

Azubi 50+

Ein Ausbildungsprogramm der ING-DiBa

DIETER DOETSCH

Leiter Nachwuchsprogramme bei der ING-DiBa

Hinter dem Konzept »Azubi 50+« steht der Gedanke, gezielt Menschen ab 50 Jahren den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu ermöglichen. Damit unterstützt das Ausbildungsprogramm nicht nur Menschen auf der Suche nach einer qualifizierten Tätigkeit, sondern ebenso eine ausgewogene Altersstruktur bei der ING-DiBa. Der Beitrag beschreibt die Erfahrungen mit diesem einjährigen Ausbildungsprogramm, das zu einem Abschluss auf der Grundlage einer Kammerregelung führt.

Altersstruktur und Fachkräftebedarf in einem wachsenden Unternehmen

Die ING-DiBa ist in den vergangenen Jahren rasant gewachsen. Dieser Erfolg spiegelt sich auch auf der personellen Ebene wider: In den vergangenen 14 Jahren hat sich die Zahl der Beschäftigten versechsfacht. Derzeit arbeiten an den Standorten Frankfurt, Hannover und Nürnberg über 3.700 Mitarbeiter/-innen, im Jahr 2002 waren es noch 600. Das Durchschnittsalter der Belegschaft betrug 2015 etwa 39 Jahre, rund 70 Prozent sind unter 45 Jahre alt (vgl. Abb.). Um eine ausgewogene Balance zwischen Jung und Alt zu erreichen, bietet die ING-DiBa altersunabhängige Ausbildungsangebote für Berufsanfänger/-innen, Quer- und Wiedereinsteiger/-innen an.

Obwohl die Bewerberzahl für Ausbildungsplätze und duale Studiengänge unverändert hoch ist, gestaltet es sich zunehmend schwierig, qualifizierten Nachwuchs zu finden. Für viele leistungsstarke Schüler/-innen hat die duale Ausbildung an Attraktivität verloren, sie entscheiden sich zunehmend für ein Hochschulstudium. Das hat zur Folge, dass die ING-DiBa aufwendigere Auswahlverfahren durchführen muss, um geeignete Auszubildende und dual Studierende zu gewinnen. Hinzu kommt, dass die Erwartungen der Bewerber/-innen an ein ausbildendes Unternehmen im Hinblick auf die sozialen Leistungen und weiteren Rahmenbedingungen steigen.

Um den Fachkräftebedarf zu sichern, hat sich die ING-DiBa daher für einen gezielten Altersmix entschieden und mit der Ausbildung 50+ ein Programm für Menschen mit Lebenserfahrung entwickelt. Die Auszubildenden 50+ zeichnen sich durch ein sehr hohes Maß an Motivation, Leistungsbereitschaft, Lernfähigkeit und sozialer Kompetenz aus. Darüber hinaus sind sie zuverlässig und flexibel – Eigenschaften, die bei jungen Auszubildenden oft erst noch ausgebaut werden müssen.

Durchstarten im besten Alter

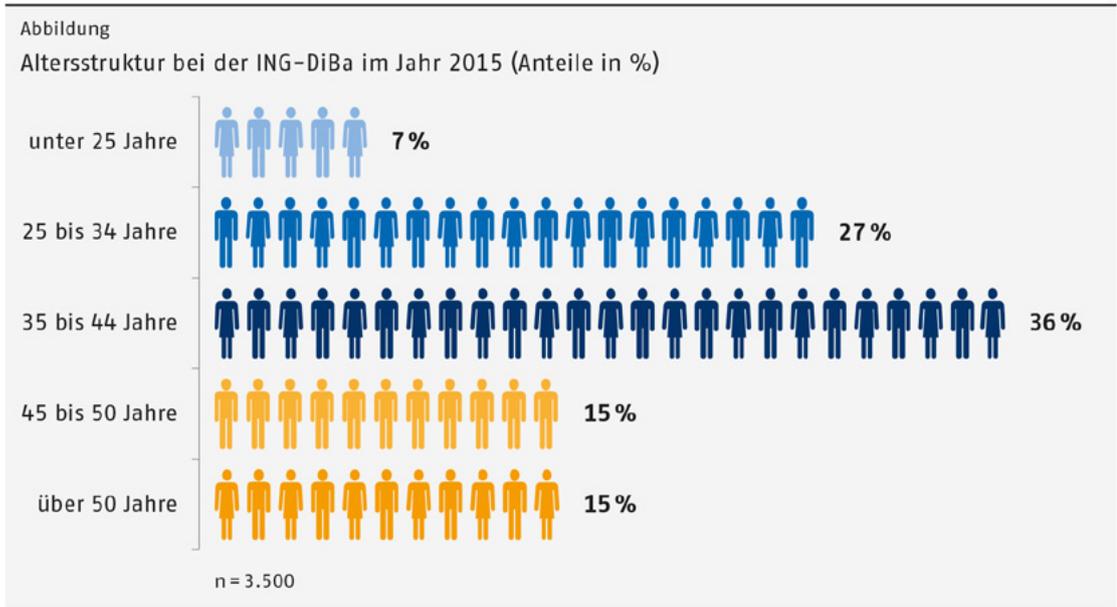
Anfangs bildete die ING-DiBa in Zusammenarbeit mit einem externen Bildungsträger und der Industrie- und Handelskammer die Auszubildenden 50+ als Servicefachkräfte für Dialogmarketing aus. Ein externer Bildungsträger vermittelte – ähnlich wie eine Berufsschule – das theoretische Wissen. Bei der ING-DiBa hatten die Auszubildenden dann die Möglichkeit, das Gelernte in der Praxis anzuwenden.

Allerdings stellte sich schnell heraus, dass die vermittelten Inhalte nicht mit den Tätigkeiten, die im Unternehmen erforderlich sind, übereinstimmten. Daher entwickelte die ING-DiBa gemeinsam mit der IHK Frankfurt die einjährige Qualifikation zur Bankassistentin/zum Bankassistenten. Die theoretischen Inhalte gleichen den Ausbildungsinhalten der dualen Ausbildung für Bankkaufleute im ersten Ausbildungsjahr. Im Schwerpunkt sind dies:

- Markt- und Kundenorientierung im Bankgewerbe,
- Kontoführung und nationaler Zahlungsverkehr,
- Geld und Vermögensanlagen sowie
- betriebliches Rechnungswesen im Bankgewerbe.

Gezielte Qualifizierung in zwölf Monaten

Mit dem Ausbildungsprogramm werden die Auszubildenden gezielt auf die spätere Arbeit im Unternehmen vorbereitet. Interessentinnen und Interessenten haben die Wahl zwischen den Bereichen Immobilienfinanzierung und Kundendialog. Die ING-DiBa-spezifischen Kenntnisse ver-



mittelt das Trainingsmanagement des jeweiligen Fachbereiches durch geschulte Ausbilder/-innen.

Diese Ausbildung nach Kammerregelung findet, abhängig vom Bereich, jährlich wechselnd an den Standorten Frankfurt, Nürnberg oder Hannover statt und dauert zwölf Monate. Am Ende steht die Prüfung bei der IHK zur Bankassistentin/zum Bankassistenten.

Da es sich um eine besondere Ausbildungsgruppe mit viel Lebenserfahrung handelt, wurde gemeinsam mit der Gewerkschaft *ver.di* eine Ausbildungsvergütung für besondere Ausbildungsgänge verhandelt. Zurzeit beträgt sie 1.873 Euro pro Monat und ist damit doppelt so hoch wie die Ausbildungsvergütung der regulären dualen Ausbildung für Bankkaufleute.

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung werden die Azubis 50+ in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen. Der Einsatz erfolgt dann entsprechend dem Schwerpunkt in der Ausbildung entweder im Kundendialog oder im Bereich Direktvertrieb Immobilienfinanzierung. Rund 55 Auszubildende haben seit Beginn an dem Programm teilgenommen – der Großteil arbeitet noch heute für die ING-DiBa.

Auf die persönlichen Eigenschaften kommt es an

Die Bewerber/-innen kommen aus unterschiedlichsten Lebenskontexten. Einige sind bereits seit vielen Jahren in Arbeitslosigkeit, andere bewerben sich nach einer längeren Familienphase. Manche ältere Arbeitslose haben bereits über 300 erfolglose Bewerbungen geschrieben, bevor sie bei der ING-DiBa eine neue Chance erhalten haben.

Für das Programm Ausbildung 50+ ist eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung, eine vergleichbare Qualifikation oder Berufserfahrung in einer entsprechenden Tätigkeit Grundvoraussetzung. Allerdings zählen für die

ING-DiBa Persönlichkeit, Ausstrahlung und Lebenseinstellung bedeutend mehr als Lebenslauf und Berufsbiografie der Bewerber/-innen.

Das Auswahlverfahren besteht aus einem Telefoninterview und einem Gruppenauswahltag, bei dem die Bewerber/-innen Übungen absolvieren, die der zukünftigen Tätigkeit nahekomen.

Die Stellen werden sowohl in Onlineportalen als auch in Printmedien ausgeschrieben. Auf eine Stellenausschreibung erhält die ING-DiBa 100 bis 150 Bewerbungen. Im Jahr 2016 sollen wieder sechs Bankassistentinnen und -assistenten für den Kundendialog in Nürnberg ausgebildet werden.

Lebenserfahrung zahlt sich aus

Die Erfahrungen mit den Azubis 50+ sind durchweg positiv. Die fachlichen Anforderungen werden in der Regel sehr gut bewältigt. Dazu kommen die Vorteile einer längeren Lebenserfahrung: Sie lassen sich auch in schwierigen Situationen nicht aus dem Konzept bringen und können beispielsweise mit Kritik und schwierigen Kundinnen oder Kunden oft deutlich gelassener umgehen als junge Menschen. Die älteren Auszubildenden zeigen Lernbereitschaft, sind motiviert und belastbar. Ihre sozialen Kompetenzen (u.a. Kommunikationsverhalten und Teamorientierung) wirken sich in den altersgemischten Teams sehr positiv aus. Das Programm Azubi 50+, das im Jahr 2006 initiiert wurde, ist Teil eines einzigartigen Zukunftstarifvertrags, in dem sich die ING-DiBa zu Themen wie der Aus- und Weiterbildung, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einem Gesundheitsprogramm verpflichtet. Für die Initiative wurde die Bank mit dem Deutschen Diversity Preis 2011 für das innovativste Projekt ausgezeichnet. ◀