

## „Ich wünsche mir eine stärkere Gewichtung der betrieblichen Leistungen in der Abschlussnote“

Interview mit Walter Bockshecker, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor für den Bereich Personal / Aus- und Weiterbildung bei der Nürnberger Versicherungsgruppe



**ZBW:** *Bezogen auf den Bereich der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung: Welche Visionen bestimmen Ihre Vorstellung über die berufliche Bildung bei der Nürnberger Versicherungsgruppe?*

**Bockshecker:** Für mich lautet die Frage: Welche bildungspolitischen Ziele verfolgen wir, welche Wünsche haben wir an unsere Bildungspartner und wie stellen wir uns strategisch in der betrieblichen Bildung auf?

Zunächst einmal wünschen wir uns von den allgemein bildenden Schulen, dass sie Absolventen entwickeln, die berufstauglicher sind als der Durchschnitt der aktuellen Bewerber. Es ist kein Ruhmesblatt für das Land der Dichter und Denker, wenn Schulabsolventen weder

richtig schreiben können, noch einen einfachen Dreisatz beherrschen. Aus ca. 1000 Bewerbungen, die wir in Nürnberg pro Jahr erhalten, können wir momentan nur ca. 40 oder 50 Ausbildungsplätze besetzen – und wir suchen nicht die Olympiasieger, sondern ganz normale Jugendliche, die aufgeschlossen und zuverlässig sind, kommunizieren können sowie des Lesens und Schreibens mächtig sind.

Die Herausforderung wird sein, zukünftig geeignete Bewerber für die Besetzung unserer Ausbildungsplätze zu finden. Deshalb setzen wir auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit verschiedenen Schulen aus unserer Region. In der Ausbildungsphase selbst versuchen wir bereits jetzt schon, Fertigkeiten und

Kenntnisse zu vermitteln, die diese breite Qualifizierung ermöglichen. So ist es selbstverständlich, dass unsere Auszubildenden verschiedene Bereiche des Innendienstes (CallCenter, Fachabteilungen, etc.) und auch den Außendienst kennen lernen. Hier gehen wir über die Anforderungen der Ausbildungsordnung hinaus, um – auch im Sinne unserer Auszubildenden – vielfältige Einsatzmöglichkeiten nach der Ausbildung zu gewährleisten.

Duale Studiengänge, die eine Berufsausbildung mit einem Studium verbinden, müssten ausgedehnt werden. Aus dieser Kombination erwarten wir eine optimale Vorbereitung für die Berufspraxis und nicht zuletzt für die Karriere im Unternehmen.

Die kaufmännischen Berufe, die Fachwirstudiengänge und sowohl das Studium zum Versicherungsbetriebswirt (DVA) sollten weiterhin auf hohem Niveau stetig an veränderte Berufsanforderungen angepasst werden. Aber das machen das Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft und die DVA traditionell sehr professionell.

Last but not least müssen wir in fast allen Unternehmen an Programmen arbeiten, die Frauen und Männern die Möglichkeit geben, Kindererziehung und Beruf besser miteinander verbinden zu können. Es ist ein Jammer, wie viel Potential in diesem Bereich brach liegt. Ein solches Ziel erfordert verbesserte Arbeitszeitmodelle und stetige Weiterbildung, um keinen Bruch zur betrieblichen Realität entstehen zu lassen.

**ZBW:** *In der Assekuranz lässt sich eine differenzierte, meist konzeptionell verfasste Personalentwicklungsarbeit feststellen. Welche sächlichen und personellen Ressourcen werden in Ihrem Unternehmen bereitgestellt? Welche Personalentwicklungskonzepte bzw. welche Personalentwicklungsbausteine existieren und in welcher Priorität lässt*

*sich die Verantwortung für die Personalentwicklung darstellen? Welche Verbindungslinien bestehen zwischen der beruflichen Erstausbildung und der Weiterbildung?*

**Bockshecker:** Personalentwicklung ist kein Hexenwerk. Die uns allen bekannten Instrumente müssen nur aus einem Gus, ganzheitlich ausgerichtet und handwerklich gut gemacht, sein. In der NÜRNBERGER Versicherungsgruppe haben wir das Handlungskompetenzmodell, das sich aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zusammensetzt, zur Grundlage all unserer Personalentwicklungsinstrumente gemacht.

Das Unternehmensleitbild darf nicht als Hochglanzbroschüre enden, sondern muss praktisch und nachvollziehbar den Eingang in die PE-Instrumente finden – genau wie die Führungsgrundsätze. Daraus haben wir konsequent abgeleitet:

- eine Fach-, eine Führungs- und eine Vertriebslaufbahn
- ein zielgruppenbezogenes Potenzialanalyseverfahren (PASST)
- Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche (B+E)
- alle Seminare und Schulungsmaßnahmen differenziert nach Laufbahnart und Laufbahnebene
- Personalplanung und Personalbedarfsplanung
- Funktions- und Anforderungsprofile
- die Förderinstrumente (Förderkreise, individuelle Förderung, Studium und Teilzeit etc.).

In der NÜRNBERGER bauen wir diese Instrumente konsequent, mit fränkischem Fundamentalismus, aus. Zurzeit sind wir bei etwa 70% Realisierungsgrad.

Gegliedert sind wir in der Generaldirektion in das klassische Personalwesen und die NÜRNBERGER Akademie. Diese setzt sich aus den Abteilungen Führungskräfte- und -entwicklung,

Personalentwicklung Vertriebsdirektion und Personalentwicklung Generaldirektion zusammen. Dezentral verfügen wir an den 7 Standorten unserer Vertriebsdirektionen über einen regionalen Ausbildungsleiter und eine Assistentin. Das ist ganz wichtig, um Impulse der Basis zeitnah und kompetent aufnehmen zu können.

Personalarbeit darf kein Selbstzweck sein. Wir verstehen uns als Dienstleister und Vertriebsunterstützer. So bildet die NÜRNBERGER Akademie für unsere Geschäftspartner jährlich ca. 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Versicherungsfachmann /- fachfrau (IHK) aus. Wir übernehmen bei mittelständischen Unternehmen auch kostengünstig die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, wenn diese eine Betriebliche Altersversorgung bei der NÜRNBERGER abschließen. Mit solchen Maßnahmen leisten wir einen erkennbaren und anerkannten Beitrag zur Wertschöpfung im Vertrieb. Dabei darf Personalentwicklung die Führungskräfte auf keinen Fall aus der Verantwortung entlassen. Auch wenn das nicht mehr ganz neu ist: Die Führungskraft ist und bleibt erster Personalentwickler für ihre Mitarbeiter.

Berufliche Erstausbildung und Weiterbildung muss naturgemäß miteinander verknüpft sein. In den Beurteilungs- und Entwicklungsgesprächen kristallisieren sich individuelle Stärken heraus, die dann aktiv unterstützt und gefördert werden. Der „Dreiklang“: der Kaufmann für Versicherungen und Finanzen, der Versicherungsfachwirt und der Versicherungsbetriebswirt (DVA) bieten hier eine hervorragende Grundorientierung.

**ZBW:** *Welche Relevanz hat für Ihr Unternehmen Personalentwicklung im Kontext der einzelnen personalwirtschaftlichen Funktionen und vor dem Hintergrund gestiegener Markt- und Technologiedynamik? Welche Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für das betriebliche Aus- und*

*Weiterbildungspersonal in Ihrem Unternehmen besonders wichtig und auf welchen Wegen sollte es diese erwerben?*

**Bockshecker:** Die Finanzdienstleistungsbranche ist in erster Linie ein personenbezogenes Geschäft. Anders als in der Automobilindustrie, wo die Produkte sichtbar sind, glänzen und direkt eingesetzt werden können, verkaufen wir eine abstrakte, extrem erklärungsbedürftige Ware. Risikoschutz, Altersversorgung, Riester, Kasko etc. sind zwar im Regelfall sinnvoller, aber weniger attraktiv als beispielsweise ein Porsche. Deshalb kommt es bei uns um so mehr auf den handelnden Menschen an. Wenn Sie nicht die „richtigen“ Menschen haben – motiviert, gut ausgebildet und glaubwürdig – haben sie im Markt keine Chance. Dadurch beantwortet sich die Frage nach der Relevanz der Personalarbeit im Allgemeinen und der Personalentwicklung im Besonderen von selbst. Akzeptanz gewinnt man dann, wenn man nachweislich hilft, den Geschäftserfolg sicherzustellen. Personalentwicklungsabteilungen, die sich verselbständigende, dicke Seminarprogramme erstellen und sich stets damit beschäftigen, dass sie nicht Ernst genommen werden, spielen bei unternehmensstrategischen Entscheidungen auch keine Rolle.

Die wichtigste Herausforderung, die wir als NÜRNBERGER momentan in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sehen, ist die Entwicklung der Bereitschaft und der Fähigkeiten, vernetzt über die Grenzen des eigenen Aufgabenbereichs hinaus zu denken und zu handeln. Es spielt keine Rolle, ob die „Abteilung“ gut dasteht oder nicht, wenn es nicht dem Gesamtunternehmen nutzt. Daran arbeiten wir. Gleichzeitig muss jeder Mitarbeiter die wirtschaftlichen Konsequenzen seines Handelns erkennen können.

Führungskräfte müssen noch stärker lernen, ihre Mitarbeiter unter anhaltenden „Druckperioden“ zu motivieren und ihnen Hilfestellung anzubieten.

Technikaffinität ist bei uns nicht das Problem. Hier sind die Mitarbeiter die stetige Entwicklung gewohnt.

Für das Aus- und Weiterbildungspersonal ist insbesondere Authentizität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz wichtig. Wer nie erfolgreich geführt hat, wird nicht in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt, wer nicht erfolgreich verkauft hat, kommt als Vertriebstainer nicht in Betracht. Hier sind wir auf einem guten Weg.

Ich würde jedem Trainer, unabhängig vom Einsatzgebiet in der Versicherungswirtschaft, empfehlen, mindestens für zwei Jahre in den aktiven Verkauf zu gehen. Diese Erfahrung verändert die Einstellung zu vielen trainingsrelevanten Themen, lässt das Unternehmen als Ganzes verstehen und schafft Akzeptanz. Ein Fehler wäre es, einen Außendienstmitarbeiter nach dem Motto: „Für Bildung reicht es immer“, als Ausbilder oder Trainer einzusetzen. Wir freuen uns darüber, wenn ein guter Ausbildungsleiter beispielsweise als Bezirksdirektor in den Vertrieb zurückgeht.

**ZBW:** *Die Nürnberger Versicherungsgruppe ist wie alle Unternehmen eingebettet in ein politisches Umfeld. Die Politik mahnt wiederholt bei den Unternehmen an, auch über den Eigenbedarf hinaus auszubilden. In welcher Weise reagiert die Nürnberger Versicherungsgruppe auf solche Forderungen oder werden diese angesichts des Kostendrucks und der globalen Wettbewerbsstrukturen als nicht mehr zeitgemäß angesehen?*

**Bockshecker:** Diese Frage muss vor dem Hintergrund personalpolitischer Grundsatzentscheidungen gesehen werden.

Die vergangenen Jahre waren in der Versicherungswirtschaft geprägt durch zahlreiche Restrukturierungsmaßnahmen. In einer solchen Situation können naturgemäß nicht alle Auszu-

bildenden übernommen werden, während man sich gleichzeitig von aktiven Mitarbeitern trennen muss. Allerdings haben wir uns in der NÜRNBERGER um die Ausbildungsabsolventen, die wir nicht übernehmen konnten, gekümmert, ihnen Zeitverträge oder einen Vertrag in unserem Servicecenter angeboten. Ich halte die Frage, ob Unternehmen es sich leisten können, über Bedarf auszubilden, für ein Zeitphänomen. Vor dem Hintergrund der Demographie und der Altersstruktur in unseren Unternehmen werden wir bereits in wenigen Jahren wieder händeringend Auszubildende suchen und diese auch übernehmen. Die Berufsausbildung nahezu auf Null zu fahren, halte ich persönlich für kontraproduktiv. Die Qualitäten, die in einer jahrzehntelangen Ausbildungserfahrung liegen, können sie nicht auf Knopfdruck reaktivieren. Hier muss unternehmensstrategisch gedacht und gehandelt werden. So genannte „Trittbrettfahrerunternehmen“, die selbst nicht (mehr) ausbilden und sich aus den Überhängen anderer Gesellschaften bedienen, sparen kurzfristig Kosten, werden es zukünftig aber schwer haben.

Die Ausbildungsquote der NÜRNBERGER liegt aktuell bei 8,7% und damit fast 2% über dem Branchendurchschnitt. Wie gesagt, wir glauben an das Duale System. Unter Kostengesichtspunkten rechnet sich eine Ausbildung auf jeden Fall, wenn es gelingt, die „richtigen“ Auszubildenden zu gewinnen und diese, zumindest mittelfristig, im Unternehmen zu halten.

**ZBW:** *Während die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung vielerorts über Begriffe wie prekäre Arbeitsverhältnisse, Patchwork-Biographien oder Job-Mentalität beschrieben wird, haben in der Assekuranz vermeintlich traditionelle Konzepte wie Fachkarriere, Berufsfamilie und Betriebsbindung noch eine hohe Bedeutung. Wie wollen Sie im Rahmen*

*dieser Konzepte die Dynamik eines lebenslangen Lernens sichern?*

**Bockshecker:** Fachkarriere, Berufsfamilie und Betriebsbindung sind doch keine Widersprüche zu einem dynamischen Konzept lebenslangen Lernens. Im Gegenteil. Ob Führungs-, Fach- oder Vertriebslaufbahn: erfolgreich können unsere Mitarbeiter nur sein, wenn sie sich in einer veränderungsintensiven, dynamischen Welt behaupten. Wer sich nicht in allen Kompetenzbereichen, also fachlich, methodisch, sozial und persönlich ständig weiterentwickelt, wird schnell zum Sozialfall. Nehmen Sie das Beispiel der stetigen Veränderungen bei den Kommunikations- und Informationssystemen: Wer nicht ständig dazu lernt, kann nicht mehr kommunizieren. Unsere Mitarbeiter haben verstanden, dass Weiterbildung kein Konsumgut ist, sondern unverzichtbarer Bestandteil der Existenzsicherung.

Richtig ist, dass wir, gerade im Hause der NÜRNBERGER, bei unserer Personalpolitik auf Kontinuität setzen. Der Begriff Berufsfamilie ist bei mir positiv besetzt. Wenn es gelingt, motivierten, qualifizierten und „menschlich sauberen“ Menschen eine berufliche Heimat zu geben, können Sie kaum verhindern, dass sie bei einer guten Unternehmensführung auch wirtschaftlich erfolgreich sind. „Mit Legionären gewinnt man keinen Krieg.“ In diesem sicherlich etwas martialischen Zitat steckt aus meiner Sicht viel Wahrheit.

**ZBW:** *In diesem Zusammenhang stellt sich für ein Unternehmen wie der Nürnberger Versicherungsgruppe die Frage nach dem Bezugspunkt für die Berufsausbildung. Etwas plakativ ließe sich fragen, ob eine Ausbildung eher breit auf ein umfassendes Berufsbild oder eher eng auf anschlussfähige betriebliche Tätigkeiten ausgerichtet werden soll. Wie haben Sie in Ihrem Unternehmen auf die*

*Neuordnung des Ausbildungsberufs zum Kaufmann für Versicherung und Finanzen reagiert? Auch die Nürnberger Versicherungsgruppe ist mit dem Problem konfrontiert, dass viele Jugendliche nach Abschluss der Ausbildung auf einem Arbeitsplatz eingesetzt werden, der „nur“ einen Bruchteil ihrer erworbenen Kompetenzen fordert. Wie versuchen Sie, die daraus resultierenden Schwierigkeiten zu meistern?*

**Bockshecker:** Aus unserer Sicht muss eine Ausbildung mit einem breiten Berufsprofil beginnen. Der „Kaufmann für Versicherungen und Finanzen“ ist glücklicherweise breit aufgestellt. Ein Einsatz im Außendienst ist genauso vorgesehen wie ein Einsatz in verschiedenen Fachabteilungen wie Antrags- oder Schadenbearbeitung. Enge, aufgabenbezogene Ausbildungen, die dem Grundsatz „quick and dirty“ folgen, sind auf den ersten Blick effizienter. Sie ermöglichen bei kurzer, kostengünstiger Einarbeitungszeit eine schnelle Produktivität.

Betrachtet man die mittelfristige Perspektive, trägt sich bereits eine breitere Ausbildung. Der Mitarbeiter ist flexibel einsetzbar, kann aber vor allen Dingen über die Grenzen seines Bereichs vernetzt denken und handeln. Er kann die Konsequenzen seines Handelns für das Gesamtunternehmen besser einschätzen. Versicherungsgeschäft ist Teamwork. Der Kunde kann nur dann optimal betreut werden, wenn alle Elemente von der Produktentwicklung über die Beratung bis hin zum Schadenfall aufeinander abgestellt sind. Diesen hohen Anspruch können sie nur über breit ausgebildete Mitarbeiter realisieren.

Für den Einsatz nach der Ausbildung gibt es in der Versicherungswirtschaft eine Vielzahl von Möglichkeiten, die sicher unterschiedlich spannend sind. Wenn es ihm zu langweilig ist, kann er beispielsweise in den Vertrieb gehen. Dort hat sich noch niemand über Unter-

forderung beklagt. Scherz bei Seite. Jeder Ausbildungsabsolvent kann sich von jeder Position aus, insbesondere wenn er sich unterfordert fühlt, weiterentwickeln. Dabei helfen die Vorgesetzten. Aber es ist auch Eigeninitiative notwendig. Weder der Vorgesetzte noch die Personalabteilung sind Animateure des Mitarbeiters.

**ZBW:** *Für einige große Unternehmen erscheint es attraktiv, nicht weiter in anspruchsvolle Ausbildungsberufe zu investieren und stattdessen Absolventen aus Bachelor-Studiengängen zu beschäftigen. Halten Sie diesen Ansatz in der Assekuranz bzw. für Ihr Unternehmen für erstrebenswert? Inwieweit könnte ein solches Modell die traditionelle duale Berufsausbildung weiter zurückdrängen?*

**Bockshecker:** Eine Entscheidung entweder für das eine oder für das andere wäre falsch. Absolventen des dualen Systems haben neben Absolventen eines Bachelor-Studiums Platz. Im Rahmen der operativen und strategischen Personalplanung muss sich jedes Unternehmen anschauen, für welche Zielpositionen welches Qualifizierungsmodell die beste Grundlage bietet. Die beiden Bausteine können miteinander kombiniert werden. Nach erfolgreicher Berufsausbildung bieten wir unseren studierwilligen Versicherungskaufleuten das Modell „Studium und Teilzeit“ an. Die Studierenden arbeiten ca. 15 Stunden die Woche in der NÜRNBERGER und studieren gleichzeitig. Dadurch wird die Praxisnähe der Studierenden genauso erhalten wie die Firmenbindung und die Studierenden sind wirtschaftlich unabhängig. Wie bereits angesprochen, finde auch ich persönlich duale Studiengänge, also das zeitgleiche Absolvieren von Berufsbildung und Studium, attraktiv.

Verzichtet man auf Auszubildende und konzentriert sich auf Bachelor-Absolventen, sind kurzfristige Erfolge oder

Kosteneinsparungen möglicherweise gegeben. Das Anspruchsniveau in Bezug auf Karriere der Bachelor-Absolventen ist aber höher. Wenn sie nicht die Entwicklungspositionen im Hause haben, diese Ansprüche zu befriedigen, erzeugen sie Frustration oder/und Fluktuation. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir auch eine Vielzahl von zufriedenen, soliden sowie gut ausgebildeten Sachbearbeitern benötigen.

**ZBW:** *Seitens der Wirtschaftsverbände wird angemahnt, das duale System sei in seiner Binnenstruktur zu starr. Wie sollte aus Sicht eines Unternehmens wie die Nürnberger Versicherungsgruppe eine Flexibilisierung aussehen?*

**Bockshecker:** Aus unserer Sicht ist das duale System in seiner Binnenstruktur nicht zu starr. Unser Kernausbildungsberuf „Kaufmann für Versicherungen und Finanzen“ bietet die Option, zwei unterschiedliche Grundausrichtungen, nämlich Versicherungen oder Finanzen, zu wählen. Darüber hinaus können Ausbildungsschwerpunkte durch sieben Wahlmodule gebildet werden. Wenn da jemand von einem starren System spricht, kann ich das nicht nachvollziehen.

Zukünftig würde ich mir aber eine stärkere Gewichtung der betrieblichen Leistungen in der Abschlussnote wünschen. Das Stichwort hier ist die „additive Abschlussprüfung“. Die oder der Auszubildende befindet sich zwei bis drei Jahre in der betrieblichen Realität und steht seine Frau bzw. seinen Mann. Manche Auszubildende leisten eine erstklassige Arbeit, sind aber keine „Prüfungstypen“ – oder umgekehrt. Die Einbeziehung der betrieblichen Leistungen würde ein runderes Bild geben.

Bildungspolitisch wünsche ich mir, dass es eine bessere Verzahnung von dualer Ausbildung und berufsbezogener Weiterbildung (z.B. Versicherungsfach-

wirt) bzw. Hochschulausbildung gibt. In anderen europäischen Ländern, beispielsweise der Schweiz, ist es selbstverständlich, dass Teilleistungen der Berufsausbildung auf die Weiterbildung angerechnet werden. Hier können wir von unseren Nachbarn lernen.

**ZBW:** *Momentan ist eine zunehmende Offenheit festzustellen, Ausbildungsbilder in Bausteine oder Module zu gliedern und darüber die Verzahnung der Berufsausbildung zur vorgelagerten Berufsvorbereitung sowie zur nachgelagerten Weiter- und Hochschulbildung zu verbessern. Wie beurteilen Sie diese Entwicklungen?*

**Bockshecker:** Ein „Cafeteria-System“ in der Beruflichen Bildung ist der richtige Ansatz. Selbstverständlich muss man darauf achten, dass die Elemente inhaltlich und hierarchisch zusammenpassen. Erschwert wird dieser Prozess sicher durch den Kulturföderalismus. Aus Sicht eines deutschlandweit ausbildenden Unternehmens muss die Bundeseinheitlichkeit der Richtlinien sichergestellt sein.

Die „vorgelagerte Berufsvorbereitung“ ist möglicherweise, vor dem Hintergrund der mangelnden Ausbildungsreife vieler Schulabsolventen, eine sinnvolle Angelegenheit. Man muss aber deutlich sehen, dass es sich dabei um Reparaturmaßnahmen für unser allgemeinbildendes Schulsystem handelt. Die vorgelagerte Berufsausbildung darf kein auf Langfristigkeit ausgerichtetes Systemelement werden. Berufsfähigkeit muss von den Unternehmen als Produkt allgemeinbildender Schulen vorausgesetzt werden. Diese dürfen nicht aus der Verantwortung genommen und gewissermaßen entmündigt werden. Das haben sie auch nicht verdient.

Die Verbesserung der nachgelagerten Weiter- und Hochschulbildung bewerten wir, wie bereits angedeutet, sehr positiv. Das fachbezogene Weiterbildungssystem

der Versicherungswirtschaft mit dem Versicherungsfachwirt (IHK) und dem Versicherungsbetriebswirt (DVA) funktioniert dabei bereits sehr gut.

Bei der Weiterentwicklung der Hochschulen, insbesondere beim Bachelor, dem Master und dem MBA, können wir erst eine Bewertung vornehmen, wenn die Hochschulen ihre Identität in diesem Umfeld gefunden haben. Diese Entwicklung bietet den Hochschulen vielfältige Möglichkeiten, sich neu aufzustellen und die Verzahnung mit der Wirtschaft zu verbessern.

**ZBW:** *In der öffentlichen Diskussion wird gelegentlich das Prüfungsmonopol der Kammern in der Berufsausbildung in Frage gestellt. Insbesondere von Großunternehmen wurde vorgeschlagen, unter bestimmten Voraussetzungen einzelne Teile der Prüfung auch im Betrieb bzw. in der Berufsschule durchführen zu können. Halten Sie dies aus Sicht der Nürnberger Versicherungsgruppe für eine Reformoption?*

**Bockshecker:** Bei dieser Frage schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Das Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) hat mit mehr als 100.000 qualitativ hochwertigen Prüfungen zum Versicherungsfachmann, zur Versicherungsfachfrau (BWV) bewiesen, dass Prüfungen außerhalb der IHK-Landschaft gut funktionieren können. Diese Prüfungen sind innovativ, aussagefähig, effizient und extrem praxisnah. Aber wohl auch die Rahmenbedingungen sind in der deutschen Wirtschaft einzigartig. Eine komplette Branche steht hinter der Prüfung, hat sich auf Standards geeinigt, war bereit, viel Geld in die Qualitätssicherung zu stecken.

Ohne ein Ordnungssystem und eine Institution, die anerkannt ist, funktioniert meines Erachtens ein bundesweites Prüfungssystem nicht. Wenn

unterschiedliche Ausbildungsbetriebe und Schulen die Prüfung durchführen, können wir uns von der Einheitlichkeit des Prüfungssystems nach meinen Erfahrungen verabschieden. Individuelles Selbstverständnis der einzelnen Prüfer und Unternehmensinteressen würden das System individualisieren. Personalverantwortliche würden ohne standardisierte Prüfungselemente nicht mehr bewerten können, was genau gelernt und geprüft wurde.

Summa summarum: Ich spreche mich dafür aus, das Prüfungsmonopol der IHK'n zu erhalten und aktiv mitzugestalten. Die IHK ist kein Selbstzweck, sondern Instrument der Wirtschaft. Wenn man mit den IHK-Prüfungen nicht einverstanden ist, ist es besser, sich zu engagieren und das bestehende System zu optimieren, als nach neuen Lösungen zu rufen. Niemand weiß, ob alternative Lösungen besser funktionieren. Bei der IHK Nürnberg für Mittelfranken haben wir immer konstruktive Gesprächspartner gefunden, die berechnete Interessen aufgenommen und umgesetzt haben.

**ZBW:** *Die europäische Entwicklung führt im Zuge des so genannten Bologna-Prozesses zu nachdrücklichen Veränderungen in den Hochschulen. Unter den Stichworten „Europäischer Qualifikationsrahmen (EQF)“ und der Einführung von Kreditpunkten auch im Ausbildungsbereich (ECVET) werden ähnliche Veränderungen auch im Bereich der Berufsbildung angestrebt. Inwieweit betrifft diese Entwicklung die Ausbildungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen? Welche Anforderungen sollte ein EQF insbesondere ein NQF erfüllen, um von der Nürnberger Versicherungsgruppe akzeptiert zu werden?*

**Bockshecker:** Wie in anderen politischen Feldern auch, wird die Europäische Gesetzgebung immer stärkeren Einfluss auf die nationalen Systeme haben. Hier sind

wir in Deutschland durch den Kulturföderalismus schlecht aufgestellt. Während die anderen europäischen Länder mit einer Stimme sprechen, haben wir in Deutschland keine einheitliche Position. Aus diesem Grunde werden sich die sehr guten deutschen Ausbildungssysteme leider nicht durchsetzen können.

Als Gesellschaft, die ausschließlich im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) positioniert ist, werden wir nicht sonderlich von diesen Entwicklungen profitieren.

Unser Interesse geht dahin, Transparenz zwischen den Qualifizierungen in unterschiedlichen Mitgliedsstaaten und klare Schnittstellen für die Durchlässigkeit zu schaffen. Dort wo es passt, kann man über bilaterale Vereinbarungen Qualifizierungsinhalte und -abschlüsse zwischen den Staaten anerkennen.

Ansonsten wünsche ich mir, dass die Regulierungswut sich in Grenzen hält. Jedes strategisch denkende Unternehmen wird aus Eigeninteresse heraus dafür sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut qualifiziert sind. Die Ressourcen sollten in die Qualifizierung selbst fließen und nicht in die Dokumentation und das Anfertigen von Statistiken.

Das Interview führten Dieter Euler und Günter Pätzold.