

### Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche

Vitols, Karin

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Vitols, Karin ; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (Ed.): *Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche*. Berlin, 2003 (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat, Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung 2003-107).. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-111908>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Katrin Vitols

## **Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche**

Der Beitrag entstand im Rahmen des Projekts "Qualifikationsbedarf in den Ländern der OECD - Ermittlung, Analysen und Implementation". Das Projekt ist Teil des FreQueNz-Netzwerks ([www.frequenz.net](http://www.frequenz.net)) zur systematischen Früherkennung von neuen Qualifikationserfordernissen, das vom Ministerium für Bildung und Forschung (BMB+F) gefördert wird.

Oktober 2003

ISSN Nr. 1011-9523

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung (WZB)

**Forschungsschwerpunkt:**  
Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat

**Abteilung:**  
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung  
<http://www.wz-berlin.de/ars/ab/>  
e-mail Katrin Vitols: [katrin.vitols@web.de](mailto:katrin.vitols@web.de)

**Bestell-Nr.: SP I 2003-107**



## Zusammenfassung

Im Beitrag wird der Qualifikationsbedarf von Bankbeschäftigten in Bereichen des direkten Kundenkontakts im Privatkundengeschäft deutscher Universal- und Direktbanken dargestellt. Die Bankbeschäftigten setzen sich in diesem Bereich aus Bankkaufleuten, Vermögenskundenbetreuern und angelernten Kräften zusammen. Jeder Mitarbeitergruppe wird die Betreuung eines spezifischen Kundenkreises zugeteilt, der unterschiedliche Anforderungen an ihre Qualifikationen stellt. Im Rahmen der *lean banking*-Strategien in den 1990er Jahren wurde in den Universalbanken die Privatkundschaft in normale Privatkunden, die im Auftrag von Bankkaufleuten betreut werden, und in anspruchsvolle Vermögenskunden eingeteilt, die von Vermögenskundenbetreuern beraten werden. In den Direktbanken sind angelernte Kräfte für eine weitere Kundengruppe, die sog. Selfmade-Kunden, zuständig. Die Selfmade-Kunden verlangen keine Beratung und führen alle Finanzgeschäfte in Selbstbedienung allein am Telefon oder Computer aus. Es lässt sich der Trend ausmachen, dass der Kundenkreis der normalen Privatkundschaft zu einem anspruchsvoller in seinen Erwartungen wird und zum anderen zum Kundenkreis der Selfmade-Kunden wechselt. In Bezug auf die anspruchsvolleren normalen Privatkunden muss deshalb davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen an die weichen Qualifikationen der Bankkaufleute zunehmen werden und außerdem Spezialqualifikationen für bestimmte Produkte häufiger verlangt werden. Der Trend zum Selfmade-Kunden stellt keine besonderen Anforderungen an die Bankmitarbeiter. Aus Kostengründen werden weiterhin angelernte Kräfte, die nur über durchschnittliche Qualifikationen verfügen müssen, diesen Kundenbereich übernehmen. Vermögenskundenbetreuer mussten seit jeher über hohe soziale und methodische Kompetenzen verfügen, um einer schon immer sehr anspruchsvollen Kundengruppe ein entsprechendes Dienstleistungsangebot zu garantieren. Da das Verhalten und die Zusammensetzung der vermögenden Kunden als relativ stabil gelten, ist bisher nicht abzusehen, dass die Anforderungen an Vermögenskundenbetreuer zukünftig einem gravierenden Wandel unterworfen werden.

## **Abstract**

The paper focuses on the future skill requirements of front office employees in the retail operations of German universal and direct banks. Bank employees in this sector consist of bank clerks who have completed vocational training in banking, employees servicing wealthy customers, and semi-skilled workers. Each group of employees is responsible for a specific customer base, and thus has particular skill requirements for dealing with that base. In the context of lean banking strategies introduced in retail banking in the 1990s, universal banks were split up into a segment for “typical customers”, where bank clerks with a completed banking apprenticeship are working, and a segment of wealthy customers, whose more complex product needs are dealt with by specially trained employees. In direct banks semi-skilled workers are responsible for another group of customers, the so called self-sufficient customers. Self-sufficient customers have no need for banking advice and do all financial transaction in self-service using a telephone or a computer. Currently there is a trend for typical customers to either develop more sophisticated needs or to move into the base of self-sufficient customers. With respect to the more sophisticated typical customers, it can be seen that the requirements for soft skills of bank clerks with vocational training are increasing. Also special skill requirements for particular products will be more in demand. The trend to self-sufficient customers does not place any specific skill requirements on bank employees. For cost-related reasons semi-skilled workers, who have only obtained an average skill level, will also deal with that customer segment in the future.

Employees serving wealthy customers always needed comprehensive social and methodical skills to serve a sophisticated customer base. Since the behavior and the constitution of the wealthy customer segment is stable so far, no tendencies for major changes in the skill requirements for bank employees dealing with this group can be observed.

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung.....	1
1    Das veränderte Umfeld der Banken .....	2
2    Veränderungen und Tendenzen der beruflichen Bildung in der deutschen Bankenbranche.....	8
2.1 Die neue berufliche Ausrichtung der Bankkaufleute .....	10
2.2 Anforderungen an die Qualifikation der Vermögenskundenbetreuer .....	15
2.3 Angelernte Kräfte in der Privatkundenbetreuung .....	17
3    Resümee über den Qualifikationsbedarf in Bereichen mit direkten Kundenkontakt in der Bankenbranche.....	19
Literaturverzeichnis .....	23



## Einleitung

Seit Mitte der 1970er Jahre und insbesondere in der ersten Hälfte der 1980er Jahre mussten die Banken in Deutschland sich den Herausforderungen eines stark intensivierte Wettbewerbs und veränderter Rahmenbedingungen stellen. Das bislang sichere und stabile Geschäft der Banken wurde in dem neuen hochdynamischen Umfeld fortwährenden Umstrukturierungsprozessen unterworfen. Veränderte Bedingungen und Umstrukturierungen in Banken betreffen zwangsläufig auch das in ihnen arbeitende Personal und dessen berufliche Bildung. Das ist von besonderem Gewicht, denn Kreditinstitute zählen zur Gruppe personalintensiver Unternehmen. Für sie gilt, dass ihre Marktstellung und ihr Leistungsangebot nicht nur von Sach- und Finanzinvestitionen, sondern maßgeblich von Personalinvestitionen abhängen, da das Leistungsangebot der Kreditinstitute im besonderen Maße homogen, abstrakt, d.h. stark erklärungsbedürftig, und imitationsfähig ist (Backhaus 1996:195). Ein ausschlaggebender Wettbewerbsfaktor im Kreditgewerbe ist somit die Qualifikation des Personals. Die Systeme der beruflichen Bildung der Banken müssen diesen Anforderungen gerecht werden. Das heißt, sie müssen zukunftsfähig sein und in ihnen müssen Mitarbeiter herangebildet werden, bei denen gewährleistet ist, dass Humankapitalinvestitionen zu Leistungen führen, mit denen sich die Banken auf einem wettbewerbsintensiven und schnellem Wandel unterworfenen Markt behaupten können. Der vorliegende Beitrag untersucht den Qualifikationsbedarf in der Bankenbranche. Die Ermittlung von Qualifikationsbedarf, das Voraussagen von Humankapitalbedarf und Leitlinien für lebenslanges Lernen ist wichtiger Bestandteil für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft im Allgemeinen und für die Beschäftigungsfähigkeit des Individuums im Besonderen (Schömann und Hilbert, im Erscheinen). Untersuchungen über den Qualifikationsbedarf identifizieren zukunftsfähige Qualifikationen und Anforderungen an die berufliche Aus- und Weiterbildung und machen diese transparent um möglichst frühzeitig Betriebe und Arbeitnehmer auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten und eine präventive Bildungspolitik zu ermöglichen.

Der Beitrag hat sich zur Aufgabe gemacht, den Qualifikationsbedarf in der Bankenbranche am Beispiel der Beschäftigten in Bereichen des direkten Kundenkontakts im Privatkundengeschäft von Universal- und Direktbanken darzustellen. Die Bereiche des direkten Kundenkontakts erscheinen für eine Untersuchung zum Qualifikationsbedarf geeignet, da der Bereich besonders von Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen wurde und sich weitere Veränderungen abzeichnen. Neben den Bereich des direkten Kundenkontakts in den Filialen der Universalbanken wurde explizit auch auf die Situation der Direktbanken eingegangen, denn sie gelten als „Trendsetter“ der Branche, weil sie eine überdurchschnittliche Präferenz für die Einführung neuer Modelle der Arbeitsorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Informationstechnologie besitzen.



Die im direkten Kundenkontakt tretenden Bankmitarbeiter können der Gruppe der Bankkaufleute, Vermögenskundenbetreuer und angelernten Kräfte zugeordnet werden. Der Qualifikationsbedarf dieser Mitarbeitergruppen ergibt sich aus Änderungen im Einsatzgebiet und Tätigkeitsfeld. Bedeutung für die Bestimmung des Qualifikationsbedarfs hat ferner auch das Bildungssystem, das neue Tendenzen im Bereich der beruflichen Bildung aufgreift und vermitteln soll. Darüber hinaus übt auch das Anstellungssystem der Banken auf den Qualifikationsbedarf Einfluss aus, das über Zusammensetzung und Anteil der Gruppen an der Gesamtbeschäftigtenzahl einer Bank bestimmt.

Die Thesen des Beitrags stützen sich hauptsächlich neben Ergebnissen aus einer umfangreichen Literaturlauswertung auf eine Interviewreihe, die im Frühjahr 2000 durchgeführt worden ist. In der Reihe wurden Interviews mit acht Personen aus dem Kreis der Gewerkschaftsvertreter, Personalmanager privater Großbanken und Lehrer an banknahen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen geführt. Im Sommer 2002 wurde durch weitere Interviews die Aktualität der Ergebnisse der ersten Interviewreihe überprüft und ggf. der veränderten Lage angepasst.<sup>1</sup>

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden im ersten Kapitel die Entwicklungen der derzeitigen Umbruchphase dargestellt, die Auswirkungen auf die Personalpolitik der Banken haben. Im zweiten Kapitel wird das Beschäftigungssystem der Banken analysiert. Analog zu den drei Mitarbeitergruppen, Bankkaufleute (Kapitel 2.1.), Vermögenskundenbetreuer (Kapitel 2.2) und angelernte Kräfte (Kapitel 2.3) werden die gegenwärtigen Qualifikationsanforderungen und ihre Entstehung im arbeitsbezogenen Prozess dargelegt. Besonderes Augenmerk wird im Fall der Bankkaufleute auf die Möglichkeit des Ausbildungssystems auf veränderte Qualifikationsanforderungen zu reagieren gelegt. Das dritte Kapitel widmet sich einer Zusammenstellung von Zukunftsszenarien für die Entwicklung des Privatkundengeschäfts der Banken mit Darstellung entsprechender Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf.

## **1 Das veränderte Umfeld der Banken**

Das Bankgewerbe befindet sich in einem tief greifenden Umstrukturierungsprozess. Verschärfte Konkurrenz bedingt durch Globalisierung und Deregulierung, Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und nachhaltige Veränderungen im Verhalten der Bankkunden verändern das Umfeld der Banken. Sie zwingen Banken sich an die wandelnden Gegebenheiten anzupassen, wenn sie

---

<sup>1</sup> Die Interviews sind im Rahmen des Projektes „Die Förderung der Transparenz von Fortbildungsabschlüssen und ihre bildungs- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung“ entstanden. Es wurden Interviews in mehreren europäischen Ländern mit Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Weiterbildungsinstitutionen im Bankgewerbe durchgeführt (Vitols 2003, im Erscheinen).

wettbewerbsfähig bleiben wollen. Der eingeleitete Umstrukturierungsprozess betrifft das Personalmanagement der Banken massiv. Er leitet hier den Aufbruch konservativer Strukturen ein und führt zu einem modernen Beschäftigungssystem, dessen Funktionalität in der Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen begründet liegt.

Ein bedeutsamer Faktor für die Notwendigkeit von Umstrukturierungsmaßnahmen in den Banken stellte der zunehmende Wettbewerb dar. Ausgelöst durch Europäische Richtlinien und die vollzogene europäische Währungsunion führt die zunehmende Internationalisierung der Branche zu verstärktem Wettbewerb zwischen in- und ausländischen Banken. Auch die Globalisierung der Finanzmärkte durch die Kapitalmobilität ist Ausdruck eines verstärkten internationalen Wettbewerbs, dem sich die Banken ausgesetzt sehen.

Außerdem senkten Deregulierungsmaßnahmen auf dem deutschen Finanzmarkt Marktzutrittsbarrieren und führten zu einem vermehrten Wettbewerb zwischen Banken und *Non-* und *Near-Banks*<sup>2</sup> mit günstigeren Kostenstrukturen. Zusätzlich bestehen vermehrt Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen ohne Rückgriff auf Banken. So hat z.B. die Wertpapierfinanzierung erheblich an Bedeutung gewonnen, und der klassische Bankkredit hat seine Funktion als Instrument der Unternehmensfinanzierung immer mehr eingebüßt.

Die Antworten auf den steigenden Wettbewerb, insbesondere in den 1990er Jahren, wurden in verschiedenen Strategien der Kostenreduzierung und Effizienzsicherung gesehen, die unter dem Begriff „*Lean Banking*“ zusammengefasst werden können. Das *Lean Banking*-Konzept stellt implizit die branchenspezifische Variante des von Womack u.a. (1990) am Beispiel der japanischen Automobilindustrie entwickelten *Lean Production*-Ansatzes dar. *Lean Banking* bedeutet demnach die Orientierung der Unternehmensorganisation am Markt (Differenzierung der Kundengruppen nach Ertrag und Beratungsbedarf, Einführung der *Profit Center*-Methode und *Outsourcing* von Servicefunktionen der Bank, beispielsweise in Direktbanken oder Vermögensberatungsgesellschaften) und die Optimierung der Geschäftssysteme (Verringerung der Produktpalette, Automatisierung, Kundenselbstbedienung). Diese Elemente werden von einem starken Management umgesetzt (Einführung operativer Leistungskennziffern, Ausdünnung der mittleren Managementebene). Ferner impliziert das *Lean Banking*-Konzept auch häufig eine Verringerung von Zweigstellen und den Abbau von Beschäftigten (Bierer u.a. 1992).

---

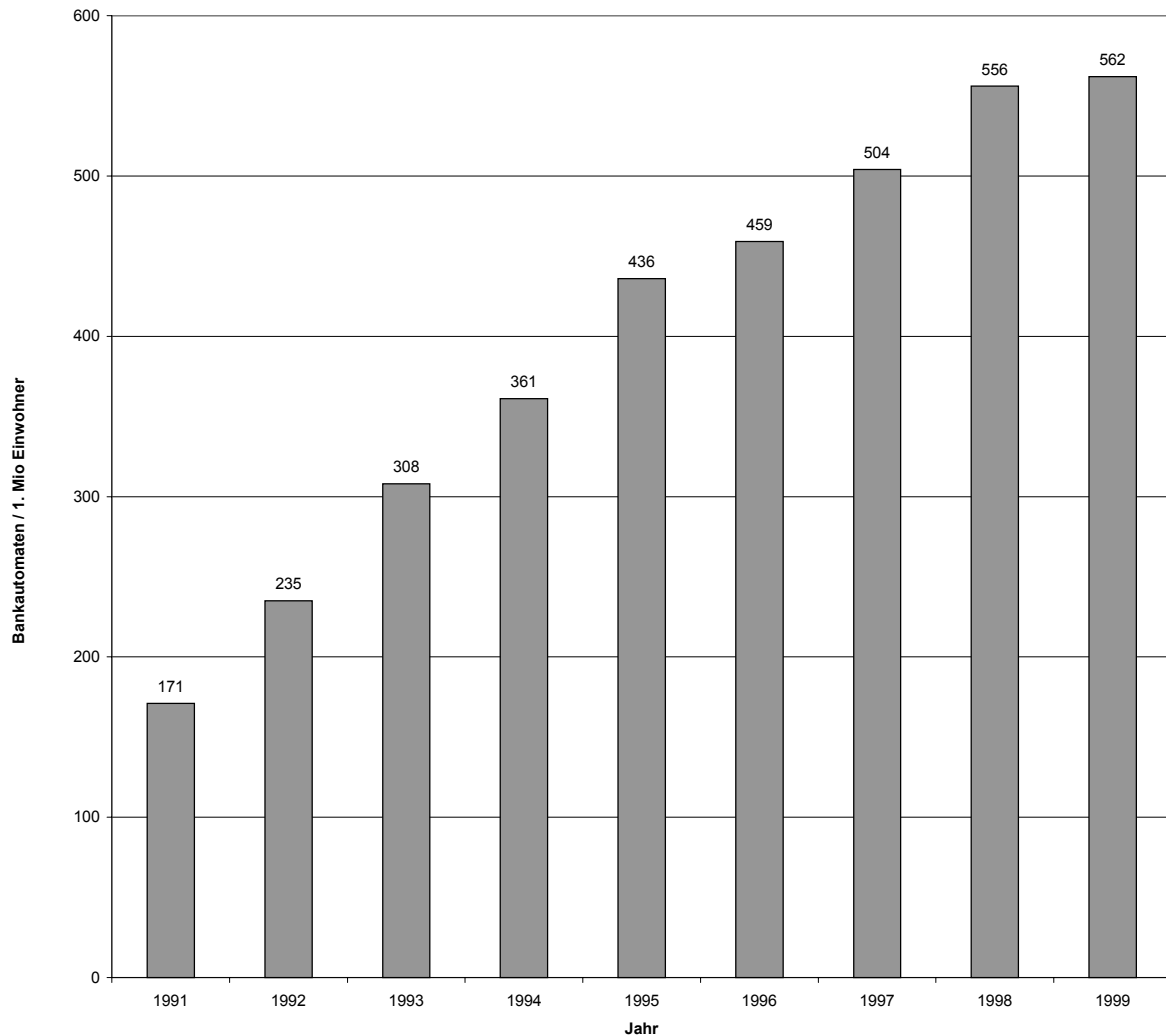
<sup>2</sup> Als *Non-Banks* werden Unternehmen bezeichnet, die nicht mit der Zielsetzung gegründet wurden, Bankgeschäfte zu machen, sondern den Absatz anderer Produkte anstreben und über Bankleistungen versuchen, die Kundenbindung zu erhöhen. Hierzu gehören z.B. die Banken der Automobilhersteller, Einzelhandelsunternehmen und Versandhäuser. Unter *Near-Banks* werden Unternehmen der Finanzwirtschaft, z.B. Versicherungen, verstanden, die bankleistungsnahe Produkte anbieten.

Forciert und auch ermöglicht wurde die Verfolgung des *Lean Banking*-Konzeptes durch den raschen Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK). In den Banken wurde bereits Ende der 1970er Jahre angefangen, Tätigkeiten des *Back Office* – also in Bereichen ohne Kundenkontakt - zu automatisieren (Bertrand und Noyelle 1988:21). In den 1990er Jahren wurde in einer zweiten Technologisierungswelle auch die computerisierte Reorganisation des *Front-Office*-Bereichs, d.h. des direkten Kundenkontakts, vollzogen. Die Einführung von IuK veränderte die Arbeit in den Banken grundlegend. Mit dem intensiven Technikeinsatz und der Automatisierung von Tätigkeiten gingen Bestreben einher, die Zahl der Beschäftigten zu reduzieren und so Kosten zu sparen. Die durch IuK ermöglichte Automatisierung führte zu einer Reduzierung einfacher und mittelschwerer verwaltender Tätigkeiten in Verarbeitung, Transport, Austausch und Lagerung von Daten und zum Wegfall von Aufgaben der Bargeldausgabe und –einzahlung, der Erstellung von Kontoauszügen und der Ausgabe von Formularen. Im Rahmen der sog. *knowledge computerisation* werden vermehrt auch Entscheidungen, z.B. betreffend der Kreditvergabe, von Computerprogrammen übernommen. Wichtiger Ansatzpunkt für die bisherige und auch zukünftige Implementierung neuer Technologien ist die "Kunden-Bank-Schnittstelle". Hier wird auf die Erledigung von Aufgaben durch Kundenselbstbedienung gesetzt. Die Selbstbedienung (sog. SB-Banking) in der klassischen Form durch Bankautomaten hat in Deutschland bereits ein massives Wachstum erfahren (vgl. Grafik 1).

Die Anzahl der Bankautomaten wuchs zwischen 1991 und 1999 um fast 230%. Damit avancierte Deutschland in einem Eu-weiten Vergleich vom Rang des Nachzüglers zum Platz des Spitzenreiters mit 562 Bankautomaten pro 1 Million Einwohner im Jahr 1999. Die Zahl erscheint allerdings im Vergleich zu Japan (1.143) oder den USA (831) noch steigerungsfähig.

Ein neuerer elektronischer Vertriebsweg ist das schnell wachsende „*Direct Banking*“, das die Abhandlung von Bankangelegenheiten über moderne Telekommunikationsmedien, vor allem dem Internet (sog. Online-Banking im geschlossenen Netz oder Internetbanking im offenen Netz) und in Verbindung mit *Call Center*, erlaubt. Die Möglichkeit zum *Direct Banking* bieten einerseits Ausgliederungen etablierter Banken, als einen zusätzlichen Vertriebskanal neben der Abhandlung der Bankgeschäfte in einer Filiale, an und zunehmend reine, meist unabhängige, Direktbanken ohne stationäre Filialen.

Grafik 1: Entwicklung der Bankautomaten\* in Deutschland pro 1 Mio. Einwohner 1991-1999



\* Zu Bankautomaten gehören Geldautomaten und Multifunktionsgeräte

Quelle: Bank for International Settlements: Statistics on Payment Systems in the Group of Ten Countries. - Committee on Payment and Settlement Systems, Basel (diverse Jahrgänge)

Die Zahl der Online-Konten hat sich zwischen 1998 (7,0 Mio.) und 2002 (29,7 Mio.) mehr als vervierfacht (Bundesverband deutscher Banken 2002). Mit dieser elektronischen Kontoführung gehen meist Kostenvorteile für den Kunden einher. Privatkunden nutzen Online-Konten zur Kontoführung (z.B. Kontostandsabfrage, Inlands- und Auslandüberweisungen, Einrichtung von Daueraufträgen) aber vor allem für Wertpapieraufträge (sog. Direct Brokerage). Hier bietet das Internet deutliche Vorteile beim Aktienhandel und dem Kauf von Fonds und Derivaten. Die Schnelligkeit des Internets erlaubt es den Anlegern, rasch auf Veränderungen der Märkte zu reagieren, zumal alle benötigten Informationen auch im Internet verfügbar sind. Insbesondere die rei-

nen Direktbanken haben sich hier angesiedelt und bieten der Privatkundschaft unter Standardisierung von Produkten und hoher Automatisierung der Arbeitsabläufe und Kundenbeziehungen kostengünstige Möglichkeiten Finanzgeschäfte durchzuführen. Beratungsmöglichkeiten für Kunden existieren in Direktbanken häufig nicht, der Kunde wird zum „Self-Made-Online-Banker“, der sich mit den notwendigen Informationen selbst versorgt (Schenck 2002:123).

Der Trend geht also in die Richtung, dass der Kunde nicht mehr am Schalter kommuniziert, sondern eine Kommunikation losgelöst von Schalteröffnungszeiten und Standorten stattfindet. Die Bindung von Bankgeschäften an einen festen Ort hat sich gelockert und damit ebenso die traditionell enge Bank-Kunden-Beziehung. *Face-to-face*-Beratung und andere persönliche Kontakte, die bislang Kunden an eine Bank gebunden haben, werden unwichtiger. Auswirkungen auf das dichte stationäre und personalintensive Filialnetz in Deutschland hat dieser Trend bisher allerdings kaum. Mit 727 Filialen (mit Postbanken) auf 1 Mio. Einwohner im Jahr 2000 wurde Deutschlands Filialdichte im Raum der Europäischen Union nur von Spanien (997 örtliche Einrichtungen) übertroffen (Sneijers 2002).

Allerdings wird im Filialgeschäft nicht mehr allen Kunden ein uneingeschränkter Beratungsbedarf zugeschrieben. Im Rahmen der Verfolgung von *Lean Banking*-Strategien setzten deutsche Universalbanken in den 1990er Jahren das Konzept der Kundengruppensegmentierung um. Damit wendeten sich die Banken von dem in den 1980er Jahren aufgekommenen Prinzip der integrierten Kundenbetreuung ab, das alle Bankdienstleistungen jedem Kunden in jeder Filiale zur Verfügung stellen wollte (sog. Allfinanz)<sup>3</sup> und differenzierten ihre Kundschaft nun zwischen der breiten Masse der Privatkunden, der sog. "normalen Privatkundschaft", und dem vermögenden Teil der Privatkunden, der "Vermögenskundschaft".<sup>4</sup> Die Strategie der Kundengruppensegmentierung schreibt diesen Kundengruppen aufgrund der jeweiligen Vermögenspotentiale unterschiedliche Bedürfnisse an Bankprodukten und -dienstleistungen zu. Für den normalen Privatkunden bedeutete die Segmentierung eine Reduzierung des Beratungs- und Produktangebots auf eine fest umrissene Palette von fünfzehn bis zwanzig Standardprodukten, die allerdings in Aufmachung und nach Trends wechseln. Demgegenüber wird beim Vermögenskunden eine Intensivierung des Dienstleistungsangebots angestrebt. Ihm wird eine wesentlich erweiterte Produktpalette (um die 420 Positionen) angeboten, die sehr komplex und beratungsintensiv sein kann (Hildebrandt 2000:127).

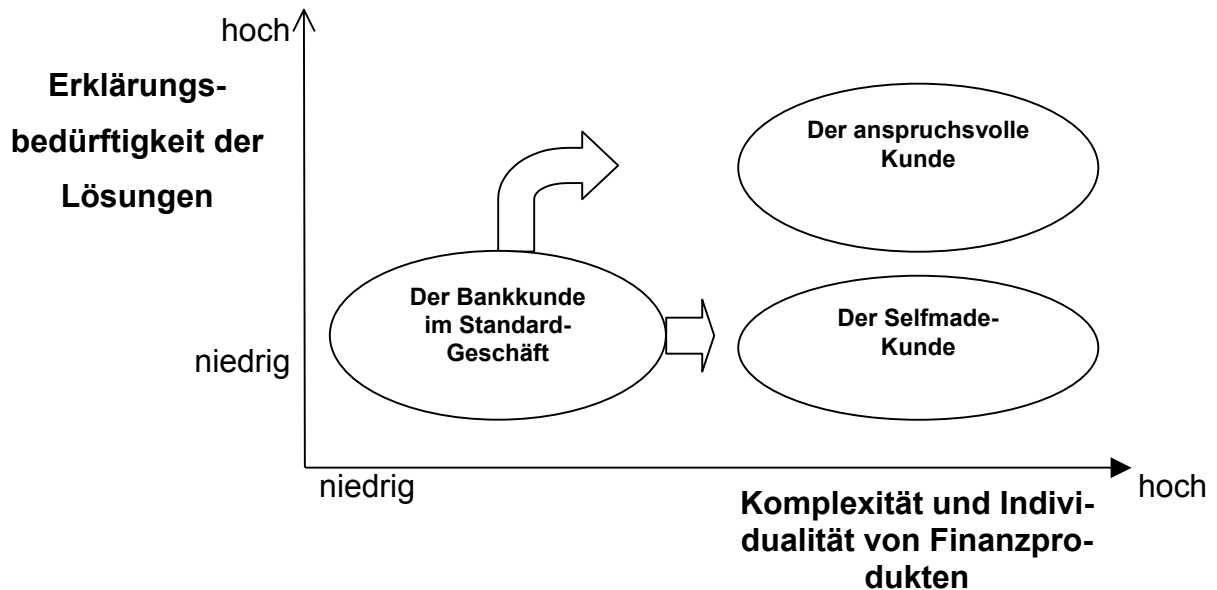
---

<sup>3</sup> Allfinanz steht für ein umfassendes integriertes Produkt- und Beratungsangebot durch ein Finanzdienstleistungsunternehmen, das - basierend auf einer interdisziplinären Betrachtungsweise - den gesamten Bereich der Bewirtschaftung, des Aufbaus und der Sicherung des Vermögens eines Kunden abdeckt.

<sup>4</sup> Unter normalen Privatkunden wird meist das Segment der breiten Privatkundschaft mit unter 100 Tsd. € Anlagevermögen verstanden. Über 100 Tsd. € oder jährlichen Nettoeinkünften von 35 000 € rangiert die gehobene Privatkundschaft, also die Vermögenskunden (Scheer 1994:465).

Neben dem veränderten Angebot an Finanzdienstleistungen ergaben sich auch Umstellungen im Verhalten der Bankkunden. Die Ansprüche der Bankkunden an ihre Bank werden heterogener. Es können drei Kundengruppen ausgemacht werden, die Bankkunden im Standard-Geschäft, die anspruchsvollen Kunden und die Selfmade-Kunden (vgl. Grafik 2). Die verschiedenen Kundengruppen heben sich durch eine unterschiedliche Erklärungsbedürftigkeit von Finanzlösungen und Nachfrage nach komplexen und individuellen Finanzdienstleistungen voneinander ab.<sup>5</sup>

Grafik 2: Typologie der Bankkunden



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rolfes, Schierenbeck und Schüller (1997:45)

Kunden im Standard-Geschäft, die die breite Masse der Bankkunden stellen, fragen wenig komplexe und individuelle Finanzprodukte nach, dementsprechend gering ist der Erklärungsbedarf der Lösungen. Das von den Banken im Rahmen der Kundengruppensegmentierung gebildete Segment der normalen Privatkunden entspricht in den Anforderungen der Gruppe der Bankkunden im Standard-Geschäft.

Des Weiteren existiert eine anspruchsvolle Kundengruppe. Sie setzt sich aus Vermögenskunden, aber auch aus Kunden, die nicht im definierten Umfang vermögend sind, zusammen. Die Gruppe der anspruchsvollen normalen Privatkunden rekrutiert sich dabei aus dem Kreis der Bankkunden im Standard-Geschäft. Die Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit ihrer Finanzlösungen ist vor allem durch einen in

<sup>5</sup> Anzumerken ist, dass die Typologisierung nicht nur auf individuelle Eigenschaften oder Anforderungen von Kunden zurückzuführen ist, sondern sich auch aus dem Bedarf verschiedener Finanzprodukte ergibt, die eine unterschiedliche Komplexität und damit auch Erklärungsbedürftigkeit aufweisen. So sind EC-Karte, Gehaltskonto, Sparbuch und Sparvertrag als standardisierte und einfache Produktleistungen generell mit einem geringen Erklärungsbedarf verbunden, während Finanzpläne und Anlageberatung mit einer komplexen und individuellen Bedarfssituation einhergehen und damit eine hohe Erklärungsbedürftigkeit von Lösungen mit sich bringen.

der Gesellschaft einsetzenden Wertewandel erhöht, bei dem Sicherheits- und Rentabilitätsdenken von Liquiditäts- und Risikodenken abgelöst werden (Meier 1996:50). Veränderte Kundenansprüche zeigen sich besonders deutlich am Sparverhalten der privaten Haushalte. Die Sicherheit einer Geldanlage wurde durch die Rendite als Anlagemotiv ersetzt. Der größere Teil der Geldvermögensbildung entfällt nun auf Versicherungssparen und Wertpapieranlage, die auch vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten in der gesetzlichen Rentenversicherung und der Notwendigkeit zur privaten Altersvorsorge an Bedeutung gewonnen haben (Bundesverband deutscher Banken 2002:28-29).

Die dritte Kundengruppe, die Selfmade-Kunden, bevorzugt individuelle und komplexe Finanzprodukte, wobei in ihrem Fall die Erklärungsbedürftigkeit jedoch gering ist. Denn die Selfmade-Kunden erledigen ihre Finanzgeschäfte im Rahmen des SB – Banking. Sie versorgen sich mit allen relevanten Informationen selbst. Entwicklungen in der IuK und entsprechende Fachzeitschriften (z.B. Finanztest der Stiftung Warentest) erlauben es den Selfmade-Kunden außerdem Produkte und Konditionen der einzelnen Banken mit einem deutlich geringeren Aufwand zu vergleichen. Eine Beratung wird damit hinfällig. Auch hier lässt sich ein Trend feststellen, dass Bankkunden im Standard-Geschäft zur Gruppe der Selfmade-Kunden wechseln. Dieser Trend steht im Zusammenhang mit den zunehmend höheren formalen Bildungsabschlüssen der Bankkunden und Kenntnissen über das Finanzgeschäft.

## **2 Veränderungen und Tendenzen der beruflichen Bildung in der deutschen Bankenbranche**

Der folgende Teil befasst sich mit Anpassungen der Personalpolitik an das veränderte Umfeld der Banken. Dargestellt werden Entwicklungen in der Beschäftigtenzahl, der Strukturwandel im Personaleinsatz und Veränderungen in der beruflichen Bildung sowie sich daraus ergebende Tendenzen für den Qualifikationsbedarf im Bankensektor.

Der deutsche Bankensektor gilt als beschäftigungsstabile Branche. Die Beschäftigtenzahl hat in den 1970er und 1980er Jahren und der ersten Hälfte der 1990er Jahre zugenommen. 1994 erreichte die Beschäftigtenzahl einen Höhepunkt mit über 761.000 Bankbeschäftigten. Zwischen 1995 und 1996 fiel die Zahl der Beschäftigten allerdings ab und nahm dann bis 2000 wieder stetig zu, wenn auch merklich langsamer als zu Beginn der 1990er Jahre. Die bisher größten Einschnitte in der Beschäftigung wurden zwischen 2001 und 2002 gemacht, wo die Beschäftigtenzahl um 2,5 % sank.

Tabelle 1: Anzahl der Beschäftigten im deutschen Bankgewerbe 1991-2002

Jahr	Beschäftigte
1991	723550
1992	744400
1993	754200
1994	761150
1995	760950
1996	753750
1997	754300
1998	754950
1999	756850
2000	758150
2001	751750
2002	732800

Quelle: Deutsche Bundesbank

Auffallend ist, dass die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten im Kreditgewerbe den Umstrukturierungsprozess in den Banken kaum widerspiegelt. Erst in den letzten Jahren lässt sich das Ausmaß der Rationalisierungsbestrebungen erkennen. Es wird davon ausgegangen, dass Banken zuvor Schwächesyndrome in der Branche nicht im ausreichenden Maße wahrgenommen haben, da Sonderfaktoren wirksam waren, die Krisenfaktoren überlagert haben und optimistische Geschäftsaussichten simulierten (Bundesverband Deutscher Banken 2002:27). So ist der Personalzuwachs in der ersten Hälfte der 1990er Jahre vor allem auf den Aufbau des sog. „Ost-Geschäfts“ in den neuen Bundesländern und in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre auf die Hausse an den Aktienmärkten zurückzuführen. Neure Prognosen zeichnen allerdings ein deutlich düsteres Bild, denn die Kreditwirtschaft rechnet im Zuge weiterer innerbetrieblicher Rationalisierungen mit einem massiven Stellenabbau. Nach einer DIHK-Umfrage planten im Frühjahr 2003 mehr als die Hälfte der befragten Kreditinstitutionen ihre Beschäftigtenzahl zu senken und nur 4% beabsichtigten Personaleinstellungen (Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2003:12). Konkrete Zahlen zu ihren Rationalisierungsbestrebungen veröffentlichten private Großbanken: die Deutsche Bank plant 9200 Stellenstreichungen (bei 9811 Gesamtbeschäftigten in 2000), Hypovereinsbanken 9100 (72867), Dresdener Bank 7800 (51456) und Commerzbank 5100 (39044) (Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 9. Januar 2002, zitiert in Bosch 2002:88).

Trotzdem betrug 2002 die Arbeitslosenquote unter Bankfachleuten (einschließlich Bankkaufleute und Sparkassenkaufleute) nur 2,5% und hebt sich damit positiv von der momentanen gesamtwirtschaftlichen Lage ab (Berufe im Spiegel der Statistik: Bankfachleute 2003). Die niedrige Arbeitslosenquote ist auch darauf zurückzuführen,



ren, dass der bisherige Personalabbau in den Banken weitgehend ohne Kündigungen bewältigt werden konnte. Die personelle Umstrukturierung vollzog sich über die natürliche Fluktuation sowie insbesondere Mitte der 1990er Jahre über das Instrument des Vorruhestandes für Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr. Zusätzlich wurden auch Auffanggesellschaften aus Joint Ventures von Banken und Zeitarbeitsfirmen gegründet, die der sozialen Abfederung von Entlassungen dienen und ehemaligen Beschäftigten neue Arbeitsplätze vermitteln sollten.

Bei stabiler Lage der Beschäftigtenzahlen haben sich andere Bereiche der Personalpolitik unter den veränderten Rahmenbedingungen allerdings grundlegend gewandelt. Das im Rahmen der *Lean Banking*-Strategien von den Universalbanken verfolgte Konzept der Kundengruppensegmentierung führte zu einer Unterteilung des Bankenpersonals nach Einsatzgebiet. Analog zu den Bedürfnissen, die der Kundengruppen zugeschrieben werden, wurde Personal eingesetzt und qualifiziert. Bankangestellte wurden in Privatkunden- und Vermögenskundenbetreuer eingeteilt, wobei wenig spezialisierte Mitarbeiter, die Bankkaufleute, als Privatkundenbetreuer fungierten und spezialisierte und hochqualifizierte Mitarbeiter, wie Absolventen der Bankakademien oder Fach- und Hochschulen, den rentablen Bereich der anspruchsvollen Vermögenskunden übernahmen.

Darüber hinaus gibt es Bankmitarbeiter, die keine oder eine bankenfremde Ausbildung vermittelt bekommen haben. Als angelernte Kräfte werden sie beispielsweise in den Filialbanken für bestimmte Aufgaben in der Betreuung der normalen Privatkunden eingesetzt. In Direktbanken werden Tätigkeiten im direkten Kundenkontakt sogar fast ausschließlich von angelernten Kräften ausgeführt.

## 2.1 Die neue berufliche Ausrichtung der Bankkaufleute

Mit dem Wechsel von der Allfinanz-Strategie zum *Lean Banking* - Konzept haben sich die Anforderungen an die Bankkaufleute grundlegend geändert. Die frühere Ausrichtung des Qualifikationsbedarfs der Bankkaufleute an die Erfordernisse beratungsintensiver Tätigkeiten wurde durch die Setzung neuer an den Verkauf von Produkten orientierter Schwerpunkte in der Qualifikation abgelöst.

Von Bankkaufleuten wird nun erwartet, dass sie der breiten, aber nicht besonders rentablen, Masse der normalen Privatkundschaft unter zunehmendem Wettbewerb und Kostendruck verstärkt Produkte und Bankdienstleistungen verkaufen, wobei die Anforderungen an ihre sozialen Kompetenzen im Hinblick auf das anspruchsvollere Kundenverhalten gestiegen sind. Die fachliche Qualifizierung ist dagegen wegen der Reduzierung auf Standardprodukte weniger ausschlaggebend.

Neue Qualifikationsanforderungen, die sich hieraus für Bankkaufleute ergeben, können unter dem Begriff der weichen Qualifikationen (sog. soft skills) zusammenge-

fasst werden. Hierzu gehören vor allem Sozial- und Methodenkompetenzen, die ein kunden- und marktorientiertes Handeln in den Filialbanken garantieren sollen. Unter Sozialkompetenzen fallen Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Kundenberatung aber vor allem dem Verkauf von Produkten und der Gesprächsführung dienen. Konkret von Bankkaufleuten verlangt werden sprachliches Ausdrucksvermögen, Verhandlungsgeschick, Befähigung im Umgang mit Menschen, Verschwiegenheit, Taktgefühl, Kommunikationsfähigkeit gegenüber dem Kunden, ein gewandtes, verbindliches Auftreten. Außerdem wird ein ausreichendes Einfühlungsvermögen gefordert um die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, kundenbezogene Produkte anzubieten und ggf. Möglichkeiten des *cross-selling* (Verkauf von zusätzlichen Dienstleistungen oder Produkten) zu nutzen.

Die an die Methodenkompetenz der Bankkaufleute gestellten Anforderungen sollen die effiziente Ausführung der Tätigkeit garantieren. In erster Linie gehört hierzu „Lernbereitschaft“, insbesondere die eigenständige Aneignung von Lehrinhalten. Denn schnelllebiges Alleinarbeit wird auch auf eine gewisse Teamfähigkeit Wert gelegt, da Teamarbeit, z.B. bei der Besprechung von Anlagestrategien oder für die Teilnahme an Qualitätszirkeln, in der Bedeutung zunimmt.

In den nächsten Abschnitten soll aufgezeigt werden in welcher Weise diese neuen Qualifikationsanforderungen in der Ausbildung der Bankkaufleute entsprochen wurde. Insbesondere wird aufgezeigt, wie die Institutionen, die an der Regelung der beruflichen Bildung der Bankkaufleute beteiligt sind, auf den Qualifikationsbedarf reagiert haben.

Die Berufsbildung von Bankkaufleuten unterliegt als Ausbildungsberuf im dualen System einer Ausbildungsordnung. Die Ausbildungsordnung schreibt Mindeststandards bezüglich der Inhalte und Ziele des Ausbildungsberufs fest, nach ihr muss in der Ausbildung vorgegangen werden. Im Mittelpunkt der Reaktionen auf die veränderten beruflichen Anforderungen an die Qualifikation der Bankkaufleute stand so die Neuordnung der Ausbildungsordnung zum Bankkaufmann / zur Bankkauffrau. Die aus dem Jahr 1979 stammende alte Ausbildungsordnung bezog sich noch auf die integrierte Kundenbetreuung im Privatkundengeschäft der Allfinanz-Strategie. Sie war darauf ausgerichtet, vor allem ein breites bankfachliches Grundwissen zu vermitteln (Quack, O'Reilly und Hildebrandt 1995). *Soft skills* oder auch Veränderungen, die sich aus dem Einsatz der IuK ergaben, wurden außer Acht gelassen. Das durch die alte Ausbildungsordnung vermittelte Wissen entsprach also nicht mehr den veränderten Erfordernissen, was dazu führte, dass bereits Ende der 1980er Jahre ein massiver Neuordnungsbedarf absehbar wurde. Dennoch dauerte es noch fast zehn Jahre, bis eine neue Ausbildungsordnung, zum 1. August 1998, in Kraft getreten ist. Grund für die Verzögerung waren Streitpunkte im Verfahren zur Erarbeitung und Abstimmung der Entwürfe zur Ausbildungsordnung. Das Verfahren überlässt es den Sozialpartnern, also Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften in der Bankenbranche, die Ausbildungsordnung durch eine Interessenaushandlung zu entwickeln und

auszugestalten.<sup>6</sup> Das zuständige Bundesministerium, das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (damals Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie), führte nur noch eine „Notariatsfunktion“ aus und setzte die Ausbildungsordnung in Kraft (Streeck 1987:15). Der hauptsächliche Streitpunkt, der in den Verhandlungen zu den massiven Verzögerungen führte, war die vorgesehene Eingliederung des Ausbildungsganges zum Sparkassenkaufmann / zur Sparkassenkauffrau in die Banklehre, die von dem Arbeitgeberverband der Sparkassen, dem deutschen Sparkassen- und Giroverband, jahrelang blockiert worden war.<sup>7</sup> Denn von Arbeitgeberseite lag bis zu diesem Zeitpunkt nicht der notwendige Konsens vor, der für den erfolgreichen Abschluss eines Antragsgesprächs, des sog. Begehrens, beim Bundesministerium auf ein Neuordnungsverfahren, notwendig war. Die neue Ausbildungsordnung bot also viel zu spät an, auf die veränderten Bedürfnisse in der beruflichen Bildung der Bankkaufleute zu reagieren. Neben dem oben genannten Problem in der Berufsfeldzuordnung bei den Verhandlungen, traten auch noch eine Reihe anderer Schwierigkeiten auf, die die Adäquanz der Ausbildungsneuordnung auf geänderte Qualifikationsanforderungen in Frage stellten (Vitols 2000): Die analog zur Ausbildungsordnung erstellten Rahmenlehrpläne verzichteten weitgehend auf Regelungsdichte, womit der Forderung nach Lockerung der Verordnungen um flexibler und zeitnah auf neue Qualifikationsanforderungen reagieren zu können, nachgegangen werden sollte.<sup>8</sup> Damit verstärkte sich allerdings das Problem, dass die Umsetzung schulischer Rahmenlehrpläne in den einzelnen Bundesländern, die sehr oft schon von der bundeseinheitlichen Konzeption der Kultusministerkonferenz (KMK) abwichen, zusätzlich noch von den einzelnen Berufsschulen unterschiedlich vorgenommen wurde. Damit die Veränderungen nicht so eklatant werden, dass für die überregionaltätigen Banken mit mobilen Mitarbeitern Schwierigkeiten entstehen, wurde das Problem so gelöst, dass nach einem Prüfungskatalog gelehrt wird, der zwar von einem drittelparitätisch besetzten Aufgabenerstellungsausschuss (Vertreter der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer sowie Lehrer mit Berücksichtigung der Bundesländer) stellvertretend für alle regionalen Dependancen der Industrie- und Handelskammer erstellt worden ist, aber zu dem eigentlichen Aushandlungsprozess der Ausbildungsordnung bzw. der Rahmenlehrpläne wenig Bezug aufweist. Kritisch ist auch, wenn so viele Sozialpartner, wie im Bankgewerbe, an dem Neuordnungsverfahren beteiligt sind, da die Konsensfindung merklich erschwert wird. Hinzu kommt,

---

<sup>6</sup> Insgesamt wurden von Arbeitgebern und Arbeitnehmern jeweils vier Sachverständige und vier Stellvertreter benannt, die an den Verhandlungen teilnahmen. Im Bankenbereich kommen die Sachverständigen vom Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, dem deutschen Sparkassen- und Giroverband, dem Bundesverband der deutschen (genossenschaftlichen) Volks- und Raiffeisenbanken und dem Deutschen Industrie- und Handelstag. Die Arbeitnehmerseite wurde durch Repräsentanten der DAG, HBV, ÖTV und DP (Deutschen Postgewerkschaft) vertreten.

<sup>7</sup> Die Ausbildung zum Sparkassenkaufmann wurde nur von einer Sparkassenakademie in Niedersachsen angeboten, inhaltliche Differenzen zum Bankkaufmann gab es kaum, der Einfachheit halber sollte sie deshalb wegfallen.

<sup>8</sup> Anstatt der früheren 400 Lerninhalte gibt es jetzt nur noch 83, d.h. die einzelne Berufsschule entscheidet über Breite und Tiefe der Lerninhalte selbst.

dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Bankmitarbeiter mit nur 6-10% äußerst gering ist.

Allerdings schafften die Banken dem Problem der veralteten Ausbildungsordnung bis 1998 Abhilfe, indem sie alle Lehrinhalte, die aus den neuen Anforderungen resultierten, intern und weit über die Mindestanforderungen der Ausbildungsordnung von 1979 hinaus schulten. Ebenso mussten Inhalte, deren Vermittlung nach Meinung der Banken allein Aufgabe der Berufsschulen gewesen wäre, wie etwa die theoretische Untermauerung neuerer Erkenntnisse, bankintern gelehrt werden.

Ein Vergleich der alten und neuen Rahmenlehrpläne und Ausbildungsordnungen zeigt deutlich, dass die Neuregelung einen kundengruppensegmentierten Einsatz der Bankkaufleute verfolgt. Der Anteil des zu vermittelnden bankfachlichen Wissens ist in der Neuregelung deutlich zurückgegangen. Waren nach der alten Ausbildungsordnung von 1979 noch Auslands-, Firmen- und Wertpapiergeschäft wichtige Ausbildungsetappen, sind die Lehrinhalte seit 1998 auf das reorganisierte Filialgeschäft ausgerichtet. Nun haben kundenorientierte Kommunikation bzw. Beratung und Verkauf von Produkten und Dienstleistungen als Teil des Ausbildungsberufes deutlich an Gewicht gewonnen.<sup>9</sup>

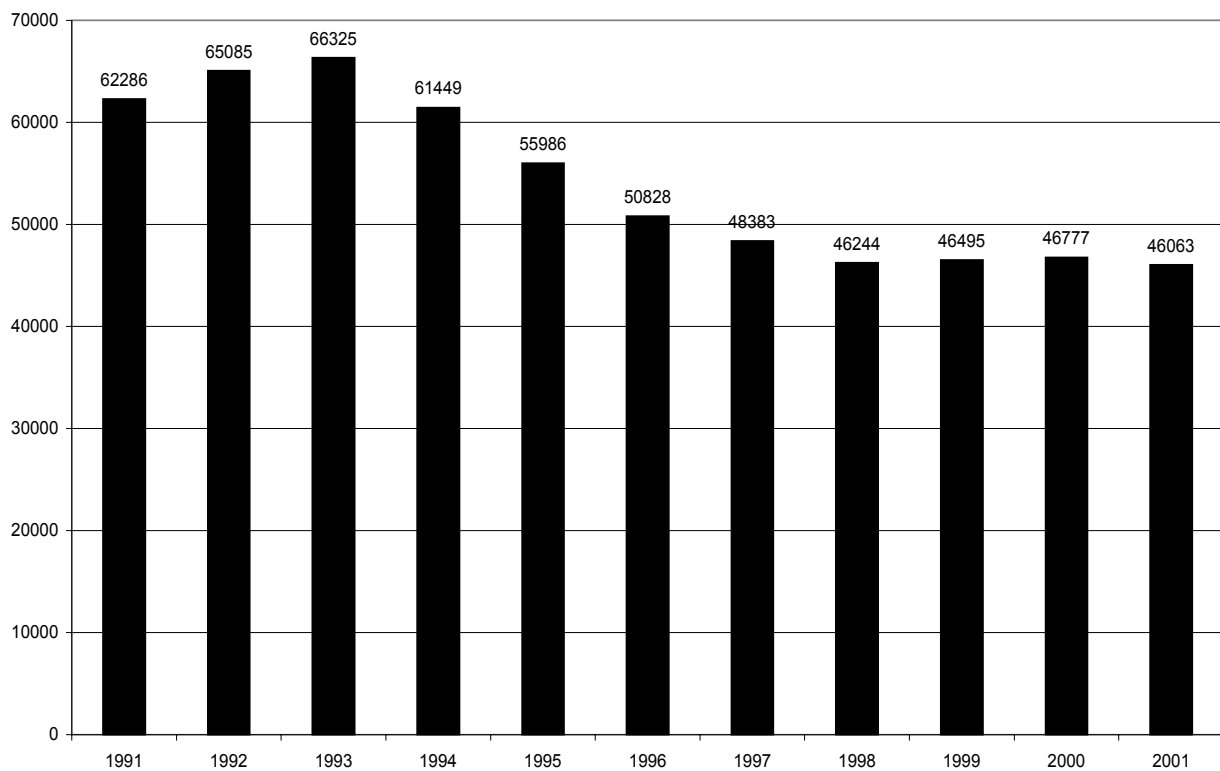
Die neue Ausbildungsordnung wurde zwar als funktionell für die Anforderungen des Neuzuschnitts der Bankkaufleute angesehen, erntete aber insbesondere auf gewerkschaftlicher Seite Kritik. Es wird die Gefahr einer möglichen Etablierung einer "Zwei-Klassengesellschaft" in Universalbanken gesehen, wenn mit dem Neuzuschnitt der Qualifikation der Bankkaufleute auch die beruflichen Entwicklungschancen enger werden (Müller 1997:150). Durch die segmentierte Organisationsform der Kundenberatung wurde die Arbeit der großen Zahl ausgebildeter Bankkaufleute in der Privatkundenbetreuung der Normalkundschaft bereits deutlich abgewertet, sowohl finanziell als auch vom Image her, weil diese Mitarbeiter standardisierte Produkte im gewinnarmen Massengeschäft vertreiben müssen und ihre Bezahlung zu Teilen an ihren Verkaufserfolg gebunden ist.

Zusätzlich führte die zunehmende Forcierung von Selbstbedienung bei Standardprodukten dazu, dass Arbeitstätigkeiten, die normalerweise von Bankkaufleuten ausgeführt werden, wegfallen oder so stark vereinfacht werden, dass sie von Angelernten übernommen werden können. Der Bedarf an Bankkaufleuten ist dementsprechend gesunken.

---

<sup>9</sup> Eine detaillierte Gegenüberstellung der neuen und alten Ausbildungsordnung bietet Kreyenschmidt (1998).

Grafik 3: Anzahl der Auszubildenden zum Bankkaufmann / zur Bankkauffrau 1991-2002



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), [http://bibb.skygate.de/aab/aab\\_start.asp](http://bibb.skygate.de/aab/aab_start.asp)

Die Zahl der Auszubildenden zum Bankkaufmann / zur Bankkauffrau spiegelt den veränderten Bedarf an Bankkaufleuten deutlich wider. Nach einem Höchststand von über 66.000 Auszubildenden 1993 nahm ihre Anzahl bis 1998 (46244) mit einer Reduzierung um 30,3% rapide ab und lag 2001 bei 46063 Auszubildenden.<sup>10</sup>

Trotzdem wird davon ausgegangen, dass die Auszubildenden weiterhin eine bedeutende Rolle in der Personalpolitik der Banken spielen (Finegold und Wagner 2002:676). Allerdings ist der berufliche Aufstieg der Bankkaufleute auf höhere Positionen innerhalb der Bank stärker an eigenständig zu erbringende Weiterbildungsleistungen geknüpft. Ein generelles Angebot an Aufstiegsweiterbildungen für Bankkaufleute erscheint allerdings unerlässlich, zumindest in den Fällen, wo besonders fähige Auszubildende an die Bank gebunden werden sollen. Denn die Zahl der ausgebildeten Bankkaufleute mit Abitur, die direkt nach Ausbildungsende oder in den ersten Berufsjahren ein Studium an einer Universität oder Fachhochschule begonnen haben,

<sup>10</sup> Neben einem veränderten Bedarf an Bankkaufleuten können Schwankungen in der Anzahl der Bankkaufleute im geringen Umfang auch auf Variationen in der Ausbildungsvertragsdauer zurückgeführt werden: Die Dauer der Ausbildung beträgt in der Regel drei Jahre, wird jedoch für Abiturienten auf zwei Jahre verkürzt. Die Anzahl der Bankkaufleute mit Hochschulreife erlangte 1998 einen Höchststand (69%) und ist seitdem rückläufig (2001: 59%).

ist hoch. So war eine Abgangsquote von 40% aller Bankkaufleute bei einem Abiturientenanteil von 65% – 75% im privaten Bankgewerbe keine Seltenheit (Hildebrandt 1999:205).

## 2.2 Anforderungen an die Qualifikation der Vermögenskundenbetreuer

In den Banken gilt die Weiterbildung als eigentliche "präferenzbildende Maßnahme" im Wettbewerb der Humanressourcen, da die bundesweit normierte Berufsausbildung zum Bankkaufmann / zur Bankkauffrau für alle Banken im Grundsatz gleich geregelt ist (Oberbeckmann 1985). Weiterbildungen, die auf der Ausbildung zum Bankkaufmann / zur Bankkauffrau aufbauen, bietet z.B. ein Studium an der Bankakademie<sup>11</sup>, wo die drei aufeinander aufbauenden Lehrgänge Bankfachwirt/in, Bankbetriebswirt/in und diplomierte(r) Bankbetriebswirt/in belegt werden können, ebenso ein Teilzeitstudium an der Hochschule für Bankwirtschaft (HfB) oder an anderen Fachhochschulen, das zum/zur Diplom - Betriebswirt/in (FH) führt. Die Weiterbildung in Banken verläuft im Gegensatz zur Erstausbildung im dualen System nahezu unreguliert. Nur für die Fortbildung zum Bankfachwirt/zur Bankfachwirtin liegt eine allgemeinverbindliche Fortbildungsordnung vor. Der Abschluss, der staatlich geprüften Fortbildung entspricht einem Fachhochschulabschluss.<sup>12</sup>

Die verschiedenen Studiengänge vermitteln ein breites bankbetriebliches, volkswirtschaftliches und rechtliches Fachwissen, das die Ausübung verschiedener Tätigkeiten, meist qualifizierter Fach- oder Führungsaufgaben, ermöglicht. Dabei bereiten die Abschlüsse der ersten Stufe der Weiterbildung zum Bankfachwirt / zur Bankfachwirtin und der zweiten Stufe Bankbetriebswirt / Bankbetriebswirtin auf Positionen auf der mittleren Unternehmensebene und erste Führungsaufgaben vor. Die dritte Stufe, diplomierte(r) Bankbetriebswirt/in und die anderen Studiengänge vermitteln Kenntnisse und Fähigkeiten für den Einsatz auf der Führungsebene. In Bezug auf das Privatkundengeschäft werden die Absolventen dieser Weiterbildungen als Vermögenskundenbetreuer in der anspruchsvollen Vermögenskundenbetreuung eingesetzt. Der Anteil an Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben in der Arbeit gewinnt gegenüber der Kundenbetreuung mit Ebene der diplomierten Bankmitarbeiter allerdings deutlich den Überhang. Vermögenskundenbetreuer beraten vermögende Privatkunden z.B. in Fragen der Immobilienfinanzierung, überprüfen Risiken bei der Kreditvergabe oder werden in der Vermögens- und Anlageberatung

---

<sup>11</sup> Bankakademien sind Berufsakademien und Einrichtungen des tertiären Bildungsbereiches in staatlicher oder privater Trägerschaft. Zur Aufnahme eines Studiums an einer Bankakademie ist eine allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife Voraussetzung. Das Studium ist berufs begleitend angelegt, d. h. die Studienzeiten an der Bankakademie und das praktische Arbeiten in den Banken wechseln sich ab.

<sup>12</sup> Die Fortbildungsordnungen werden ähnlich wie Ausbildungsordnungen ausgehandelt, indem sich die Spitzenverbände auf Inhalt, Ziel und Prüfungsverfahren verständigen.

eingesetzt. Hier übernehmen sie Tätigkeiten der qualifizierten Sachbearbeitung, verwalten Depots oder sind im Auftrag von Kunden im Auslandsgeschäft, Devisen- oder Wertpapierhandel tätig.

Zunehmend werden auch Fachhochschul- oder Hochschulabsolventen außerhalb der Bankakademien von meist wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen für diese Positionen rekrutiert. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass zwischen den Hochschulabsolventen und den weitergebildeten Bankmitarbeitern Chancengleichheit besteht. Allerdings werden Positionen, die früher durch Aufstiegsweiterbildungen erreicht werden konnten nun zunehmend mit Fach- oder Hochschulabsolventen besetzt. Bei steigender Komplexität des Geschäfts und erhöhten theoretisch-analytischen Anforderungen setzt man weiterhin auf die Ausweitung des Anteils von Hochschulabsolventen. Betrug der erkennbare Akademikeranteil (Absolventen der Fachhochschulen und Universitäten) bei der Personalsuche der Banken 1993 ca. 25%, so lag er 1999 schon bei knapp 47% (Gleiser 1999:27). Insgesamt lag der Akademikeranteil 2001 in den Banken bei 10% (Berufe im Spiegel der Statistik: Bankfachleute 2003).

Die Betreuung der Vermögenskunden verlangt von den arbeitenden Mitarbeitern umfassende fachliche Kenntnisse. Immer mehr Wert wird allerdings auf die weichen Qualifikationen der Vermögenskundenbetreuer gelegt, die in der Art denen der Bankkaufleute entsprechen allerdings noch viel ausgeprägter in der Vermögenskundenbetreuung erforderlich sind. Denn die Vermögenskundschaft ist vor dem Hintergrund der Gewinnmaximierung von herausragender Relevanz für das Geschäft der Banken. In diesem Zusammenhang ist auch auf die in der Vermögenskundenbetreuung gestiegene Bedeutung der Methodenkompetenz hingewiesen. Von Belang sind hier geistig analytische Fähigkeiten, Problemlösefähigkeit und Entscheidungsfähigkeit. Ein eigenständiges berufsbegleitendes Lernen ist im hohen Maße Voraussetzung für die Vermögenskundenbetreuung, denn die hier arbeitenden Bankmitarbeiter müssen sich ständig mit neuen Gegebenheiten auseinandersetzen, die sich z.B. aus Gesetzesänderungen mit Auswirkungen auf Steuern, komplexen Finanzierungsmodellen oder der Umsetzung neuer Finanzkonzeptionen ergeben. Zusätzlich benötigen insbesondere Vermögenskundenbetreuer Fähigkeiten Fachwissen zu nutzen, zu kombinieren und eigenständig zu ergänzen. Hierzu gehört auch im Rahmen von Informationsmanagement relevante Informationen zu beschaffen, auszuwerten und aufgrund der Ergebnisse Entscheidungen zu treffen. Damit gewinnt der schnelle, zeitnahe Zugriff auf weltweite Informationen und die hierfür benötigten Fremdsprachenkenntnisse, Internet- und Medienkompetenzen an Bedeutung (Greim 1999:75-76).

Vermögende Kunden fragen neben komplexen Finanzprodukten auch vermehrt Finanzdienstleistungen nach. Im Bereich der Dienstleistungen engagieren sich allerdings zunehmend unabhängige oder outgesourcte Vermögensberatungsgesellschaften, die für ihre Kunden individuelle Problemlösungen für Finanzdienstleistungen entwickeln indem sie aus verschiedenen Produktangeboten anderer Finanzinstitutio-

nen wählen ohne selbst eine Banklizenz zu besitzen. Falls Universalbanken mit diesem Angebot der Vermögensberatungsgesellschaften konkurrieren wollen, müssen sich Bankmitarbeiter in der Vermögenskundenbetreuung sogar noch stärker als bisher zu einem „Broker von Informationen und Produkten, die intelligent zu Mehrwert verknüpft werden“ entwickeln (Buchard 2000:27). Damit müssten Vermögensberater zu „Managern eines Kompetenznetzwerkes werden, wo sie Produktionsprozesse und Vertrieb von Finanzdienstleistungen verschiedener Anbieter organisieren und nur ausgewählte Produktionsprozesse der Wertschöpfungskette selbst übernehmen“ (zitiert aus Schenck 2002:136).

Die Mitarbeiter der Vermögensbeurteilungsgesellschaften sind meist freiberuflich tätig. Falls die Vermögenskundenbetreuung der Universalbanken zukünftig auch von Beschäftigte in freien Arbeitsverhältnissen übernommen werden soll, sind eine optimale Selbstorganisation und die Belastbarkeit der Selbständigen Voraussetzungen für die Tätigkeit als Vermögenskundenbetreuer.

Im Hinblick auf die sozialen Kompetenzen müssen die Vermögenskundenbetreuer die notwendige emotionale Intelligenz besitzen Kundenbeziehungen in einem Kundenkreis, der hohe Anforderungen stellt, aufzubauen und zu erhalten. Stärker noch als die Bankkaufleute müssen sie zur Identifizierung individueller Kundenbedürfnisse in der Lage sein und dementsprechend Bankdienstleistungen und -produkte anbieten. Dabei sollen sich die Vermögenskundenbetreuer möglichst auf fundierte Kenntnisse über Lebenseinstellung und Lebensstil der zu betreuenden Kunden stützen und die notwendige Empathie besitzen ihnen als „Lifestyle-Berater“ passende Produkte und Dienstleistungen anzubieten (Gleim 1999:70). Ebenfalls wird von Vermögenskundenbetreuern eine gewisse Frustrationstoleranz erwartet, da die gestiegene Nachfrage nach risikoreichen Produkten und das Angebot von Bankleistungen mit schwer kalkulierbaren Ertragsgewinnen zu (Entscheidungs-Fehlern) führen können, wenn z.B. Wertpapiere die Renditeerwartung nicht erfüllen.

Zunehmend werden auch Zeitorganisation und Ort, an dem Finanzdienstleistungen ausgeführt werden, den Kundenbedürfnissen angepasst. Der Vermögenskunde wird in einem persönlichen Gespräch an einem Ort und zum Zeitpunkt seiner Wahl beraten. So ist Arbeitsort in der Vermögenskundenbetreuung neben dem Büro auch die Privatwohnung der Kunden, wobei die Arbeitszeit nach Kundenwunsch zeitlich flexibel gestaltet werden muss, sodass eine Bereitschaft zur zeitlichen und räumlichen Mobilität von Vermögenskundenbetreuern erwartet wird.

## **2.3 Angelernte Kräfte in der Privatkundenbetreuung**

Neben Vermögenskundenbetreuern und Bankkaufleuten gibt es eine dritte bedeutende Beschäftigungsgruppe, die angelernten Kräfte, im Privatkundengeschäft der Banken. Die Gruppe der angelernten Kräfte übernimmt einerseits Tätigkeiten in Fili-



albanken und andererseits ist sie in den Direktbanken für den gesamten Kundenkontakt zuständig.

In den Filialen der Universalbanken werden Angelernte für Aufgaben in der Betreuung der normalen Privatkundschaft eingesetzt. Sie übernehmen einerseits Tätigkeiten, die durch Automatisierung und Selbstbedienung so stark vereinfacht wurden, dass sie von bankfremden Personen schnell und billig ausgeführt werden können. Andererseits werden angelernte Kräfte häufig auch im Empfangsbereich der Filialen eingesetzt. Der Anteil von Angelernten und Bankkaufleuten unter den Beschäftigten im direkten Kundenkontakt ist in den meisten Filialen ungefähr gleich groß. Die angelernten Kräfte brauchen zum Ausführen ihrer Arbeitsaufgaben kaum fachliche Kompetenzen. In Fällen, wo Angelernte im Empfangsbereich der Filialen eingesetzt werden, muss allerdings ein allgemeines Wissen über Produktangebot und zuständige Ansprechpartner in der Bank vorhanden sein, so dass Kunden weitervermittelt werden können. Zwar sind die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter auch hier von Bedeutung, aber sie begrenzen sich auf freundliche, zuvorkommende und höfliche Umgangsformen. Rekrutiert werden diese Kräfte meist aus dem Kreis der Personen mit (bankfernen) abgeschlossenen Ausbildungen, auf die in einigen Banken noch eine mehrmonatige Anlernzeit folgt.<sup>13</sup>

Weitaus häufiger werden Angelernte in Direktbanken eingesetzt. Direktbanken zielen auf die Gruppe der Selfmade – Kunden. Sie verfügen über keine stationären Filialen, sondern präsentieren sich im Internet. Der Kontakt zwischen Bank und Kunden findet meist nur durch ein Call Center statt. Die hier arbeitenden Call Center-Agenten sind fast ausschließlich angelernte Kräfte, die sich hauptsächlich aus Studenten zusammensetzen.<sup>14</sup> Die Studenten arbeiten in Teilzeit oder in den Semesterferien neben ihrem Studium im Call Center (Schenck 2002:136-137). Die Arbeitsbeziehungen in den Direktbanken sind dementsprechend von einer hohen Fluktuation gekennzeichnet. Die Call Center arbeiten meist nach dem Prinzip, dass telefonische Kundenanfragen an freie Call Center-Agenten vermittelt werden. Gleichbleibende Ansprechpartner für die Kunden gibt es nicht und die Bindung zu einem „Berater“ entfällt auch aus diesem Grund. Die Tätigkeiten der angelernten Kräfte begrenzen sich auf die Annahme von Anrufen der Kunden und die Bedienung eines PC-Programms um Kundenanfragen entgegenzunehmen und ggf. weiterzuverarbeiten (z.B. Adressenwechsel oder Beschwerden) und Hilfe zur Bedienung des Onlinekontos zu leisten. Die angelernten Kräfte müssen nur rudimentäre Kenntnisse über eine knappe Palette standardisierter Produkte besitzen. Eine Beratung findet fast nie statt. Die Anforderungen an die Qualifikationen begrenzen sich also bei den Mitarbeitern mit Kundenkontakt in den Direktbanken auf geringe technische Fähigkeiten um das

---

<sup>13</sup> Der Anteil von Beschäftigten ohne abgeschlossene berufliche Ausbildung lag 2001 bei 5,1% und verzeichnet keine ansteigende Tendenz (1996: 5,9%) (Berufe im Spiegel der Statistik: Bankfachleute 2003)

<sup>14</sup> Inzwischen bieten fast alle Banken den Kunden die Möglichkeit über ein Call Center mit der Bank Kontakt aufzunehmen, allerdings rekrutieren die anderen Bankengruppen ihre Call Center-Agenten aus dem Kreis der ausgebildeten Bankkaufleute.

Computerprogramm bedienen zu können und durchschnittliche soziale Kompetenzen um Kundenanfragen telefonisch entgegenzunehmen. Anderweitige Anforderungen werden nur in der Hinsicht gestellt, dass durch die hohe Fluktuation der Beschäftigten neue Kräfte sich rasch einarbeiten müssen und z.B. eine hohe und schnelle Auffassungsgabe besitzen sollten. Diese Eigenschaften werden am ehesten Studenten zugeschrieben, weshalb entsprechende Stellen auch mit ihnen besetzt werden.

### **3 Resümee über den Qualifikationsbedarf in Bereichen mit direktem Kundenkontakt in der Bankenbranche**

In den Banken werden zur Heranbildung der Humanressourcen unter den Mitarbeitern vermehrt Bildungswege neben dem Bankkaufmann / der Bankkauffrau genutzt. Dabei werden Arbeitskräfte sowohl oberhalb (Hochschüler) als auch unterhalb (Angelernte) des durch die Ausbildung zum Bankkaufmann / zur Bankkauffrau definierten Niveaus eingesetzt. Bedeutendster Ausgangspunkt für die zunehmende Heterogenität der Berufsbildung der Bankmitarbeiter stellt die Einteilung der Kunden in bestimmte Kundengruppen dar. Banken stellen dabei die Annahme auf, dass verschiedenen Kundengruppen – die sich durch Gewinnträchtigkeit und Verhalten voneinander absetzen - unterschiedliche Beratungs- und Dienstleistungsbedürfnisse zugeschrieben werden können und orientieren ihre Personalstruktur danach.

Universalbanken differenzieren ihre Kunden in normale Privatkunden und Vermögenskunden. Dabei werden die normalen Privatkunden von Bankkaufleuten und die Vermögenskunden von (Fach-) Hochschulabsolventen betreut. Im Kundensegment der normalen Privatkunden sollen vor dem Hintergrund schlechter Ertragslagen in diesem Segment in Zeiten der Allfinanz-Strategie nun Ertragssteigerungen durch den vermehrten Verkauf einer geringen Zahl standardisierter Finanzprodukte erreicht werden. Allerdings wandelt sich das Segment der Standardkunden dahingehend, dass es in seinen Anforderungen anspruchsvoller wird. Der Arbeitsinhalt der Bankkaufleute, die dieses Segment bedienen, wandelt sich damit dahingehend, dass sie einem anspruchsvolleren Kundenkreis unter Standardisierung von Produkten und erhöhter Konkurrenz, vermehrt Bankdienstleistungen verkaufen sollen. Dementsprechend sind die Anforderungen an die weichen Qualifikationen, die Sozial- und Methodenkompetenzen, der Bankkaufleute stark gestiegen. Zusätzlich forcieren Filialbanken die Automatisierung von Bankdienstleistungen und das SB-Banking. So können viele Tätigkeiten im Bereich der normalen Privatkundenbetreuung von Angelernten ausgeführt werden, wobei nur durchschnittliche und allgemeine Anforderungen an ihre Qualifikation gestellt werden. Bisher versuchten die Universalbanken beide Konzepte, also eine anspruchsvolle Beratung und die Automatisierung bzw. das SB-Banking, in der Betreuung der normalen Privatkunden umzusetzen. Durch den engen Zusammenhang zwischen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit der Bank, Anstellungssystem und Qualifikationsbedarf erscheint interessant festzustellen, ob

verschiedene Banken in dem einen oder anderen Konzept Zukunftspotential sehen. Aufschluss hierüber geben Trends in der Gestaltung des Filialnetzes. Banken, die das kostengünstigere SB-Banking in den Vordergrund stellen, reduzieren ihr Filialangebot oder errichten Kleinstfilialen mit einem hohen Selbstbedienungsangebot und dementsprechend minimalen Personalbestand. Beratungsdienstleistungen sind selten und können ohne Spezialwissen von Bankmitarbeitern in den Kleinstfilialen angeboten werden. Banken, die diese Strategie verfolgen, sehen Zukunftspotential in dem Trend, dass Kunden, die zu den Bankkunden im Standard-Geschäft zählen, zum Kreis der selbstständigen Selfmade-Kunden wechseln. Wettbewerbsrelevant ist hier das Angebot an kostengünstigen Produkten und Dienstleistungen, denen sich der Kunden eigenständig und zeitlich flexibel widmen kann. Besondere Anforderungen an das Personal in den verbleibenden Filialen werden kaum gestellt, so dass in diesem Segment vermehrt angelernte Kräfte eingesetzt werden können, deren Kompetenzen sich auf Kommunikationsfähigkeit, Kenntnisse über Angebot und Konditionen der Finanzprodukte der jeweiligen Bank und die Grundlagen der Bedienung der SB – Techniken begrenzen.

Auch die Direktbanken wenden sich an die Zielgruppe der Selfmade-Kunden. Sie stellen mit Internet oder Call Center als Kontaktstelle zwischen Kunden und Bank die Notwendigkeit eines Filialnetznetzes grundlegend in Frage. Direktbanken bieten meist keine Beratungsleistungen an. Wettbewerbsvorteile werden in Produkten, Preisvorteilen oder der bequemen Abhandlung von Finanztransaktionen gesehen. Die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter im Kundenkontakt sind dementsprechend gering. Angelernte Studenten übernehmen bisher - als numerisch flexible Mitarbeitergruppe - den Kundenkontakt in den Call Centern. Eine Änderung des Qualifikationsbedarfs in dieser Bankengruppe ist bisher nicht absehbar.

Banken, die allerdings ihre Wettbewerbsvorteile in der Bedienung des Segments der zunehmend anspruchsvollen normalen Privatkunden sehen, empfinden die Automatisierung in Bereichen mit direktem Kundenkontakt und die Online-Kontoführung eher als ein Angebot an zusätzlichen Bankdienstleistungen. Wichtige Wettbewerbs-elemente dieser Banken sind dagegen die Beratung und der Verkauf in den Filialen, die als immer wichtiger werdende Kontaktstellen fungieren sollen. Für diese Strategie spricht, dass nach Umfragen in 2000 80% der Privatkunden sich sowohl Online-Banking als auch „Filial-Banking“ als zukünftige Zugangswege zur Bank wünschen (Booz, Allen, Hammlton in Bundesverband deutscher Banken 2000:22). Außerdem nimmt mit zunehmendem Alter die Bereitschaft Finanzdienstleistungen im Bankgeschäft elektronisch abzuwickeln ab (Bundesverband deutscher Banken 2003). Möchten gewisse Banken zukünftig also vermehrt anspruchsvolle normale Privatkunden zu ihrer Kundschaft zählen, sollten sie ihre Produkte und Dienstleistungen stärker an den individuellen Anforderungen des einzelnen Kunden orientieren und die Gruppe der normalen Privatkunden stärker differenzieren. Vorstellbar wäre ein alters- oder einkommensbezogenes Produkt- und Beratungsangebot für verschiedene Segmente der normalen Privatkunden. Da Wettbewerbselement der Banken, die die anspruchsvollen normalen Privatkunden als ihre Zielgruppe sehen, die Beratung - und

nicht unbedingt die kostengünstigste Abhandlung der Finanzgeschäfte - ist, könnte meines Erachtens diese Kundengruppe durchaus gewillt sein, eventuelle Zusatzkosten für individuell und optimal gestaltete Finanzprodukte zu tragen. Sind aber die Bankkaufleute nun in ihrer fachlichen Ausbildung durch die Standardisierung der Produkte eher eingeschränkt worden und der Einsatz von Fach- und Hochschulabsolventen vor dem Hintergrund der zu erwartenden Gewinnmargen dieser Kundengruppe (weiterhin) zu teuer, könnten sich eigenständige Ausbildungszweige für komplexe Produktmodule oder Bankdienstleistungen anbieten. Ansätze beruflicher Spezialisierung im Investmentbanking bietet bereits die seit August 2003 angebotene Ausbildung zum Investmentfondskaufmann / zur Investmentfondskauffrau. Es ist vorgesehen, dass Absolventen Aufgaben im Depotservice und Fondsmanagement übernehmen. Vor dem Hintergrund, dass die Nachfrage nach entsprechenden Kapitalanlagen insbesondere durch die Notwendigkeit einer privaten Altersvorsorge steigt, kann dem Ausbildungszweig Zukunftspotential zugeschrieben werden. Ähnliches bieten die im Frühjahr 2003 eingeführten, international angelegten und aufeinander aufbauenden Weiterbildungsgänge Finanzberater und Finanzplaner der European Financial Planning Association (EFPA), einer europäischen Dachorganisation von Finanzberatern und Finanzplanern zwölf westeuropäischer Länder, an der Europäischen Akademie für Finanzplanung (EAFP). Themenschwerpunkte der Weiterbildung sind Immobilienfinanzierung, Risikoversicherung sowie das Anlagemanagement. Als Kundenzielgruppe der Finanzberater und -planer ist bisher allerdings nur die Vermögenskundschaft vorgesehen.

Die Zusammensetzung der Vermögenskunden verändert sich im Gegensatz zu der zunehmend heterogener werdenden Kundengruppe der normalen Privatkunden kaum. Automatisierung und SB-Banking ist in diesem Segment vor dem Hintergrund komplexer Finanzdienstleistungen und der von vermögenden Kunden geforderten Dienstleistungsmentalität nur im geringen Umfang möglich. Dementsprechend stabil sind die Qualifikationsanforderungen an die hier beschäftigten Mitarbeiter geblieben.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Kundenbedürfnisse in Zukunft vielfältiger werden. Die Trends in Richtung anspruchsvolle Kunden und Selfmade-Kunden und weg von Bankkunden im Standardgeschäft werden vermehrt von den Banken aufgegriffen. Damit gehen Überlegungen einher, dass die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit der Banken an bestimmte Kundengruppen Auswirkungen auf die im jeweiligen Geschäftsfeld tätigen Mitarbeiter und die an sie gestellten Qualifikationen hat. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass insbesondere die Vielfalt der Kundengruppen zu einem heterogenen Qualifikationsbedarf in Bereichen des direkten Kundenkontakts in den Banken führen wird.

Gleichzeitig ist klar geworden, dass für große Teile der Bankbeschäftigten eine berufliche Karriere oder der Erhalt des Arbeitsplatzes nur möglich ist, wenn es ihnen gelingt, flexibel auf die beruflichen Neuansforderungen zu reagieren. Hohe Anforderungen an die Flexibilität bringen dementsprechend Risiken für Arbeitnehmer mit sich (z.B. in Bezug auf veraltete Qualifikationen oder den Verlust des Arbeitsplatzes), die

es unter Berufung auf das Sozialstaatsprinzip in Deutschland abzufedern gilt. Es muss also ein Rahmen geschaffen werden, in dem Strukturen sozialer Sicherheit die erhöhten Anforderungen an die Flexibilität und Mobilität mit einer Kalkulierbarkeit von Risiken verbinden. Solche „Institutionen des Risikomanagements“ können durch die Schaffung und Etablierung von Übergangsmärkten entstehen (Schmid 2002:235). Übergangsmärkte bieten ein Gelände für flexible und sozial gesicherte Übergänge zwischen verschiedenen Formen produktiver Tätigkeit und besitzen re-integrativen Charakter zum regulären Arbeitsmarkt. Insbesondere die Ausweitung eines Übergangsmarkts zwischen Bildung, Weiterbildung und Beschäftigung mit seinen Möglichkeiten zur Weiterbildungsförderung erscheint vor den sich in der Bankenbranche abzeichnenden Tendenzen besonders erstrebenswert.

## **Literaturverzeichnis:**

- Backhaus, Jürgen: Weiterbildung - ein Teil der Geschäftspolitik in der Sparkassenorganisation. - In: Meier, Harald; Schindler, Ulrich [Hrsg.]: Human Resources Management in Banken: Strategien, Instrumente und Grundsatzfragen. - Gabler (Wiesbaden), 1996, S. 191-212
- Bank for International Settlements: Statistics on Payment Systems in the Group of Ten Countries. - Committee on Payment and Settlement Systems, Basel
- Bertrand, Olivier; Noyelle, Thierry: Human Resources and Corporate Strategy: Technological Change in Banks and Insurance Companies. - Centre for Educational Research and Innovation (CERI), OECD, Paris, 1988
- Bierer, Hermann; Fassbender, Heino; Rüdell, Thomas: Auf dem Weg zur "schlanken Bank". - In: Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Nr. 9, 1992, S. 500-506
- Berufe im Spiegel der Statistik: Bankfachleute, [www.abis.iab.de/bisds/data/dseite\\_691\\_BO\\_a.htm](http://www.abis.iab.de/bisds/data/dseite_691_BO_a.htm), 2003
- Buchard, Ulrich: Auf dem Weg zur Hochleistungsorganisation. - In: Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, H.1, 2000, S. 24-27
- Bundesverband deutscher Banken [Hrsg.]: Banken 2002 – Fakten – Meinungen – Perspektiven, 2002
- Bundesverband deutscher Banken [Hrsg.]: Internet / Online-Banking / E-Commerce – In: Biltz - Demo/Skopie, Nr. 10, Oktober 2000
- Bundesverband deutscher Banken [Hrsg.]: E-Banking erobert auch ältere Bankkunden. - In: Schul / Bank: Informationsdienst für Schule und Lehrer, H. 5, 2003
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag [Hrsg.]: DIHK – Dienstleistungsreport: Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Februar 2003
- Finegold, David; Wagner, Karen: Are apprenticeships still relevant in the 21st century? A case study of changing youth training arrangements in German banks. - In: Industrial and Labor relations reviews, Nr. 4, Jg. 55, Juli 2002, S. 667 – 685
- Gleiser, Sigmar: Fach- und Führungskräfte in der Geld- und Kreditwirtschaft - Bundesanstalt für Arbeit [Hrsg.]: Arbeitsmarkt - Information für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. - Frankfurt a.M., 1999
- Greim, Reinhard: Mögliche Trendqualifikationen im Bereich Banken. - In: Abricht, Lothar u.a.: Ermittlung von Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen. Untersuchungsberichte, Abschlußbericht Band 2, Studie des isw Halle-Leipzig e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Juni 1999, S. 63-88
- Hilbert, Christoph; Schömann, Klaus (im Erscheinen): On the need for early identification on future skill requirements in the European Union. Vortrag auf der CEDEFOP Konferenz "Early Identification of Skill Needs in Europe", 22. bis 23. Mai 2003, Thessaloniki.

- Hildebrandt, Swen: Reorganisation von Banken und Sparkassen im Spannungsfeld von Markt und Arbeitsmarkt. Ein deutsch – französischer Vergleich. – Dissertation an der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, 1999
- Hildebrandt, Swen: Jenseits globaler Managementkonzepte: Betriebliche Reorganisationen von Banken und Sparkassen im deutsch-französischen Vergleich – Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung , Edition Sigma (Berlin), 2000
- Kreyenschmidt, Gisela: Neue Grundlagen für die Berufsbildung – In: Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Nr. 3, 1998, S. 170-176
- Meier, Harald: Strategieorientierte Personalplanung in Banken und Sparkassen. - In: Meier, Harald; Schindler, Ulrich [Hrsg.]: Human Resources Management in Banken: Strategien, Instrumente und Grundsatzfragen. – Gabler (Wiesbaden), 1996, S. 45-66
- Müller, Michael: Stability or Transformation of Employment Relations in German Banking. - In: Knights, David; Tinker, Tony: Financial institutions and social transformations: international studies of a sector. - St. Martin's Press (New York, NY), 1997, S. 135-157
- Oberbeckmann, H. L.: Aus- und Weiterbildung in der Sparkassenorganisation - heute und morgen. - In: Die Sparkasse, Nr. 102, 1985, S. 380-384
- Quack, Sigrid; O'Reilly, Jacqueline; Hildebrandt, Swen: Structuring change: training and recruitment in retail banking in Germany, Britain and France. – In: The International Journal of Human Resource Management, Nr. 6, Dezember 1995, S. 759-793
- Rolfes, Bernd; Schierenbeck, Henner; Schüller, Stephan: Das Privatkundengeschäft – Achillesferse deutscher Kreditinstitute. – Fritz Knapp Verlag (Frankfurt a.M.), 1997
- Scheer, Olaf: Das Geschäftsstellennetz im Wandel. - In: Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Nr. 8, 1994, S. 463-468
- Schenck, Ulrich: Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte: Fallstudien strategischer Nutzung der Zeitarbeit. – Dissertation an der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Rainer Hampp Verlag (München und Mering), 2002
- Schmid, Günther: Wege in eine neue Vollbeschäftigung: Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. – Campus Verlag ( Frankfurt / New York), 2002
- Sneijers, Petra: Statistik der Kreditinstitute. – in: eurostat: Statistik kurzgefasst. – Industrie, Handel und Dienstleistungen, Thema 4 – 26/2002, 28.2.2002
- Streeck, Wolfgang u.a.: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung: Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland. – Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Sigma (Berlin), 1987
- Vitols, Katrin: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung in Großbanken. Ein deutsch-japanischer Vergleich. – Diplomarbeit an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, 2000

- Vitols, Katrin: Fallstudie: Grenzüberschreitende Mobilität und Transparenz von Bildungsabschlüssen in der Bankenbranche. – In: Mytzek, Ralf; Schömann, Klaus [Hrsg.]: Mehr Mobilität durch Transparenz? Möglichkeiten zur Förderung der Transparenz von Weiterbildungsabschlüssen und ihre bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Implikationen. – Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin (WZB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMB+F), edition Sigma (Berlin), 2003 (im Erscheinen)
- Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel: The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production. - Harper Perennial ( New York NY), 1990



## Bücher

### Der Abteilung

### „Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung“

(nur im Buchhandel erhältlich)

Dietmar Dathe, Günther Schmid  
**Urbane Beschäftigungsdynamik. Berlin im Standortvergleich mit Ballungsregionen**  
2001  
Berlin, edition sigma  
175 S.

Werner Eichhorst, Stefan Profit, Eric Thode  
in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe  
„Benchmarking“ des „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“: Gerhard Fels,  
Rolf G. Heinze, Heide Pfarr, Günther Schmid,  
Wolfgang Streeck  
**Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann-Stiftung**  
2001  
Berlin/Heidelberg/New York, Springer  
440 S.

European Academy of the Urban Environment  
**New institutional arrangements in the labour market. Transitional labour markets as a new full employment concept**  
1998  
Berlin, EA.UE series „The Urban Environment in Europe“  
135 S.

Jürgen Gabriel, Michael Neugart (Hg.)  
**Ökonomie als Grundlage politischer Entscheidungen**  
2001  
Opladen, Leske + Budrich  
343 S.

Silke Gülker, Christoph Hilbert,  
Klaus Schömann  
**Lernen von den Nachbarn. Qualifikationsbedarf in Ländern der OECD**  
2000  
Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag  
126 S.

Max Kaase, Günther Schmid  
**Eine lernende Demokratie - 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland WZB-Jahrbuch 1999**  
1999  
Berlin, edition sigma  
586 S.

Jaap de Koning and Hugh Mosley (Eds.)  
**Labour Market Policy and Unemployment: Impact and Process Evaluations in Selected European Countries**  
2001  
Cheltenham, UK, Edward Elgar  
317 S.

Hugh Mosley, Jacqueline O'Reilly,  
Klaus Schömann (Eds.)  
**Labour Markets, Gender and Institutional Change. Essays in Honour of Günther Schmid**  
2002  
Cheltenham, UK, Edward Elgar  
382 S.

Michael Neugart, Klaus Schömann (Hg.)  
**Forecasting Labour Markets in OECD Countries. Measuring and Tackling Mismatches**  
2002  
Cheltenham, UK, Edward Elgar  
322 S.

Jacqueline O'Reilly, Colette Fagan (Eds.)  
**Part-Time Prospects. An International Comparison**  
1998  
London/New York, Routledge  
304 S.

Jacqueline O'Reilly, Inmaculada Cebrián and Michel Lallement (Eds.)  
**Working-Time Changes: Social Integration Through Transitional Labour Markets**  
2000

Cheltenham, UK, Edward Elgar  
369 S.

Heidi Oschmiansky, Günther Schmid und  
Bettina Uhrig unter Mitarbeit von Thomas  
Heitmann

**Qualifikation und Beschäftigung.  
Jobrotation als Instrument der Weiterbil-  
dung und Integration von Arbeitslosen**  
2001

Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, Schriftenreihe  
der Abteilung „Arbeit und Sozialpolitik“  
83 S.

Birgitta Rabe

**Implementation von Arbeitsmarktpolitik  
durch Verhandlungen. Eine spieltheore-  
tische Analyse**

2000

Berlin, edition sigma  
254 S.

Günther Schmid, Jacqueline O'Reilly,  
Klaus Schömann (Eds.)

**International Handbook of Labour Market  
Policy and Evaluation**

1996

Cheltenham, UK, Edward Elgar  
954 S.

Günther Schmid, Bernard Gazier (Eds.)

**The Dynamics of Full Employment.  
Social Integration Through Transitional  
Labour Markets**

2002

Cheltenham, UK, Edward Elgar  
443 S.

Günther Schmid

**Wege in eine neue Vollbeschäftigung.  
Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende  
Arbeitsmarktpolitik**

2002

Frankfurt/Main, Campus  
477 S.

Klaus Schömann, Ralf Rogowski,  
Thomas Kruppe

**Labour Market Efficiency in the European  
Union. Employment Protection and Fixed-  
Term Contracts**

1998

London/New York, Routledge  
214 S.

Sylvia Zühlke

**Beschäftigungschancen durch berufliche  
Mobilität? Arbeitslosigkeit, Weiterbildung  
und Berufswechsel in Ostdeutschland**

2000

Berlin, edition sigma  
206 S.

**Abteilung  
Arbeitsmarktpolitik und  
Beschäftigung**

**Discussion Papers 2000**

Klaus Schömann, Stefanie Flechtner, Ralf Mytzek, Isabelle Schömann  
**Moving towards Employment Insurance - Unemployment Insurance and Employment Protection in the OECD**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 201

Dietmar Dathe and Günther Schmid  
**Determinants of Business and Personal Services: Evidence from West-German Regions**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 202

Günther Schmid  
**Beyond Conventional Service Economics: Utility Services, Service-Product Chains, and Job Services**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 203

Heidi Oschmiansky, Günther Schmid  
**Wandel der Erwerbsformen. Berlin und die Bundesrepublik im Vergleich**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 204

Dominique Anxo, Jacqueline O'Reilly  
**Beschäftigung, Arbeitszeit und Übergangsarbeitsmärkte in vergleichender Perspektive**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 205

Thomas Kruppe  
**The Dynamics of Dependent Employment and Unemployment – A Comparison of Different Data Sources**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 206

Heidi Gottfried, Jacqueline O'Reilly  
**Der Geschlechtervertrag in Deutschland und Japan: Die Schwäche eines starken Versorger-modells**  
Bestell-Nr.: FS I 00 - 207

Birgitta Rabe  
**Wirkungen aktiver Arbeitsmarktpolitik. Evaluierungsergebnisse für Deutschland, Schweden, Dänemark und die Niederlande**  
Bestell-Nr.: FS I 00-208

Michael Neugart  
**The Supply of New Engineers in Germany**  
Bestell-Nr.: FS I 00-209

Rolf Becker  
**Studierbereitschaft und Wahl von ingenieurwissenschaftlichen Studienfächern. Eine empirische Untersuchung sächsischer Abiturienten der Abschlussjahrgänge 1996, 1998 und 2000**  
Bestell-Nr.: FS I 00-210

Donald Storrie and Hans Bjurek  
**Benchmarking European Labour Market Performance with Efficiency Frontier Techniques**  
Bestell-Nr.: FS I 00-211

**Discussion Papers 2001**

Achim Kemmerling  
**Die Messung des Sozialstaates. Beschäftigungspolitische Unterschiede zwischen Brutto- und Nettosozialleistungsquote**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 201

Isabelle Schömann  
**Berufliche Bildung antizipativ gestalten: die Rolle der Belegschaftsvertretungen. Ein europäischer Vergleich**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 202

Hugh Mosley, Holger Schütz, Nicole Breyer  
**Management by Objectives in European Public Employment Systems**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 203

Robert Arnkil and Timo Spangar  
**Comparing Recent Danish, Finnish and Swedish Labour Market Policy Reforms**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 204

Michael Neugart and Donald Storrie  
**Temporary Work Agencies and Equilibrium Unemployment**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 203

Günther Schmid unter Mitarbeit von Kai-Uwe Müller  
**Die Zukunft der Erwerbsarbeit. Thesen und Perspektiven für Mecklenburg-Vorpommern**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 205

Ruud Muffels, Ton Wilthagen, Nick van den Heuvel  
**Labour Market Transitions and Employment Regimes: Evidence on the Flexibility-Security Nexus in Transitional Labour Markets**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 204

Frank Oschmiansky, Silke Kull, Günther Schmid  
**Faule Arbeitslose? Politische Konjunkturen einer Debatte**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 206

Heidi Oschmiansky  
**Implementation von Jobrotation im Gesundheits- und Pflegebereich – ein dänisch-deutscher Vergleich**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 205

Sabine Berghahn  
**Ehe als Übergangsarbeitsmarkt?**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 207

Michael Neugart and Klaus Schömann  
**Employment Outlooks: Why forecast the labour market and for whom?**  
Bestell-Nr.: FS I 02-206

Jan Johannesson  
**On the Efficiency of Placement Service and Programme Placement at the Public Employment Offices in Sweden**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 208

Markus Gangl  
**Welfare State Stabilization of Employment Careers: Unemployment Benefits and Job Histories in the United States and West Germany**  
Bestell-Nr.: FS I 02-207

Michael Neugart and Jan Tuinstra  
**Endogenous Fluctuations in the Demand for Education**  
Bestell-Nr.: FS I 01 - 209

Markus Gangl  
**Unemployment Benefits as a Search Subsidy: New Evidence on Duration and Wage Effects of Unemployment Insurance**  
Bestell-Nr.: FS I 02-208

## Discussion Papers 2002

Sophie Rouault  
**Multiple jobholding and path-dependent employment regimes – answering the qualification and protection needs of multiple jobholders**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 201

Hugh Mosley, Holger Schütz, Günther Schmid  
**Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung: Leistungsvergleich und Lernen von guten Praktiken (Benchmarking)**  
Bestell-Nr.: FS I 02-209

Sophie Rouault, Heidi Oschmiansky, Isabelle Schömann (Hg.)  
**Reacting in time to qualification needs: Towards a cooperative implementation?**  
Bestell-Nr.: FS I 02 - 202

Ronald Schettkat  
**Institutions in the Economic Fitness Landscape**  
What Impact do Welfare State Institutions have on Economic Performance?  
Bestell-Nr.: FS I 02-210

Christoph Hilbert und Ralf Mytzek  
**Strategische und methodische  
Ansatzpunkte zur Ermittlung des  
regionalen Qualifikationsbedarfs**  
Bestell-Nr. FS I 02-211

Ronald Schettkat  
**Differences in US-German Time-  
Allocation  
Why do Americans work longer hours  
than Germans?**  
Bestell-Nr. FS I 02-212

Frank Oschmiansky und Bernd Reissert  
**Förderung von  
Übergangsarbeitsmärkten in Berlin und  
Brandenburg: eine quantitative  
Untersuchung**  
Bestell-Nr. FS I 02-213

Oliver Bruttel  
**Die Privatisierung der öffentlichen  
Arbeitsverwaltung am Beispiel  
Australiens**  
Bestell-Nr. FS I 02-214

## **Neu ab 2003:**

**Der Schwerpunkt I „Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat (ARS)“**

**besteht seit dem 1. Januar 2003. Er umfasst die Abteilungen**

**Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung (AB)**

**Ungleichheit und soziale Integration (USI) und die**

**Arbeitsgruppe Public Health (PH).**

---

### **Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung**

#### **Discussion Papers 2003**

Heidi Oschmiansky und Frank  
Oschmiansky  
**Erwerbsformen im Wandel: Integration  
oder Ausgrenzung durch atypische  
Beschäftigung?  
Berlin und die Bundesrepublik  
Deutschland im Vergleich**  
Bestell-Nr. SP 1 2003-106

Carroll Haak  
**Weiterbildung in kleinen und mittleren  
Betrieben: Ein deutsch-dänischer  
Vergleich**  
Bestell-Nr.: SP 1 2003-101

Katrin Vitols  
**Entwicklungen des Qualifikations-  
bedarfs in der Bankenbranche**  
Bestell-Nr. SP 1 2003-107

Günther Schmid  
**Gleichheit und Effizienz auf dem  
Arbeitsmarkt: Überlegungen zum  
Wandel und zur Gestaltung des  
„Geschlechtervertrages“**  
Bestell-Nr.: SP 1 2003-102

Holger Schütz  
**Controlling von Arbeitsverwaltungen im  
internationalen Vergleich**  
Bestell-Nr.: SP 1 2003-103

Stefan Schröter  
**Berufliche Weiterbildung in  
Großbritannien für gering qualifizierte  
Arbeitskräfte**  
Bestell-Nr.: SP 1 2003-104

Magnus Lindskog  
**Forecasting and responding to  
qualification need in Sweden**  
Bestell-Nr.: SP 1 2003-105



Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit sowie je paper eine Briefmarke im Wert von 0,51 Euro oder einen "Coupon Réponse International " (für Besteller aus dem Ausland)

Please send a self addressed label and postage stamps in the amount of 0,51 Euro or one "Coupon-Réponse International" (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-paper requested

**Bestellschein**

**Order Form**

**Absender / Return Address:**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
Presse- und Informationsreferat  
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin-Tiergarten

---

---

---

---

**Hiermit bestelle ich folgende(s)  
Discussion paper(s):**

**Please send me the following  
Discussion paper(s):**

Bestell-Nr. / Order no.	Autor/in, Kurztitel / Author(s) / Title(s) in brief