Redaktionsgespräch mit Torsten Ledor

„Die Ausbildung hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt“

Herr Ledor, im Bankenmarkt herrscht seit einigen Jahren nahezu Vollbeschäftigung. Ausgebildete Bankkaufleute sind nur schwer zu finden. Was macht die Targobank, um trotzdem ausreichend Personal zu bekommen?

Die Targobank will weiter wachsen und für ihre Kundschaft beste Beratungsleistungen bieten. Dafür braucht es vor allem qualifiziertes Personal im Vertrieb. Kompetenten Nachwuchs bildet die Bank auch selbst aus: Rund 250 Auszubildende und Dual Studierende starten jedes Jahr bei uns ins Berufsleben. Hinzu kommt regelmäßig Verstärkung aus dem Quereinsteiger-Programm, das die Bank 2013 etabliert und stetig weiterentwickelt und flexibilisiert hat. In 18 Monaten vermittelt das Programm heute umfassendes Bank- und Vertriebswissen.

Nicht erst seit Corona werden dabei – neben Präsenzveranstaltungen und „Training on the job“ – Onlineangebote immer wichtiger. Mittlerweile lernen unsere Quereinsteiger im Vertrieb mithilfe eines Blended-Learning-Konzepts, also einer Mischung aus Online- und Präsenzinhalten. Die Anpassbarkeit des Programms, insbesondere durch die flexible Bearbeitung der Onlinebestandteile, kommt zum einen den Lernenden zugute, denn sie können ihren Lernaufwand in großen Teilen selbstgesteuert am eigenen Bedarf ausrichten. Zum anderen hilft das Konzept, die Einstellungsprozesse in der Bank zu flexibilisieren. Da die Trainingsreihen nicht mehr zu einem speziellen Datum beginnen, sondern individuell bei Einstellung der Mitarbeitenden starten, sind Einstellungen in das Programm zu jedem Monatsersten möglich.

Wie sehen diese Onlineangebote für Quereinsteiger aus?

„Mittlerweile lernen unsere Quereinsteiger im Vertrieb mithilfe eines Blended-Learning-Konzepts.“

Die digitalen Lerninhalte für Quereinsteigende haben wir gemeinsam mit Prüfungs.TV von der Vocanto GmbH konzipiert. Quereinsteigende haben für die Nutzung der Inhalte pro Woche eine Lernzeit von zweieinhalb Stunden während der Arbeitszeit zur Verfügung. Die Lernplattform kann von jedem gängigen Endgerät aufgerufen werden, wodurch das Lernen zu jeder Zeit und überall möglich ist. Um den Weiterbildungserfolg und die Nachhaltigkeit des Erlernten für die Teilnehmer sichtbar zu machen, programmierte Prüfungs.TV eigens für uns – neben den bereits vorhandenen Lernvideos – ein Prüfungstool. Dieses ermöglicht den Teilnehmern, ihr Wissen von Beginn an zu überprüfen und einen Überblick über die Themengebiete zu erhalten, für die noch gelernt werden sollte.

Dazu starten die Quereinsteiger zunächst mit Selbsttests zu verschiedenen Wissensparten, in denen allgemeines Bankwissen abgefragt wird. Im zweiten Schritt werden dem Test Targobank-spezifische Fragen hinzugefügt. Nach dem neunten Monat werden schließlich Abschlusstests freigeschaltet, mit deren Bestehen die letzte Phase des Programms beginnt. In einer sechsmonatigen Praxisphase finden ergänzende Präsenztrainings statt und das Gelernte wird kontinuierlich und zunehmend selbstständig in der Filiale angewandt und gefestigt.

So weit die Vermittlung der Theorie. Wie gestaltet sich der Übergang in die Praxis?

Während die Onlineformate wichtiges Grundlagenwissen vermitteln, legt das Quereinsteigerprogramm der Targobank von Beginn an großen Wert auf Praxis. Quereinsteiger sind von Tag eins an Teil eines Filialteams und begleiten zunächst erfahrene Berater in Kundengespräche. Und sie bekommen früh im Programm bereits Gelegenheit – anfangs ebenfalls in Begleitung –, selbst Beratungen durchzuführen. Ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses im Vertrieb sind die an das Kundengespräch anschließenden internen Feedbackgespräche.

„In einer sechsmonatigen Praxisphase finden ergänzende Präsenztrainings statt.“

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Torsten Ledor

Abteilungsleiter Lernen & Entwicklung,
TARGOBANK AG, Düsseldorf

Ausreichend qualifiziertes Personal zu bekommen ist nicht nur in der Bankenbranche schwierig. Gelingt dies nicht, kann das die Institute Wachstum kosten. Viele Institute gehen dabei auch alternative Wege, so wie die Targobank mit ihrem Quereinsteigerprogramm. Auch schon vor Corona hätten dabei laut Ledor schon Onlineangebote eine große Rolle gespielt. Mittlerweile würden die Quereinsteiger dabei mithilfe eines „Blended-Learning-Konzepts" ausgebildet. Doch auch in diesem Modell folge nach bestandenen Abschlusstests eine abschließende Praxisphase, die sechs Monate andauere. Doch mit der Ausbildung werde lediglich der Grundstein für stetiges Lernen gelegt. Quereinsteiger haben demnach bei der Targobank die gleichen Aufstiegschancen wie regulär Bankausgebildete, sofern Leistung und Motivation stimmen. Letztlich sei das Ziel, dass Mitarbeiter und Aufgabe zusammenpassen. (Red.)

Hier wird der Kundentermin gemeinsam analysiert und die Praxis mit den gelernten Theorieinhalten abgeglichen. Hinzu kommen regelmäßige Termine mit der jeweiligen Führungskraft, um die Lernfortschritte der Quereinsteiger in Theorie und Praxis nachzuhalten. Sobald die Führungskraft zu der Einschätzung kommt, dass die Quereinsteiger das nötige Fachwissen und die entsprechende Beratungskompetenz erworben haben, erfolgt der Abschluss des Programms.

Wie wurde das Blended-Learning-Konzept entwickelt?

Die Targobank hat das Blended-Learning-Konzept für das Quereinsteiger-Programm gemeinsam mit Prüfungs.TV methodisch-didaktisch entwickelt und im Dezember 2019 erstmals in dieser Form durchgeführt. In der Konzeptphase waren alle relevanten Stakeholder aus der Bank involviert – also etwa Compliance, der Betriebsrat, der Datenschutz, die IT und natürlich der Vertrieb. So wurde sichergestellt, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen im Unternehmen im Projekt berücksichtigt wurden. Das Konzept kommt auch in Expertenkreisen gut an: Anfang des Jahres verlieh die Jury des „eLearning Journals" dem Programm den „eLearning Award 2021" in der Kategorie „Qualifizierung". Aus Sicht der Jury zeige das Programm eindrücklich auf, welches Potenzial die Einführung von Blended-Learning bei Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf die Autonomie des Lernens habe.

Auch für gelernte Banker wandelt sich das Berufsbild ja stetig – reicht das, was Bankkaufleute lernen, heute noch aus?

Die Bankausbildung macht auf jeden Fall fit für die zum Zeitpunkt des Abschlusses aktuellen Anforderungen des Berufs. Danach gilt es aber, das Wissen immer wieder auf den neuesten Stand zu bringen – das gilt natürlich auch für Quereinsteigende. Das haben wir auch in der Vergangenheit bereits gesehen: Die Ausbildung hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt.

Während vor einigen Jahren im Berufsschulalltag beispielsweise Themen wie Rechnungswesen und Auslandszahlungsverkehr noch einen sehr großen Raum eingenommen haben, sind mittlerweile Themen wie Kundenorientierung und bedarfsgerechte Beratung in den Vordergrund gerückt. Natürlich ist fundiertes Fachwissen als Grundlage weiterhin unabdingbar – immer wichtiger wird aber auch die Fähigkeit, unsere Kundschaft in einer immer komplexer und digitaler werdenden Welt bedarfsgerecht zu beraten.

Welchen neuen Anforderungen muss die Ausbildung heute Rechnung tragen?

Kurz gesagt: Sie muss vor allem den Grundstein für stetiges Lernen legen und digitale Kompetenz vermitteln. Was ich damit meine, ist Folgendes: Im digitalen Zeitalter sind Informationen zu jeglichen Themen in unbegrenzter Menge verfügbar. Das führt dazu, dass viele Kunden auf der einen Seite besser informiert sind, als es in der Vergangenheit der Fall war. Gleichzeitig führt die Fülle an Informationen bei dem einen oder der anderen auch zu immer mehr Orientierungslosigkeit. Es ist wichtig, dass Berater zweierlei Dinge leisten: Sie müssen zum einen immer fachlich auf dem neuesten Stand sein und Trends sowie gesellschaftliche Entwicklungen im Blick haben.

„Die Ausbildung muss den Grundstein für stetiges Lernen legen."

Ein Stichwort ist hier etwa die immer größer werdende Nachfrage nach nachhaltigen Finanzprodukten. Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, dieses umfassende Wissen – je nach individuellem Kundenbedürfnis – anschaulich aufzubereiten und zu vermitteln, um Orientierung bieten zu können und gemeinsam mit dem Kunden die bestmögliche Lösung für sein Anliegen zu finden. Und natürlich geht damit auch die Fähigkeit einher, selbst mit den verfügbaren digitalen Tools umgehen zu können, um auch schlichtweg bei Bedarf dabei unterstützen zu können, einen Onlinebanking-Zugang einzurichten oder die Nutzung einer Banking-App einfach und anschaulich zu erklären.

Welche Qualitäten müssen Quereinsteiger mitbringen? Und suchen Sie gezielt nach Menschen,

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

die ein gewisses Know-how aus anderen Branchen mitbringen?

Erfahrungen aus dem kaufmännischen Bereich oder verwandten Themengebieten machen den Kandidaten den Einstieg in manche Fachthemen sicher leichter. Aber für uns ist nicht ein bestimmtes Branchenwissen entscheidend. Wir suchen vielmehr nach Menschen, die die nötigen Skills mitbringen, die für die Beratung unentbehrlich sind. Dazu gehören zum Beispiel Kundenorientierung, Spaß an der Beratung, Empathie, Digitalkompetenz und die eben schon erwähnte Fähigkeit und Motivation, selbstständig zu lernen. Wer das alles mitbringt, hat das nötige Rüstzeug, um erfolgreich zu beraten. Was an Fachwissen noch fehlt, können sich motivierte Lerner dann immer noch aneignen. Und unser Programm ist darauf ausgelegt, dass genau das passiert und Lernen in hohem Maße aus Eigeninitiative heraus erfolgt – auch über die Ausbildungsphase hinaus im weiteren Verlauf der beruflichen Laufbahn.

Stehen Quereinsteigern bei der Targobank dieselben Chancen offen wie denjenigen Mitarbeitern, die eine reguläre Bankausbildung abgeschlossen haben?

Durchaus – was zählt, sind immer die individuelle Leistung und Motivation. Wir haben einige ehemalige Quereinsteigende, die sich nach dem Programm auf eigene Initiative fachlich weitergebildet haben. Mit der entsprechenden Berufserfahrung haben sich einige so zu Führungskräften weiterentwickelt. Von einem Mitarbeiter aus dem Programm weiß ich, dass er aus dem Filialvertrieb gewechselt ist und mittlerweile sehr erfolgreich in unserer Autobank arbeitet. Für ihn war die gerade erwähnte Erfahrung aus einem verwandten Bereich besonders nützlich: Er hat ursprünglich eine Ausbildung zum Automobilkaufmann absolviert und setzt jetzt bei uns die Inhalte aus beiden Berufen bestmöglich für unsere Kunden ein. Hier passen Mitarbeiter und Aufgabe einfach perfekt zusammen. Letztlich ist das das Ziel, das wir grundsätzlich mit jeder Einstellung erreichen wollen.

Auch als E-Book erhältlich
15,99 Euro
ISBN 978-3-8314-0906-8

Udo Milkau

Banken am digitalen Scheideweg

Verharren in der Vergangenheit oder Mut zur Zukunft?

Taschenbücher für GELD · BANK · BÖRSE

168 Seiten, Einband: flexibel (Paperback), 17,90 Euro,
Erschienen: Dezember 2020, ISBN 978-3-8314-1239-6

Digitalisierung ist ein inflationär verwendeter Begriff. Dabei wird „Digitalisierung" auf der einen Seite gerne im Sinne der Aufmerksamkeitsökonomie eingesetzt, um „alternativlose" Projekte durchzuführen, aber auf der anderen Seite genutzt, keine Entscheidungen unter Unsicherheit treffen zu müssen und nichts falsch zu machen.

Die gute Nachricht ist, dass es Banken auch noch weiterhin geben mag – …

FRITZ KNAPP VERLAG | Postfach 70 03 62 | 60553 Frankfurt am Main
Telefon 069/970 83 3-25 | Telefax 069/707 84 00
E-Mail vertrieb@kreditwesen.de | Internet www.kreditwesen.de/buecher

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH