

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

# Niedergang eines

## DAS PROBLEM

Die Ausbildung zum/zur Bankkaufmann/-frau wurde früher oft als „Königsdisziplin“ innerhalb der kaufmännischen Ausbildungsberufe bezeichnet. Oft war sie die Grundlage für erfolgreiche Karrieren in der Finanzdienstleistungsbranche oder auch in anderen Industrien und öffnete viele Türen. Heute scheinen andere Gesetzmäßigkeiten zu gelten: Die Branche hat seit der Finanzmarktkrise massiv an Vertrauen und Status verloren. Zudem streben Schulabgänger immer weniger danach, direkt nach dem Schulabschluss einen Ausbildungsberuf zu ergreifen und entscheiden sich häufiger für Auslandsaufenthalte oder ein Studium.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Rahmenbedingungen der Branche mehr als schwierig sind, um sehr personalintensive Geschäftsmodelle erfolgreich gestalten zu können: Flache Zinsstrukturkurve, hoher Regulierungsdruck und verändertes Kundenverhalten durch die zunehmende Digitalisierung sind nur einige der aktuellen Herausforderungen. Zudem stellt sich die Konkurrenz durch Non-Banks und Fin-Techs viel schneller auf die neuen Marktgegebenheiten ein.

Der Deutsche Industrie und Handelskammertag (DIHK) ist sich bewusst, dass wir uns mitten in der Veränderung vom Bankschalter zum „Bank-Browser“ befinden. Er vermutet im Bankwesen sogar einen der stärksten Personalveränderungsprozesse der Wirtschaft (DIHK 2015). 60 Prozent der finanzwirtschaftlichen Unternehmen sehen einen erhöhten Qualifizierungsbedarf ihrer Nachwuchs- und Fachkräfte. Die unzureichenden Kompetenzen von Mitarbeitern sehen 40 Prozent der befragten Unternehmen als Hemmnis, sich auf den digitalen Trend einzustellen. Es scheint, als ob die Tage des traditionsreichen Ausbildungsberufes zum/zur Bankkaufmann/-frau gezählt sind. Doch was heißt das?

## DIE WISSENSCHAFT

Studien deuten darauf hin, dass der Faktor Mensch in der Finanzbranche an Bedeutung verliert und Maschinen den ausgebildeten Mitarbeitern deren Dienstleistungen abnehmen (Bain & Company 2012). Dabei stehen drei zentrale Entwicklungen im Vordergrund:

1. Der Kunde wird durch den offenen Zugriff auf finanzwirtschaftliches Wissen und die Vereinfachung des Anlagen-/Wertpapiergeschäfts selbst zum Bankexperten.
2. Das Bankinstitut könnte durch das leicht zugängliche (Online-)Produktportfolio für Kunden auf das Personal verzichten, da das Abschließen von Verträgen, zum Beispiel durch Self-Ident-Funktionen, erheblich erleichtert wird.
3. Die Nachwuchs- und Fachkräfte interessieren sich eher für eine akademische Laufbahn, um langfristig möglichst breit im Finanz- und Bankensektor aufgestellt zu sein.



Der/die Bankkaufmann/-frau überlebt (nicht)

# Ausbildungsberufs

## DIE PRAXIS

Anstelle der fachlichen Kernkompetenzen eines/einer Bankkaufmanns/-frau sind zukünftig vor allem kundenorientierte Sozial- und Beratungskompetenzen relevant. Eine konstruktive Offline-Beratung zwischen Kunde und Bankberater kann durch eine gute Online-Beratung vorbereitet werden. Auch alle FinTechs benötigen bisher einen Bankpartner, blicken wir zum Beispiel auf die Bedingungen, die einer Aufsicht unterliegen müssen. Wenn am Ende der persönliche Kontakt sowie die Expertise eines Menschen gefordert werden, kann die Zukunft der traditionellen Finanzbranche darin liegen, genau diese zur Verfügung zu stellen.

Der DIHK betont, dass alle beschäftigten Fachkräfte über digitale Kompetenzen verfügen müssen, um in ihrer Domäne künftig handlungsfähig zu sein (DIHK 2015). Unter der Prämisse, dass bankfachliches Wissen zukünftig „on the job“ erlernt werden kann, bedarf es unter jetzigen Verordnungen und Inhalten der Ausbildungsrahmenlehrpläne langfristig keiner direkten Banklehre. Vor allem große Unternehmen nehmen momentan durch betriebsinterne

Weiterbildungsprogramme die Veränderungen selbst in die Hand. Da aber jedes Unternehmen seine eigenen Qualifizierungsprogramme aufsetzt, dringt der Bedarf nach angepassten Ausbildungsordnungen nur selten an die IHKs (Leendertse 2016).

Die Diskussion darüber, wie die Ausbildungsberufe an die aktuellen Herausforderungen des Marktes angepasst werden können, hat gerade erst begonnen. Es ist dringend notwendig, dass die Lehrpläne und Richtlinien klassischer Ausbildungsberufe, die derzeit nur schleppend auf die veränderten Anforderungen an das Bankpersonal reagieren, sich schneller anpassen. Gleichzeitig müssen die Banken stärker artikulieren, dass sie einen veränderten Bedarf an Kompetenzen haben. Nur so kann es gelingen, zukünftig nicht am Bedarf vorbei auszubilden. ●

## Literatur

- Leendertse, J. (2016): Wie die Digitalisierung die Ausbildung verändert, in: IHK-Plus Online-Magazin, Köln
- Schumann, A. / Assenmacher, M. et al. (2015): Wirtschaft 4.0: Große Chancen, viel zu tun – Das IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin
- Vater, D. / Cho, Y. / Sidebottom, P. (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung, Bain & Company, München

## DER AUTOR



**MATTHIAS LAROSE** ►  
Principal Consultant  
bei HRpepper, Berlin.  
Der Managementberater  
arbeitet mit Schwerpunkt  
auf bankfachlichen  
Themen.