



## INTERVIEW

# „Selbst verantwortlich für den eigenen Lernprozess“

Ausbildung zum Bankkaufmann wurde komplett überarbeitet – Basis sind die Anforderungen im Betrieb

**Was muss ein Bankkaufmann nach Abschluss seiner Ausbildung kennen, können, beherrschen und welche Veränderungen ergeben sich daraus für das zukünftige Ausbildungskonzept? Dieser Frage ist ein Projektteam in der Schwäbisch Hall-Gruppe intensiv nachgegangen. Nun wird die Ausbildung für angehende Bankkaufleute völlig neu ausgerichtet. Oliver Niemeyer, Projektleiter und Teamleiter Ausbildung, kennt die Details.**

**Bausteine:** „Herr Niemeyer, was hat Sie zur Neuausrichtung der Ausbildung bewegt?“

**Oliver Niemeyer:** „Wir nehmen immer mehr wahr, dass unsere Auszubildenden teilweise mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen zu uns in den Ausbildungsbetrieben kommen. Die verschiedenen Schulen und Schularten in unserem Einzugsbereich praktizieren ganz unterschiedliche Formen des Lehrens und des Lernens. In zunehmendem Maße setzen sie auf selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen. Wir begrüßen dies. Das heißt aber auch für uns: Wenn wir zukunftsfähig und ein attraktiver Ausbildungsbetrieb bleiben wollen, müssen auch wir unsere bisherigen Lernformen hinterfragen und uns neuen Ausbildungskonzepten öffnen.“

**Bausteine:** „Wie sieht dieses neue Ausbildungskonzept aus?“

**Niemeyer:** „Das neue Ausbildungskonzept ist sehr komplex, und viele Personen und Fachbereiche sind daran beteiligt. Daher planen wir, es in den nächsten Jahren Schritt für Schritt umzusetzen. Es sieht so aus, dass es künftig keinen starren Ausbildungsablauf mehr geben wird. Die Ausbildung richtet sich an vier Kompetenzfeldern aus. Sie ist inhaltlich in theoretische und praktische Module gegliedert. Wir nutzen die Lernchancen von realen Arbeitssituationen, und der Auszubildende lernt handlungsorientiert, anhand einer konkreten Aufgabe. Außerdem lernt er bedarfsorientiert, also zu dem Zeitpunkt, wenn er die Kompetenz auch wirklich benötigt. In der Praxis heißt das, er eignet sich im Ausbildungsbüro theoretische und praktische Grundkenntnisse selbstgesteuert an und wählt dann ein Praxismodul, in welchem er diese



Oliver Niemeyer: „Der Auszubildende ist künftig für seinen Lernprozess selbst verantwortlich.“

Kenntnisse anwenden und vertiefen kann. Die Module sind innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen frei wählbar und können sich auch in ihrer Dauer unterscheiden. Azubis, die sehr schnell lernen, haben also die Möglichkeit, freiwillige Wahlmodule einzubauen und/oder wie bisher die Ausbildung zu verkürzen.“

**Bausteine:** „Was versprechen Sie sich von einem solchen Konzept?“

**Niemeyer:** „Unsere Ausbildung war von jeher gut – aber sehr fachpraktisch und prozessorientiert. Das zukünftige Ausbildungskonzept unterstützt stärker als bisher die ganzheitliche Kompetenzentwicklung: Der Auszubildende wird individuell gefördert und gefordert, er gestaltet seinen Ausbildungsprozess aktiv mit und übernimmt somit auch Verantwortung für den eigenen Ausbildungsablauf.“

**Bausteine:** „Wie bekommt man einen Überblick über alle für die spätere Arbeit notwendigen Kompetenzen? Die Tätigkeiten eines Kunden-

betriebs beschäftigungsfähig zu bleiben. Daher wollen wir diese persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzfelder in unserem neuen Konzept künftig viel stärker fördern und fordern als bisher.“

**Bausteine:** „Was heißt das für den Auszubildenden?“

**Niemeyer:** „Um es auf den Punkt zu bringen: Der Auszubildende ist künftig für seinen Lernprozess und für seinen Lernerfolg selbst verantwortlich. Wir Ausbilder schaffen für ihn gute Rahmenbedingungen – die Zeit, den Ort, das Lernmaterial. Die Ausbilder begleiten und unterstützen ihn in seinem Lernprozess. Aber Eigeninitiative und Eigenverantwortung muss der Azubi selbst einbringen. Das wird die Ausbildung letztendlich anspruchsvoller machen und den Auszubildenden mehr fordern. Es ist dadurch aber auch eine bessere Vorbereitung auf die Praxis und macht den Azubi fit für einen erfolgreichen Start ins Berufsleben.“

**Bausteine:** „Wie sieht die Rolle des Ausbilders in diesem Konzept aus?“

**Niemeyer:** „Der Ausbilder ist in erster Linie nicht mehr Unterweiser und Vermittler von Fachwissen, sondern Lernprozessbegleiter. Er ermittelt gemeinsam mit dem Auszubildenden den Lernbedarf. Dann vereinbaren die beiden einen Lernplan und -weg, der sich auch nach dem individuellen Lerntempo des Azubis richtet. Der Ausbilder setzt Kontrollpunkte, versucht möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, gibt Feedback und Unterstützung. Wenn man so will, benötigen die Ausbilder künftig mehr Führungskompetenzen als Fachkompetenzen.“

**Bausteine:** „Wie wird das neue Konzept weiter umgesetzt?“ Werden die anderen Ausbildungsgänge auch entsprechend angepasst?“

**Niemeyer:** „Im April 2009 haben alle hauptamtlichen Ausbilder und zwei Ausbilder aus den Fachbereichen die Weiterbildung zum Lernprozessbegleiter erfolgreich abgeschlossen. Sie wurde von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB-München) speziell den Bedürfnissen der Schwäbisch Hall-Gruppe angepasst. Nun hat der nächste Schritt begonnen: Wir wollen in

den nächsten zwei bis drei Jahren sukzessive alle Ausbilder in den Fachbereichen ebenfalls zu Lernprozessbegleitern weiterentwickeln. Das Pilotseminar läuft bereits. Übrigens haben wir für die vertriebsorientierten Bankkaufleute gemeinsam mit dem Vertrieb auch ein Kompetenzprofil und ein neues Zielbild erarbeitet. Auch hier haben wir die Lernprozessbegleitung in die Ausbildung integriert und werden das Ausbildungskonzept kontinuierlich anpassen und weiterentwickeln. Die neuen Ideen und Konzepte werden bereits schon bei unseren September-Auszubildenden teilweise zur Anwendung kommen.“ **dole** ■

## Daten und Fakten

### Die Ausbildung in der Sparkasse Schwäbisch Hall:

- mehr als 100 neue Azubis und Studenten pro Jahr
- per September 2009 rund 270 Azubis und Studenten in bestehenden Ausbildungsverhältnissen
- annähernd 1000 Bewerbungen im Jahr auf alle Berufsbilder und Studiengänge
- über 15 verschiedene Auswahlverfahren mit über 350 Bewerbern pro Jahr
- an die 100 Ausbilder in den Fachbereichen und im Team PSB-A
- seit 1960 ca. 2.000 Azubis in verschiedensten kaufmännischen Berufen ausgebildet
- jährlich über 200 Berufspraktikanten aus den umliegenden Schulen im Haus
- Ausbildungsinfotag mit über 300 Besuchern
- 60 Stellen- und Imageanzeigen in rund 30 verschiedenen Printmedien mit einer Gesamtauflage von 2,2 Mio (excl. house and more) bzw. 10,2 Mio (incl. house and more)
- drei Bewerbertrainings an Schulen mit ca. 200 Schülern
- neun Unternehmenspräsentationen an verschiedenen Schulen vor insgesamt 400 Schülern