

Handelsblatt

[Handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com) vom 09.08.2024

Finanzen Banken + Versicherungen Banken
Vom Busfahrer zum Banker

Warum es immer mehr Quereinsteiger gibt

Der Fachkräftemangel macht Banken kreativ: Sie öffnen sich zunehmend für Branchenfremde. Drei Menschen erzählen, warum sie ihre alten Jobs aufgaben, um Banker zu werden.

Es ist nicht lange her, da saß René Ritz noch am Steuer eines Busses der Berliner Verkehrsgesellschaft (BVG). "19 Jahre lang habe ich die großen gelben Ungetüme gesteuert", erzählt der 48-Jährige. Doch mittlerweile hat er das Lenkrad gegen den Schreibtisch getauscht: Seit gut 15 Monaten arbeitet er in einer Potsdamer Filiale der Berliner Volksbank, in den Taschen Gummibärchen-Tüten für Kunden, auf den Lippen gerne einen lockeren Spruch.

"Mir macht es Spaß, meinen Kunden diesen ganzen Blumenstrauß an Möglichkeiten zu zeigen, die eine Bank zu bieten hat", sagt Ritz. Für Finanzen habe er zwar schon immer ein Faible gehabt. Doch zu DDR-Zeiten lernte er erst Fliesenleger, nach der Wende heuerte er bei der BVG an.

"Ich habe gerne als Busfahrer gearbeitet, aber die Arbeitszeiten waren auf Dauer eine Katastrophe", sagt der Familienvater. "Als ich gesehen habe, dass ich mich im Bereich Finanzdienstleistungen bewerben kann, habe ich diese Möglichkeit beim Schopf gepackt." Ritz findet es toll, dass die Volksbank ihm als Seiteneinsteiger so eine Chance gegeben hat:

Vom Busfahrer zum Bankberater: So eine Karriere ist bei der Volksbank Berlin alles andere als exotisch. "Unser Team besteht aus vier Quereinsteigern, zwei Alteingesessenen und meinem Chef", sagt Ritz. Allein die Volksbank hat im vergangenen Jahr rund 60 Seiteneinsteiger ausgebildet.

Damit ist die Bank kein Einzelfall: Die Stadtsparkasse München stellte im vergangenen Jahr 60 Quereinsteiger ein, bei der Ostsächsischen Sparkasse Dresden waren es 19 Menschen und bei der Hamburger Sparkasse (Haspa) rund 100. "Das Thema Quereinsteiger wird nach meiner Wahrnehmung mindestens in jeder zweiten Regionalbank diskutiert", sagt Christian von Schirach, Leiter der Practice Group Transformation bei der Strategie-, IT- und Managementberatung ZEB.

Das gilt nicht nur für Regionalbanken: Die Commerzbank hat im vergangenen Jahr rund 100 Quereinsteiger eingestellt. "Wir haben positive Erfahrungen damit gemacht", sagt Personalvorständin Sabine Mlnarsky. "Die Quereinsteiger kommen meist aus dem Dienstleistungssektor und wissen, wie man mit Menschen umgeht", erklärt sie. Außerdem stünden diese Menschen schon im Berufsleben. "Das ist ein riesiger Vorteil."

Dass Banken sich für Menschen interessieren, die aus völlig anderen Branchen stammen, aber klassische Aufgaben im Service übernehmen, ist ein jüngerer Phänomen.

Statistiken der Bundesagentur für Arbeit zeigen, warum: Im Ausbildungsjahr 2022/2023 kamen im Bankwesen auf 8359 ausgeschriebene Auszubildendenstellen gerade einmal 5278 Bewerberinnen und Bewerber. Rechnerisch gab es damit also nur für zwei von drei Azubi-Plätzen einen Bewerber.

Der demografische Wandel wirkt dabei stärker als der technologiegetriebene Stellenschwund bei den Banken. "Bis 2032 werden 25 Prozent der heutigen Beschäftigten die gesetzliche Regelaltersgrenze erreichen und aus der Bank ausscheiden", sagt BVR-Abteilungsleiter Stephan Weingarz. Das entspreche 30.000 Menschen.

Der Sparkassenverband rechnet mit bis zu 100.000 Neueinstellungen in den nächsten zehn Jahren. Die Commerzbank muss bis 2034 "etwas weniger als 20.000 neue Mitarbeiter" einstellen, um die Zahl der Vollzeitjobs bei etwa 36.000 konstant halten, sagt Personalvorständin Mlnarsky.

Quereinstieg: Bessere Arbeitszeiten, mehr Gehalt

Doch was motiviert gestandene Berufstätige zu einem Wechsel in einen Job, der sich mit Nachwuchs oft so schwertut? Aus Sicht von ZEB-Berater von Schirach spielen häufig eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, ein gutes Einkommen und geregelte Arbeitszeiten eine wichtige Rolle. Die Neu-Banker belohnen das mit besonderer Loyalität: "Die Bleibequote derjenigen, die als Seiteneinsteiger kommen, ist deutlich höher als bei klassischen Auszubildenden", sagt er.

Stephan Szukalski, Vorsitzender der Bankengewerkschaft DBV, kennt eine Bank aus dem Südwesten, die das gesamte Personal einer Lidl-Filiale abwarb. Ein anderes genossenschaftliches Institut habe mehrere Mitarbeitende der Drogeriekette dm abgeworben. Die Namen der Institute will er nicht nennen.

Umsteigerin Rashu: Bessere Karrierechancen

Auch Diana Rashu ist mit ihrer Zweitkarriere als Kundenberaterin bei der Frankfurter Sparkasse so zufrieden, dass sie zwei frühere Kollegen von ihrem alten Arbeitgeber zur Sparkasse gelotst hat. Rashu hat bei einer großen Elektrohandelskette Einzelhandelskauffrau gelernt und war in der Kundenberatung auf Haushaltsgeräte spezialisiert.

"Ich habe eine neue Herausforderung gesucht", sagt Rashu. In ihrem alten Job habe es für sie kaum noch Aufstiegschancen gegeben. "Eine große Rolle hat auch gespielt, dass die Arbeitszeiten im Einzelhandel schrecklich sind", sagt die 26-Jährige. Außerdem verdiene sie nun mehr Geld. Rashu hat sich an der Sparkassenakademie in Offenbach schulen lassen.

Die Zahl der Ausbildungsmöglichkeiten für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger wächst. Bei den Sparkassen bieten die verbandseigenen Akademien spezielle Programme an.

Seit 2019 hat sich die Zahl der Teilnehmenden beinahe verzehnfacht. Das zeigt eine Umfrage des Handelsblatts unter den Akademien, die für Baden-Württemberg, Bayern, Hessen-Thüringen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz sowie Ostdeutschland und Schleswig-Holstein zuständig sind. Waren es vor fünf Jahren noch 117 Seiteneinsteiger, so sind es in diesem Jahr bereits 1189 Berufswechsler.

"Die Nachfrage der Sparkassen ist sehr hoch", bestätigt Frank Pflüger, der bei der Sparkassenakademie Baden-Württemberg für die Abteilung Nachwuchskräfte zuständig ist. "In diesem Jahr werden 300 Quereinsteigende die Qualifizierung an der Akademie durchlaufen."

Die Sparkassenakademie in Rheinland-Pfalz bildet aktuell 323 Menschen aus dem gesamten Bundesgebiet weiter. Knapp die Hälfte der Teilnehmenden stammt von den 20 Sparkassen des Bundeslands selbst.

Die Volksbanken von Berlin und Hannover haben sogar eigenständige Lehrgänge aufgebaut. Die Hannoversche Volksbank etwa bildet seit 2021 durchgängig in jedem Jahr 20 bis 30 Quereinsteigende aus. "Ein Erfolgsmodell, das sich inzwischen sehr bewährt hat, ist die Qualifizierung unserer neuen Quereinsteigenden zur Kundenassistentin in unseren Teams im Privatkundengeschäft", sagte ihr Bereichsleiter Personalmanagement Jörg Biethan.

Wegen des demografischen Wandels und des Arbeitskräftemangels würden Auszubildende in höher qualifizierte Positionen übernommen, etwa "als Beraterinnen und Berater für unsere Privatkunden", erläutert Biethan. "Dadurch entstehen insbesondere bei Stellen als Kundenassistentin im Privatkundenbereich Lücken, die wir hervorragend mit Quereinsteigenden aus anderen Branchen schließen können."

Für viele Funktionen in Finanzdienstleistungen könne man mit einem relativ kompakten Qualifizierungsprogramm einen Einstieg ermöglichen, sagt ZEB-Experte von Schirach. "Die Digitalisierung trägt dazu bei, dass die komplexen Prozesse innerhalb von Banken vereinfacht werden, sodass die Serviceorientierung eine immer größere Rolle spielt."

Viele Berufswechsler stammen deshalb aus Branchen, in denen Kundenservice eine wichtige Rolle spielt. "Wir stellen aktuell viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Hotellerie, Gastronomie und dem Einzelhandel ein", sagt Haspa-Vorstandschef Harald Vogelsang.

Aber nicht nur: "Zu uns kommen die unterschiedlichsten Menschen", erzählt Gabriele Kinast, Personalchefin der Volksbank Berlin. Ihre Liste ist lang: Handwerker, Altenpfleger, Justizangestellte, Hotelangestellte, eine ehemalige Druckereibesitzerin, die während der Pandemie aufgeben musste. Sogar der Busfahrer, der früher den Bankbus, eine mobile Filiale des Instituts, in Brandenburg steuerte, berät nun selbst.

Die Berliner Volksbank bildet seit 2023 in Kompaktkursen jeweils rund zwölf bis 15 dieser Neu-Banker aus. "Nach drei Monaten legen sie eine mündliche und schriftliche Prüfung ab", sagt Kinast. Im April hat der mittlerweile fünfte Kompaktkurs angefangen. Früher war in Berlin eine kaufmännische Ausbildung Voraussetzung dafür, um einen Seiteneinsteiger einzustellen. Das ist längst nicht mehr der Fall.

Mit den technischen Systemen müssten sie auch zurechtkommen, freundlich sein, kommunikationsfähig. Dann spiele auch das Alter keine Rolle.

Quereinsteiger Domke: Gelernter Tischler mit Tiger-Tattoo

So wie bei André Domke. Er war mit über 50 Jahren der älteste Teilnehmer seines Seiteneinsteiger-Jahrgangs. Er ist auch keine alltägliche Erscheinung in einer Bankfiliale: Den linken Handrücken ziert ein Tiger-Tattoo. "Wegen meiner Tattoos hatte ich erst Bedenken", sagt er bei einem Gespräch in der Filiale der Berliner Volksbank im Stadtteil Neukölln.

Seine Mutter habe ihn noch von der Handtätowierung abbringen wollen, erzählt er. "Aber ich habe ihr damals gesagt: Ich werde ja kein Banker." So kann man sich irren. Seiner Mutter hat er bis zum Schluss nichts von der Bewerbung erzählt. Erst als er die Prüfung bestanden habe, hat sie es erfahren. "Sie hat es mir erst mal gar nicht geglaubt."

Dabei arbeiten in Domkes Familie viele bei einer Bank. Er selbst wollte lieber Fußballprofi werden. Verletzungen bremsten ihn früh in der Regionalliga aus. Noch zu DDR-Zeiten lernte er Tischler. Nach der Wende wurde er Berater bei einem großen

Telekommunikationsunternehmen. Mit Erfolg. Nach zwei Jahren stieg er zum Filialleiter auf, war zuletzt für fünf Filialen in Berlin zuständig.

"Ich hatte mir eine sehr schöne, große Kundschaft aufgebaut, mit vielen Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen: Schauspieler, Fußballer und Trainer aus der Bundesliga, Musiker", erzählt der 54-Jährige. Der Preis dafür: Mails mit den Tageszielen ab sieben Uhr früh, tägliche Meetings, abends Zahlen an den Vorgesetzten melden und einen Bericht schreiben. Nach Hause kam Domke oft erst um 21 Uhr - an sechs Tagen in der Woche.

Irgendwann habe er nicht mehr gekonnt. "Es war schwer, sich das einzugestehen", sagt er.

Dass er weniger verdient als früher, nimmt er dafür gerne in Kauf. Und die Tattoos? Kommen bei den Kunden in Neukölln sehr gut an. "Manche sagen sogar: Mensch, da sieht mal einer so aus wie wir, das ist einer von uns."

Es habe ihm viel Spaß gemacht, sich noch mal hinzusetzen und etwas Neues zu lernen, sagt Domke. Noch immer nimmt er freitags den Laptop nach Hause und geht in einem Schulungsprogramm die Prozesse durch. Er werde sicher noch zwei Jahre brauchen, "um mit den gestandenen Filialkollegen auf Augenhöhe zu sein", schätzt er. Dann käme für ihn auch eine Weiterbildung infrage.

Die Quereinsteiger-Programme sind kein Ersatz für eine Banklehre. Bei der Sparkassenakademie Baden-Württemberg etwa verlässt man die Fortbildung als Sparkassenkauffrau oder -kaufmann. Das Qualifizierungsprogramm "ist stark angelehnt an die Ausbildung für Bankkaufleute, also an die klassische Ausbildung bei der Sparkasse, aber ohne die IHK-Prüfung am Ende", sagt Nachwuchsexperte Pflüger.

"Selbstverständlich übernimmt die Hotelfachfrau, die mehrere Jahre lang im Hotel Gäste an der Rezeption betreut hat, nicht die Aktienberatung in der Haspa-Filiale", sagt Vorstandschef Vogelsang. Die Neu-Banker würden aber Tipps zum Onlinebanking geben, bei der Wiederbeschaffung der verlorenen EC-Karte helfen und interessierten Neukunden den entsprechenden Berater zuweisen. Das funktioniere "hervorragend", "weil die neuen Beschäftigten auch in ihrem früheren Beruf bereits sehr serviceorientiert gearbeitet haben", sagt Vogelsang.

Viele Quereinsteiger wünschen Fortbildung

Auch die Absolventen des Kompaktkurses der Berliner Volksbank dürfen als Volksbank-Kaufleute zwar noch nicht bei Wertpapieranlagen beraten. Sie beherrschen aber die gängigen sechs Basisprodukte, die es in den Berliner Filialen gibt, sowie den Umgang mit Service-Anliegen.

Von dort aus können die Quereinsteiger aber weitermachen. Auch Sparkassen-Mitarbeiterin Rashu hat den nächsten Karriereschritt fest im Blick: "Mein Plan ist, dass ich den Studiengang zur Sparkassenfachwirtin mache", sagt sie.

Auch den Quereinsteigenden bei der Hannoverschen Volksbank stehen viele Türen offen. "Die Bank hat im vergangenen Jahr ein Folgeprogramm gestartet, welches den Quereinsteigenden die Weiterentwicklung in die Kundenberatung ermöglicht", sagt Personalbereichsleiter Biethan.

Neu-Volksbanker Ritz aus Potsdam will nun erst einmal die Grundlagen vertiefen. "Aber wenn ich mich darin sattelfest fühle, kann ich mir sehr gut eine Weiterbildung vorstellen", sagt er. Die Atmosphäre in der Bank habe ihm von Anfang an sehr gut gefallen. "Man hat ja manchmal ein etwas verstaubtes Bild von einem Banker im Kopf und denkt, da geht es ganz steif zu", sagt er. "Davon ist nichts zu spüren."

Seine Begeisterung ist offenbar ansteckend. "Meiner mittleren Tochter hat das Lockere in der Bank gut gefallen", sagt er. "Sie will nächstes Jahr mal ein Praktikum machen."

Erstpublikation: 09.08.2023, 13:25 Uhr.

*Osman, Yasmin
Atzler, Elisabeth
Kröner, Andreas*

Quelle:	Handelsblatt.com vom 09.08.2024
Rubrik:	Finanzen Banken + Versicherungen Banken
Dokumentnummer:	HB_100032950

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_cad05379038fad64a616ac15cf7767969bd3365a

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH

