

An die Mitgliedbanken

NKG Optima - Optimierung der kaufmännischen Berufsbildung im Rahmen bestehender Reglemente

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Revision des Ausbildungs- und Prüfungsreglements 2003 für Kaufleute ist angelaufen. Wir haben Sie darüber mit Zirkular Nr. 7550 vom 1. Februar 2008 informiert. Unabhängig von der genannten eidgenössischen Revision ist eine Gruppe von Banken zur Zeit dabei, im Rahmen eines Projektes der Schweizerischen Bankiervereinigung unter dem Namen *NKG Optima* die kaufmännische Grundbildung im Rahmen des bestehenden Reglements zu optimieren.

Die UBS AG, die Credit Suisse, die Zürcher Kantonalbank sowie Raiffeisen Banken initiieren das Projekt zusammen mit dem Center for Young Professionals in Banking CYP. Als Bildungspartner konnte die KV Zürich Business School gewonnen werden. Finanziert wird das Projekt durch die Stiftung des Verbandes Zürcherischer Kreditinstitute (VZK). Die Projektleitung im Auftrag der SBVg liegt bei Dr. Peter Kohlhaas (Dimando AG Zürich).

Wie der Name sagt, sollen mit NKG Optima heute im Reglement schon vorgesehene, jedoch vielerorts noch nicht umgesetzte schulische Elemente in der kaufmännischen Grundbildung zunächst für eine Gruppe von Banklernenden im Kanton Zürich (rund 40) während eines vollständigen Lehrzyklus (2008 bis 2011) im Profil M durchgeführt werden.

Für die SBVg hat NKG Optima strategische Bedeutung: NKG Optima wird die Meinungsbildung und den Entscheidungsprozess innerhalb der SBVg durch die Generierung empirisch gesicherter und transferierbarer Ergebnisse unterstützen. Insbesondere erhoffen wir uns durch das Projekt, zuverlässige Grundlagen zu gewinnen für die angelaufene Revision der Bildungsverordnung für die kaufmännische Grundbildung. Dem Projekt NKG Optima kommt damit gesamtschweizerische Bedeutung zu.

NKG Optima wird nicht zu einer Neuausrichtung der kaufmännischen Lehre führen; es soll lediglich eine konsequentere Umsetzung jener Elemente ermöglichen, die bereits heute im NKG-Reglement verankert sind, jedoch bislang in der Praxis vielfach erst ansatzweise umgesetzt wurden. Es ist insbesondere nicht Sinn und Zweck von NKG Optima, eine „Banklehre“ zu installieren. Die Banken bekennen sich zu einer zukunftsgerichteten, flexiblen und anpassungsfähigen kaufmännischen Grundbildung, an deren Revision sie im Hinblick auf die Inkraftsetzung der neuen Bildungsverordnung (ca. 2011) tatkräftig mitwirken.

Inhaltlich ist das Projekt NKG Optima durch sieben Elemente gekennzeichnet. Diese Elemente und deren Erfüllung hatten die beteiligten Banken als verbindliche Voraussetzung für das Zustandekommen des Projektes definiert. Dabei handelt es sich um die folgenden Elemente:

1. Degressives Schulmodell 3-2-1: Die Lernenden durchlaufen den Schulunterricht nach dem Modus 3-2-1, das bedeutet, drei Schultage im ersten, zwei im zweiten und einen im

dritten Lehrjahr. Dadurch findet eine Verlagerung grosser Teile der off-the-job-Ausbildung (KV Schule und CYP) in die erste Hälfte der Lehrzeit statt, was u.a. eine Neugestaltung des Curriculums sowie neue Zeit- und Lerngefässe erfordert. Dadurch, dass die Lernenden im ersten Lehrjahr nur 2 Tage im Betrieb sind, kann das Nadelöhr „Lernenden-Platzierung im 1. Lehrjahr“ entschärft und die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe erhöht werden.

2. Es kommt ein didaktisch-methodisches Modell zum Einsatz, welches das integrierte, selbstgesteuerte, kooperative und lebenslange Lernen lernt und aktiv unterstützt.
3. Ein hohes Dienstleistungsverständnis und eine ausgeprägte Servicebereitschaft sollen die Grundhaltung des Banknachwuchses prägen. Die Ausbildung ist entsprechend fokussiert.
4. Vernetzung der Inhalte der Lernorte: Lerninhalte, Aufbau und Chronologie der drei Lernorte werden noch besser aufeinander abgestimmt. Lehrende am KV und Ausbilder beim CYP referenzieren gegenseitig auf wichtige Themen.
5. Eine Einstiegsphase zu Beginn soll die Lernende von Anbeginn an rasch fit für den betrieblichen Arbeitsplatz machen und ihnen helfen, sich ihrer neuen Rolle in der Erwachsenenwelt zu recht zu finden. Lernende, Eltern, Berufsbildner, CYP und KV-Schule erhalten eine konsistente Übersicht über den Aufbau und die Philosophie der Ausbildung.
6. Lehrstellensplitting: Eine Doppelbesetzung von Lehrplätzen im 1. Lehrjahr ist möglich (fakultativ).
7. Vernetzung Leistungsziele Schule: Durch eine intensivierete Zusammenarbeit der drei Lernorte Betrieb, Berufsfachschule und CYP sollen die jungen Berufseinsteiger ihre Lehre „aus einem Guss“ erfahren. Dabei streben die Initiatoren eine zeitliche Entlastung an, so dass die Lernenden sich besser auf die unterschiedlichen Anforderungen von Arbeit-Lern - und Prüfungsphasen einstellen können.

Freundliche Grüsse
Schweizerische Bankiervereinigung

St. Hoffmann

M. Wirth

Kontakt: stefan.hoffmann@sba.ch

Beilage zu Zirkular Nr. 7558 vom 9. April 2008 (nur in deutsch/seulement en allemand)

Questions and Answers zum Projekt NKG Optima

Wie verhält sich das Projekt NKG Optima gegenüber den vom Bund lancierten Reformen in der beruflichen Bildung?

Neue Bildungsverordnung kaufmännische Grundbildung: *NKG Optima* soll eine konsequentere Umsetzung jener NKG-Elemente ermöglichen, die aus Sicht der Banken besonders wichtig für die Duale Lehre sind, jedoch bislang in der Praxis vielfach erst ansatzweise umgesetzt wurden. Das Projekt konzentriert sich daher auf das Ziel, innovative schulische Elemente in der kaufmännischen Grundbildung zunächst für eine kleine Gruppe von Banklernenden zu erproben und die Erfahrungen damit auszuwerten. *NKG Optima* führt also keine rechtlich verbindliche Revision der geltenden Leistungsziele an den drei Lernorten Schule, CYP und Betrieb durch, dies ist vielmehr Aufgabe der Reform zur neuen Bildungsverordnung kaufmännische Grundbildung.

Reform der Berufsmatura: *NKG Optima* wird mit Lernenden durchgeführt, die die Zulassung zum M-Profil bestanden haben. Auch sie absolvieren die Berufsmatur nach der geltenden BM-Verordnung. Die Intitiatoren erwarten sich jedoch vom Projekt noch Hinweise wie EFZ und BM-Mechanismus zukünftig noch reibungsloser koordiniert werden können.

Warum wurde das Projekt nicht durch das BBT lanciert, sondern durch eine Branche?

Das BBT ist allen Branchen gegenüber zur Neutralität verpflichtet. Seine Aufgabe war zunächst die mehrjährige Evaluation der NKG, die Ende 2007 abgeschlossen und im April 2008 publiziert werden wird. Für die Ausbildungs- und Prüfungsbranche Bank besteht insofern Handlungsbedarf, als der rasche Wandel des Berufsumfeld die duale Ausbildung teilweise erschwert. Soll die duale Lehre erhalten bleiben, sind zukunftsgerichtete Anpassungen notwendig, die die Attraktivität der Lehrstellen für den Nachwuchs erhalten und die Akzeptanz für die Grundbildung auf Unternehmensseite unterstützen.

Warum werden die betrieblichen Lernziele nicht mit einbezogen?

Von der betrieblichen Seite her ist die duale Lehre recht flexibel und anpassungsfähig. Bedarf zum Nachjustieren und zur Optimierung besteht vor allem bei den schulischen Elementen. Das bestätigt auch klar die Evaluation des BBT. Daher übernimmt *NKG Optima* den betrieblichen Modelllehrgang ohne Änderungen. Die Überarbeitung der Bildungsinhalte und damit auch des Modelllehrgangs Bank ist grundsätzlich Gegenstand des Reformprozesses „Kaufm. Grundbildung EFZ“ auf gesamtschweizerischer Ebene.

Wird mit dem degressiven Schulmodell 3-2-1 nicht ein Problem der Lehrbetriebe an die Schule abgeschoben?

Das NKG-Reglement sieht die Degression (abnehmende Zahl von Unterrichtstagen im Verlauf der Lehre, zunehmender Praxisanteil) ausdrücklich vor, um die Ausbildung für die Betriebe attraktiv zu halten – sie sind es, die den Lehrvertrag mit den Lernenden unterschreiben! Andere denkbare Modelle – wie der in Gewerbeschulen häufige Block- oder Phasenunterricht – werden in diesem

Beilage zu Zirkular Nr. 7558 vom 9. April 2008 (nur in deutsch/seulement en allemand)

Projekt nicht weiter verfolgt. Auch das Degressive Schulmodell ist ein Kompromiss zwischen den jeweiligen Wünschen und Erfordernissen der drei Lernorte, insbesondere Schule und Betrieb.

Was bringt die Einstiegsphase für die Beteiligten?

Im immer komplexeren Arbeitsumfeld der Banken ist die Platzierung im ersten Lehrjahr ein besonderes Problem. Ziel der neu gemeinsam von Schule und CYP gestalteten Einstiegsphase ist es, die jungen Schulabgänger fit für den Arbeitsplatz zu machen und ihnen den Einstieg in die Berufswelt der Erwachsenen zu erleichtern. Sie entlastet ganz konkret die Berufsbildner von der Vermittlung von elementaren Grundlagen (Telefonieren, Verhalten am Arbeitsplatz, wichtige Kommunikationswerkzeuge usw.) und führt die Lernenden gleichzeitig in die Eigenverantwortung für ihren Lernfortschritt ein, die als Grundhaltung für das berufliche Fortkommen immer wichtiger wird.

Zudem werden durch die gemeinsame Teilnahme an der Einstiegsphase die beiden Klassenzüge optimal in Inhalt und Rahmen aufeinander abgestimmt. Das Prinzip des *Connected Learning* wird von der ersten Lektion/Stunde an gelebt. Dadurch wird die Kooperation unter den Lehrkräften der Schule sowie zwischen CYP und Schule gestärkt.

Wie werden die 44 teilnehmenden Lernenden des ersten Durchgangs rekrutiert?

Für die Rekrutierung selbst ist jede der teilnehmenden Banken verantwortlich. Sie haben die zukünftigen Lernenden bereits durch die üblichen Assessments und Interviews rekrutiert und sprechen im Mai 2008 jene Jugendlichen an, die die BM-Aufnahmeprüfung bestanden haben. Sie wählen standortbezogen in Absprache mit den Berufsbildnern geeignete Lernende aus und informieren diese sowie die Eltern, gemeinsam mit der Schule, über die Rahmenbedingungen von NKG Optima. Ein Wahlrecht ist nicht vorgesehen, da *NKG Optima* im Rahmen des geltenden Reglements bleibt.

Könnte ich als Lernender durch meine Teilnahme an einer NKG Optima-Klasse irgendwelche Nachteile bei der Prüfung haben?

Nein, denn *NKG Optima* bewegt sich – mit Ausnahme eines etwas höheren Mathematik-Anteils – im Rahmen des geltenden Reglements. Das gilt auch für das Qualifikationsverfahren: der betriebliche Teil der LAP ist für alle Lernenden ohnehin gleich, auch für die beiden Klassen in *NKG Optima*. Die beiden Projekt-klassen haben etwas andere Schwerpunkte in den BMS-Fächern und schliessen Französisch schon am Ende des 2. Lehrjahrs ab. Für die schriftliche LAP sind die Änderungen jedoch irrelevant, weil diese Prüfung kantonal ist und von der KV Zürich Business School direkt mitverantwortet wird („wer lehrt, prüft“).

Einmal angenommen, ich schaffe als Teilnehmer die Promotion nicht, was passiert dann?

In diesem Fall erfolgt – wie sonst auch – der Übertritt in eine Klasse des E-Profiles. Der einzige ‚Nachteil‘ wäre, dass der/die Lernende am Ende des 1. Lehrjahrs dem Stoff einer Parallelklasse voraus wäre...

Beilage zu Zirkular Nr. 7558 vom 9. April 2008 (nur in deutsch/seulement en allemand)

Was bedeutet NKG Optima für mich als Berufsbildner?

Durch das 3-2-1-Schulmodell (Degression) können Berufsbildner die Einsätze zuverlässiger planen. Mehr Schule im ersten Jahr entschärft auch die Platzierungsfrage. Dafür stehen die Lernenden dann im 3. Jahr statt an drei Tagen an vier Tagen zur Verfügung und haben gewisse Fächer vorzeitig schon am Ende des 2. Jahres abgeschlossen. Das erhöht zweifellos die Produktivität im dritten Lehrjahr.

Wie holen wir Lehrende der Schule so ins Boot, dass sie als Mitwirkende das Projekt zu ihrer Sache machen?

NKG Optima stellt für die betroffenen Lehrenden – wenn die Projektziele ernsthaft angestrebt werden – die typischen Herausforderungen eines Veränderungsprozesses: zunächst werden manche eingespielte Gewohnheiten ge- oder sogar zerstört, ohne dass sofort eine Kompensation sichtbar wird.

Die Verantwortlichen (PL und Projektleitungen Schule sowie CYP) müssen daher zum richtigen Zeitpunkt einerseits für Transparenz und Informationen, andererseits für Mitgestaltungsmöglichkeiten der Betroffenen sorgen. Dabei ist ein wesentliches Element, Wertschätzung für bisherige Erfahrungen der Lehrenden mit der NKG zu zeigen: ihre Erfahrungen explizit abholen, ihre Schlussfolgerungen aus diesen Erfahrungen erfassen und Ideen für Veränderungen/Optimierungen diskutieren und daraus schliesslich Arbeitsaufträge formulieren.

Der Projektbeschrieb formuliert die Absicht, positive Ergebnisse auch auf andere Klassen zu übertragen, allenfalls auch mit weiteren Schulen umzusetzen – wer wäre dafür zuständig?

Das kommt auf die Reichweite an: Innerhalb der KV Zürich Business School hat die Schulleitung die Kompetenz, die Elemente auf weitere Bankenklassen zu übertragen, in Abstimmung mit dem Schulträger, KV Zürich, der laufend über den Projektstand informiert ist und diese Umsetzung eng begleitet und unterstützt.

Wenn die beteiligten Banken und die SBVg weitere Schulen einbeziehen wollten, geschieht dies auf der Ebene des Dachprojekts GNSB (*Gestaltung der Nachwuchsentwicklung der Schweizer Banken*) durch die SBVg/Biko autonom.

Mit welchen Instrumenten könnte ein solcher Transferprozess unterstützt werden?

Der Business Case (BC) für NKG Optima umfasst als schriftliches Dokument zunächst eine Beschreibung zur Realisierung bzw. Implementierung der verschiedenen Elemente. Er wird nach dem Start der Umsetzung durch die Auswertung von Erfahrungen und die etappenweisen Evaluationen ergänzt. Auf diese Weise entsteht ein modularer *Body of Knowledge*, der „gute Praxis“ dokumentiert und als Referenzwerk genutzt werden kann, weil Massnahmen jeweils als Beitrag zur Problemlösung bzw. zum Erreichen bestimmter Ziele dargestellt, erläutert und bewertet werden.

Führen Erfa-Gruppen, Evaluationen und generell die Zusammenarbeit Schule-CYP nicht zu erheblicher Mehrbelastung der Lehrenden?

Es muss der Grundsatz gelten, dass Zeitgefässe neben dem Unterricht *redundant* genutzt werden. Das bedeutet: Erfahrungsaustausch, Supervision, Lehrplanentwicklung oder Evaluationen müssen methodisch so gestaltet sein, dass jeweils ein Zeitgefäss mehreren Zwecken gleichzeitig dienen kann. Dabei sind auch Vollzeit/Teilzeit-Unterschiede zu berücksichtigen.

Beilage zu Zirkular Nr. 7558 vom 9. April 2008 (nur in deutsch/seulement en allemand)

Es bleibt wie bis anhin im Wesentlichen bei fächerorientierten Schulstunden – was unterstützt die Lernenden dabei, einen „roten Faden“ am Lernort Schule und zwischen den Lernorten Schule, CYP und Betrieb zu erkennen?

Durch drei Elemente von NKG Optima soll die Kooperation zwischen den Lernorten und eine ganzheitlichere Sicht für die Lernenden und Lehrenden erreicht werden:

- die stärkere Vernetzung der Leistungsziele Schule
- die Vernetzung zwischen den Leistungszielen Schule und CYP
- die besondere Aufmerksamkeit für den Kompetenzbereich *Kundenorientierung und Servicebereitschaft*.

Es werden Unterrichtsgefässe gebildet, welche die Zusammenarbeit der KV-Lehrkräfte und der CYP-Trainer/Coaches einerseits erfordern (z.B. Einführungsphase, themenübergreifende Lerneinheiten an gemeinsamen Schultagen beider Klassen im 1. Lehrjahr) und die Schulentwicklung fördern, indem sowohl Schwierigkeiten als auch ‚Learnings‘ in Erfa-Gefässen reflektiert und aufgearbeitet werden. Im Unterricht ist die gezielte *Referenzierung* durch die Lehrkräfte auf Themen und Lernziele anderer Fächer ein wichtiges Mittel, um die Wahrnehmung der Lernenden für den Zusammenhang zu schärfen. Zudem können bestimmte betriebliche Prozesse in verschiedenen Fächern (auch zeitversetzt) gemeinsam als Referenzrahmen bzw. Materiallieferant dienen.

Was bringt das Degressive Modell 3-2-1 konkret?

Durch den höheren Schulanteil im ersten Lehrjahr werden die Betriebe entlastet, denn der heutige Arbeitsplatz bietet in vielen Banken für Berufsanfänger oft nur noch wenig angemessene Tätigkeiten. Andererseits kann die Infrastruktur für die Ausbildungsplätze im ersten Lehrjahr durch ein Lehrstellen-Splitting effizienter genutzt werden, in dem sich zwei Lernende einen Ausbildungsplatz teilen. Da jeder von ihnen drei Tage in der Schule ist, ist der Berufsbildner seinerseits an einem Tag pro Woche von Ausbildungspflichten entlastet. Umgekehrt kann die Schule den zusätzlichen Tag pro Woche nutzen, um das dritte Jahr bereits zu entlasten und in einigen Fächern auf vorgezogene Prüfungen hinzuarbeiten. So kann im dritten Jahr der Schulbesuch auf einen Tag konzentriert werden, so dass die Lernenden dann vier Tage im Betrieb sind. Dieser höhere Praxisanteil macht es für die Berufsbildner attraktiver, Lernende einzustellen und erhöht die Arbeitsmarktfähigkeit der jungen Kaufleute.

Wirkt sich NKG Optima auf das Lehrstellenangebot aus?

Durch die gemeinsame Planung mit der KV Zürich Business School wird es im Schulmodell 3-2-1 möglich, im ersten Lehrjahr einen Ausbildungsplatz mit zwei Lernenden gleichzeitig zu besetzen, da jeder von ihnen ja drei Tage in der Schule ist. Dadurch lässt sich absehbar die Zahl der Lehrstellen zumindest halten, je nach Bedarf und Konjunktur sogar gezielt steigern, wenn geeignete Kandidaten sich bewerben.

Vielfach wird über die Belastung der jungen Leute in der KV-Lehre geklagt – tut NKG Optima etwas zur Entlastung der Lernenden

NKG Optima wird eine inhaltliche Bereinigung und Konsolidierung der Leistungsziele unter den Lernorten erreichen und Doppelspurigkeiten beseitigen. Dadurch werden Freiräume geschaffen für Vertiefung und Repetition. Gerade die drei Tage Schule im ersten Lehrjahr ermöglichen eine bessere Verteilung von Ausbildungs-

Beilage zu Zirkular Nr. 7558 vom 9. April 2008 (nur in deutsch/seulement en allemand)

und Lehrenden?

und Praxiseinheiten sowie von Prüfungstagen. In den Sprachfächern ermöglicht das Modell, dass vor den Schlussprüfungen jeweils ein zweiwöchiger Sprachaufenthalt stattfindet, so dass die Lernenden besser auf vorbereitet sind.
