorhanden, die eine Durchlässigkeit fördern.

Gegenwärtig werden Aus- und Fortbildungsregelungen fast ausnahmslos zeitlich und inhaltlich unabhängig voneinander entwickelt und in Kraft gesetzt. Überlegungen, Teile der Berufsbildung, z. B. Zusatzqualifikationen, die während der Berufsbildung absolviert und durch eine Prüfung anerkannt werden, bei späteren Weiterbildungen in dem Berufsbereich zur Anrechnung bringen zu können, scheitern bisher. Eine Anrechnung von Lernleistungen aus Fortbildungsregelungen auf die Ausbildung, die insbesondere für Leistungsstarke einen zusätzlichen Anreiz schaffen würden, ist daher nicht möglich.

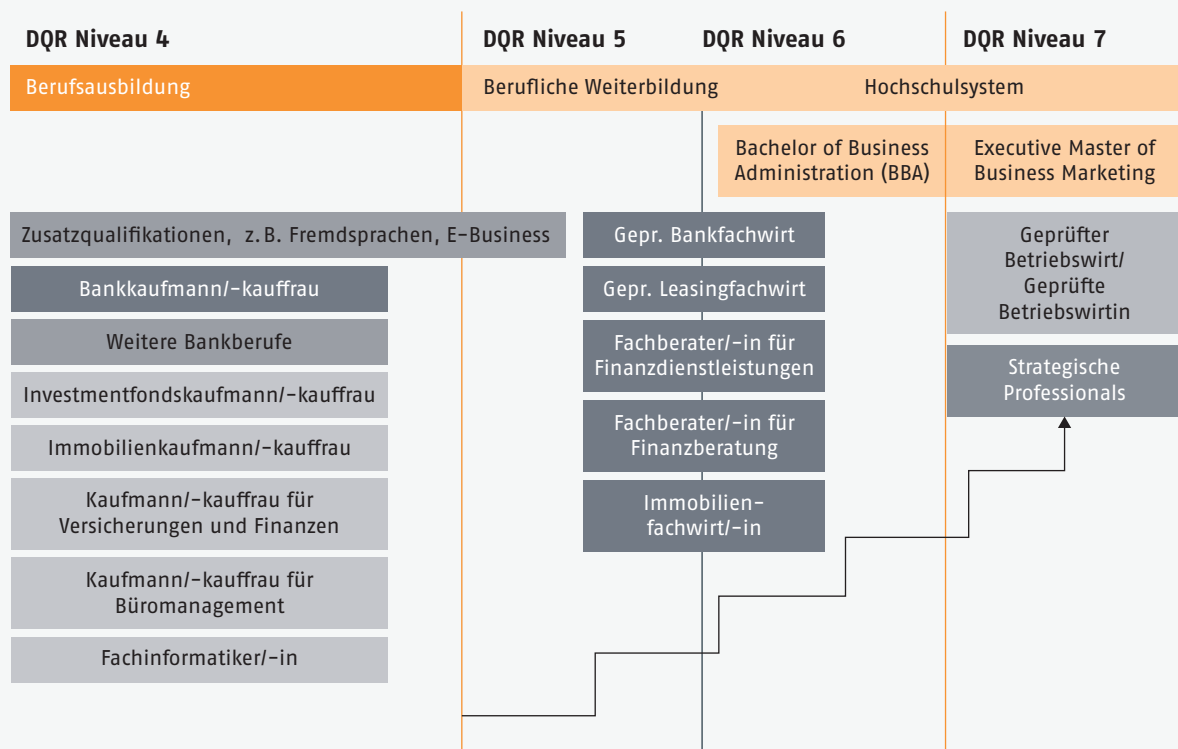
Im Zuge der weiteren Entwicklung des DQR sind die bestehenden Strukturen auch zur Hochschule durchlässiger zu gestalten um z. B. Karrierewege im Bankbereich auszubauen.

Die folgende Grafik skizziert einen möglichen Karriereweg im Bankenbereich auf der Grundlage der bestehenden berufsbildenden Bildungsgänge.

Eine zentrale Aufgabe der Zukunft wird darin bestehen, Aus- und Fortbildungsregelungen synchron zu entwickeln und die Strukturierung der Aus- und Fortbildungsregelungen konsequent in berufsrelevante Handlungsfelder umzusetzen, mit der Möglichkeit der flexiblen Anwendung in der Praxis.

Abbildung 6.1

Karrierewege im Bankenbereich am Beispiel des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau



Quelle: Irmgard Frank, BIBB

### ► Ein Blick in die Zukunft: Struktur eines zukünftigen Berufsbildes Bankkaufmann/Bankkauffrau

In einem ersten Schritt sollte die Novellierung des Berufsbildes Bankkaufmann/Bankkauffrau erfolgen. Das Berufsbild des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau wurde bereits 1997 verabschiedet, zu einer Zeit als das vormalige Berufsbildungsgesetz mit der Ausrichtung auf Fertigkeiten und Kenntnisse als handlungsleitendes Berufsverständnis gültig war. Das Berufsbild erhält in erster Linie Wissensbestandteile im Sinne von Lerninhalten in sehr allgemeiner Form in den Bereichen: Das ausbildende Unternehmen; Markt- und Kundenorientierung; Kontoführung; Geld- und Vermögensanlage; Kreditwirtschaft; Rechnungswesen und Steuerung. In der Abschlussprüfung sind u. a. praxisbezogene Aufgaben aus den Gebieten Kontoführung, Zahlungsverkehr, Geld- und Vermögensanlage und Kreditgeschäft und aus den Fächern Rechnungswesen und Steuerung zu lösen. Weiterhin ist neben der schriftlichen Prüfung im Bereich Wirtschafts- und Sozialkunde ein Kundenberatungsgespräch vorgesehen. Zur Wahl stehen dabei zwei Aufgaben aus den Gebieten Kontoführung und Zahlungsverkehr oder Geld- und Vermögensanlage sowie Kreditgeschäft. Dabei soll der Prüfling zeigen, dass er/sie in der Lage ist, Kundengespräche systematisch zu führen.

Die sehr allgemeinen Ausführungen im Berufsbild eröffnen den Betrieben sehr große Handlungsoptionen bei der Gestaltung des betrieblichen Ausbildungsplanes. Zugleich ist das Berufsbild breit aufgestellt und es steht zu befürchten, dass Ausbildungsinhalte, die z. B. Kontoführung und Zahlungsverkehr betreffen, angesichts des strukturellen Wandels in der Branche an Bedeutung verlieren. Gleichzeitig wird der Entwicklung eines/einer zukünftigen Kundenberaters/Kundenberaterin, der/die in der Lage ist, auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden/der Kundin flexibel und situationsbezogen eingehen zu können, nicht im ausreichenden Maß Rechnung getragen.

Wie die Analyse der Stellenanzeigen für den Ausbildungsberuf Bankkauffrau/Bankkaufmann zeigt (vgl. **Kapitel 3.4**), nehmen die Kunden- und Vertriebsorientierung einen breiten Raum ein. Eine ausgeprägte personale Kompetenz (Fähigkeit zu Kommunikation; ausgeprägte Kontaktfreude, hohe Aufgeschlossenheit) und die Befähigung zum Arbeiten im Team spielen bei den Anforderungen eine große Rolle. Erwartet wird darüber hinaus die Fähigkeit, das „große Ganze“ zu sehen und in Systemen zu denken um komplexe Aufgaben eigenständig lösen zu können. Die Lernbereitschaft und die Fähigkeit und Bereitschaft zum eigenständigen Weiterlernen werden betont. Ein korrektes äußeres Erscheinungsbild und gute Umgangsformen werden vorausgesetzt. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise in den vergangenen Jahren sind die Banken bemüht, den immensen Imageschaden zu beheben und verlorengegangenes Vertrauen zurück zu gewinnen. Geldinstitute suchen insbesondere im Vertrieb geeignete Mitarbeiter/-innen; angeboten wird eine spezielle Ausbildung „Bankkaufmann/Bankkauffrau Vertrieb“ oder Bankkaufmann/Bankkauffrau Außendienst“. Diese Ausrichtung geht über das im Berufsbild verankerte Profil hinaus.

Eine weitergehende Ausdifferenzierung des Berufsbildes durch die ausbildenden Betriebe mag aus einzelbetrieblicher Sicht sinnvoll sein und den aktuellen Bedingungen des Marktes entsprechen. Damit verbunden ist die Gefahr der Entwicklung von parallelen Ausbildungsstrukturen unter der Flagge der dualen Berufsbildung. Bei einer Novellierung des Berufsbildes sind die vielfältigen strukturellen Veränderungen und Kompetenzanforderungen aufzunehmen. Ein monostrukturierter Beruf, bei dem die Auszubildenden während der gesamten Ausbildungszeit die gleichen Kompetenzen erwerben, wird nach den vorliegenden Erkenntnissen kaum geeignet sein, bereits in der Ausbildung auf ein breites Spektrum späterer Tätigkeits- und Beschäftigungsfelder vorzubereiten. Vielmehr bietet ein Beruf mit einer Binnendifferenzierung, in der besondere Ausbildungsinhalte für einzelne berufsspezifische Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder vorgesehen werden, den Ausbildungsbetrieben eine Flexibilität in der betrieblichen Ausbildung und ermöglicht eine angemessene Ausrichtung auf die einzelbetrieblichen Belange. Dazu eignen sich Wahlqualifikationen. Sie werden insbesondere in den Berufsbildern verordnet, die sich durch eine hohe Spezialisierung der Branche auszeichnet, in denen eine Vielzahl der Betriebe ein breites Spektrum bearbeitet. Wahlqualifikationen bieten den Betrieben die Möglichkeit verschiedene Qualifikationsbündel den betrieblichen Gegebenheiten entsprechend miteinander zu kombinieren. Eine weitere Differenzierung und Flexibilisierung der Ausbildung ist durch den Einsatz von Zusatzqualifikationen möglich. Die zusätzlich zu den Berufsbildern erlassenen Inhalte können als vertiefende Elemente verstanden werden, die einzeln geprüft werden. Das Berufsbildungsgesetz von 2005 sieht dieses Instrument zur weiteren Anreicherung der in den Ausbildungsordnungen enthaltenden Mindestanforderungen vor. Kennzeichen der Zusatzqualifikationen ist ihre Wahlfreiheit mit der Möglichkeit zur Erweiterung der individuellen beruflichen Kompetenz, sie können zugleich für leistungsstarken Auszubildenden zusätzliche Anreize schaffen.

Die parallele Novellierung der bestehenden Fortbildungsordnung „Geprüfter Fachberater für Finanzdienstleistungen/Geprüfte Fachberaterin für Finanzdienstleistungen“ kann Pilotcharakter für die Gestaltung durchlässiger Strukturen in der Berufsbildung im Bankensektor haben. Eine Verknüpfung und Anrechnung von Lernleistungen aus der „traditionellen Weiterbildung“ bereits während der Ausbildung kann attraktivitätsfördernd im Kampf um die Besten sein. Hierdurch würde die Attraktivität der innerhalb des Bankensektors akzeptierten dualen Ausbildung weiter gestärkt und eine vollwertige Alternative zum Hochschulstudium angeboten werden, die die Konkurrenz von (dualen) Studiengängen nicht zu fürchten braucht.

► **Exkurs: Gleichwertigkeit formalen, nicht-formalen und informellen Lernens – Erste Überlegungen zur Zuordnung von nicht-formalen Bildungsgängen in den DQR**

Im gemeinsamen Beschluss der KMK, des BMBF, der Wirtschaftsministerkonferenz und des BMWi zum Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) vom 01.05.2013 wurde vereinbart, den DQR auf andere Lernbereiche (nicht-formal, informell), entsprechend den Empfehlungen der Europäischen Kommission, in den nächsten Jahren auszuweiten.

Mit der Entscheidung haben sich die Akteure verpflichtet, die Möglichkeiten der Anerkennung und Anrechnung von Ergebnissen informellen Lernens zu verbessern und entsprechende Verfahren zu entwickeln und zu implementieren. Das Bildungssystem in Deutschland ist in allen Bereichen traditionell sehr formal aufgebaut, vorgeschriebene Bildungswege, Zeiten, Inhalte und die Vergabe entsprechender Zertifikate sind das tragende Gerüst.

In Deutschland gibt es gegenwärtig eine Vielzahl von Initiativen zur Feststellung von in informellen und non-formalen Lernprozessen erworbenen Kompetenzen ein bildungsbereichsübergreifendes System existiert dagegen nicht. Die Europäische Union empfiehlt den Mitgliedsstaaten, auch die in nicht-formalen und informellen Lernprozessen erworbenen Kompetenzen zuzuordnen.

2013 wurden dazu zwei Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich mit der Frage beschäftigen, wie mit den Lernergebnissen aus dem jeweiligen Bereich mit Blick auf die Zuordnung zum DQR umgegangen werden soll. Die nicht-formale Bildung ist nach dem Verständnis einer Arbeitsgruppe kürzer und flexibler ausgerichtet als formale Bildungsprozesse und kann abschlussbezogen oder nicht gestaltet sein; sie ist immer fremdorganisiert. Informelle Bildungsprozesse dagegen sind kaum organisiert und grundsätzlich nicht abschlussbezogen. Beide Lernformen sind jedoch von hoher Bedeutung und werden dem formellen Lernen als gleichwertig angesehen.<sup>36</sup>

Die Arbeiten sind noch nicht abgeschlossen. Einigkeit wurde darüber erzielt, auf der Grundlage eindeutiger Anforderungen, Kriterien und Verfahren eine Zuordnung von Abschlüssen des nicht-formalen Lernens in den DQR vorzunehmen. Die weiteren Arbeiten werden darin bestehen, über den Weg der Begutachtung exemplarischer Beispiele aus dem Bereich des non-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 bestimmte Bereiche bestimmt werden. Eine exemplarische Prüfung der Bildungsgänge der Bankenakademien (siehe Kapitel 1.2) wäre hier ein lohnendes Untersuchungsfeld.

## 6.4 Zusammenfassung

Staatlich geregelte Aus- und Weiterbildungsangebote müssen Entwicklungen in Branchen, in der Gesellschaft und im Bildungssystem aufgreifen und systematisch aufeinander abgestimmte Angebote für unterschiedliche Zielgruppen bereitstellen. Dabei sind sowohl die Bedarfe der betrieblichen Praxis als auch die Bedarfe der Zielgruppen zu berücksichtigen. Im ersten Teil des Kapitels wurden die Veränderungen der Betriebsstrukturen anhand der aktuellen Literatur nachgezeichnet. Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Gestaltung der Aus- und Weiterbildung. So sind eine stärkere Ausdifferenzierung unterschiedlicher Geschäftsmodelle, Filial- und Beratungskonzepte angemessen zu berücksichtigen. Gestiegene Qualitätsanforderungen und internationale Entwicklungen sollten ebenfalls aufgegriffen werden. Traditionell stellt der Beruf des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau einen auf Angebots- und Nachfrageseite beliebten und anerkannten Ausbildungsberuf des dualen Systems dar. Allerdings entspricht die

<sup>36</sup> Entwurf: Expertenarbeitsgruppe zur Zuordnung von Ergebnissen nicht-formalen Lernens im Deutschen Qualifikationsrahmen, Abschlussbericht Stand 26.11.2013 (bisher unveröffentlicht).



Ausbildungsordnung von 1997 nicht mehr den aktuellen bildungspolitischen Anforderungen an eine, auf berufliche Handlungskompetenz hin orientierte, Ausbildung. Durch eine konsequente Überarbeitung könnte Durchlässigkeit in der Aus- und Weiterbildung schon in der beruflichen Erstausbildung anlegt und leistungsstarken Jugendlichen die Möglichkeit eröffnet werden Zusatzqualifikationen zu erwerben. Eine konsequente Gestaltung der geregelten Fortbildung über alle Stufen der Weiterbildung sollte Optionen der Anrechnung schon in der Ausbildung erworbener Qualifikationen eröffnen und Äquivalenz zur akademischen Ausbildung aufzeigen. Mit der Einführung des DQR eröffnet sich hier die Chance einer systemisch abgestimmten Modernisierung. Durch die Erarbeitung einer branchenweiten Bildungsarchitektur auf der Grundlage bundesweiter Aus- und Fortbildungsregelungen nach dem BBiG kann die Gleichwertigkeit beruflicher Ausbildung gegenüber der Hochschulbildung gestärkt werden.

Bildungspolitisch wäre damit ein entscheidender Schritt getan, das Angebot an anspruchsvollen Ausbildungsberufen und hochwertigen Zusatzqualifikationen sowie das Angebot der Fortbildungsabschlüsse in gestuften Weiterbildungssystemen, die zu den höchsten Kompetenzniveaus führen, weiter auszubauen. Für die systematische Entwicklung eines „zweiten Königswegs“ zu hohen und höchsten Kompetenzen – neben dem Hochschulstudium – spricht nicht nur, dass dieser Ansatz Höherqualifizierung in erheblich größerer Breite ermöglichen würde, sondern auch sehr gut dem Bedarf des Beschäftigungssystems entsprechen würde. Die Philosophie der Qualifikationsrahmen weist hier den richtigen Weg: es kommt nicht auf bestimmte Abschlüsse (Qualifikationen) an, sondern auf erworbene Kompetenzen. Deshalb haben die für die Entwicklung des Deutschen Qualifikationsrahmens maßgeblichen Akteure vereinbart, dass alle Kompetenzniveaus des Rahmens auch über die berufliche Bildung erreichbar sein sollen.

## 7 Fazit

Aus berufsbildungspolitischer Perspektive kann der Bankensektor als ein Beispiel für einen Bereich gelten, der die Leistungsfähigkeit dualer Aus- und Fortbildung dokumentiert. Die Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/-kauffrau gehört zu den stark besetzten Ausbildungsberufen im dualen System und hat im Sektor einen hohen Stellenwert zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Erwerbstätige im Bankensektor sind ausgesprochen weiterbildungsfreudig und nehmen im Vergleich zu Beschäftigten in anderen Sektoren häufiger an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil. Auch in Zukunft wird Aus- und Weiterbildung das Fundament für die Deckung des branchenspezifischen Fachkräftebedarfs im Bankensektor sein. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung werden dem Bankensektor – anders als in anderen Sektoren – rein rechnerisch genügend ausgebildete Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dennoch steht dieser Sektor vor besonderen Herausforderungen: Zum einen durch die Erhöhung der Akademikerquote und wachsende Studierneigung, zum anderen durch die Einführung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR).

Der Bankensektor weist einen hohen Abiturientenanteil unter den Auszubildenden aus. Mit dem zunehmenden Trend zur Höherqualifizierung ist allerdings davon auszugehen, dass mehr junge Menschen als bisher den Weg in eine Beschäftigung weniger über eine duale Ausbildung, als vielmehr über ein Studium gehen werden. Akademische Abschlüsse haben aber im Gegensatz zu den dualen Ausbildungsberufen eine geringere Branchen- und Betriebsbindung. Damit stehen den Hochschulabsolventen und -absolventinnen auch diverse Positionen in anderen Branchen und Beschäftigungsfeldern zur Verfügung, d. h. der Bankensektor steht zunehmend in Konkurrenz mit anderen um die gut ausgebildeten und qualifizierten Akademiker/-innen. Infolge dessen müssen sie neue und andere Formen zur Bindung von Fachkräften finden. Zugleich wird zukünftig das Angebot an qualifizierten Fachkräften den Bedarf im Bankensektor übersteigen. Es besteht damit das Risiko, dass der vergleichsweise hohe Relativlohn und die Lohnsteigerungen der Vergangenheit sich so nicht fortsetzen werden. Darunter kann langfristig auch die Attraktivität der Branche als Ausbilder- und Arbeitgeber leiden und in Folge ein Fachkräfteengpass entstehen.

Durch den DQR soll die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung gefördert und gleichzeitig mehr Transparenz über Bildungsabschlüsse hergestellt werden. Während der einschlägige Ausbildungsberuf des Bankkaufmanns/der Bankkauffrau eindeutig der Niveaustufe 4 des DQR zugeordnet werden kann, ist die Zuordnung der weit verbreiteten unregulierten Weiterbildungsabschlüsse so ohne Weiteres nicht möglich. Hier sind strukturelle Entwicklungen erforderlich, mit denen Bezüge und Anrechnungsmöglichkeiten zwischen einzelnen Maßnahmen hergestellt und Abschlüsse auf bestimmten Niveaustufen des DQR ermöglicht werden. Dies erfordert eine stringente Bildungsarchitektur von der Ausbildung in die Weiter- und Hochschulbildung, die gleichzeitig individuelle und flexible Bildungsverläufe ermöglicht. Eine zentrale Grundlage hierfür sind kompetenzbasierte, also auf Lernergebnisse ausgerichtete Bildungsstandards, mit denen z. B. leistungsstarke Lernleistungen der Weiterbildung bereits während der Ausbildung absolvieren können. Die Stärkung der beruflichen Bildung und die damit verbundene Gleichwertigkeit dieser gegenüber der Hochschulbildung leistet auch einen Beitrag zur stärkeren Bindung der Fachkräfte in diesem Sektor.

## 8 Literatur

- ALT, R.; MÖWES, T.; PUSCHMANN, T. (2010): Neue Wege zum Kunden. Innovationen in der Kunde Bank Interaktion Wirtschaftsinformatik und Management, 04, 40–46.
- AUSBILDUNGPLUS. (2013a): Modelle dualer Studiengänge Verfügbar – [www.ausbildungplus.de/html/63.php](http://www.ausbildungplus.de/html/63.php)
- AUSBILDUNGPLUS. (2013b): Zusatzqualifikationen Verfügbar – [www.ausbildungplus.de/html/106.php](http://www.ausbildungplus.de/html/106.php)
- BAFIN. (2012): Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012 – Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk Geschäftszeichen BA 54-FR 22102012/0002. Bonn.
- BAUMGARTEN, A. u. a.: Entwicklung der Bewerbersituation für Banken vor dem Hintergrund der demografischen Prognosen und des Pisa-Problems. Dresden 2011.
- [www.ba-dresden.de/fileadmin/user\\_upload/Studienrichtungen/FW-Bank/Bewerbersituation.pdf](http://www.ba-dresden.de/fileadmin/user_upload/Studienrichtungen/FW-Bank/Bewerbersituation.pdf) (Zugriff am: 10.04.2014)
- BAETHGE-KINSKY, V.; HOLM, R.; TULLIUS, K.: Dynamische Zeiten-langsamere Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Schlussbericht des Forschungsvorhabens: „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“. FKZ: LK600.03, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen: März 2006
- BEICHT, U. u. a. (2009): Viel Licht – aber auch Schatten. Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus der Sicht der Auszubildenden. BIBB REPORT 9/09 hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung.
- BEITNER, R. P.; SOHL, M. (2011): Was Kunden wirklich wollen -Service und Qualität als stärkenfokussierte Strategie. In: Ziegler, S.; Sohl, M. (Hrsg.), Moderner Bankvertrieb im dienst des Kunden (S. 75–88). Wiesbaden: Gabler.
- BETRIEBSKRANKENKASSEN BUNDESVERBAND (BKK): BKK Gesundheitsreport 2010. Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft. Berlin, im November 2010
- BOHR, O. (2013): Schwarzer Kapitalmarkt: Bekämpfung unerlaubter Geschäfte durch die BaFin. BaFin journal(9), 8–13.
- Brandt, A.; Brunken K.; Gehrke, J.-P.: Gutachten im Auftrag der Region Hannover. Teil II: Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen in der wissensintensiven Wirtschaft in der Region Hannover. Hannover und Halle: Februar 2010
- Braun, U.; Schandock, M.; Weller, S. (2014): Junge Erwachsene ohne abgeschlossene Berufsausbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld.
- BRÖTZ, R.; DORSCH-SCHWEITZER, M.; HAIPETER, T. (2006): Die Bankausbildung im Spiegel von Wissenschaft und Praxis. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 35 (2006) 4, S. 25–48
- BRÖTZ, R.; DORSCH-SCHWEIZER, M.; KRIEGER, A.: Vorstudie zur Qualifikationsentwicklung im Bankenbereich Vorhaben 4.0646 (IV 2003 bis IV 2004)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Bonn 2013
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012, Bonn.
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2006): Empfehlung für die Regelung von Prüfungsanforderungen in Ausbildungsordnungen; (Hauptausschuss-Empfehlung 119), Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2013): Berufsbildungsbericht 2013, Bonn

- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2012): Pressemeldung vom 31.01.2012 – [www.bmbf.de/pubRD/Erklaerung/SpitzengespraechKMK\\_BMBF31\\_1\\_12logos.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/Erklaerung/SpitzengespraechKMK_BMBF31_1_12logos.pdf)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2011): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011 – [www.deutscherqualifikationsrahmen.de](http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2010): DQR – Expertenvotum der Arbeitsgruppen zur zweiten Erarbeitungsphase des Deutschen Qualifikationsrahmens. Bonn – [www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de/expertenvoten/expertenvotum-zur-zweiten-erarbeitungsphase-des-dq\\_gmelt2ej.html](http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de/expertenvoten/expertenvotum-zur-zweiten-erarbeitungsphase-des-dq_gmelt2ej.html)  
[www.bmbf.de/pubRD/Gemeinsamer\\_Beschluss\\_final\\_ohne\\_Unterschriften.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/Gemeinsamer_Beschluss_final_ohne_Unterschriften.pdf) (letzter Aufruf 10.04.2013)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2005): Berufsbildungsgesetz (BBiG) 2005. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2009): Die Einführung eines Nationalen Qualifikationsrahmens in Deutschland (DQR) – Untersuchung der Möglichkeiten für den Bereich des formalen Lernens. Berlin.
- BUND-LÄNDER-KOORDINIERUNGSSTELLE FÜR DEN DEUTSCHEN QUALIFIKATIONSRAHMEN FÜR LEBENSLANGES LERNEN (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2013): Monatsbericht September. Frankfurt
- DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2013): Ausbildungsreport 2013. Berlin.
- DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2012): DGB-Studie: Ausbildungsreport 2012. Berlin.
- DEUTSCHER INDUSTRIE-UND HANDELSKAMMERTAG (2012): Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin.
- EBBINGHAUS, M. (2013): Teilnahmen an Abschlussprüfungen sowie Berufsabschlüsse. In: BIBB (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, S. 195–201.
- ENGSTLER, M.; VOCKE, C. (2008). Erlebniswelt Bankfiliale. In Spath, D., Bauer, W. & Engstler, M. (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft (S. 23–44). Wiesbaden: Gabler.
- ERB, F. (2008): Industrialisierung im Allfinanzbetrieb – Utopie oder Wirklichkeit. In Spath, D., Bauer, W. & Engstler, M. (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen (S. 229–234).
- EULER, D. u. a. (2011): Reform der Berufsausbildung in Luxemburg – Berufsbildung neu gestalten. Entwicklung von kompetenzorientierten und modularen Ausbildungsgängen. Luxemburg.
- FLESCHE, J. R. (2008): 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 (S. 199–207). Wiesbaden: Gabler.
- FINANZGRUPPE DEUTSCHER SPARKASSEN UND GIROVERBAND. (2010). Zur Geschichte der Sparkassen in Deutschland. Fakten, Analysen, Positionen. Nr. 45. Berlin: DSGV.
- FRANK, I. (2012): Start frei für die kompetenzorientierte Gestaltung der Ordnungsmittel? Konsequenzen des DQR für die Ordnungsarbeit. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 41 (2012) 4, S. 49–52.
- FRANK, I.; GRUNWALD, J-G. (2009): Ausbildungsbausteine. In: BIBB (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009, S. 278–298. Bonn.
- FRENKEL, M.; JOHN, K. D. (2003): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Vahlen
- HAASE, D.; RINGWALD, A. (2012): Fachkräftesicherung in der Sparkassen-Finanzgruppe. Bildungsangebote müssen flexibel und bedarfsgerecht sein. *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 02, 66–69.
- HABSCHICK, M.; EVERS, J. (2008): Anforderungen an Finanzvermittler – mehr Qualität, bessere Entscheidungen. Hamburg.

- HAEMMERLING, S. (2008): Backoffice- Abwicklung für Banken über Verbundgrenzen. In: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken (S. 137–155). Wiesbaden: Gabler.
- HALL, A.: Trends der Qualifikationsentwicklung im Berufsfeld Finanzdienstleistung. Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse und einer Befragung der inserierenden Betriebe. Heft 4. Bonn: 2004
- HELMRICH, R.; ZIKA, G. (Hrsg.) (2010): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. Bonn
- HELMRICH, R.; ZIKA, G. (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Bonn 2012.
- HENSGE, K; LORIG, B; SCHREIBER, D (2009): Kompetenzorientierung in der Berufsausbildung – Wege zur Gestaltung kompetenzbasierter Ausbildungsordnungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 38 (2009) 3, S. 18–22
- JUNGMANN, I. (2010): Qualifizierung und Weiterbildung in der Kreditwirtschaft. In Ziegler, S.; Sohl, M. (Hrsg.): Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden. Neue Wege zu einem kunden-zentrierten Marktauftritt. Wiesbaden: Gabler.
- KÖHLER, M. (2008): Trends im Retail-Banking: Ausländische Banken im deutschen Bankenmarkt. Mannheim. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).
- KREWERTH, A. u. a. (2009): Wie beurteilen Auszubildende zum/zur „Bankkaufmann/Bankkauffrau“ die Qualität ihrer Berufsausbildung? Grafiken zu den berufsspezifischen Einzelergebnissen des Forschungsprojekts „Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden“. Bonn 2009 – [www.bibb.de/de/wlk29213.htm](http://www.bibb.de/de/wlk29213.htm)
- KREYENSCHMIDT, G. (1997): Bankennachwuchs: differenzierter Bedarf. In: Die Bank, Heft 1 (S. 18–21).
- KREYENSCHMIDT, G. (2000): Ausbildung und Beschäftigung im positiven Trend. In: die Bank, Heft 6 (S 390–395).
- LUDWIG, T. C. (2010). Die Integration von Allfinanz-Dienstleistungen in den Multi-Channel-Vertrieb von Banken. Marburg: Tectum.
- MAIER, T. u. a. (2014): Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung, BIBB-Report 23/2014 – <http://www.bibb.de/de/66345.htm>
- MEIER, B. (2008): Kreditprozesse professionell managen. In: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken (2 ed., S. 156–168). Wiesbaden: Gabler.
- MILKAU, U. (2009): Wie viel Six Sigma braucht die Bank? Eine kritische Betrachtung der Methodik. In: Moormann, J., Heckl, D. & Lamberti, H.-J. (Hrsg.): Six Sigma in der Finanzbranche (S. 341–359). Frankfurt a. M. Frankfurt School Verlag.
- MOORMANN, J.; HECKL, D. & LAMBERTI, H.-J. (Hrsg.). (2009). Six Sigma in der Finanzbranche. Frankfurt a. M. Frankfurt School Verlag.
- PRAEG, C.-P. (2008). Facetten der Bankenindustrialisierung. In Spath, D., Bauer, W. & Engstler, M. (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen (S. 171–188). Wiesbaden: Gabler.
- REETZ, L.; HEWLETT, C. (2009): Das Prüferhandbuch, ver.di (Hrsg.), Berlin.
- ROSENDAHL, J.; STRAKA, G.: Effekte personaler, schulischer und betrieblicher Bedingungen auf berufliche Kompetenzen von Bankkauffleuten während der dualen Ausbildung. Ergebnisse einer dreijährigen Längsschnittstudie. ITB-Forschungsberichte 51/2011. Universität Bremen: Juni 2011
- SCHENK, H. (2012): Evaluierung des IT-Weiterbildungssystems: Untersuchung des Nutzens der IT-Weiterbildung und des Verbleibs von Operativen und Strategischen Professionals. Bonn.
- STADLINGER, J. (2014): Indirekte Steuerung im Backoffice-Bereich des Finanzdienstleistungsgewerbes. In: Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin – [www.gegenblende.de/+co+ +05b7b6da-8a83-11e3-a89a-52540066f352](http://www.gegenblende.de/+co+ +05b7b6da-8a83-11e3-a89a-52540066f352) (Zugriff am: 10.04.14)

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Wiesbaden
- STILLER, I. (1998): Bankkaufmann/Bankkauffrau neugeordnet! In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 27 (1998) 3, S. 49–51
- SPATH, D.; BAUER, W.; ENGSTLER, M. (Hrsg.) (2008): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen. Wiesbaden: Gabler.
- TIEMANN, M. u. a. (2008): Berufsfeld-Definitionen des BIBB auf Basis der KldB1992. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Bonn, Heft 105
- TROLTSCH, K.; GERHARDS, C.; MOHR, S. (2012): Vom Regen in die Traufe? Unbesetzte Ausbildungsstellen als künftige Herausforderung des Ausbildungsstellenmarktes. BIBB REPORT 19/12 hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung.
- UHLY, A. (2013): Vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen. In: BIBB (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, S. 182–194.
- UHLY, A. u. a. (2009): Neuer Methodenbericht zu den Unterschieden der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn/Wiesbaden
- ULRICH, J.; FLEMMING, S.; GRANATH, R.-O. (2011): Ausbildungsmarktbilanz 2010. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2011): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld, Kapitel. A1
- VOGELANG, H. (2011). Zielgruppenspezifische Kundenansprache – die Strategie der Haspa. In: Ziegler, S.; Sohl, M. (Hrsg.), Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden. Neue Wege zu einem kundenzentrierten Marktauftritt.
- VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN. (2013). Basiswissen Genossenschaftsbanken.
- WEINGARZ, S. (2012): Demografischer Wandel zwingt zu systematischer Personalentwicklung. Strategische in individuelle anforderungen übersetzen. Betriebswirtschaftliche Blätter, 2, 70–72.
- WELSCH, R. (2008): Die Bank der Zukunft — die intelligente Verknüpfung von realem und virtuellem Banking. In Spath, D., Bauer, W.; Engstler, M. (Hrsg.): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft (S. 57–64). Wiesbaden: Gabler.
- ZIEGLER, S.; SOHL, M. (Hrsg.) (2011): Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden. Neue Wege zu einem kundenzentrierten Marktauftritt. Wiesbaden: Gabler.

# Anhang

**Tabelle 2.4**

**Beispiele aus Stellenanzeigen für potenzielle Beschäftigte**

Eigenschaften und Erfahrungen der Vertriebskompetenz

---

erste erfolgreiche Berufserfahrung als Privatkundenbetreuer/-in  
 Berufserfahrung im Vertrieb von Vorteil  
 fundierte Vertriebs Erfahrung im Firmenkundengeschäft  
 ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung  
 ausgeprägtes Dienstleistungsverständnis  
 Sie sind vertriebsaffin, dienstleistungs- und verkaufsorientiert.  
 Wir erwarten Kundenorientierung, Kontaktfreudigkeit, Leistungsbereitschaft, Teamorientierung und Verhandlungsgeschick  
 vertriebs- und lösungsorientiertes Denken und Handeln  
 verkäuferische Kompetenzen  
 kundenorientierte Arbeitsweise  
 Spaß an der fairen Beratung von Kunden rund um Bauen und Wohnen sowie Finanz- und Zukunftsvorsorge  
 Übernahme von Servicefunktionen sowie Hinführung des Kunden an die Selbstbedienungstechnik der Filiale  
 Mitwirkung an der Planung und Umsetzung von Vertriebsaktivitäten der Filiale durch Bestimmung konkreter Aufgaben und Maßnahmen  
 zielgerichtete Akquise, Ansprache und Beratung unserer Kunden im Geschäftsstellenbereich  
 hohe Abschlussorientierung  
 kundenorientiertes Kommunikationsgeschick  
 ausgeprägte Dienstleistungsmentalität  
 verkäuferische Fähigkeiten  
 Spaß an der Beratung und Verkauf von Produkten  
 hohe Abschlussorientierung  
 Der Kundenkontakt macht Ihnen Freude, Sie haben Spaß am Verkauf von Bankprodukten und sind dabei ziel- und ergebnisorientiert.  
 Sie besitzen erste Erfahrungen in der ganzheitlichen Kundenberatung und haben fundierte Fachkenntnisse  
 Berufserfahrung im Vertriebsbereich einer Bank sowie nachweisbare Vertriebsfolge  
 mehrjährige Erfahrungen in der Tätigkeit der Kreditsachbearbeitung eines Kreditinstituts  
 hohe Vertriebsorientierung und Freude an der direkten und aktiven Kundenansprache  
 Dienstleistungs- und Kundenorientierung  
 Rund-um-Betreuung der Servicekunden  
 aktiver Vertrieb der Standardproduktpalette  
 Erfahrungen in der telefonischen Kundenakquise  
 Fähigkeit zur Vermittlung komplexer Sachzusammenhänge gegenüber dem Kunden am Telefon  
 Erfahrung im Vertriebs- bzw. Finanzdienstleistungsunternehmen sind von Vorteil  
 ausgeprägte Kunden-, Service- und Dienstleistungsorientierung  
 Bedarfserkennung für Versicherungen, Bausparen, Electronic Banking und Baufinanzierung unter Einschaltung von Spezialisten  
 Abdeckung des Zahlungsverkehrsgeschäftes für alle Kundensegmente  
 systematische und aktive Forcierung der Nutzung von SB-Komponenten.  
 Betreuung und Beratung eines zugeordneten Kundenstamms im Privatkundensegment  
 ganzheitliche Beratung  
 Erkennen von Bedürfnissen und Entwicklung kundenspezifischer Lösungen  
 Pflege und Intensivierung bestehender Kundenverbindungen und Akquirierung von Neukunden  
 Verkauf der Produkte des Anlagegeschäftes einschließlich Wertpapiere und Fonds, wie auch Altersvorsorge-Versicherungs- und Aktivprodukte  
 aktive, persönliche und telefonische Ansprache zur Neukundengewinnung sowie zur Intensivierung von Bestandskundenbeziehungen  
 ganzheitliche, bedarfsorientierte Kundenberatung und aktiver, nutzenorientierter Verkauf unserer Produkte und Dienstleistungen

(Fortsetzung Tab. 2.4)

umfassende Produktkenntnisse  
 ausgeprägte, zielgerichtete Verkaufsorientierung (Ergebnisorientierung und Abschlussicherheit)  
 Leben eines ganzheitlichen, generalistischen Beratungsansatzes  
 Sie ermitteln aktiv die Bedürfnisse Ihres Kunden, nehmen seine Perspektive ein, bieten ihm eine bedarfsorientierte, für beide Seiten tragfähige Lösung an und erzielen konkrete Abschlüsse.  
 Selbstverständnis als Dienstleister für den Markt  
 Freude am Vertrieb  
 Einhaltung der Qualitäts- und Servicestandards im Vertrieb  
 Fach- und Produktwissen im Privatkundenbereich  
 Einsatz von guten verkäuferischen Fähigkeiten abschlussorientiert und kundengerecht  
 Sie haben eine hohe Sensibilität für Kundenbedürfnisse.  
 Sie arbeiten sehr kunden- und serviceorientiert.  
 Ausgeprägte Beratungs-, Vertriebs- und Verhandlungskompetenz

---

Persönliche Fähigkeiten und soziale Anforderungen in den Stellenanzeigen, die der Vertriebskompetenz dienen

---

Verhandlungssicherheit gegenüber Kunden  
 sicheres und zuvorkommendes Auftreten gegenüber Kunden  
 sicheres, kommunikationsstarkes Auftreten  
 hohe kommunikative Kompetenz und Überzeugungskraft  
 Sie sind kontaktfreudig, besitzen Verhandlungsgeschick und sind belastbar.  
 Kontaktfreudigkeit, Kooperation und Teamfähigkeit  
 Engagement, hohe Kundenorientierung  
 gute Umgangsformen  
 Kontaktfreudigkeit und sicher im Umgang mit Kunden  
 ausgeprägtes Verhandlungs- und Akquisitionsgeschick  
 Kontaktfreude  
 Kommunikationsstärke  
 Überzeugungskraft  
 Belastbarkeit  
 verbindliches und kompetentes Auftreten  
 souveränes und freundliches Auftreten  
 kommunikationsstark  
 hohe Zuverlässigkeit  
 Überzeugungsfähigkeit  
 Kontaktfreude und Offenheit  
 Spaß im Umgang mit Menschen  
 angenehme Telefonstimme/Redegewandtheit/Ausdrucksfähigkeit  
 offenes und freundliches Auftreten  
 offene Kommunikation  
 überzeugende Kommunikationsfähigkeit  
 gepflegtes Äußeres  
 Sie sind sicher und kompetent in Ihrem Auftreten, verfügen über gute Umgangsformen sowie kommunikative Fähigkeiten  
 hohe Kunden- und Serviceorientierung, verbunden mit sympathischem Auftreten  
 Sie verstehen es, sich so auszudrücken, dass Ihre Botschaften die Zielgruppe erreichen. Sie verfügen über ein gewinnendes Auftreten und eine kompetente, souveräne Ausstrahlung.  
 Anderen Menschen begegnen Sie aufgeschlossen und wertschätzend, arbeiten konstruktiv mit ihnen zusammen und beziehen sie in das Geschehen mit ein.

---

Beispiele für die Arbeitshaltung in den Stellenanzeigen

---

Sie zählen hohe Verantwortungsbereitschaft, Kontaktfreude, Eigeninitiative und Flexibilität zu Ihren Stärken  
 zuverlässiges und systematisches Arbeiten  
 selbstständige Arbeitsweise  
 selbstständige, eigenverantwortliche Arbeitsweise  
 selbstständige, eigenverantwortliche und strukturierte Arbeitsweise und Flexibilität  
 Fähigkeit zu selbstständigem Arbeiten  
 Planung und Organisation der eigenen Arbeit  
 ein hohes Maß an Selbstständigkeit in verantwortungsvoller Position  
 Selbstständigkeit und Entscheidungsfreude Verantwortungsbewusstsein  
 Sorgfalt und Zuverlässigkeit



(Fortsetzung Tab. 2.4)

problemorientiertes Denkvermögen  
 zuverlässiger und eigenverantwortlicher Arbeitsstil  
 schnelle Auffassungsgabe sowie die Fähigkeit des Erkennens komplexer Zusammenhänge  
 eigenverantwortliches, strukturiertes und analytisches Arbeiten  
 Umfassende bzw. eine Vielzahl von Aufgaben vermögen Sie inhaltlich logisch und zeitnah zu strukturieren, zu priorisieren und zu koordinieren.  
 Fähigkeit, auch in stressigen Situationen sorgfältig und zielgerichtet zu arbeiten  
 Selbstmanagement  
 Sie arbeiten selbstständig, zuverlässig und verantwortungsbewusst  
 von Verantwortungsbewusstsein, Sorgfalt und Verbindlichkeit geprägten Arbeitsweise und einem qualitativ guten Arbeitsergebnis zu überzeugen  
 Sie arbeiten eigenverantwortlich, termingerecht und ergebnisorientiert  
 flexibel, dynamisch  
 Spaß am Erfolg  
 Zielstrebigkeit  
 eigenständige Bearbeitung  
 sichere Urteils- und Entscheidungsfähigkeit  
 Engagement für den Erfolg mit Professionalität und Überzeugung  
 flexibel, qualifiziert und bereit, eigenverantwortlich zu handeln  
 Flexibilität  
 sehr ausgeprägtes Beziehungs- und Konfliktmanagement  
 Initiative und Erfolgsorientierung  
 hohe Motivation  
 Flexibilität und Ausdauer  
 Selbstbewusstsein  
 Engagement  
 eine hohe Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative

---

#### Teamarbeit

Sie sollten gerne selbstständig arbeiten, aber auch im Team  
 Team- und Kommunikationsfähigkeit  
 Teamfähigkeit und Belastbarkeit  
 Freude an der Teamarbeit  
 Sie arbeiten gerne im Team, sind flexibel und belastbar.  
 Aufgaben in einem motivierten und leistungsfähigen Team übernehmen

---

#### IT-Affinität

eine Affinität zur Finanzdienstleistung  
 Übernahme von Sonderaufgaben  
 Einhaltung der gesetzlichen und betriebsinternen Anforderungen  
 Bereitschaft zur individuellen Personalentwicklung  
 Bereitschaft zur fachlichen Weiterentwicklung.

---

#### Sonstiges

Bei diesen Anforderungen wird größtenteils wieder auf die Kundenbedürfnisse eingegangen:  
 Besitz eines Pkw-Führerscheins  
 Führerschein Klasse 3 und Pkw  
 Führerschein Klasse B und eigener Pkw zwingend erforderlich  
 Bereitschaft auch samstags zu arbeiten  
 zeitliche Flexibilität (AZ zw. 08.00 und 19.30 Uhr)  
 Arbeitszeit im Spätdienst von 11.00 – 20.00 Uhr.  
 Bereitschaft, sich in den Arbeitszeiten nach den Bedürfnissen der Kunden zu richten (z. B. am Wochenende oder in den Abendstunden)  
 Bereitschaft zur eingeschränkten Schichtarbeit unter Einfluss der Servicezeiten  
 Führerschein Klasse B

Quelle: BIBB-Stellenanzeigen-Datenbank 2011/2012

Tabelle 3.1

## Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau

1992 - 2013	Deutschland			Westdeutschland			Ostdeutschland			Nordrhein-Westfalen						
	NAA	darunter:		NAA	darunter:		NAA	darunter:		NAA	darunter:					
		weiblich absolut	weiblich in %		Anteil an allen Berufen* in %	weiblich absolut		weiblich in %	Anteil an allen Berufen* in %		weiblich absolut	weiblich in %	Anteil an allen Berufen* in %	weiblich absolut	weiblich in %	
1992	25.311			21.642			4,3			3.669			5.586			4,3
1993	23.244			20.106			4,1			3.138			5.091			4,2
1994	20.628			17.790			3,7			2.838			4.494			3,9
1995	18.444			15.744			3,3			2.700			3.906			3,4
1996	17.013			14.487			3,0			2.526			3.609			3,2
1997	17.599			14.775			3,0			2.787			3.891			3,3
1998	17.949			15.405			3,0			2.544			3.960			3,3
1999	17.814			15.477			2,9			2.337			3.891			3,1
2000	18.276			16.116			3,0			2.160			3.993			3,1
2001	17.184			15.234			2,9			1.950			3.714			3,0
2002	15.066	9.054	60,1	13.410	7.965	59,4	2,7			1.656	1.089	65,7	3.288	1.851	56,3	2,9
2003	13.092	7.623	58,2	11.619	6.747	58,1	2,4			1.473	876	59,5	2.889	1.656	57,4	2,6
2004	12.762	7.323	57,4	11.280	6.477	57,4	2,3			1.482	849	57,2	2.835	1.566	55,2	2,5
2005	12.441	7.230	58,1	10.944	6.327	57,8	2,3			1.497	903	60,3	2.661	1.458	54,8	2,4
2006	12.549	7.299	58,2	11.019	6.387	58,0	2,2			1.530	912	59,5	2.715	1.506	55,4	2,4
2007	13.062	7.623	58,4	11.409	6.606	57,9	2,1			1.653	1017	61,5	2.727	1.518	55,7	2,1
2008	13.671	7.968	58,3	12.066	7.041	58,3	2,3			1.602	927	57,8	2.907	1.653	56,9	2,2
2009	13.452	7.776	57,8	11.976	6.912	57,7	2,4			1.476	864	58,5	2.889	1.635	56,5	2,4
2010	13.398	7.515	56,1	11.976	6.735	56,2	2,4			1.419	780	54,9	2.886	1.569	54,3	2,4
2011	13.896	7.236	52,1	12.558	6.567	52,3	2,5			1.341	669	49,9	2.919	1.470	50,4	2,3
2012	13.548	7.152	52,8	12.261	6.477	52,8	2,5			1.287	675	52,4	2.961	1.494	50,5	2,4
2013	13.263	7.038	53,1	12.048	6.399	53,1	2,5			1.215	639	52,6	3.111	1.569	50,5	2,6

\*ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach § 66 BBiG/§42 m HwO

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Erhebung zum 30. September 2012 – Absolutwerte werden aus Datenschutzgründen jeweils auf ein Vielfaches von 3 gerundet; der Gesamtwert kann deshalb von der Summe der Einzelwerte abweichen.

**Tabelle 3.2**  
Strukturmerkmale der Auszubildenden im Beruf Bankkaufmann/-kauffrau

2012	Deutschland		Westdeutschland		Ostdeutschland		Nordrhein-Westfalen		alle Berufe	
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent
<b>Neuabschlüsse</b>	13.323	100	12.078	100	1.245	100	2.916	100	538.623	100
<i>darunter:</i> Ausländer/-innen	351	2,6	324	2,7	30	2,4	42	1,4	32.529	6,0
<i>darunter:</i> Frauen	7.056	53,0	6.402	53,0	654	52,5	1.476	50,6	218.928	40,6
Vertragslösungen (neu)	846	6,1	708	5,7	135	10,0	165	5,5	145.125	24,3
Erfolgsquote (EQ II)	12.639	98,1	11.418	98,3	1.221	95,8	2.748	98,8	435.534	92,4
<b>Schulabschluss*</b>										
ohne Schulabschluss	33	0,2	18	0,1	15	1,2	6	0,2	11.475	2,1
Hauptschulabschluss	30	0,2	27	0,2	3	0,2	6	0,2	162.264	30,3
Realschulabschluss	3.681	27,6	3.378	28,0	303	24,3	222	7,6	230.760	43,1
Hoch-/Fachhochschulreife	9.570	71,9	8.643	71,6	927	74,3	2.679	92,0	130.941	24,5

\*Fälle, bei denen hierzu keine eindeutige Angabe vorlag, wurden nicht berücksichtigt.

Quelle: „Datenbank Auszubildende“ des Bundesinstituts für Berufsbildung auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.); Absolutwerte aus Datenschutzgründen jeweils auf ein Vielfaches von drei gerundet.

**Tabelle 3.3**  
**Strukturmerkmale der Auszubildenden in allen Ausbildungsberufen (ohne Berufe für Menschen mit Behinderung nach §66 BBiG/§42 m HwO)**

	Strukturmerkmale der Auszubildenden in allen Ausbildungsberufen ohne §66 BBiG/§42 HwO											
	Deutschland		Westdeutschland		Ostdeutschland		Nordrhein-Westfalen					
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent				
<b>Neuabschlüsse</b>	538.623	100	463.278	100	75.348	100	121.887	100				
<i>darunter:</i> Ausländer/-innen	32.529	6,0	30.723	6,6	1.809	2,4	7.332	6,0				
<i>darunter:</i> Frauen	218.928	40,6	189.078	40,8	29.850	39,6	48.414	39,7				
Vertragslösungen (neu)	145.125	24,3	117.876	23,2	27.249	30,5	30.360	22,7				
Erfolgsquote (EQ II)	435.534	92,4	368.097	93,1	67.437	89,0	95.676	92,3				
<b>Schulabschluss*</b>												
ohne Schulabschluss	11.475	2,1	9.162	2,0	2.313	3,1	2.823	2,1				
Hauptschulabschluss	162.264	30,3	144.189	31,3	18.075	24,0	30.792	30,3				
Realschulabschluss	239.760	43,1	193.731	42,1	37.029	49,2	44.286	43,1				
Hoch-/Fachhochschulreife	130.941	24,5	113.085	24,6	17.856	23,7	42.300	24,5				

\*Fälle, bei denen hierzu keine eindeutige Angabe vorlag, wurden nicht berücksichtigt.

Quelle: „Datenbank Auszubildende“ des Bundesinstituts für Berufsbildung auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.); Absolutwerte aus Datenschutzgründen jeweils auf ein Vielfaches von drei gerundet.

Tabelle 3.4

Textbeispiele aus Stellenanzeigen für potenzielle Auszubildende

**Schulische Voraussetzungen für eine Ausbildung und ein duales Studium***Ab Mittlerer Reife**Guter Notendurchschnitt In Deutsch und Mathematik nicht schlechter als Note 3**Mittlere Reife, Noten in Deutsch und Mathe 3, Gesamtnotenschnitt 2,8**Bewerber aus der Region**Schulabschluss: mindestens mittlere Reife**Gesamtnotendurchschnitt besser als 2,6**Durchschnitt Fächer Deutsch und Mathematik: 2,0**Verhalten und Mitarbeit nicht schlechter als Note 2,0**Realschulabschluss und eine erste kaufmännische/handwerkliche Ausbildung.**Abitur/Fachhochschulreife oder Mittlere Reife, idealerweise mit bereits absolvierter Berufsausbildung in Mathematik und Deutsch jeweils mindestens Schulnote 3; in den weiteren Fächer soll der Notendurchschnitt ca. 3,0 betragen Mobilität für die Dauer der Ausbildung; Führerschein/PKW sollte vorhanden sein Kontaktfreudigkeit, Engagiertheit und Flexibilität mit Spaß und Freude am Beraten und Verkaufen.**Die Bewerber sollten die Allgemeine Hochschulreife möglichst mit einem Schnitt von 2,0 oder besser abgeschlossen haben bzw. auf dem aktuellen Zeugnis einen entsprechenden Durchschnitt vorweisen können. Zunächst absolvieren die Bewerber unser allgemeines Auswahlverfahren, müssen dort entsprechend gute Ergebnisse erzielen. Sie haben anschließend die Möglichkeit, sich über ein spezielles Assessment-Center für das Duale Studium zum Bachelor of Science zu qualifizieren.**1. Bachelor of Arts mit der Fachrichtung Banking & Finance an der Fachhochschule X**2. Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/-frau mit IHK-Abschluss, Standort X**In 3,5 Jahren erlangen Sie einen umfang- und abwechslungsreichen Einblick in verschiedene Bereiche der X BANK (z. B. Kreditgeschäft, Firmenkundenbetreuung, Private Banking, Investmentbanking, Zahlungsverkehr, Finanzen, Marketing, Personal).**Bei der Wahl der einzelnen Praxiseinsätze stehen Ihre Interessen im Vordergrund, so dass Sie die Einsatzorte maßgeblich mitgestalten können.**Folgende Voraussetzungen sollten Sie erfüllen, wenn Sie sich für das duale Studium interessieren:**sehr gutes bis gutes Abitur oder Fachhochschulreife**überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft und Motivation**ausgeprägte Service- und Kundenorientierung**hohe Teamfähigkeit**Engagement und Eigeninitiative.**Für diese kombinierte Ausbildung zur/-m Bankkauffrau/-mann und Sparkassenbetriebswirt/-in ist die Allgemeine Hochschulreife eine Voraussetzung. Zusätzlich sollten Sie uns von Ihrer Freude am Umgang mit Menschen, Ihrer Kunden- und Serviceorientierung, Ihrer Kommunikationsstärke und Ihrem Verkaufstalent überzeugen.**Sind Sie außerdem noch ausgestattet mit:**hoher Leistungsbereitschaft**Vertriebsorientierung**Zielstrebigkeit**logischem Denkvermögen**Teamfähigkeit**viel Eigeninitiative**freundlichem, sicherem und offenem Auftreten**Flexibilität und Mobilität?**Unser Ausbildungsangebot richtet sich an interessierte Bewerber, die...**ihr Studium abgebrochen haben und eine qualifizierte Ausbildung anstreben.**ihr Abitur/Ihre Fachhochschulreife erfolgreich abgeschlossen haben.**im Besitz der Mittleren Reife sind und bereits eine Ausbildung absolviert haben, sich jedoch beruflich verändern möchten.**Voraussetzungen:**Sie sind sehr kommunikativ, bringen Teamgeist und die Affinität zum Finanzmanagement mit.**Bei Interessensbekundungen auswärtiger Bewerber bitten wir, die Bereitschaft zur räumlichen Veränderung (Umzug) im Anschreiben zu bestätigen.***Soft skills: Kunden- und Vertriebsorientierung***ausgeprägte Service- und Kundenorientierung**Begeisterung für alles, was mit Verkaufen zu tun hat**Freude am kommunikativen Umgang mit Kunden*

(Fortsetzung Tab. 3.4)

*freundlich bedienen*  
*Gespür und Offenheit für Probleme des Kunden*  
*großes Interesse an der persönlichen Beratung und Betreuung von Kunden*  
*Interesse am Sammeln und Verarbeiten von Informationen*  
*Interesse an Kundenbetreuung und Verkauf*  
*interessiert an dem sich stets entwickelnden Bankgeschäft*  
*Interesse an der Betreuung und Beratung von Kunden*  
*Interesse an Kundenbetreuung und Verkauf*  
*kompetent beraten*  
*kundenorientiertes Verhalten*  
*Kundenorientierung*  
*Kundensensibilität*  
*kundenorientiertes Denken und Handeln*  
*Lust am Verkaufen*  
*Neigung zu kaufmännischem Denken*  
*Neigung zu kundenorientierter Tätigkeit*  
*Servicebereitschaft*  
*sich für die aktive Beratung und den Verkauf von Finanzdienstleistungen begeistern können*  
*Sie setzen sich für das Wohl der Kunden ein und haben dabei auch die Interessen der Bank im Blick?*  
*Sie verstehen sich als Dienstleister?*  
*Spaß am Verkauf*  
*Spaß am Verkauf und begeistern im Umgang mit Kunden*  
*Spaß an der Beratung und am Verkauf*  
*Spaß daran Menschen Wünsche zu erfüllen*  
*Spaß und Freude am Beraten und Verkaufen*  
*Spaß und Freude am Verkaufen*  
*Verkauf von Bankprodukten*  
*Verkaufen ist für Sie eine interessante Herausforderung?*  
*Verkaufsorientierung*  
*Vertriebs-/Verkaufsorientierung*  
*zielorientiert Informationen vermitteln*  
*Leistungsbereitschaft, Selbststeuerung, Motivation und Erfolgsorientierung*  
*sich in jeder Situation motivieren und unbedingt Erfolge erzielen*  
*Lust auf Leistung und Erfolg*  
*besonders gute Leistungen erbringen*  
*hohe persönliche Selbstverantwortung*  
*hohe Selbstmotivation*  
*Einsatzbereitschaft*  
*kreative Lösungen*  
*Wille zum Erfolg*  
*eigenständige Arbeitsweise*  
*eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Handeln*  
*viel Eigeninitiative*  
*hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein*  
*hohes persönliches Engagement*  
*Verantwortung übernehmen*  
*gute Auffassungsgabe*  
*Zielstrebigkeit*  
*Ehrgeiz etwas zu bewegen*  
*Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen*

**Soft skills: Leistungsbereitschaft, Selbststeuerung, Motivation und Erfolgsorientierung**

*sich in jeder Situation motivieren und unbedingt Erfolge erzielen*  
*Lust auf Leistung und Erfolg*  
*besonders gute Leistungen erbringen*  
*hohe persönliche Selbstverantwortung*  
*hohe Selbstmotivation*  
*Einsatzbereitschaft*

(Fortsetzung Tab. 3.4)

*kreative Lösungen  
 Wille zum Erfolg  
 eigenständige Arbeitsweise  
 eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Handeln  
 viel Eigeninitiative  
 hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein  
 hohes persönliches Engagement  
 Verantwortung übernehmen  
 gute Auffassungsgabe  
 Zielstrebigkeit  
 Ehrgeiz etwas zu bewegen  
 Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen*

---

**Soft skills: Kommunikation und Umgangsformen**

---

Anforderungen:

*Freude am Umgang mit Menschen  
 Verkäufliches Denken und Handeln  
 Gewinnende Ausstrahlung und gute Kommunikationsfähigkeit  
 Teamgeist und Flexibilität  
 hohes Maß an Engagement und Leistungswillen  
 Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Belastbarkeit*

Unsere Anforderungen an Sie:

*Spaß am Umgang mit Menschen  
 Einfühlungsvermögen  
 Kommunikationsfähigkeit  
 Verhandlungsgeschick  
 ansprechende schulische Leistungen  
 kundenorientiertes Verhalten  
 verkaufsorientiertes Denken  
 hohe Eigenmotivation und Weiterbildungsbereitschaft  
 gepflegtes Erscheinungsbild  
 Pkw Führerschein und Fahrzeug zwingend erforderlich, da die Ausbildung an verschiedenen Standorten in unseren Geschäftsstellen stattfindet ).*

Das bringen Sie mit:

*Freude am Kontakt mit Menschen und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit  
 Bereitschaft, sich für optimalen Kundenservice einzusetzen  
 überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, hohes persönliches Engagement und Selbstverantwortung  
 und nicht zuletzt: Flexibilität und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Anforderungen.*

---

**Weitere soft skills**

---

*Freude an der Kundenberatung und am Verkauf  
 Kontaktfähigkeit und Kontaktfreude  
 Gespür und Offenheit für Probleme des Kunden  
 korrekte äußere Erscheinung  
 verbindliches Auftreten gegenüber den Kunden  
 Sie können Kunden und Kollegen gleichermaßen begeistern.  
 Sie sind kommunikativ und arbeiten gern mit anderen zusammen.  
 Sie sind offen für Neues, möchten ständig dazulernen und tagtäglich Ihr Bestes geben.*

Persönliche Stärken:

*Kreativität  
 Neugier  
 Motivation und Leidenschaft  
 Kundenorientierung  
 Lern- und Leistungsbereitschaft*

# Abstract

Welche Entwicklungen sich im Bankensektor vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des zunehmenden Fachkräftebedarfs abzeichnen, welche Veränderungsbedarfe bzw. Entwicklungspotenziale es für Ausbildungsordnungen und Fortbildungsregelungen gibt und wie sich der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) auf die Aus- und Weiterbildung im Bankensektor auswirken wird, sind zentrale Fragen des wissenschaftlichen Diskussionspapiers zu den Entwicklungen und Perspektiven im Bankensektor. Neben den Ausbildungsordnungen und Fortbildungsregelungen und der Beschäftigungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungssituation werden Ergebnisse von Qualifikations- und Berufsfeldprojektion bis 2030 für den Bankensektor vorgestellt und zentrale Entwicklungen und Herausforderungen für den Bankensektor diskutiert.

## ► Schlagworte

*Bankensektor*

*Bankkaufmann/-kauffrau*

*Deutscher Qualifikationsrahmen*

*Erwerbstätigkeit*

*Aus- und Weiterbildung*

*Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen*

Developments in the banking sector against the background of demographic development and the increasing need for skilled workers, the need to change training regulations and potential for their development, and the impact of the German Qualifications Framework (GQF) on vocational training and continuing education in the banking sector are the key questions raised in this scientific discussion paper on future developments and prospects in the banking sector. The paper presents findings from qualifications and occupational field projections for the banking sector up to 2030 and discusses key developments and challenges in the banking sector, in addition to training regulations and continuing training regulations and the employment, training, and continuing training situation.

## ► Key words

*Banking sector*

*Banker*

*German Qualification Framework*

*Economic activity*

*Training and continuing education*

*Qualification and occupational field projections*







Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Telefon (0228) 107-0  
Telefax (0228) 1072976/77

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BIBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten