

Kooperation zwischen Hochschule und Kreditwirtschaft: Das Passauer Modell

Jürgen Steiner

Die duale Ausbildung als Integration der Vermittlung theoretischen und praktischen Wissens hat in Deutschland zwar eine lange und bewährte Tradition, ist aber an Universitäten bis heute nur vereinzelt anzutreffen. Sicherlich kann man vortrefflich darüber diskutieren, ob und inwieweit diese Form der Ausbildung überhaupt zu den Aufgaben der Universitäten zählt. Man kann allerdings auch den pragmatischen Standpunkt vertreten, daß eine engere Verzahnung von theoretischer und praktischer Ausbildung zum einen den Interessen eines Großteils der Studenten entgegenkommt und zum anderen altbekannten und in letzter Zeit lauter werdenden Forderungen der Wirtschaft entspricht - jüngst um mehr oder minder heftige Stimmen aus der Politik vermehrt. Der Verfasser dieses Beitrags hat sich den pragmatischen Standpunkt zu eigen gemacht und 1989 in Kooperation mit sechs Großbanken ein Projekt zur institutionalisierten praxisintegrierten bankbetrieblichen Ausbildung initiiert. Im folgenden Beitrag werden Konzeption und Erfahrungen mit dem "Passauer Modell" geschildert.

1 Ablauf und Ziele des Passauer Modells

Die Entstehungsgeschichte des Passauer Modells im Jahr 1989 wurde maßgeblich durch zwei Überlegungen beeinflusst (vgl. ausführlich Steiner 1992, S. 217 f.):

- Zum einen sollten institutionalisierte und standardisierte Rahmenbedingungen geschaffen werden, um durch eine praktische Ausbildung während des Studiums zu einer verkürzten Ausbildung zu Berufsbeginn nach dem Studium zu gelangen.
- Zum anderen sollte diese praktische Ausbildung über einen Verbund von mehreren Banken erfolgen.

Diese und weitergehende Überlegungen führten zu einer Kooperation des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Bankbetriebslehre und Finanzwirtschaft an der Universität Passau mit den sechs Großbanken Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank AG, München, Bayerische Vereinsbank AG, München, Bayerische Landesbank/Girozentrale, München, Commerzbank AG, Frankfurt, Deutsche Bank AG, Frankfurt, Dresdner Bank AG, Frankfurt. Damit wurden Voraussetzungen für die duale Ausbildung an einer Universität geschaffen (vgl. zum Überblick über duale Studiengänge an Hochschulen Konegen-Grenier, Kramer 1995).

Ablauf und Ziele des Passauer Modells sollen im folgenden nur kurz wiedergegeben werden (vgl. ausführlich Steiner 1992, ergänzend Risch 1992 sowie Konegen-Grenier, Kramer 1995, S. 198 - 201). Vielmehr geht es schwerpunktmäßig um die Schilderung der bisherigen Erfahrungen mit diesem Modell.

Das Passauer Modell umfaßt einen praktischen Ausbildungszyklus von insgesamt 20 bis 22 Wochen, der von den Teilnehmern in drei Abschnitten während der vorlesungsfreien Zeiten nach dem vierten Semester zu durchlaufen ist. Diese drei Abschnitte sind von den Ausbildungsinhalten her mit dem Privatkundengeschäft, dem Firmenkundengeschäft sowie einer Wahlstation institutionalisiert und sollen möglichst bei verschiedenen Banken des Kooperationsprojekts absolviert werden. Eine Banklehre der Absolventen ist keine Voraussetzung zur Teilnahme am Projekt. Studenten mit Banklehre können die Ausbildung mit dem Firmenkundengeschäft beginnen und dann je nach eigenen Wünschen und Kapazitäten der Banken zwei Wahlstationen durchlaufen.

Der Ablauf des Modells ist im wesentlichen wie folgt zu charakterisieren:

- Alle Studenten der Wirtschaftswissenschaften und der Informatik an der Universität Passau werden zu Beginn ihres vierten Semesters über das

Kooperationsprojekt informiert. Als erklärte Zielgruppe werden Studenten mit überdurchschnittlicher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft angesprochen.

- Die interessierten Studenten reichen am Lehrstuhl des Verfassers die üblichen Bewerbungsunterlagen ein, weiterhin eine kurze Abhandlung eines bankbetrieblichen Themas nach eigener Wahl sowie eine Begründung dafür, warum sie sich für das Projekt bewerben.
- Der Lehrstuhl leitet alle Bewerbungsunterlagen ohne Vorauswahl an die am Kooperationsprojekt beteiligten Banken weiter, wobei die einzelnen Bewerber je zwei Banken zur besonderen Begutachtung zugeordnet werden.
- Zu einem späteren Termin führen Vertreter von je zwei Banken mit den ihnen zugeordneten Bewerbern ein Interview von 20 bis 30 Minuten an der Universität Passau durch.
- Unmittelbar im Anschluß an die Interviews erfolgt ein Clearing der Banken untereinander, wer von den Bewerbern in das Projekt aufgenommen wird und wer nicht. Die Aufnahme eines Bewerbers durch die jeweils interviewführenden Vertreter von zwei Banken ist für alle anderen Banken des Kooperationsprojekts verbindlich; d.h. ein aufgenommener Bewerber hat das Recht zur Wahl eines Ausbildungsabschnitts auch bei den Banken, deren Vertreter das Interview nicht geführt haben.
- Die Bewerber werden am Tag des Interviews über das Ergebnis informiert und erfahren, bei welcher Bank der erste Ausbildungsabschnitt stattfindet. Hierbei finden die mit der Bewerbung bereits erhobenen Prioritäten der Teilnehmer Berücksichtigung.
- Die Wohnungssuche für die Zeit der Ausbildung am jeweiligen Ort obliegt den Teilnehmern. (Es spricht für die Findigkeit und das Engagement der Teilnehmer, daß diese Aufgabe bislang stets ohne weiteres gelöst wurde.)
- Jeder Ausbildungsabschnitt wird von den Teilnehmern anhand eines standardisierten Beurteilungsbogens (vgl. Übersicht 2 im folgenden) sowie eines nicht standardisierten Ausbildungsberichts beurteilt. Der Ausbildungsbericht wird (nur) der jeweils betroffenen Bank übermittelt, der Beurteilungsbogen dient zur anonymen statistischen Auswertung des Projekts.

Ebenso werden die Teilnehmer von der jeweiligen Bank beurteilt. Alle Banken, die an der Ausbildung eines Teilnehmers beteiligt sind, erhalten diese Beurteilungen (also auch solche von anderen Banken).

- Einmal im Jahr findet zwischen allen Teilnehmern an den laufenden Ausbildungsabschnitten und den Vertretern der Banken ein Treffen an der Universität statt. Hierbei geht es um den Erfahrungsaustausch, um Lob und Kritik an der Umsetzung des Projekts sowie um die Stärkung des "Wir-Gefühls".

Um den Charakter des Modells als wirkliches Ausbildungs- und Lernmodell zu betonen, erhalten die Teilnehmer mit rund 1.000 DM/Monat eine vergleichsweise bescheidene Vergütung. Aus dem gleichen Grund erfolgt die Ausbildung auch stets im Inland; d.h. das Projekt kann von den Teilnehmern nicht als Instrument zur Wahrnehmung reizvoller Auslandsaufenthalte "mißbraucht" werden.

Die Ziele des Passauer Modells lassen sich im wesentlichen wie folgt wiedergeben:

- Die Universität soll eine institutionalisierte und "perfekionierte" Möglichkeit zum Direct Search bieten, d.h. von der passiven in die aktive Rolle wechseln, um die Kreditwirtschaft bei der Suche nach Führungsnachwuchs zu unterstützen.
- Die praktische Ausbildung soll ohne Verlängerung der Studienzeiten in das Studium integriert werden.
- Die vergleichsweise lange Phase des gegenseitigen Kennenlernens von Teilnehmern und Banken während eines Ausbildungsabschnitts soll zur Evaluierung der gegenwärtigen Attraktivität sowie zur Minderung des Einstellungsrisikos und des Risikos der Wahl des Arbeitsplatzes beitragen, ebenso zur Minderung des zeitlichen und sachlichen Aufwands für die ansonsten nach dem Studium anfallende Bewerbung bzw. die Personalauswahl.
- Schließlich soll durch die vorgezogene Ausbildung eine Verkürzung der Traineezeit bzw. der Ausbildungszeit nach dem Studium erreicht werden.

Damit bietet die Universität als Intermediär zwischen den Studenten und der Wirtschaftspraxis den Banken des Kooperationsprojekts Vorteile wie:

- vergleichsweise geringer Rekrutierungsaufwand aufgrund der institutionalisierten Möglichkeit zum Direct Search,
- Kontakt zu qualifizierten und engagierten Studenten bereits während des Studiums,

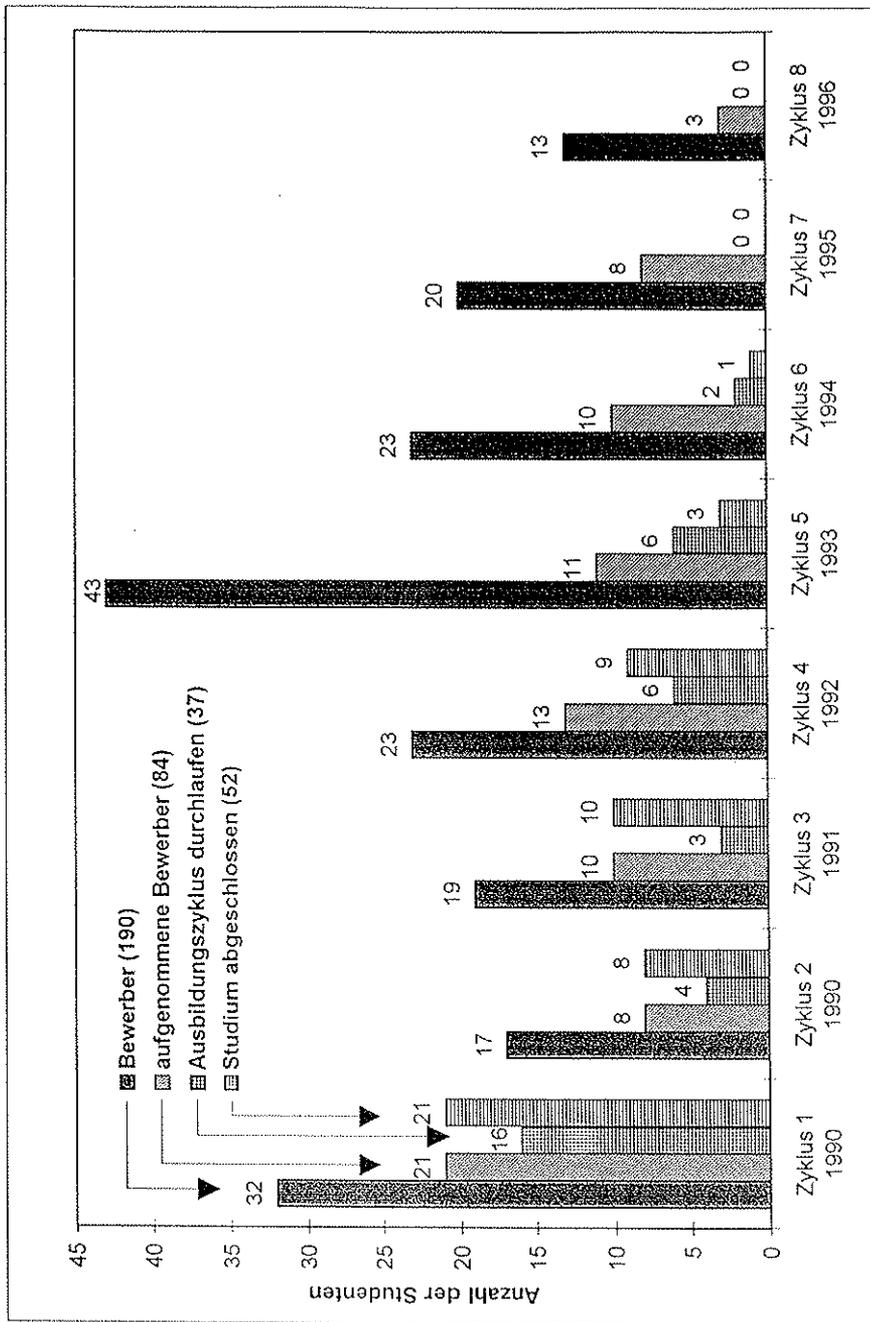
- Reduzierung der Ausbildungsdauer nach dem Studium,
- Imagegewinn und Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Banken unter den Studenten aufgrund der gezielten Kooperation
- sowie die Möglichkeit des institutionalisierten Gedankenaustauschs der Repräsentanten von Banken untereinander, mit Studenten sowie der Universität.

Nicht zuletzt ist die Minderung des Risikos der Investition in die Weiterbildung übernommener Teilnehmer zu erwähnen, da bereits im Vorfeld der Einstellung eine fundierte Eignungsprüfung während eines Ausbildungsabschnitts erfolgt.

2 Erfahrungen mit dem Passauer Modell

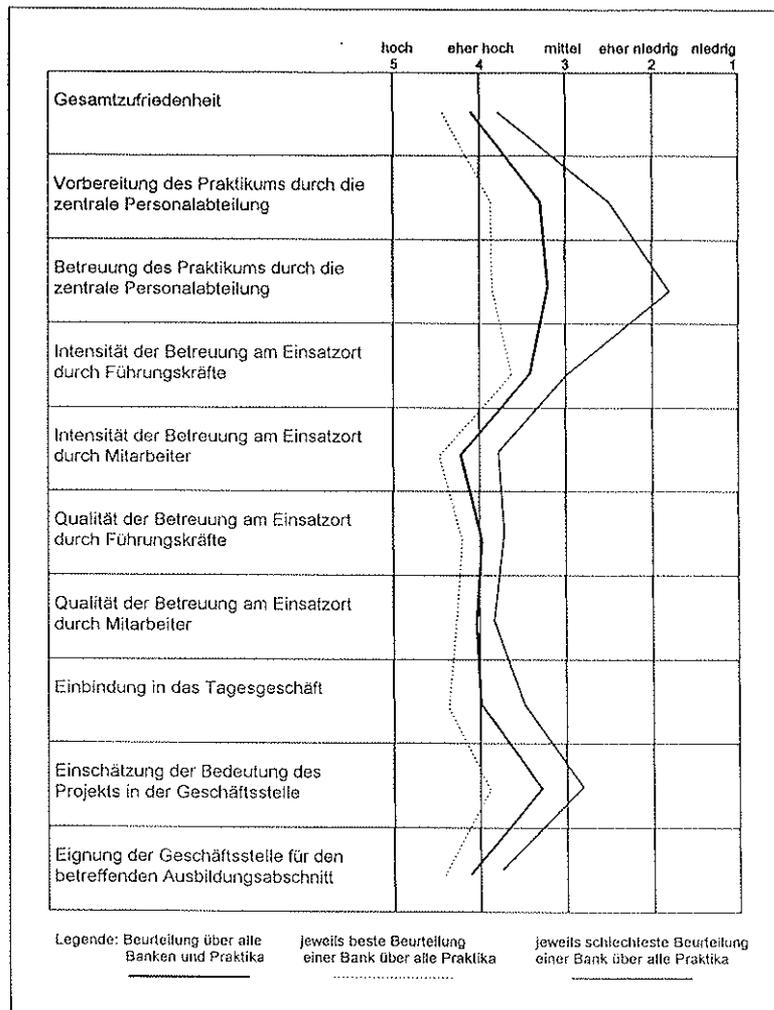
Der erste Ausbildungsabschnitt des Projekts wurde im Frühjahr 1990 gestartet, dem bis zur Mitte des Jahres 1996 sieben weitere Zyklen folgten. Der folgenden Übersicht I ist zu entnehmen, daß sich von 1990 bis 1996 insgesamt 190 Studenten beworben haben, von denen 84 in das Projekt aufgenommen wurden. Die hohe Ablehnungsquote von rund 56 % deckt sich mit dem Projektziel, nur besonders leistungsbereite und leistungsfähige Studenten aufzunehmen; d.h. das Projekt darf nicht als "Beschaffungsprogramm" für ein Praktikum (miß-)verstanden werden. Ebenso folgt daraus, daß die Vertreter der Banken über die Bewerbung und die Interviews den "Ernstfall" proben. Dabei erhalten sowohl die in das Projekt aufgenommenen als auch die nicht aufgenommenen Bewerber im Anschluß an die Interviews ein Feedback-Gespräch. Ergänzend bleibt anzumerken, daß rund 20 % der nicht in das Projekt aufgenommenen Studenten dennoch die Möglichkeit zu einem einmaligen Praktikum eingeräumt wurde.

Übersicht I: Statistische Angaben zu den Bewerbern



Die folgende Übersicht 2 zeigt das Ergebnis, wie alle bisherigen Teilnehmer die beteiligten Banken anhand des standardisierten Beurteilungsbogens bewertet haben. Dabei gibt der mittlere Linienzug die Beurteilung über alle Banken und Praktika wieder, der linke Linienzug die jeweils beste Beurteilung einer Bank über alle Praktika und der rechte Linienzug die jeweils schlechteste Beurteilung einer Bank über alle Praktika. Der Beurteilung gemäß Übersicht 2 liegen insgesamt 171 Praktika zugrunde.

Übersicht 2: Bewertung der Banken durch die Teilnehmer anhand des standardisierten Beurteilungsbogens



Bei der Beurteilung der einzelnen Statements dieser Übersicht durch die Praktikanten fällt auf, daß die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit von 4,1 bei vier Statements deutlich unterschritten wird:

- Vorbereitung des Praktikums durch die zentrale Personalabteilung,
- Betreuung des Praktikums durch die zentrale Personalabteilung,
- Intensität der Betreuung am Einsatzort durch die Führungskräfte sowie
- Einschätzung der Bedeutung des Projekts in der Geschäftsstelle, in der das Praktikum absolviert wurde.

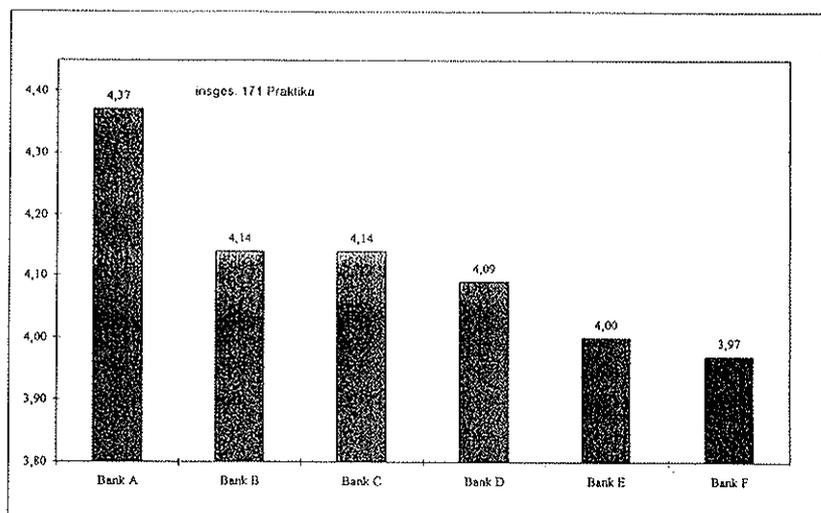
Weitere Auswertungen zeigen, daß die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit mit den Ausbildungsabschnitten wächst. So ergibt sich die Gesamtzufriedenheit über die Auswertung von 171 Praktika mit:

- 3,99 für den ersten Abschnitt eines Ausbildungszyklus,
- 4,05 für den zweiten Abschnitt und
- 4,47 für den dritten Abschnitt.

Die hohe Gesamtzufriedenheit mit dem dritten Abschnitt läßt sich nicht nur damit erklären, daß es sich hierbei um die Beurteilung einer Wahlstation der Teilnehmer handelt, sondern auch mit Lerneffekten: Die Teilnehmer verstehen mit wachsender Erfahrung im Zeitablauf, daß Ausbildung nicht nur eine Bringschuld darstellt, sondern auch eine Holschuld.

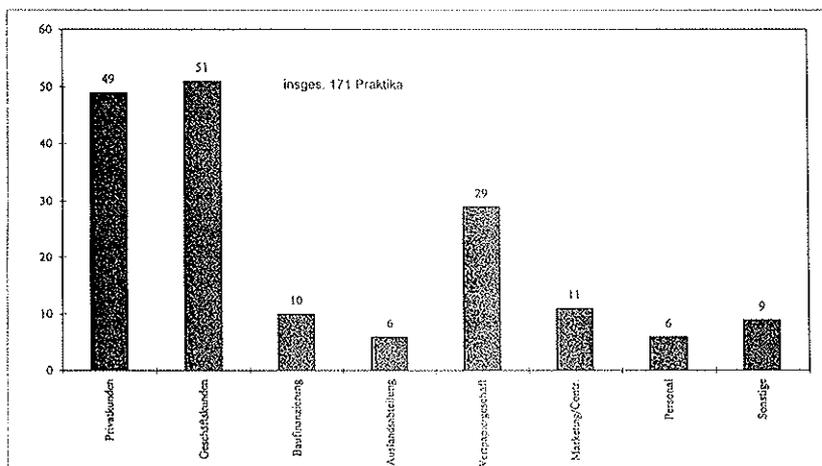
Die Gesamtzufriedenheit mit den beteiligten Banken streut zwischen 3,97 und 4,37. Die folgende Übersicht 3 gibt das (anonymisierte) Ergebnis für die sechs Banken des Kooperationsprojekts wieder.

Übersicht 3: Gesamtzufriedenheit mit den sechs Banken des Kooperationsprojekts

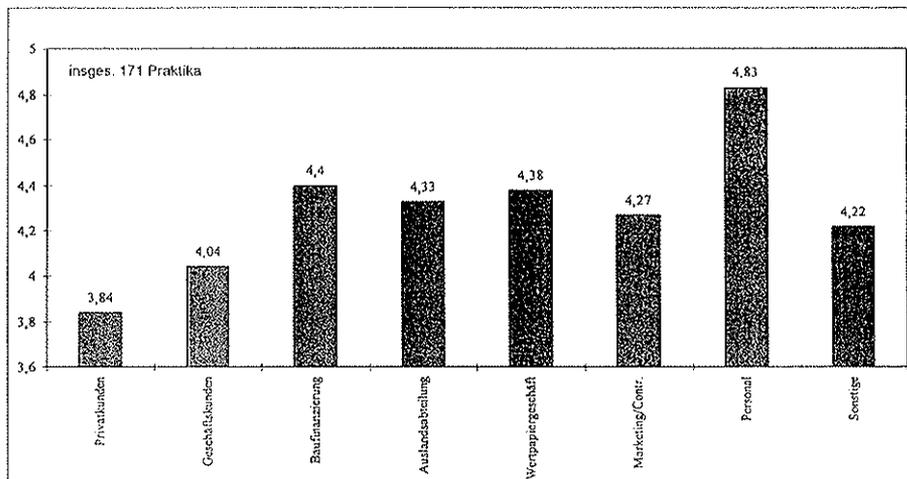


In welchen Bereichen die Teilnehmer eingesetzt und mit welcher Gesamtzufriedenheit diese Bereiche beurteilt wurden, geht aus den folgenden Übersichten 4 und 5 hervor.

Übersicht 4: Anzahl der Praktika pro Bereich



Übersicht 5: Gesamtzufriedenheit je Bereich



Die hohe Gesamtzufriedenheit mit dem Bereich "Personal" findet ihre Erklärung darin, daß die Teilnehmer dort in der Regel in Projektarbeiten eingebunden werden und dort recht selbständig arbeiten können und müssen. Die auffällig geringe Gesamtzufriedenheit mit dem Ausbildungsbereich "Privatkunden" hat im wesentlichen drei Gründe. In diesem Bereich:

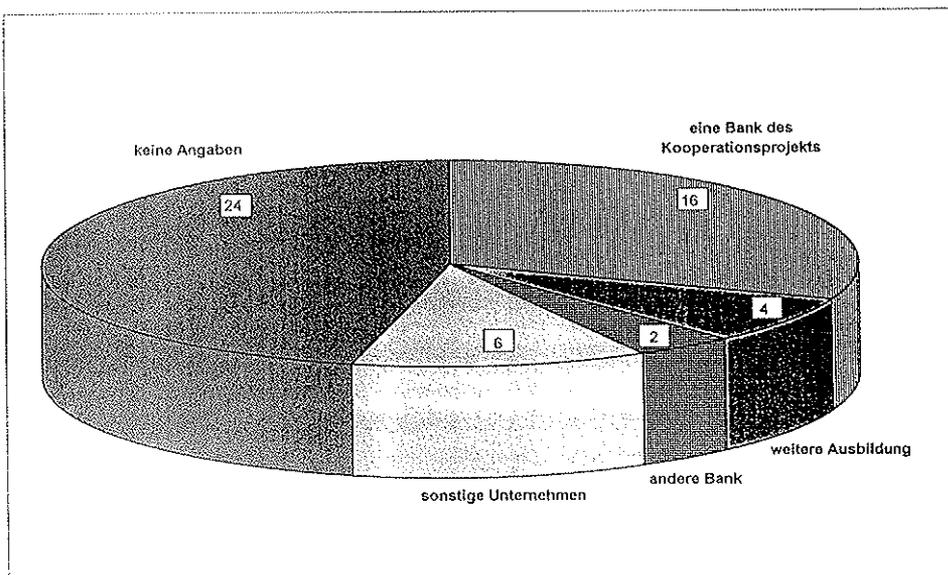
- fühlen sich die Praktikanten von den Bankmitarbeitern zu wenig intensiv betreut,
- halten die Praktikanten die Qualität der Betreuung durch Bankmitarbeiter sowie Führungskräfte vor Ort für nicht ausreichend und
- fühlen sich die Praktikanten zu wenig in das Tagesgeschäft einbezogen.

Wie beim Bereich "Personal" läßt sich die ansonsten gute Beurteilung der übrigen Ausbildungsbereiche gemäß Übersicht 5 durch die Teilnehmer damit erklären, daß diese dort weitgehend in das Tagesgeschäft eingebunden und mehr oder weniger auch eigenständig arbeiten können bzw. müssen. Dies folgt neben den nicht standardisierten Ausbildungsberichten der Teilnehmer daraus, daß die positiven Ergebnisse zur Gesamtzufriedenheit mit den betroffenen Ausbildungsbereichen negativ mit der Intensität und der Qualität der Betreuung durch die Bankmitarbeiter und die Führungskräfte vor Ort korreliert sind. Eben dies läßt

darauf schließen, daß die Praktikanten dort relativ selbständig arbeiten können, was sie anerkennen.

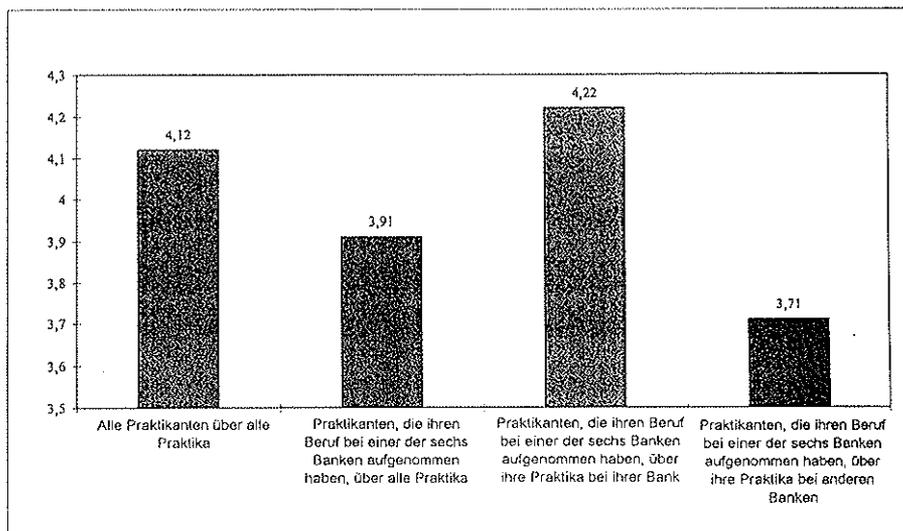
Von den 84 bislang in das Projekt aufgenommenen Studenten haben 52 das Examen inzwischen abgeschlossen. Der folgenden Übersicht 6 ist zu entnehmen, wieviele davon bei einer der Banken des Kooperationsprojekts arbeiten. Bedauerlicherweise ist die Anzahl von 24 Absolventen, die nach dem Abschluß des Examins trotz entsprechender Vereinbarung nichts mehr von sich hören läßt, außerordentlich hoch. Man darf allerdings davon ausgehen, daß einige dieser Absolventen dennoch bei einer der Banken des Kooperationsprojekts arbeiten. In Anbetracht der dezentralen Möglichkeit zur Einstellung bei den filialisierten Großbanken stellen sich entsprechende Nachforschungen als zu arbeitsaufwendig heraus.

Übersicht 6: Berufsstart von Absolventen des Kooperationsprojekts nach Abschluß des Studiums



Die Auswertung der Einschätzung der Gesamtzufriedenheiten der 16 Absolventen, die bei einer der sechs Banken des Kooperationsprojekts arbeiten, führt zu dem Bild, wie es die folgende Übersicht 7 wiedergibt. Danach darf man in Anbetracht der geringen Grundgesamtheit lediglich vermuten, daß über das Kooperationsprojekt eine Bindungswirkung erreicht wird. Ein gutes Indiz hierfür liefert der Vergleich der Gesamtzufriedenheit der Projektteilnehmer, die bei einer der am Passauer Modell beteiligten Banken ihren Beruf aufgenommen haben, mit der Gesamtzufriedenheit dieser Teilnehmer über Praktika bei anderen Banken des Kooperationsprojekts, also der Vergleich der beiden rechten Säulen in Übersicht 7.

Übersicht 7: Gesamtzufriedenheit der Absolventen, die bei einer der am Kooperationsprojekt beteiligten Banken ihre Berufstätigkeit aufgenommen haben



3 Ergänzungen zur Einschätzung des Kooperationsprojekts durch die Studenten

Befragungen der Studenten zeigen immer wieder, das sie dem Kooperationsprojekt einen außerordentlich hohen Stellenwert zubilligen. Anbahnung, Art und Ablauf der Praktika werden von den Studenten aufmerksam wahrgenommen. Ebenso kommunizieren die am Projekt teilnehmenden Studenten ihre Erfahrungen

mit den am Kooperationsprojekt beteiligten Banken im Kreis ihrer Kommilitonen. So gaben etwa die Studenten beim Feedback-Gespräch 1995 einmütig an:

- Wir kommunizieren die Erfahrungen, die wir beim Kooperationsprojekt machen, gegenüber unseren Kommilitonen.
- Das Kooperationsprojekt trägt zur Imagebildung der sechs beteiligten Banken an der Universität Passau positiv bei.

Deutlicher als diese pauschalen Aussagen lassen die folgenden ausgesuchten Statements der Teilnehmer erkennen, welche Bedeutung sie dem Kooperationsprojekt zubilligen:

- "Die Studenten sollten der Verlockung zur Intensivierung der Beziehungen mit einem Institut widerstehen und unterschiedliche Institute besuchen."
- "Der zeitliche Aufwand von mehr als 20 Wochen lohnt sich auf jeden Fall."
- "Die Teilnahme am Kooperationsprojekt verbessert die Einstiegsmöglichkeiten im Bankenbereich, erleichtert die Berufswahl, schafft Synergien zwischen Studium und Beruf und bringt Kontakte mit den teilnehmenden Banken, die ansonsten ohne weiteres nicht möglich wären."
- "Das Projekt ist lohnend und empfehlenswert für alle diejenigen, die mit Interesse und Einsatzbereitschaft bankspezifische Aufgaben kennenlernen möchten."
- "Grundvoraussetzung [beim Kooperationsprojekt] ist großes Engagement, was aber allein schon deshalb vorhanden sein sollte, weil mit der Teilnahme drei Semesterferien verplant werden."
- "Im Rahmen dieses Projekts bleibt Gelegenheit, die Bereiche [der Banken] näher kennenzulernen, denen man besonderes Interesse entgegenbringt."
- "Für mich war das Kooperationsprojekt sehr interessant, da ich zum einen über das übliche Bankgeschäft hinaus eine interne Abteilung kennenlernen und zum anderen schon während des Studiums einen Traineevertrag abschließen konnte. Dem zweifelsohne hohen Zeitaufwand während des Studiums steht für mich ein hoher Nutzen gegenüber."
- "Das Kooperationsprojekt stellt ein geeignetes Instrument zur Konfrontation der eigenen Berufsvorstellungen mit der Praxis dar. Es sollte von jedem, für den es möglich ist, für einen besseren Berufseinstieg genutzt werden."

Das weitere Engagement aller Beteiligten am Kooperationsprojekt ist also aus vielen Gründen lohnenswert. Nach wie vor hängt der Bestand des Projekts entscheidend vom Einsatz der Verantwortlichen hierfür ab, maßgeblich von den Verantwortlichen in den Banken. Nachahmung hat das Projekt wesentlich bei zwei Lehrstühlen an der Universität Münster gefunden. Es verdiente weitere Nachahmungen, nicht zuletzt, weil das Projekt anlässlich des 25. Kölner Personal-Kolloquiums im September 1995 im Kreis von rund 70 Unternehmen breiten Anklang gefunden hat.

Literaturverzeichnis

Konegen-Grenier, C., Kramer, W. (1995): Studienführer duale Studiengänge: Hochschul-ausbildung mit integrierter Berufspraxis, Köln, S. 198 - 201.

Reisch, S. (1992): Va banque. In: manager magazin 5/1992, S. 258 - 269.

Steiner, J. (1992): Akquisition von Führungsnachwuchs - ein Pilotprojekt. In: Die Bank 4/1992, S. 216 - 223.

Anschrift des Verfassers:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Steiner
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit
Schwerpunkt Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre
Innstraße 27

94032 Passau