

GASTBEITRAG: NACHWUCHSKRÄFTE



Kosmopolitisch – Erfolgsmodell duale Qualifikation

Die duale Berufsausbildung in der Finanzwirtschaft hat in Deutschland einen festen Stand – und hat auch in Europa und in Lateinamerika Zukunft

09.09.2022

Dieter Rohrmeier

© Bildquelle: Foto: Adobe Stock/Studio Romantic

Das deutsche Erfolgsmodell der dualen Ausbildung ist hervorragend geeignet, die berufliche Qualifikation junger Nachwuchskräfte aus der Finanzwirtschaft zu erreichen. Bindungseffekte für die Ausbildungsbetriebe und dauerhafte Kosteneinsparungen durch fehlende Integrationskosten von Fachpersonal zeigen, dass das Modell auch aus ökonomischer Sicht zielführend ist.

Ausbildung und berufliche Qualifikation werden von Betrieben als Investition gesehen, deren Erträge zu großen Teilen erst in der Zukunft zu erwarten sind. Andere Betriebe bilden eher produktionsorientiert aus, das heißt, eine Übernahme der Auszubildenden nach dem Ende der Ausbildungszeit ist nicht unbedingt Bestandteil der betrieblichen Ausbildungsentscheidung.

Das Verhältnis zwischen investitions- und produktionsorientierter Ausbildung hat sich zugunsten der produktionsorientierten Ausbildung verschoben, da unter anderem eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation und die Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen für größere Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Erträge sorgen. Zudem hat sich seit einigen Jahren bereits der Trend verstärkt, dass mehr junge Menschen ein Studium nach der schulischen Karriere beginnen, als dass sie eine Berufsausbildung anfangen.

Diese Entwicklungen schlagen sich quantitativ und qualitativ auf den Arbeitsmarkt nieder. Konkret nehmen die Bewerberzahlen für den Bankkaufmann und die Bankkauffrau auch gegenüber anderen Ausbildungsberufen ab. Auffallend ist: Fast alle Sparkassen bewerten die Ausbildung als zielführender gegenüber einem klassischen Studium. Die Sparkassen sind die größten Anbieter von Ausbildungsplätzen in Deutschland, so dass die Ergebnisse letztlich die aktuelle Situation der beruflichen Ausbildung zum Bankkaufmann beziehungsweise zur Bankkauffrau im Bankensektor in Deutschland aufzeigen. Befragt wurden alle 370 Sparkassen in Deutschland, davon haben 154 an der Befragung teilgenommen.

Betriebe berücksichtigen bei der Ausbildungsentscheidung neben Kosten- und Nutzenargumenten auch Faktoren, die nicht unmittelbar mit der Maximierung des einzelbetrieblichen ökonomischen Nutzens zusammenhängen. Hier sind insbesondere kooperative Verbindungen zu anderen Betrieben und die Beeinflussung des betrieblichen Verhaltens durch Empfehlungen und Appelle der Interessenvertretungen, aber auch Wertvorstellungen und Gemeinschaftsorientierung zu nennen.

Die Studie „Nutzen und Rentabilität der dualen Berufsausbildung im Finanzsektor in Deutschland“ wurde im Rahmen des durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanzierten Regionalprojekts Mittelamerika von der Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation (DSIK) in Auftrag gegeben und von der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) in Bonn durchgeführt. Ziel der DSIK ist es, mit den Ergebnissen der Studie

Partnerinstitute in verschiedenen Ländern Lateinamerikas von der Teilnahme an der Implementierung der dualen Ausbildung zu überzeugen.

Zu diesem Zweck wurden unter anderem zahlreiche vorhandene Untersuchungen und Daten neu ausgewertet und eine empirische Befragung unter allen deutschen Sparkassen durchgeführt. Die Studie zeigt auf, dass die Rentabilität der Ausbildung sowohl in Deutschland als auch im europäischen und außereuropäischen Bereich vor allem an der Fragestellung festgemacht wird, welche Höhe die Kosten der beruflichen Ausbildung in Anbetracht der von den Auszubildenden erwirtschafteten Erträge erreicht. Sind die Kosten allzu hoch, wird keine Ausbildung mehr angeboten.

Sind die Kosten im Rahmen und zeigt sich darüber hinaus eine Kostenreduktion durch die wegfallenden Ausgaben für Recruiting von Fachkräften und der Einarbeitungskosten, so wird die berufliche Qualifikation durch eine Ausbildung günstiger und durch die Unternehmen gefördert. Die wichtigsten Ergebnisse sind kurz zusammengefasst:

- **Im Wesentlichen führen die befragten Sparkassen keine aufwendigen Analysen durch, sondern erstellen einfache Kosten-Ertrag-Relationen. Genauere Analyseverfahren im Rahmen des betrieblichen Controllings könnten die Entscheidungen über ein Angebot an Ausbildungen allerdings viel fundierter gestalten.**
- **Bei der Einführung eines dualen Ausbildungssystems sollten die Ausbildungsvergütungen variabel gestaltet sein. Denn fix festgeschriebene Vergütungen können zu Fehlverteilung der Ausbildungsbewerber führen.**
- **Ausbildungssysteme funktionieren nur dann, wenn es sowohl für die Unternehmen als auch für die Auszubildenden zu einer Win-win-Situation kommt.**
- **Die Qualität des Ausbildungssystems und damit der beruflichen Qualifikation durch Training und guten Unterricht ist entscheidend für einen langfristigen Erfolg der Berufsausbildung.**

Das setzt voraus, dass

- **die Ausbildung durch gut qualifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder durchgeführt werden muss,**
- **das ganze Unternehmen mit dem Ausbildungssystem vertraut ist,**

- **insbesondere die kommunikativen Kompetenzen für die Beratungskompetenz trainiert und eingeübt werden müssen.**

Projekte in Lateinamerika

Wie eine Übertragung des Erfolgsmodells der dualen beruflichen Ausbildung in der Praxis möglich ist, verdeutlicht die Sparkassenstiftung in ihren Projekten unter anderem in Lateinamerika: Dort wurde die duale Berufsausbildung im Finanzsektor bereits in Ecuador, El Salvador, Kolumbien, Mexiko und Peru erfolgreich implementiert. Dies lässt sich nur verwirklichen, wenn die nachfolgend aufgezeigten Voraussetzungen in den Ländern, die eine Umsetzung eines dualen Berufsbildungssystems anstreben, realisiert werden.

Politisch gesehen müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit Unternehmen nach einem dualen Berufsbildungssystem qualifizieren können. Gleichmaßen muss die Bereitschaft in der Wirtschaft, also konkret für den Finanzsektor, sprich bei den Banken vorhanden sein, zunächst Basisinvestitionen wie die

- **Schaffung von Ausbildungsstellen, Ausbildungsplätzen und Ausbildungsplänen,**
- **Qualifikation der Ausbilderinnen und Ausbilder und**
- **Durchführung von Recruitingmaßnahmen für Bewerbende, inklusive eignungsdiagnostischer Verfahren**

zu tätigen. Im Anschluss müssen dann die Ausbildungen begonnen und für mindestens fünf Jahre konsequent umgesetzt werden. Rechtsgrundlagen, ähnlich wie das Berufsbildungsgesetz (BBiG) in Deutschland, müssen von Regierungen angestoßen und verabschiedet werden. Als weitere Voraussetzung sei die Bereitstellung von Investitionsvermögen von den Banken genannt. Die ökonomische Einsicht, dass sich solche Investitionen rechnen, zeigt nicht zuletzt diese Studie auf.

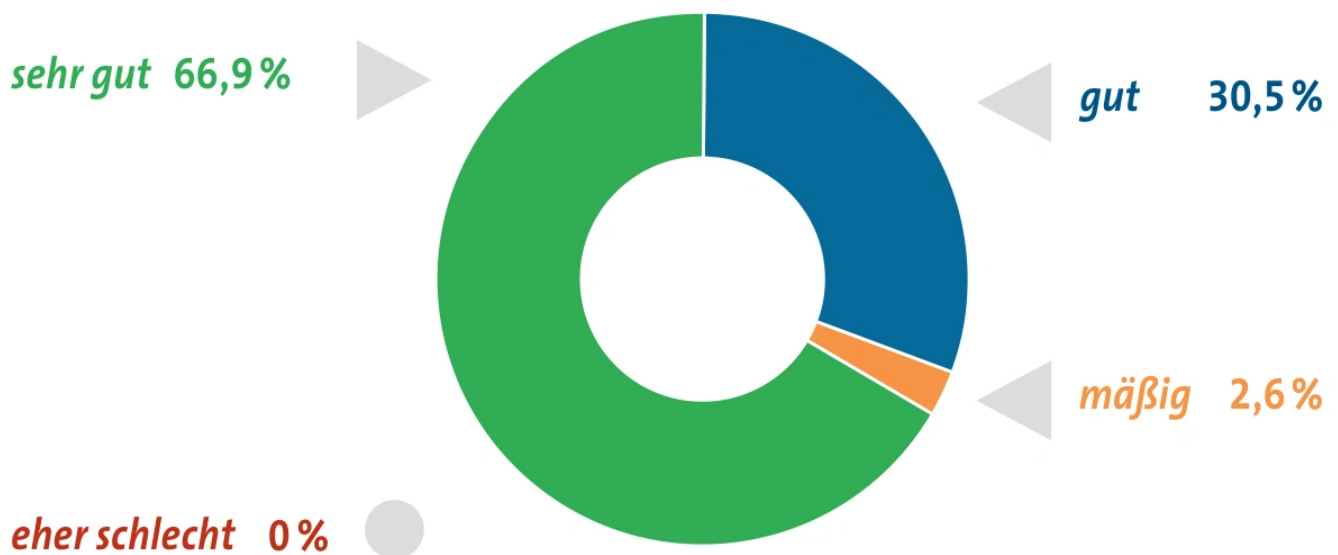
Der Vorteil bei der Implementierung eines dualen Systems zur Berufsausbildung ist jedoch, dass bereits alle Vorlagen zu den genannten Voraussetzungen vorhanden sind und diese auf die Situation der Länder angepasst werden können. Die genannten Empfehlungen bei der Erstellung eines dualen Berufsausbildungssystems sollten zudem durch erfahrene Berater aus Ländern, die dieses System schon lange installiert haben, begleitet werden, damit ein entsprechender Wissenstransfer erfolgen kann.

Richtungsweisende Studie

Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Berufsausbildung für hochwertige Arbeitsplätze ausgelegt sein sollte, da ansonsten die Einstellung von geeigneten Personen und eine Kurzeiteinführung in den Arbeitsbereich ausreichend sind. Zudem ist die Berufsqualifikation so zu gestalten, dass die Auszubildenden Kompetenzen erwerben, die eine Übersicht über das gesamte Bankgeschäft mit Schwerpunkt auf der Beratung von Privatkunden und Firmenkunden beinhalten.

Fazit – Mit diesen Ergebnissen ist die Studie richtungsweisend für die weitere Ausrichtung der dualen Berufsbildung im Finanzwesen in Deutschland, Europa und der Welt.

„Wie bewerten Sie die duale Ausbildung im Vergleich zu einem traditionellen Studium?“ ↗



© Börsen-Zeitung, Grafik: sw

Stand: Sept. 2022
Quelle: Deutsche Sparkassenstiftung, DSIK, HFM

Börsen-Zeitung

© 2022 Börsen-Zeitung – eine Marke der **[WV]** GRUPPE