

# Reform der kaufmännischen Grundbildung: Engineering von Innovationen in einem komplexen Berufsfeld

Die kaufmännische Grundbildung in der Schweiz bietet rund 35 000 Lehrlingen den Einstieg ins Erwerbsleben. Um die Berufs- und Arbeitsmarktfähigkeit dieser grossen Zahl von Lehrlingen zu verbessern, ist eine mit den Verbundpartnern der Berufsbildung gut abgestimmte Reform erforderlich. Die Partner der Berufsbildung haben sich 1997 geeinigt, eine umfassende Reform der Lehre inklusive Pilotversuch durchzuführen, um die Effektivität und Attraktivität der kaufmännischen Ausbildung zu steigern. Der folgende Beitrag stellt Ausgangslage, Rahmenbedingungen, die wesentlichen Innovationen sowie das Verfahren der Reform vor.

## Grundlagen der Reform

Mitte der Neunzigerjahre war man in Fachkreisen der Ansicht, dass die aktuelle kaufmännische Ausbildung den Anforderungen der Wirtschaft nicht mehr genüge (*Renold 2001*). Der Einzug des Computers in die Dienstleistungswirtschaft sowie weitere neue Anforderungen an Leistung und Verhalten (*Geser 1998*) der angehenden Kaufleute machten eine Reform der seit 1986 gültigen Ausbildungsvorschriften unabdingbar.

Die Wirtschaft verlangte mehr Mitsprache bei der Qualifikation der Lehrlinge. 1997 haben sich die Verbundpartner der Berufsbildung – das heisst eine repräsentative Zahl der Berufs- und Branchenverbände –, die kantonalen Berufsbildungsämter, Schulvertreter sowie das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT, damals BIGA) auf Eckpfeiler für die Reform der kaufmännischen Grundbildung (RKG) geeinigt.

Die Beteiligten beschlossen gleichzeitig, die RKG nach dem Verfahren des simultanen Engineerings durchzuführen. Das bedeutet, dass die Erarbeitung der neuen Ausbildungsvorschriften parallel mit deren Erprobung in einem breit angelegten, wissenschaftlich begleiteten Pilotversuch stattfinden soll. Die Eckpfeiler bildeten die Grundlage für den Start der Pilotphase.

Das Reformkonzept wurde zudem parallel zum neuen Berufsbildungsgesetz (nBBG) entwickelt. Die Innovationen sind also auf die neuen Anforderungen des Gesetzes abgestimmt. Insbesondere ist durch die Förderung des selbst gesteuerten Lernens die Anlage zum lebenslangen Lernen gelegt.

## Zusammenarbeit mit Modellcharakter

Bezüglich Zusammenarbeit der Verbundpartner der Berufsbildung hat die RKG Modellcharakter. Noch nie haben so viele Personen über fünf Jahre gemeinsam an einer Berufsreform gearbeitet. Das Projekt hat veranschaulicht, dass ein derart komplexes Berufsfeld ein konsensuales Verfahren bedingt. Sollten die Innovationen bei den Lehrlingen Wirkung zeigen, so war es unerlässlich, im Rahmen des Pilotprojektes die Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Berufsschulen, Organisationen der Arbeitswelt, ihren Lehrbetrieben, bei den kantonalen Ämtern für Berufsbildung sowie bei der Weiterbildung der Berufsbildungsverantwortlichen zu erproben. Ebenfalls musste man die damit verbundenen betrieblichen, kantonalen und gesamtschweizerischen Effekte auf Finanz- und Personalressourcen abschätzen und für eine umfassende Einführung extrapolieren.

## Rahmenbedingungen des Reformprojektes

Zu den organisatorischen Forderungen gehörte die Dauer der Ausbildung, die auf drei Jahre festgelegt wurde. Im Weiteren einigten sich die Berufsbildungsfachleute auf die *Allbranchenlösung*, das heisst, dass sich die rund vierzig nationalen Organisationen der Arbeitswelt auf ein einziges Reglement verpflichten. Der Schweizer Arbeitsmarkt wurde als zu klein beurteilt, um eine Vielzahl von Berufsbildern im kaufmännischen Sektor rechtfertigen zu können. Die Ausbildungsvorschriften mussten sowohl von Kleinbetrieben als auch von Grossbetrieben akzeptiert werden, denn die Ausbildungsbereitschaft der Lehrbetriebe durfte in keinem Fall gefährdet werden. Das stellte hohe Anforderungen an die Mitglieder der Expertengruppen. Sie benötigten nicht nur sehr gute Kenntnisse über die Verhältnisse und Bedürfnisse in den verschiedenen Branchen, sondern ebenso über die föderalistischen Eigenheiten des Vollzugs sowie die spezifischen Marktverhältnisse in den drei Sprachregionen.

## Innovationen der Reform im Überblick

### Generalziel der Reform

Das Generalziel der neuen Lehre lautet: «Die Absolventinnen und Absolventen der kauf-



**Dr. Ursula Renold**  
Stellv. Direktorin,  
Leiterin Leistungsbereich  
Berufsbildung, Bundesamt  
für Berufsbildung und  
Technologie (BBT),  
Bern



**Dr. Andreas Frey**  
Hochschulassistent,  
Zentrum für empirische  
pädagogische Forschung,  
Universität Koblenz-  
Landau



**Lars Balzer**  
Wissenschaftlicher Angestellter,  
Zentrum für empirische  
pädagogische Forschung,  
Universität Koblenz-  
Landau



Bild: Keystone

Der Einzug des Computers und andere neue Anforderungen an die angehenden Kaufleute machten Reformen unumgänglich. In beispielhafter Zusammenarbeit aller Beteiligten wird seit 1997 die Reform der kaufmännischen Grundbildung erarbeitet.

*männischen Grundbildung besitzen grundlegendes Können und Wissen, mit dem sie grundsätzlich im gesamten Berufsfeld produktiv tätig und eingesetzt werden können. Das erworbene Können und Wissen ist auf lebenslanges Lernen sowie auf Flexibilität in der Wahrnehmung und Mitgestaltung von Arbeitstätigkeiten im kaufmännischen Berufsfeld angelegt.» (Eckpfeiler 1998).*

Zur Entlastung der Lehrbetriebe beim Instruktionsaufwand soll am Anfang der Lehre – wie bei anderen Berufslehren – eine Einführungsphase stattfinden. Um den «Return on Investment» für die Lehrbetriebe zu steigern, ging man zudem zum degressiven Schulmodell über, in welchem gilt, dass die Intensität des Berufsschulunterrichts im Laufe der Lehrjahre abnimmt. Ferner wollte man die bereits etablierte betriebliche Praxis in der Förderung und Qualifizierung der Erwerbstätigen in die Lehre integrieren, weshalb Lehrlinge im Betrieb nicht erst am Ende des Ausbildungsprozesses bewertet werden, sondern mehrmals während den drei Jahren.

Die Lehrplansteuerung integrierte folgende Eckpfeiler:

– *Selbstständigkeit in Betrieb und Schule:* Wer in Zukunft auf eigenen Füßen stehen und flexibel reagieren soll, muss Selbstständigkeit einüben. Deshalb sollen Lehrlinge bereits nach einigen Wochen im Betrieb kleinere selbstständige Arbeiten übernehmen.

– *Lernen und Arbeiten lernen:* Soll die Vision des lebenslangen Lernens Wirklichkeit werden, braucht es die Eingewöhnung einer aktiven Haltung. Ziel ist es, dass die Lehrlinge während ihrer Ausbildung mehrere Gelegenheiten erhalten, ihre Methodenrepertoire zu erproben.

– *Lernen und arbeiten als gemeinschaftliche Aufgabe:* Das soziale Verhalten der angehenden Berufsleute ist ein wichtiger Bestandteil des neuen Berufsbildes. Schule und Betrieb arbeiten zusammen, um die Ansprüche in diesem Bereich zu erfüllen.

– *Denken und handeln in betrieblichen Prozessabläufen:* Angehende Kaufleute sollen in grösseren Zusammenhängen Verantwortung übernehmen können. Das bedeutet, in Prozessen zu denken und zu arbeiten. Zu diesem Zweck werden von den Verantwortlichen der Branchen Lehr-Lern-Arrangements entwickelt, welche den Lehrlingen erlauben, dieses betriebliche Prozessdenken im eigenen Lehrbetrieb zu erproben und zu erfahren (Eckpfeiler 1998).

#### Dreidimensionaler Kompetenzenwürfel

Ausgehend von den Mängeln des alten Konzeptes haben Schul- und Betriebsvertreter die künftigen *Kernkompetenzen*<sup>1</sup> der Kaufleute mit einem Kompetenzenwürfel beschrieben. Er steht anstelle des Berufsbildes und drückt symbolisch die unabdingbare Verknüpfung

<sup>1</sup> Kernkompetenzen beschreiben Fähigkeiten und Fertigkeiten, über welche künftige Kaufleute verfügen müssen, um erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt agieren zu können.

aller drei Kompetenzdimensionen im Ausbildungsprozess aus (siehe *Grafik 1*).

Die Kernkompetenzen der neuen Grundbildung wurden mit der Triplexlernzieltechnik präzisiert (*Frey, Renold, Limacher 1998*). Es handelt sich dabei um eine Lernzieltechnik mit drei Zielebenen:

- Die erste Ebene wird als *Leitidee* bezeichnet. Sie beschreibt den Bezugsrahmen einer Kernkompetenz: Weshalb müssen Kaufleute zum Beispiel «Kundenbedürfnisse erkennen» können? Wie unterscheidet sich diese Kompetenz beispielsweise gegenüber einer höheren Berufsbildungsstufe?<sup>2</sup>
- Die zweite Ebene heisst *Dispositionsziele*. Beide beschreiben das Verhalten, welches von Kaufleuten erwartet wird. Es sind Haltungen, Einstellungen oder Verhaltensbereitschaften im Rahmen einer Kernkompetenz.<sup>3</sup>
- Die dritte Zielebene sind die *beobachtbaren Leistungsziele*.

**Katalog der Ausbildungsziele**

Daraus entstand der Katalog der Ausbildungsziele. Eine wesentliche Innovation ist dabei, dass dieser gleichermaßen für den schulischen wie für den betrieblichen Teil gilt. Diese Leistung war möglich dank sehr enger Kooperation zwischen Lehrbetriebs- und Schulvertretern. Sie haben in einem konsensualen Prozess die Komplementaritäten der beiden Lernorte im Katalog der Ausbildungsziele abgebildet.

Um dem rasanten Wandel der Arbeitswelt Rechnung zu tragen, werden nur die ersten beiden Zielebenen (Leitidee und Dispositionsziele) vom BBT genehmigt. Die dritte Zielebene (messbare Leistungsziele) liegt in der Kompetenz der schweizerischen Prüfungskommission. Sie überprüft die Leis-

tungsziele alle drei Jahre auf ihre Aktualität und ändert sie gegebenenfalls ab, um die Effektivität der Grundbildung und die Zufriedenheit der Lehrbetriebe zu steigern.

**Massnahmen zur Aufwertung des betrieblichen Teils der Lehre**

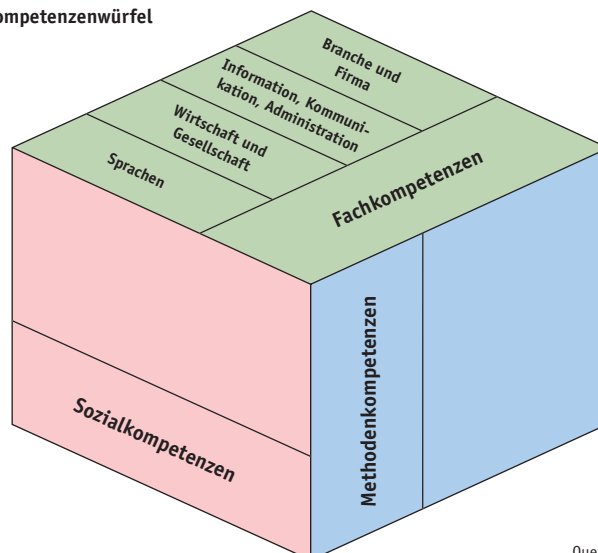
Die Qualität der betrieblichen Ausbildung wird über den *Modelllehrgang (MLG)* der Branche gesteuert. Eine der bedeutsamsten Innovationen ist seine Vereinheitlichung über alle 40 nationalen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen. Neben allgemeinen Angaben umfasst der MLG die Steuerungselemente der betrieblichen Ausbildung.

Die *überbetrieblichen Kurse* werden erstmals in der kaufmännischen Ausbildung eingeführt (siehe *Grafik 2*). Sie sensibilisieren die Lehrlinge für den Betriebsteil. Der erste überbetriebliche Kurs dient als Einführung in das betriebliche Lernen und Arbeiten. Die weiteren Kurse stellen die betriebliche Ausbildung sicher, kontrollieren den Lernfortschritt sowie die Durchführung der Prozesseinheiten und können zur Vermittlung der allgemeinen Berufskunde benützt werden.

Als weitere Innovation der betrieblichen Ausbildung gelten die *Prozesseinheiten*. Sie fördern das betriebliche Denken und Handeln und werden von den Ausbildungs- und Prüfungsbranchen erstellt. Ziel ist es, dass die Lehrlinge zusammenhängende Abläufe ihrer Arbeit bewusst erfahren, am Arbeitsplatz erleben, beschreiben und bei Bedarf reorganisieren können. Integraler Bestandteil der Prozesseinheiten sind die *Lernjournale*. Sie sollen Lehrlinge unter anderem zum selbst gesteuerten Lernen anleiten. Im Zentrum stehen metakognitive Fragen, die den Lehrling dazu anleiten, die Lern- beziehungsweise Arbeitsschritte auf einer gedanklich übergeordneten Ebene

Grafik 1

**Kaufmännischer Kompetenzenwürfel**



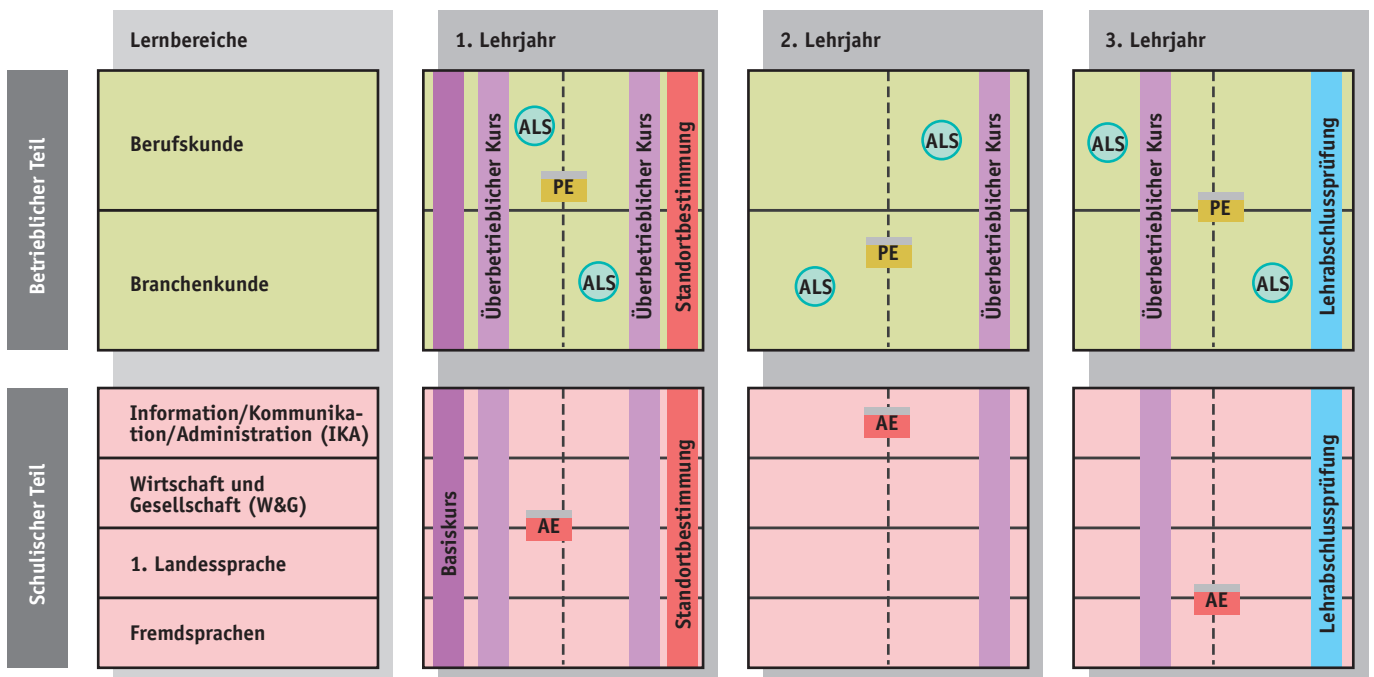
2 Beispiel einer Kernkompetenz: Kundenbedürfnisse erkennen. «Das Erkennen von Kundenbedürfnissen bildet eine der Grundlagen des Unternehmenserfolgs. In einem Gespräch erwarten viele Kunden, dass die Anbieter auf Bedürfnisse eingehen. Deshalb ist es wichtig, dass Kaufleute eine situationsgerechte Analyse vornehmen. Das Empfehlen von spezifischen Produkten und Dienstleistungen steht im Hintergrund.»

3 Beispiel eines Dispositionszieles: «Sie entwickeln ein Verständnis dafür, dass eine genaue Abklärung der Kundenbedürfnisse die Grundlage für einen nutzenorientierten Verkaufsvorschlag bildet.»

Quelle: RKG / Die Volkswirtschaft

Grafik 2

Organisation der Ausbildung



Legende: ALS = Arbeits- und Lernsituation; PE = Prozesseinheiten; AE = selbstständige Arbeit.

Quelle: RKG / Die Volkswirtschaft

zu reflektieren und daraus für die unmittelbare Zukunft Konsequenzen zu ziehen.

Einen Grossteil der Lehrzeit verbringen die Lehrlinge in ihrem Lehrbetrieb. Dieses Potenzial wollte man effektiver ausschöpfen. Die Qualifizierung der Lehrlinge während der Lehrzeit wird mit geeigneten Bewertungsmassnahmen gefördert. Dazu sind die *Arbeits- und Lernsituationen* geschaffen worden. Sie sind vergleichbar mit Zielvereinbarungsgesprächen in der Berufswelt.

**Massnahmen auf der schulischen Seite**

Eine Innovation auf der schulischen Seite stellt der *Basiskurs* dar. Er macht die Lernenden mit den elementaren Arbeits- und Kommunikationstechniken der kaufmännischen

Tätigkeit vertraut. Die Inhalte sind in den Leistungszielen definiert. Der Basiskurs findet zu Beginn des ersten Schuljahres statt und ist bis zum ersten überbetrieblichen Kurs abgeschlossen. Wichtig ist dabei, dass den Berufsschulen mehrere Möglichkeiten zur organisatorischen Gestaltung offen stehen, denn die infrastrukturellen Verhältnisse in den Berufsschulen sind sehr verschieden und haben entsprechende Kostenwirkungen.

Bisherige Schullehrpläne zeichnen sich durch eine breite Fächerpalette aus. Das führt zu einer starken Klassifikation und bewirkt eine spezifische Identität, was das fächerverbindende Denken tendenziell hemmt. Die Projektleitung und Expertengremien haben sich deshalb darauf verständigt, fünf *integrative Lernbereiche* zu schaffen:

- Branche und Firma;
- Information/Kommunikation/Administration;
- Wirtschaft und Gesellschaft;
- Landessprache;
- Fremdsprachen.

Kasten 1

**Kongress zur Reform der kaufmännischen Grundbildung vom 27. bis 29. Juni 2002 in Olten**

Die Pilotphase der RKG tritt in ihre Abschlussphase. Die Vernehmlassung zu den Ausbildungsvorschriften läuft. Parallel dazu werden sämtliche Vorbereitungsarbeiten getroffen, um die neue kaufmännische Grundbildung per August 2003 in der gesamten Schweiz einführen zu können. Das BBT veranstaltete vom 27. bis 29. Juni 2002 einen Kongress über die Reform der kaufmännischen Grundbildung. Er bildete den symbolischen Abschluss des Pilotversuches.

Dieses Ziel wird durch spezifische Lehr-Lern-Arrangements, so genannte *Ausbildungseinheiten*, unterstützt. Sie dienen der Behandlung von grösseren, zusammenhängenden Lernstücken und können die verschiedenen Lernbereiche untereinander verbinden; sie referenzieren auf mindestens zwei Kompetenzdimensionen aus dem Katalog der Ausbildungsziele.



### Verfahren der Reform: Simultanes Engineering

1998 begannen vier Berufsschulen mit der Erprobung des Konzeptes. Die Pilotbeteiligten setzten die Ausbildungsvorschriften um und beurteilten, inwieweit die Grundlagen zu den einzelnen Neuerungen machbar waren. Schwachstellen und Ungereimtheiten wurden angepasst. 1999 starteten sechzehn Schulen samt Lehrbetrieben auf der Basis teilrevidierter Grundlagen (Renold, 2001).

Die grosse Herausforderung dieses Entwicklungsprojektes bestand in der Bewältigung der Komplexität der Anlage. Es mussten die Rahmenbedingungen von über 40 nationalen Berufs- und Branchenverbänden sowie deren Lehrbetriebe, drei Sprach- und Kulturregionen und 26 Kantone berücksichtigt werden. Sämtliche Teilprozesse einer Lehre – wie

zum Beispiel Fortbildung der Lehrpersonen, Lehrmeister, überbetrieblichen Kursleiter, Prüfungsexperten, Verbandsverantwortlichen oder Zentralprüfungs- und Kreiskommissionen – mussten einbezogen werden.

Angesichts dieser Gegebenheiten wollte man potenzielle Barrieren und Erfolgsfaktoren dieses Veränderungsprojektes systematisch mit den Betroffenen analysieren und Verbesserungen noch während der Pilotphase einleiten. Mangelndes Engagement, fehlende Motivation und die Angst der Mitarbeiter vor Neuerungen als entscheidende Barriere für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten wurden stets im Auge behalten (ILOI 1997). Der Pilotversuch wurde deshalb nach dem Verfahren des simultanen Engineerings durchgeführt, das ein systematisches Veränderungs-Controlling mit einschloss. Zudem wurde er wissenschaftlich begleitet, und zwar so, dass die Ergebnisse den Experten für die Modifikation der Ausbildungsvorschriften zur Verfügung standen. Der Vorteil des simultanen Engineerings bestand darin, dass bestimmte Innovationen – wie zum Beispiel die *Interessengemeinschaft kaufmännische Grundbildung* ([www.igkg.ch](http://www.igkg.ch)) –, die aufgrund erkannter Dysfunktionen entdeckt wurden, im Laufe der Umsetzung entwickelt und noch während der Pilotphase nutzbar gemacht werden konnten.

Kasten 2

#### Literaturhinweise

- Nenniger Peter, Summermatter Heinrich (Hrsg.) (2001): Reform der kaufmännischen Grundbildung, Band 1: Innovationen, Implementation und Evaluation. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Frey Andreas, Balzer Lars, Renold Ursula, Nenniger Peter (2002): Reform der kaufmännischen Grundausbildung, Band 2: Instrumente der Evaluation (Berufspädagogische Reihe). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Balzer Lars, Frey Andreas, Renold Ursula, Nenniger Peter (2002): Reform der kaufmännischen Grundausbildung, Band 3: Ergebnisse der Evaluation (Berufspädagogische Reihe). Verlag Empirische Pädagogik.
- Frey Karl, Renold Ursula, Limacher Jakob (1998): Vorschlag für das Muster des Lernzielkataloges im betrieblichen Teil. Zürich: Frey Akademie.
- Geser Hans (1998): Wandel der Arbeitswelt, Ergebnisse eines neuen schweizerischen Forschungsprojektes. Zürich: Soziologisches Institut der Universität Zürich.
- Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation ILOI (Hrsg.) (1997): Management of Change, Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse. Studienbericht, München.
- Pilot 2 1999–2002: Eckpfeiler für den Pilotversuch 99, Zürich 16.11.1998 (<http://www.berufsbildung.ch/rkg/d2/03.pilot2/02.eckpfeiler.html>).
- Renold Ursula (2001): Innovationen und Implementation des Reformkonzeptes; in: Reform der kaufmännischen Grundbildung, Band 1.

Bei der neuen kaufmännischen Lehre steht die Förderung der Selbstständigkeit, der Flexibilität und der Eigeninitiative im Zentrum. Absolventinnen und Absolventen sollen grundsätzlich im gesamten Berufsfeld produktiv eingesetzt werden können.



Bild: Keystone

Eine Innovation auf der schulischen Seite stellt der Basiskurs dar. Er macht die Lernenden mit den elementaren Arbeits- und Kommunikationstechniken der kaufmännischen Tätigkeit vertraut.



Bild: Keystone

Um den Umsetzungserfolg zu erhöhen, schenkte man folgenden Erfolgsfaktoren Beachtung:

- *Zielvereinbarungen* für alle Arbeitsgruppen sowie *Zielkontrolle*;
- *Systematisches Veränderungs-Controlling*: Alle sechs bis acht Wochen wurden Multiplikatorenseminarien mit 40 bis 100 Personen zu folgenden Zwecken abgehalten: Review des Projektverlaufes, Erfahrungsaustausch mit Auswertung der Ziele, Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen für die nächste Pilotgeneration, gemeinsames Erarbeiten von Lösungen bei auftretenden Umsetzungsschwierigkeiten, phasenweise Einführung in die unmittelbar bevorstehenden Veränderungsphasen, Förderung des gegenseitigen Verständnisses bei Umsetzungsschwierigkeiten sowie Pflege der Konfliktkultur;
- *Transparente Gestaltung* des Projektes zur Abstimmung aller damit verbundenen Planungsprozesse, das heisst öffentlich zugängliche Zeit- und Inhaltsplanungen;
- Bewusstes *Berücksichtigen der sprachkulturellen Vielfalt* und mentaler Faktoren, indem von Beginn an sprachregional gemischte Arbeitsgruppen geführt wurden.

gebnisse waren wegweisend für die Modifikation der Ausbildungsvorschriften. Sowohl die in der Untersuchung eingesetzten Messinstrumente als auch die Ergebnisse sind Ende Juni 2002 publiziert worden (siehe *Kasten 2, Reform der kaufmännischen Grundbildung, Bände 2 und 3*). ■

### Wissenschaftliche Begleitung

Die Evaluation hatte primär die Aufgabe, Akzeptanz, Machbarkeit und Wirkung der Innovationen zu untersuchen. Die Untersuchungen wurden unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Nenniger vom Zentrum für empirische pädagogische Forschung der Universität Koblenz-Landau (Deutschland) in Zusammenarbeit mit dem Service de la Recherche en Education in Genf geführt. Ihre Er-