

Lebenslanges Lernen – Entwicklungschancen im Sparkassensektor

Von Dietmar Haase und Pavel Uttitz



Für die Tätigkeit in den Sparkassen ist die Ausbildung zum Bankkaufmann eine gute Grundlage, so die Autoren. Für ein ganzes Berufsleben reiche sie aber nicht aus. Den Mitarbeiter des öffentlich-rechtlichen Finanzverbundes stehen daher vielfältige Möglichkeiten zur Weiterbildung offen. Einen Kampf um die besten Nachwuchskräfte sehen Dietmar Haase und Pavel Uttitz insbesondere als qualitatives, weniger als quantitatives Problem. Rekrutierung wird daher als strategische Aufgabe gesehen. Red.

Die Sparkassen-Finanzgruppe gehört mit 377 000 Mitarbeitern zu den größten Arbeitgebern in der Bundesrepublik Deutschland. Und mit rund 21 000 Auszubildenden und Trainees ist sie der größte Ausbilder in der deutschen Finanzdienstleistungsbranche. Das Weiterbildungssystem der Finanzgruppe ist einzigartig in der deutschen Wirtschaft. Vom Einstieg in das Berufsleben bis zur Übernahme von obersten Führungspositionen bietet sie hochqualitative und attraktive Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung in eigenen Bildungseinrichtungen. Dies führt zu einem starken Wettbewerbsvorteil der Finanzgruppe: passgenau qualifizierte Mitarbeiter, die die Kunden bedarfsgerecht beraten. Die Finanzkrise zeigt nicht nur, dass das Geschäftsmodell der Sparkassen

dem deutschen Bankensektor Stabilität verleiht, sie offenbart auch, dass der Beratung durch die Mitarbeiter in den Primärbanken eine fundierte Aus- und Weiterbildung zugrunde liegt.

Ausbildung im dualen System

Die Ausbildung des Nachwuchses im dualen System ist für Sparkassen gleichermaßen eine gesellschaftliche Verpflichtung und ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Während das Angebot für die Ausbildung zum Bankkaufmann in den letzten Jahren in der deutschen Kreditwirtschaft dramatisch gesunken ist, bilden insbesondere die Sparkassen mit hoher Konstanz weiterhin aus. Fast jeder zweite junge Mensch, der bei einem Kreditinstitut in Deutschland ausgebildet wird, hat seinen Ausbildungsplatz in der Sparkassen-Finanzgruppe.

Viele Institute bilden über Bedarf aus – die bundesweite Ausbildungsquote liegt bei

8,3 Prozent. Auch hiermit nimmt die Gruppe einen Spitzenplatz in der gesamten deutschen Wirtschaft ein. Sie leisten mit ihrem überdurchschnittlichen Ausbildungsengagement einen beachtlichen gesellschaftspolitischen Beitrag für die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

Für die Sparkassen ist diese Personalentwicklungsmaßnahme mit Abstand die wichtigste Rekrutierungsquelle für den Nachwuchs. Jährlich werden etwa 7 900 neue Ausbildungsverträge geschlossen. Der „war for talents“ – der Kampf um die besten Ausbildungsplatzbewerber – hat dabei längst begonnen. Die richtigen Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl für das eigene Institut zu finden, fällt gerade heute in vielen Regionen Deutschlands nicht mehr leicht.

Vorbereitung für den Aufstieg

Trotzdem stellt sich der „war for talents“ in vielen Instituten nicht als quantitatives Problem dar. Noch immer bewerben sich jährlich zirka 75 000 interessierte Jugendliche bei den Sparkassen, von denen aber nur rund jeder zehnte Bewerber einen Ausbildungsvertrag erhalten kann. Der Wettbewerb um geeignete Nachwuchskräfte ist zurzeit eher ein qualitatives Problem. Der Bankkaufmann zählt zu den anspruchsvollsten Ausbildungsberufen in Deutschland. Deswegen müssen die Institute bei ihrer Auswahl sehr sorgfältig darauf ach-

Zu den Autoren

Dr. Dietmar Haase ist stellvertretender Abteilungsleiter und Betreuer Referat Berufsbildung/Personalwirtschaft und **Dr. Pavel Uttitz** ist Betreuer Referat Bildungsmarktanalyse bei der Deutschen Sparkassenakademie, Bonn.

ten, dass die Bewerber die richtigen Potenziale mitbringen.

Die Berufsausbildung als Erstqualifizierung ist eine gute Grundlage für die Tätigkeit in den Primärbanken, reicht jedoch nicht aus, um Mitarbeiter für ein ganzes Berufsleben zu rüsten. Systematische Angebote der Weiterbildung bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich im gesamten Berufsleben für bestimmte Fachkarrieren zu spezialisieren, aber auch stärker generalistisch für eine Führungslaufbahn zu qualifizieren. Elf regionale Sparkassenakademien bieten hierzu maßgeschneiderte Angebote:

■ **Studiengang Sparkassenfachwirt:** Hier werden die jungen Bankkaufleute in intensiven Trainings- und Unterrichtseinheiten auf die Tätigkeit im Marktbereich der Institute oder in den Stabs- und Backofficebereichen praxisorientiert vorbereitet. Der Schwerpunkt dieser Studiengänge liegt im Kompetenzerwerb für den jeweils eingeschlagenen Karrierepfad.

■ **Studiengang Sparkassenbetriebswirt:** Dieses Angebot der regionalen Sparkassenakademien richtet sich insbesondere an die zukünftigen Führungskräfte der Institute. Aufbauend auf dem Sparkassenfachwirt und der bestehenden Berufserfahrung wird ein breites Kompetenzspektrum für die Bereiche Bank und Führung vermittelt, mit dem die Absolventen für erste Führungsaufgaben qualifiziert werden.

Die Ausbildung zum Sparkassenbetriebswirt ebnet für die besten Absolventen der Finanzgruppe den Weg zum Lehrinstitut der Deutschen Sparkassenakademie. Das Lehrinstitut ist seit über 80 Jahren die Eliteschule für den Top-Managementnachwuchs. Seit 2008 haben die Absolventen die Möglichkeit, an einem hochkarätigen internationalen Programm teilzunehmen und den Abschluss „Master of Business Administration“ zu erreichen.

Dieses „MBA Executive Programm in Banking & Management“ der Executive Acade-

my der Wirtschaftsuniversität Wien ist ein für die Deutsche Sparkassenakademie entwickeltes Programm für Spitzenkräfte der Finanzgruppe. Erstmals seit seiner Gründung bietet das Lehrinstitut der Deutschen Sparkassenakademie seinen Teilnehmern damit die Möglichkeit einer Spitzenausbildung mit akademischem Abschluss einer europäischen Top-Universität.

Aus- und Weiterbildung für Managementaufgaben

Die einmalige Kombination dieses MBA-Programms schafft die Brücke von praktischer Management- und Führungskompetenz zu den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen auf diesen Gebieten. Sie ist ein Musterbeispiel für die hervorragenden Weiterbildungschancen in der Sparkassen-Finanzgruppe von der Ausbildung zum Bankkaufmann bis zur Erreichung von international anerkannten akademischen Graden.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, an der Hochschule der Finanzgruppe – University of Applied Sciences – Bonn, zu studieren. Dort bietet das praxisnahe Bachelor- und MBA-Studienangebot der staatlich anerkannten Hochschule den Nachwuchskräften der Finanzwirtschaft eine maßgeschneiderte akademische Aus- und Weiterbildung für anspruchsvolle Führungs- und Managementaufgaben. Das berufs- und ausbildungsbegleitende Studienkonzept gewährleistet höchste Qualität in Lehre und Studium.

Die Basis für den Erfolg der Institute der Sparkassen-Finanzgruppe bildet eine ausgewogene Mischung von Praktikern, die erfahrungsbasiert und berufsbegleitend durch das interne Aus- und Weiterbildungssystem qualifiziert wurden. Ergänzt wird es um Akademiker, die entweder bereits über eine sparkasseneigene Ausbildung verfügen oder direkt von den Universitäten rekrutiert werden. Die Akademiquote in der Finanzgruppe betrug im Jahr 2008 zwölf Prozent.

Im Zuge des demografischen Wandels wird es jedoch zunehmend schwierig sein, genügend qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Um die Marktführerschaft auch in Zukunft behaupten zu können, gehört daher die Rekrutierung zu den zentralen strategischen Aufgaben für das Personalmanagement. Im Bereich der Auszubildenden werden unter anderem Kontakte zu Schulen der Region geknüpft, Projekte mit Schulen und Praktika für Schüler angeboten.

Die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Rekrutierung ist jedoch ein positives Image als attraktiver Arbeitgeber. Auch bei den akademischen Nachwuchskräften, die in Zukunft von den Arbeitgebern noch stärker umworben werden, betätigt sich die Sparkassen-Finanzgruppe auf mehreren Feldern:

■ Sie unterhält eine eigene Hochschule,

■ betreut die ehemaligen Mitarbeiter der Finanzgruppe, die nach der Ausbildung die Sparkassen verlassen und an Präsenzuniversitäten studieren, durch das Kolleg der Eberle-Butschkau-Stiftung,

■ die Institute der Finanzgruppe bieten Praktika für Studenten sowie Betreuung von Examensarbeiten an,

■ sie präsentiert sich auf wichtigen Hochschulmessen, wie zum Beispiel dem Absolventenkongress in Köln.

Förderung des lebenslangen Lernens

Die Aus- und Weiterbildung in der Sparkassen-Finanzgruppe wird durch das Konzept des „lebenslangen Lernens“ bestimmt. Dieses Konzept wird derzeit sowohl von der Europäischen Union als auch von der Bundesregierung energisch vorangetrieben. Damit können die Mitarbeiter noch stärker an die Institute gebunden werden. Nicht zuletzt aufgrund der Verlängerung



bank und markt Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH

Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,

Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,

Telefon 069/97 0833-0, Telefax 069/7 0784 00,

www.kreditwesens.de,

E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg, Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel, Frankfurt am Main.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlagsleitung: Uwe Cappel

Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. 069/97 0833-43.

Anzeigendisposition: Anne Guckes, Tel. 069/97 0833-26,

sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 38 vom 1.1.2009.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 333,76, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 170,96, Ausland: jährlich € 341,12. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 648,24, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 337,80, Ausland: jährlich € 664,56.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter

Tel.-Nr. 069/97 0833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204



der Lebensarbeitszeit wird in Zukunft die „klassische“ Fort- und Weiterbildung eine noch wichtigere Stellung im Rahmen der Personalentwicklung als bisher einnehmen. Dafür ist die Finanzgruppe bereits jetzt gut gerüstet.

Die regionalen Akademien und die Deutsche Sparkassenakademie können für alle Zielgruppen ein zeitgemäßes und passgenaues Angebot vorweisen. Dieses reicht von Tagungen über mehrtägige Seminare bis hin zu modularen Fachseminaren, die sich insgesamt über mehrere Wochen erstrecken. Zu dem Angebot gehören ebenfalls Trainings und Coachings, die entweder in den Akademien oder direkt am Arbeitsplatz stattfinden.

Die Veranstaltungen umfassen unterschiedliche Inhalte: Dies können rein bankfachliche Themen sein genauso wie maßgebliche aufsichtrechtliche Vorschriften oder die Stärkung der Sozialkompetenzen der Mitarbeiter. Damit das Wissen stets aktuell bleibt, verfügt die Sparkassen-Finanzgruppe über ein eigenes Qualitätssicherungssystem durch Zertifizierung von einigen wichtigen Seminarreihen.

Ausgewogene „Work-Life-Balance“ gewinnt an Bedeutung

Aufgrund der fortschreitenden technischen Entwicklung, der zunehmenden Akzeptanz elektronischer Medien sowie der Unabhängigkeit von Lernort und Lernzeit, wird in Zukunft das „blended-learning“ – die Verbindung von internetbasiertem Lernen mit Präsenzveranstaltungen – im Bildungssystem unerlässlich sein. Auch hier ist die Sparkassen-Finanzgruppe mit der bereits bestehenden eigenen Internet-Plattform s-win für die Zukunft bestens gerüstet.

Damit das lebenslange Lernen bei den Mitarbeitern fruchtbaren Boden findet, sind begleitend weitere personalwirtschaftliche Maßnahmen erforderlich. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland erhöht sich in den nächsten 40 Jah-

ren um neun Jahre, von heute 43 Jahre auf dann 52 Jahre. Entsprechend älter werden auch die Belegschaften. Hinzu kommen zunehmende Anforderungen an Fach- und Führungskräfte.

Eine besondere Bedeutung kommt deshalb der Gesundheitsförderung und Prävention. Wichtig dabei ist eine ausgewogene „Work-Life-Balance“ – der Ausgleich zwischen dem beruflichen und privaten Leben. Dabei geht es darum, zukünftig das gesundheitsfördernde Handeln mit Veranstaltungen, die Gesundheit und Fitness sowie das Bewegungs-, Ernährungs- und gesundheitliche Allgemeinverhalten im Fokus haben, zu unterstützen.

Jährlich 700 Millionen Euro für die Qualifikation der Mitarbeiter

Die demografische Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden die Gesellschaft merklich verändern. Nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird bis zum Jahr 2050 die Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen schrumpfen. Die Auswirkungen werden nicht nur die Sozialsysteme, sondern auch die Beschäftigtenstruktur radikal verändern. Um die Institute der Finanzgruppe auf diese Entwicklung rechtzeitig vorzubereiten, ist es daher notwendig, neben der Entwicklung neuer Geschäftsstrategien, auch die Personal- und Bildungsarbeit nachhaltig zu intensivieren und neu auszurichten.

Das aufgezeigte Bildungssystem und weitere personalwirtschaftliche Maßnahmen zeigen nur einen Ausschnitt der Möglichkeiten, mit deren Hilfe die Sparkassen-Finanzgruppe den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen möchte. Dass sie diese Aufgabe ernst nimmt, zeigt nicht zuletzt die Summe der Ausgaben für die Aus- und Weiterbildung: Die Institute der Finanzgruppe investieren zusammen über 700 Millionen Euro pro Jahr in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.