



## Kaufmännische Bildung in der Schweiz: Ausbildungsberuf Kaufleute zwischen Allrounder und Splitterberufen

MICHÈLE ROSENHECK

► Die laufende Reform der kaufmännischen Grundbildung in der Schweiz wurde mit einem klaren Bekenntnis zur „Einheitslehre“ gestartet. Vorausgegangen waren umfangreiche Untersuchungen in Form von Tätigkeits- und Szenario-Analysen, die zeigten, dass es sehr wohl einen „Kern“ von kaufmännischen Tätigkeiten gibt, welche die Mehrheit der Branchen teilen. Dennoch sind auch markante Unterschiede zwischen den Branchen feststellbar, die sich künftig noch verstärken könnten. Der Beitrag fasst Verfahren und Ergebnisse zusammen und skizziert den heute vorliegenden Entwurf einer neuen Verordnung, mit dem ein Kompromiss zwischen Branchenforderungen nach mehr Flexibilität, der Umsetzbarkeit angesichts der kleinräumigen Strukturen auf Schulseite und dem Wunsch nach branchenübergreifender Mobilität der angehenden Kaufleute gesucht wird.

### AUSGANGSLAGE: ALLBRANCHENKONZEPT AUF DEM PRÜFSTAND

Die Systeme der dualen Berufsbildung in Deutschland und in der Schweiz werden grundsätzlich als „Geschwister“ dargestellt. Im kaufmännischen Berufsfeld unterscheiden sich jedoch die Grundbildungen dadurch, dass das deutsche Berufsbildungssystem separate kaufmännische Branchenlehren (Industriekaufmann/-kauffrau, Bankkaufmann/-kauffrau usw.) führt, während die Schweiz bis heute an einer branchenübergreifenden, einheitlichen, dreijährigen kaufmännischen Grundbildung festhält, die auch als „Allbranchenmodell“ apostrophiert wird.

In diesem Modell sind die schulischen Leistungsziele für alle Lernenden identisch, die betrieblichen Leistungsziele werden im sogenannten Modelllehrgang branchenspezifisch differenziert. So erhält die Lehre im praktischen Teil ein branchentypisch geschärftes Profil, während das theoretische Wissen von der Schule branchenübergreifend unterrichtet wird.

Für die Ausbildungsbranchen (hier als „Branchen“ bezeichnet) stellte sich nun im Hinblick auf die gesetzlich vorgeschriebene Revision der geltenden Verordnung der kaufmännischen Grundbildung die Frage, welche Elemente des etablierten Systems belassen, welche verändert werden sollten, um den Beruf Kaufmann/Kauffrau sowohl hinsichtlich der Berufsfähigkeit wie der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden im nächsten Jahrzehnt zukunftstauglich zu erhalten.

Absicht der heute geltenden Verordnung (wie allgemeiner auch des Berufsbildungsgesetzes in der Fassung von 2003) ist ausdrücklich die „Förderung generalisierter Kompetenzen“ mit dem Ziel, eine horizontale „Mobilität der jungen Kaufleute im gesamten Berufsfeld“ bzw. „in der gesamten schweizerischen Volkswirtschaft“ sicherzustellen.

Dem steht die immer wieder erhobene Forderung einzelner Branchen nach einer eigenen Bildungsverordnung, einem eigenen Beruf entgegen. Fragen nach den Besonderheiten und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Ausbildungsbranchen, aber auch der tendenziellen Entwicklung der Qualifikationsanforderungen stellten sich vor dem Hintergrund des raschen Wandels im Dienstleistungsbereich verstärkt. Aus diesem Grund war eine differenzierte Grundlagenarbeit als Abklärung und Vorbereitung im Hinblick auf die neue Bildungsverordnung nötig. Dies hatte aus heutiger Sicht mit Blick auf die künftige Entwicklung der Branchen und deren Märkte zu geschehen: Welches sind heutige und künftige Gemeinsamkeiten, welches die Unterschiede in den Berufsfeldern der Kaufleute?

Tabelle **Ausgewählte Erkenntnisse der Tätigkeits- und Szenarioanalysen**

Gruppierung der Branchen aufgrund der Tätigkeitsanalysen (vgl. ZBINDEN 2007)	Handlungsfelder künftiger Kaufleute <sup>1</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Branchen haben sowohl bei den primären als auch bei den unterstützenden Aktivitäten Situationsklassen (d. h. Gruppen beruflicher Handlungssituationen), die für sie relevant sind. Bei den unterstützenden Aktivitäten kommen mehr Gemeinsamkeiten zum Ausdruck als bei den primären Aktivitäten.</li> <li>• Gemeinsamkeiten zeichnen sich v. a. in folgenden Gruppen von Branchen ab:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Handel, Fachgroßhandel, Informations- und Multimediatechnologie, Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie,</li> <li>2) Kommunikation, Werbegesellschaften,</li> <li>3) Krankenversicherer, Privatversicherungen.</li> </ol> </li> <li>• Weder größere Gemeinsamkeiten noch größere Unterschiede zu den anderen Branchen lassen sich feststellen bei: Hotel-Gastro-Tourismus, Öffentlicher Verkehr, Reisebüro, Internationale Speditionslogistik, PostLogistics, Transport, Spitäler/Kliniken/Heime.</li> <li>• Bank und Öffentliche Verwaltung weisen einen deutlich höheren Anteil an Situationsklassen auf, die ausschließlich für sie relevant sind, als die anderen Branchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Von der Sachbearbeitung zum Prozess- und Informationsmanagement:</i> Kaufmännische Mitarbeitende werden polyvalent eingesetzt, arbeiten prozessorientiert und werden zusehends zu Kundenbeziehungsmanagern/-innen. Sie steuern sich im komplexen Arbeitsumfeld selbst.</li> <li>• <i>Kontextabhängige Bedeutung von Spezialistenwissen:</i> Die Aufspaltung der Wertkette beeinflusst das Arbeitsumfeld innerhalb der Branche dahingehend, dass zunehmend Spezialisten für einen bestimmten „Wertschöpfungsabschnitt“ benötigt oder eben nicht mehr benötigt werden.</li> <li>• <i>Polyvalent einsetzbares Fachwissen:</i> Entgegen vielen Erwartungen verliert auch die Fachlichkeit nicht an Bedeutung: Wissen muss (auch) unternehmens- und branchenspezifisch sein. Einerseits muss branchenspezifisches Fachwissen erworben und beherrscht werden, zugleich benötigen kaufmännische Berufsleute die Fähigkeit zur „Polyvalenz“, d. h. zur flexiblen Anwendung dieses Wissens für die unterschiedlichsten Aufgaben</li> <li>• <i>Steigende Bedeutung des Management-supports:</i> Die klassische Buchhaltung (in KMU) bzw. der Bereich F &amp; R in großen Unternehmungen wandeln sich zu „Steuerzentralen“, die den anderen Unternehmensbereichen Impulse vermitteln. Von den Kaufleuten wird erwartet, Daten bzw. Informationen nicht nur zu sammeln, sondern diese Informationen für Mitarbeitende und Management sachgerecht aufzubereiten, auszuwerten und in geeigneter Form zu kommunizieren.</li> </ul>

### ERMITTLUNG BRANCHENÜBERGREIFENDER GEMEINSAMKEITEN UND DIFFERENZEN

Um den Entscheid „Allbranchenkonzept oder Splitterberufe?“ mit objektivierten Argumenten zu unterstützen, wurden im Jahr 2007 über alle Ausbildungsbranchen hinweg zwei umfassende Analysen vorgenommen:

Die *Tätigkeitsanalyse*, welche unter Leitung des eidgenössischen Hochschulinstituts für Berufsbildung durchgeführt wurde, ist eine systematische Bestandsaufnahme der beruflichen Handlungssituationen und ermöglicht Aussagen

<sup>1</sup> KOHLHAAS/ROSENHECK (2007). Ein ausführlicher Beschrieb des Einsatzes der Szenarioanalyse ist zu finden in BRÖTZ (2007). Für Interessierte steht die vollständige Studie unter [www.swissmem-berufsbildung.ch/fileadmin/user\\_upload/Berufsbildung/deutsch/MEM\\_Berufe/KA/Resultate\\_Szenarioanalyse.pdf](http://www.swissmem-berufsbildung.ch/fileadmin/user_upload/Berufsbildung/deutsch/MEM_Berufe/KA/Resultate_Szenarioanalyse.pdf) als Download zur Verfügung.

zum Stand der „Binnendifferenzierung“ zwischen den 24 auszubildenden Branchen. Die Analyse vermag aufzuzeigen, welche Handlungssituationen in einem Beruf oder in mehreren Berufen relevant sind. Diese Ergebnisse sollten den Branchenverbänden eine sachliche Basis für den Entscheid bieten, ob mehrere Berufe zusammen die berufliche Grundbildung in einer gemeinsamen Bildungsverordnung regeln wollen.

Die Annahme eines konstanten „Weiter wie bisher“, d. h. einer unveränderten Fortschreibung der identifizierten Tätigkeiten in die Zukunft, ist aber unwahrscheinlich: Marktentwicklung und global wirksame Entwicklungen, weitergehende Rationalisierung, Automatisierung und Informatisierung werden wie bisher und teils noch stärker als „Störeneignisse“ die Entwicklung in den kaufmännischen Ausbildungsbranchen beeinflussen. Diese Einflussfaktoren gilt es systematisch zu erfassen, zu beschreiben und hinsichtlich der möglichen Ausprägungen zu bewerten. Die Szenario-Analyse beleuchtet das potentielle, zukünftige Marktumfeld der Branchen aus Sicht verantwortlicher Entscheider/-innen (Unternehmer/-in, Manager/-in) mit einem langfristigen strategischen Horizont. Ziel ist die Früherkennung wesentlicher Veränderungen im Berufsfeld. Ergebnis sind Entscheidungsgrundlagen in Form von ausformulierten, alternativen Szenarien.

Konnten in den beiden Teilstudien einerseits branchenübergreifende Gemeinsamkeiten im Hinblick auf gegenwärtige und künftige Tätigkeitsbereiche und an Kaufleute gestellte Anforderungen identifiziert werden, zeigen die Studien andererseits – wie zu erwarten – zwischen den volkswirtschaftlich heterogenen Branchen große Differenzen hinsichtlich des wirtschaftlichen Umfelds und andererseits auch größere Differenzen im Hinblick auf die kaufmännischen Tätigkeiten auf (vgl. Tabelle).

### ZWISCHENSTAND DER REFORMARBEIT: BEKENNTNIS ZUR GEMEINSAMEN WEITERENTWICKLUNG DES BERUFSFELDS

Die Erkenntnisse aus den Analysen lassen keine klare Antwort zu auf die Frage, auf welche Weise die Differenzierung der Branchen erfolgen soll. Sie verdeutlichen dagegen die inzwischen vermehrt akzeptierte Erfahrung und Einsicht, dass Grundsatzentscheide zur Ausrichtung der Berufsbildung bzw. eines bestimmten Berufsfelds weder induktiv noch deduktiv aus empirischen Erhebungen einfach abgeleitet werden können. Vielmehr müssen die Anforderungen, die im Berufsprofil und im Qualifikationsprofil zu definieren sind, schließlich von den maßgeblichen Verbundpartnern im Sinne eines auch normativ verankerten strategischen Entscheids markiert werden. Die Frage: „Wie wird sich das kaufmännische Berufsfeld entwickeln?“ muss mit Blick auf den wirtschaftlichen, politischen und auch

didaktischen Handlungsdruck ergänzt werden durch die Frage: „Wie, wohin und wozu wollen wir das kaufmännische Berufsfeld entwickeln?“

Die Szenarioanalyse hat gleichermaßen wie die Tätigkeitsanalyse gezeigt, dass eine überwiegende Zahl von Führungskräften der Branchen ein klares Bewusstsein von einem gemeinsamen kaufmännischen Tätigkeitsfeld hat, auch wenn zwischen den Branchen erhebliche Differenzen bestehen. Die Beibehaltung des Allbranchenkonzepts ist gemäß diesen Erkenntnissen alles andere als zwingend, erweist sich jedoch aus verschiedenen, auch aus rein pragmatischen Gründen als durchaus sinnvoll, sofern die von den Branchen gewünschte Flexibilisierung der Inhalte ermöglicht wird.

### ENTSCHEIDUNG FÜR EIN ALLBRANCHENKONZEPT MIT ELEMENTEN BRANCHENSPEZIFISCHER AUSGESTALTUNG

Insbesondere aus Arbeitnehmersicht wird die Bedeutung der branchenübergreifenden Mobilität als Argument für das Allbranchenkonzept betont. Angesichts der Erkenntnis, dass branchenspezifisches Wissen entscheidend ist, muss diese branchenübergreifende Mobilität differenziert betrachtet werden. *Zutreffend* ist das Argument der Mobilität dort, wo Kaufleute im Rahmen von typischen Sekundärprozessen *Supportfunktionen* der administrativen Sachbearbeitung oder im weiteren Sinne von *Back office* wahrnehmen: Hier existiert ein gemeinsames Tätigkeitsfeld mit nicht nur analogen, sondern gleichartig strukturierten und mit gleichartigem Wissen zu bewältigenden Aufgaben in der Praxis. In den Bereichen, wo die Lerninhalte fest mit dem Branchenwissen verknüpft sind *und* zugleich zu den produktiven Kernaktivitäten gehören, ist ein Stellenwechsel direkt nach Lehrabschluss zunächst mit einer teilweisen Entwertung des in der Grundbildung erworbenen Know-how verbunden.

Das Konzept vom lebenslangen Lernen relativiert jedoch diese Grenzziehung zwischen Branchen. Als wesentlichen Vorteil der dualen Lehre betonen die Branchen die Einübung in grundlegende betriebliche Prozesse als ersten Schritt in einem lebenslangen Lernprozess; die kaufmännische Lehre wird als Grundlage erachtet für die darauf folgende, zwingend erforderliche Fortbildung, bei der die fachspezifischen Inhalte vertieft werden.

Ausschlaggebend für den Entscheid zur Beibehaltung des Allbranchenkonzepts waren auch pragmatische Überlegungen: Die Struktur der Berufsfachschulen ist, typisch für die Schweiz, sehr kleinräumig und von Klein(st)schulen geprägt. Unter dieser Rahmenbedingung waren branchenseitig gewünschte Neuerungen wie branchenspezifische Klassen oder branchenspezifische Unterrichtsmodule nicht

umsetzbar – sie wären, nebenbei, bei den in der Schweiz anzutreffenden kleinen Mengengerüsten auch kaum finanzierbar.

Eine Lösung zeichnete sich in der stärkeren Gewichtung des dritten Lernorts, der überbetrieblichen Kurse, ab: die Anzahl Lernstunden wie auch die Flexibilität der Inhalte deutlich erhöht werden. Das Allbranchenmodell schafft also eine gemeinsame Grundlage, gewährt mit dem jeweils brancheneigenen Modelllehrgang aber Ausgestaltungsmöglichkeiten für die speziellen Erfordernisse der Branchen. Die Berufsfachschule wird weiterhin die branchenunspezifischen theoretischen Grundlagen vermitteln, in Worten der Szenarioanalyse die Basis für die geforderte Polyvalenz.

Inhaltlich wie auch strukturell wird die Reform keine revolutionären Neuerungen bringen. Nicht zu unterschätzen ist indes der Prozessnutzen aus einem zuweilen äußerst komplexen und schwierig führbaren Prozess. Es ist eine wachsende Sensibilität im Umgang der Partner – insbesondere zwischen Branchen und Schulen – im Laufe des Prozesses zu beobachten. So ist die Kritik mangelnder Kooperation der Lernorte nicht neu, und ihr kann nur entgegengewirkt werden, wenn ein gegenseitiges Verständnis über die jeweilige Denk- und Funktionsweise entsteht. Die Auseinandersetzungen, der Austausch überhaupt in der Reformkommission und deren zahlreichen Arbeitsgruppen erwiesen sich in dieser Hinsicht als äußerst fruchtbar. Gerade die Erkenntnisse aus der Analysearbeit zeigten sich diesbezüglich als wertvoll: Indem die Tätigkeiten, die Anforderungen an Kaufleute und künftige Entwicklungen detailliert beschrieben und kommuniziert wurden, steigt das Verständnis über Branchengrenzen und Lernorte hinweg für ein gemeinsames Berufsbild und für ein gemeinsames Ausbildungsziel. ■

---

#### Literatur

- KOHLHAAS, P.; ROSENHECK, M.: *Projekt Zukunft der beruflichen Grundbildung im kaufmännischen Berufsfeld. Bericht zur Szenario-Analyse. Zürich 2007*
- ROSENHECK, M.; KOHLHAAS, P.: *Szenarien als Dialoginstrument in der Berufsbildungspolitik. In: BRÖTZ, R.; SCHAFFEL-KAISER, F. (Hrsg.): Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht. Bonn 2009, S. 149–169*
- ZBINDEN, A.; VOLZ, CH.: *Zukunft der beruflichen Grundbildung im kaufmännischen Berufsfeld. Bericht zur Tätigkeitsanalyse. Zollikofen 2007*