
Entwicklung der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufe aus Sicht ordnungsbezogener Qualifikationsforschung und Ordnungsarbeit

Rainer Brötz

(Der Beitrag beruht auf Studien, Dauerbeobachtungen, Kolloquien und Diskussionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Arbeitsbereiches 4.2 Kaufmännische Dienstleistungsberufe, Berufe der Medienwirtschaft im BIBB)

1. Modernisierung und Schaffung neuer Berufe

Seit 1996 wurden zahlreiche kaufmännische Dienstleistungsberufe neu geschaffen. Zu nennen sind z.B. die IT –Berufe, die Automobilkaufleute, die drei neuen Dienstleistungsberufe, Verkehrsberufe und die in diesem Jahr in Kraft getretenen Berufe Fachangestellte/r für Markt- und Sozialforschung, Kaufmann/ Kaufrfrau für Dialogmarketing und Servicefachkraft für Dialogmarketing.

Daneben wurden zahlreiche kaufmännische Berufe neu geordnet, bei denen die Berufsbezeichnungen beibehalten wurden wie z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel, Verkäufer/Verkäuferin¹, Kaufleute im Groß- und Außenhandel, aber auch Berufe, bei denen sich die Sozialparteien auf neue Berufsbezeichnungen verständigt haben wie z.B. die Medienkaufleute Digital und Print (ehemals Verlagskaufmann/-

frau) Kaufmann/-frau für Kommunikationsmarketing (ehemals Werbekaufleute)² und Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen (ehemals Versicherungskaufmann/-frau)³.

Mit der Schaffung neuer Berufe war die Annahme verbunden, es bestünden zu wenig Berufe für die neuen Dienstleistungsbranchen, folglich müsse für diese geeignete Berufsangebote zur Verfügung gestellt werden. Verbunden damit war die Hoffnung, die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu steigern, gestützt auf die These, den Dienstleistungssektor als Jobmotor auch für die Berufsausbildung zu nutzen.

Eine erste Zwischenbilanz zeigt, dass die neugeschaffenen Dienstleistungsberufe bei weitem nicht die wegfallenden Ausbildungsplätze des industriellen Bereichs ersetzt haben. (vgl Entwicklung der neuen Ausbildungsberufe von 1996

¹ Paulini-Schlottau, Hannelore: Handel ist Wandel: Die modernisierte Einzelhandelsausbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, (BWP), Jg. 33 (2004), Heft 4

² Dorsch-Schweizer, Marlies, Krämer, Heike, Mit neuen Namen und neuen Inhalten: Kaufleute der Medienbranche. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, (BWP), Jg. 35 2006) Heft 4

³ Schwarz, Henrik, Brötz, Rainer, BIBB FP 4.1.104 "Evaluation des Ausbildungsberufs Versicherungskaufmann/Versicherungskauffrau" 2004-2005 Abschlussbericht

- 2005). Durch massiven Ausbildungsplatzabbau in traditionellen kaufmännischen Dienstleistungsbranchen wie z. B. Banken, Tourismus, Groß- und Außenhandel und durch die in den letzten beiden Jahren leicht abnehmenden Zahlen in der Versicherungswirtschaft, wird die Ausbildungsbilanz zusätzlich geschwächt. Eine Ausnahme bilden die Einzelhandelsberufe Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel und Verkäufer/Verkäuferin, bei denen im Zeitraum von 1996 - 2005 eine Zunahme von ca. 15 Tausend Ausbildungsplätzen zu verzeichnen ist. Die Entwicklung neuer Dienstleistungsberufe ist und war mit der Hoffnung verbunden, neue und zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen. Zum Teil ist dies auch gelungen, aber nicht in dem erwarteten Ausmaß. Beispielsweise haben sich die drei neuen Dienstleistungsberufe (Kaufleute im Gesundheitswesen, Sport- und Fitness- und Veranstaltungskaufleute von 2001 bis 2005 in einer Bandbreite von ca. 100 - 3000 Ausbildungsverhältnissen entwickelt.⁴ Dies verweist auf das Auseinanderklaffen von Ausbildungsplatzangebot und -nachfrage. Dabei sind zwei Trends zu unterscheiden. Während manche neuen Berufe bei den Ausbildungsplatzsuchenden beliebt sind und nachgefragt werden (z. B. Veranstaltungskaufmann/Veranstaltungskauffrau und Investmentfondskaufmann/Investmentfondskauffrau) steht dieser Nachfrage ein nicht ausreichendes Angebot gegenüber.⁵ Bei anderen Ausbildungsberufen wie z.B. beim Reiseverkehrskaufmann/Reiseverkehrskauffrau gibt es eine rückläufige Nachfrage nach Ausbildungsplätzen und zugleich haben sich die Übernahme- und Beschäftigungsmöglichkeiten verringert.

Die Berufsbildungspolitik ist daher in zweierlei Hinsicht gefordert. Zum einen auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen mit qualifizierten Ausbildungsberufen, die Beschäftigungschancen eröffnen, zu reagieren. Zum anderen einer Zersplitterung der Berufe entgegenzuwirken. In der Ordnungsarbeit beobachten wir gerade bei neuen Dienstleistungsbe-

rufen starke Differenzierungen und Spezialisierungen, bei denen Probleme bezogen auf Berufsbreite, Anschluss- und Beschäftigungsfähigkeit, Lernortkooperation, Durchlässigkeit und Transparenz erkennbar sind.

Kritik wegen der Zersplitterung und Unübersichtlichkeit der Berufe kommt verstärkt aus der betrieblichen Praxis, den Kammerorganisationen und den Lehrerverbänden. Die Vertreter der Kultusministerien berichten über Probleme der Beschulung neuer Ausbildungsberufe und die gestiegene Zahl von länderübergreifenden Fachklassen bei gering besetzten Berufen. Derzeit gibt es 229 Splitterberufe, dazu zählen auch viele der neuen Berufe.

Kritik kommt aber auch von Seiten der Wissenschaft (u.a. Rauner, Bosch), die in der Zersplitterung der Berufe eine Auflösung des Berufsprinzips befürchten.

Notwendig sind nicht neue Berufe, sondern neue Strukturkonzepte in der Aus- und Weiterbildung, die den Durchstieg und die Anschlussfähigkeit verbessern und durch Gestaltungs Offenheit die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe fördern.

2. Spagat zwischen Beruflichkeit und betrieblichen Anforderungen

Veränderte Unternehmensstrukturen und neue Formen der Arbeitsorganisation haben deutliche Auswirkungen auf die Umsetzung der kaufmännischen und (neuen) Dienstleistungsberufe. Vergleichbare Entwicklungen in den Dienstleistungsbranchen sind u.a. Kostendruck, Personalabbau, aber auch die Filialisierung, Kundensegmentierung und Vertriebsorientierung der Unternehmen. Der Einzelhandel war bei dieser Entwicklung Vorreiter, die sich vergleichsweise im Bank- und Versicherungsbereich ebenso wie in der Touristikbranche belegen lassen. Mit der Segmentierung nach Kunden und Produkten, der Diversifikation und Spezialisierung in den Unternehmen der unterschiedlichen Branchen und Wirtschaftsbereiche entstehen Probleme bei der Vermittlung von breit gefächerten Ausbildungsinhalten. Die Berufsausbildung gerät in ein

⁴ Brötz, Rainer, Paulini-Schlottau, Hannelore, Trappmann-Webers, Bettina, Stand und Perspektiven der Dienstleistungsgesellschaft, der Beitrag erscheint voraussichtlich im Frühjahr 2007 in der BIBB Schriftenreihe.

⁵ vgl. Brötz, Rainer, Dorsch-Schweizer, Marlies, Haipeter, Thomas, Berufsausbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen, Bonn 2006

Dilemma zwischen notwendigen kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Qualifikationen, die zum Profil und Kern der beruflichen Tätigkeit gehören bzw. als solche zu identifizieren sind und betrieblichem Handeln, das sich nach eigenen Regeln flexibel vollzieht. Dies ist nicht neu, aber die Friktionen zwischen den (starrten) Berufsbildern und den (flexiblen) betrieblichen Arbeitsprozessen sind größer geworden.

Die Ordnungspolitik hat darauf reagiert und zahlreiche Öffnungs- und Flexibilisierungsmöglichkeiten in Ausbildungsordnungen aufgenommen. Doch diese Ausdifferenzierung in den Berufsbildern sowie die Schaffung von speziellen Ausbildungsberufen (mit teilweise geringen Auszubildendenzahlen) stoßen an die Grenzen der Akzeptanz. Die Unternehmen sind rasanten Veränderungen unterworfen, die sich sowohl von Betrieb zu Betrieb, als auch innerhalb einer Branche unterscheiden können. Eine gewisse Form der Flexibilisierung ist daher erforderlich und realisierbar, dennoch setzen Gesetz und Verordnung rechtsverbindliche Standards und Normen, die von allen Beteiligten (Ausbildenden, Auszubildenden, Ausbilder, Lehrer, Prüfer) einzuhalten sind. Berufe als konstitutives Element können dabei immer nur eine ideelle Wirklichkeit abbilden, die von ihrem Anspruch her über einzelbetriebliche Tätigkeiten hinausgehen müssen, um einen bestimmten Grad an beruflicher Professionalität und Mobilität sicherzustellen.

Hier ist festzuhalten, dass einerseits die Ausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen aktuell und zukunftsorientiert sein soll, um die Anforderungen an den Arbeitsplätzen in den Unternehmen erfüllen zu können, andererseits soll eine einheitliche Ausbildung für die Branche geschaffen werden, die auch in und von der Praxis akzeptiert wird. Dieser Spagat zwischen Einheitlichkeit und Spezialisierung bzw. Branchenbezug muss bei jeder Neuordnung immer wieder beachtet werden.

3. Prozessorientierung versus Zergliederung von Arbeitsprozessen

Die Prozessorientierung der Arbeit hat Eingang in die (neuen) kaufmännisch-betriebswirtschaft-

lichen Ausbildungsordnungen gefunden. Gleichzeitig gibt es aber auch den Trend zur Re-taylorisierung bzw. der Zergliederung von Arbeitsprozessen, in Form von Call Centern, Outsourcing etc.

Die Einführung der Prozessorientierung hat zu einer Aufwertung der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Aufgaben geführt, da die eigene Arbeit im Unternehmen umfassend betrachtet werden muss. Die Unternehmen fordern zunehmend von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, dass sie vernetzt denken lernen und dabei bei jeder Handlung die Zusammenhänge der Arbeiten und Tätigkeiten nachvollziehen können.

Der Prozessorientierung liegt die Vorstellung zugrunde, dass jedes Unternehmen aus Geschäftsprozessen besteht, in denen die betrieblichen Aufgaben in Abläufe umgesetzt und gesteuert werden. Die Geschäftsprozesse durchlaufen unterschiedliche Bereiche eines Unternehmens, an deren Anfang und Ende die Kommunikation mit den Kunden steht. Die Wertschöpfungskette differenziert sich in Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Die Schnittstellen an den Teilprozessen, an denen häufig Probleme entstehen (z.B. durch Informationsdefizite), müssen ebenso wie die Qualitätssicherung der Prozesse im Überblick beherrscht werden. Die Neuorientierung der Arbeit beinhaltet die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken. Dadurch kommt es zu einer Optimierung der Geschäftsprozesse und zu einer Vernetzung der Teilprozesse, die dadurch transparenter werden. Folglich sind die Anforderungen an die kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Arbeit komplexer und anspruchsvoller geworden.

Der umgekehrte Trend besteht darin, dass Arbeitsprozesse stärker zergliedert werden und die Teile, die nicht mehr wirtschaftlich sind oder nicht den Kernprozessen zugeordnet werden, ausgelagert werden, z.B. durch Übernahme von Marketingaktivitäten durch externe Call Center, die dann wiederum eine Fokussierung auf bestimmte Qualifikationen erfordern. Diese Arbeitsteilung muss aber nicht automatisch zur Dequalifizierung führen, sondern kann in einem Teilbereich zur Spezialisierung auf höherem

Niveau führen.⁶ Die Untersuchung der Qualifikationsentwicklung im Bankensektor hat gezeigt, dass Kundensegmentierung und Vertriebsorientierung veränderte Qualifikationsanforderungen nach sich ziehen. Diese sind qualifizierte Produktkenntnisse sowie die Erstellung von individuellen Angeboten, die die soziale und finanzielle Situation des Kunden berücksichtigen. Wenn sie den betrieblichen Anforderungen gerecht werden wollen, sind Beratungsleistungen und Verkauf nicht gleichzusetzen mit einfacher Verkaufstätigkeit.⁷ Die Bankenstudie hat ferner gezeigt, welche Auswirkungen Unternehmens- und Arbeitsorganisation auf die Ausbildung haben. Je stärker sich die Kreditinstitute an der Reorganisation Lean-Banking orientiert haben, um so deutlicher war die Fokussierung der Ausbildung auf den Vertrieb ausgerichtet, um so weniger richteten diese Institute die praktische Ausbildung an der Breite des Universalbankgeschäftes aus und die Ausbildung wurde teilweise als Qualifikationsressource für einzelne Geschäftsfelder.

Prozessorientierung und Re-taylorisierung scheinen somit zwei Seiten der selben Medaille zu sein. Allerdings führt die Neugestaltung der Arbeitsorganisation, die insbesondere durch die Informatisierung der Arbeit verursacht wird, zu der Perspektive, dass die Leistungserbringung an jedem Ort, zu jeder Zeit möglich ist. Das wiederum hat auch Konsequenzen für die kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Arbeit.

4. Neue Berufe, fehlende Netzwerke und Ausbildungskultur

Die vielfältigen Facetten und Strukturen im Dienstleistungsbereich stellen die Konzeption und Entwicklung von Berufen vor neue Herausforderungen, die nicht selten unterschätzt werden. Im Vordergrund stehen häufig nicht mehr traditionell zuständige Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften mit bewährten Sozialpartnerbe-

ziehungen, sondern Lobbyisten, Berufsverbände etc. Dies hat Auswirkungen auf die Zuständigkeit, Erarbeitung, Ausbildungsqualität und letztlich die Akzeptanz der Berufe. Darin mag auch eine Erklärung liegen, warum die Resonanz für die Schaffung von Ausbildungsplätzen in diesen Bereichen eher verhalten ist.

Aber selbst in den bestehenden traditionellen Sozialpartnerbeziehungen wird es zunehmend schwieriger, konsensuale Ergebnisse zu erzielen. Die Gründe sind vielschichtig und liegen u.a. darin, dass sich die Branchen verändert haben und es häufig mehrere Arbeitgeberverbände gibt, die teilweise eine Klientelpolitik verfolgen, die den neuen berufs- und wirtschaftspolitischen Strukturen nicht immer gerecht werden. Darüber hinaus gibt es auch in diesen Bereichen Tendenzen, berufsbildungspolitische Interessen nicht mehr über den zuständigen Bundes- oder Spitzenverband, sondern über einen eigens dafür gegründeten Interessenverband vertreten zu lassen. Für die Ordnungsarbeit bedeutet dies, herauszufinden, welcher dieser Verbände adäquater und kompetenter Ansprechpartner ist und die Implementation der Berufe unterstützt.

Auf gewerkschaftlicher Seite hat eine Konzentration der Organisationen stattgefunden, aber gerade in den neuen Dienstleistungsbereichen sind die Arbeitnehmer/innen oft gering organisiert, dadurch steht eine geringe Anzahl an Fachexperten zur Verfügung und/oder es handelt sich um Bereiche, die tarifpolitisch kaum geregelt sind und es folglich auch in der Berufsbildung keine eingespielte und bewährte Sozialpartnerschaft gibt.

Letztlich führt der Kostendruck und Sparzwang in den Institutionen der Sozialpartner dazu, dass die Anzahl hauptamtlicher Funktionäre für Bildungspolitik verringert wurde.

In den neuen Dienstleistungsbranchen verfügen Betriebe, die für die Ausbildung gewonnen werden sollen, häufig über keine Ausbildungskultur und die dazugehörige Infrastruktur für eine qualifizierte Ausbildung ist nur ansatzweise vorhanden. Wie die Ergebnisse des Projekts „Implementation neuer Ausbildungsberufe im Dienstleistungsbereich“ zeigen, bemängeln Auszubildende in vielen teilweise neu bzw. erstmals aus-

⁶ zumindest hat Lacher dies am Beispiel der Automobilproduktion herausgearbeitet, vgl. Lacher, Michael, Ganzheitliche Produktionssysteme, Kompetenzerwerb und berufliche Bildung, Vortrag im Rahmen der Tagung der AG BFN, unveröffentlichtes Manuskript Juli 2006.

⁷ vgl. Brötz, Rainer, Dorsch-Schweizer, Marlies, Haipeter, Thomas, Berufsausbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen, Bonn 2006 S.69ff.

bildenden Unternehmen der Sport- und Veranstaltungsbranche die Umsetzung der Ausbildungsordnung in die betriebliche Praxis sowie die Zunahme ausbildungsferner Tätigkeiten.⁸

Die Misere des Rückgangs an Ausbildungsplätzen lenkt das Augenmerk auf die quantitative Entwicklung und drängt Fragen der Ausbildungsqualität in den Hintergrund. Insbesondere kleine oder erstmals ausbildende Betriebe benötigen Hilfestellung bei der Umsetzung der Ausbildungsvorgaben. Die Verbesserung der Ausbildungsqualität sollte insbesondere in den neuen Dienstleistungsberufen in den nächsten Jahren im Fokus stehen und zur Entwicklung einer langfristigen und stabilen Ausbildungskultur beitragen, eingebettet in eine Sozialpartnerstruktur.

5. Innovative Konzeptionen für kaufmännische Dienstleistungsberufe

Um einer zu starken Spezialisierung und Zersplitterung der Berufe entgegenzuwirken, bedarf es neuer konzeptioneller Überlegungen für die kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufsbildung.

Ein pragmatischer Ansatz besteht darin, mehrere vergleichbare Ausbildungsberufe, die zur Novellierung anstehen, auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu analysieren und neu zu schneiden, weil sie sich in ihrem Qualifikationsprofil angenähert haben, z. B. bei der Neuordnung der Büroberufe. Bei den Büroberufen besteht gegenwärtig der stärkste Reformbedarf im kaufmännischen Dienstleistungsbereich. Auf diesen Sachverhalt hat das BIBB bereits 2001 im Rahmen einer Evaluierung der Büroberufe hingewiesen und Alternativen und konzeptionelle Vorschläge unterbreitet.⁹ Die Büroberufe sind zahlenmäßig von großer Bedeutung und durch einen hohen Frauenanteil gekennzeichnet.

Ein weitergehender Ansatz ist die Verbindung von Kern- und Fachqualifikationen, der die Chance eröffnet, sich näher an der betrieblichen

Ausbildung zu orientieren und an einem anderen pädagogischen Konzept, bei dem die Kern- und Fachqualifikationen nicht aufbauend, sondern parallel vermittelt werden. Bisher ist dieses Konzept bei den IT-Berufen und den drei Dienstleistungsberufen im Sport-, Gesundheits- und Veranstaltungsbereich realisiert worden, wobei es gegenwärtig den Anschein hat, als würde die letztgenannte „Berufsfamilie“ durch eine Neukonzipierung im Sportbereich wieder in Frage gestellt.

Ein dritter und neuer Ansatz ist die Schaffung von „Basisberufen“. Basisberufe, orientiert am Berufsprinzip und mit einheitlichen Standards (Niveaus), mit gemeinsamen Inhalten und flexiblen Anteilen, im Rahmen einer umfassenden Qualifizierung, könnten ein neuer Weg sein. Basisberufe sollten eine bestimmte Mindestdauer (2 bis 3 Jahre) enthalten und den Durchstieg zur Hochschule ermöglichen.

Im Rahmen dieses Konzeptes sollten Jugendlichen, die trotz individueller Förderung den Berufsabschluss zunächst nicht schaffen, die Möglichkeit der Anrechnung und des Wiedereinstiegs erhalten. Mit diesem Konzept könnte die Anzahl der Berufe reduziert und letztlich ein Beitrag zu weniger Bürokratie und Regulierung geleistet werden.¹⁰

In unseren Nachbarländern Österreich und Schweiz sind Reformprojekte gestartet worden, die in Richtung Gemeinsamkeiten von (kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen) Berufen hin zum Allrounder gehen. Diese Konzepte sind aufzuarbeiten, können sie doch, ohne sie einfach zu adaptieren, wichtige Impulse für unser Bildungssystem geben.

6. Gemeinsamkeiten und Differenzierungen in kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufsbildern

Gemeinsamkeiten kaufmännischer Ausbildungsberufe lassen sich bei einem Vergleich der Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne ab-

⁸ Trappmann-Webers, Bettina, Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur erfolgreichen Implementation neuer Berufe im Dienstleistungsbereich BIBB 2005

⁹ Stiller, Ingrid, Stöhr, Andreas ,Ergebnisse aus der Evaluation der Büroberufe, Bonn 2001

¹⁰ Brötz, Rainer, Schwarz, Henrik: Thesenpapier, Expertengespräch zur Reform der beruflichen Bildung in NRW am 05.10.04 in Düsseldorf

leiten, deren Deckungsgrad weitaus höher ist, als die Zahl der Berufe vermuten lässt.

Es wurden 47 kaufmännische und artverwandte Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne auf ihre kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Inhalte überprüft. Dabei differieren die Inhalte auf der Lernzielebene nach Breite und Tiefe und dem Grad der Beherrschbarkeit von Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten.

Folgende gemeinsame Merkmale lassen sich auf der Ebene der Berufsbildpositionen und Lernziele identifizieren:

- Kaufmännische Steuerung und Kontrolle
- Personalwesen/Personalwirtschaft
- Arbeitsorganisation
- Geschäfts-/Leistungsprozesse
- Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit
- Umweltschutz
- Marketing
- Vertrieb
- Verkauf
- (kundenorientierte) Kommunikation, Information, Kooperation,
- IT- Anwendung
- Finanzwesen/Finanzierung

Kaufmännische Qualifikationselemente, die nicht in allen Ausbildungsordnungen identifiziert werden konnten, aber den Kerntätigkeiten zuzurechnen sind:

- Beschaffung/Einkauf
- Lagerung
- Absatz/Versand
- Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement
- Kassenführung
- Logistik
- Haftung und Versicherung, Schadensabwicklung

In den **Rahmenlehrplänen** werden neben den jeweiligen berufsfachlichen Bezügen insbesondere betriebs-, volkswirtschaftliche, rechtliche und fremdsprachliche Inhalte flankierend zur Ausbildungsordnung vermittelt.

Auffallend ist, dass die volkswirtschaftlichen Inhalte im Zuge der integrierten Lernfeldkonzeption in geringerem Umfang und Qualität in den schulischen Curricula zu finden sind und in zahlreichen Rahmenlehrplänen eine eher untergeordnete bis gar keine Rolle mehr gegenüber den nach Lerngebieten organisierten Rahmenlehrplänen spielen. Dies stellt ein Manko im Sinne einer kaufmännischen Berufsbildung dar, denn von Kaufleuten wird erwartet, dass sie in volkswirtschaftlichen Zusammenhängen denken und Entscheidungen treffen können. Die Kenntnisse und den Anwendungsbezug zu volkswirtschaftlichen Inhalten hat für die Arbeitnehmer darüber hinaus Auswirkungen auf die Arbeitsmarktverwertbarkeit und die berufliche Weiterbildung.

Soziale Kompetenzen in Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrplänen nehmen in den kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufen eine Schlüsselrolle ein.

Art und Intensität der von allen geforderten Fremdsprachenkenntnisse lassen sich in den kaufmännischen Ausbildungsordnungen wie folgt differenzieren:

- Berufe, bei denen es keine Hinweise zu Fremdsprachen in Ausbildungsordnung und Rahmenlehrplan gibt, z. B. Fachlagerist/ Fachlageristin.
- Berufe, die keine Hinweise in den Ordnungsmitteln enthalten, aber bei denen in der Regel gute Fremdsprachenkenntnisse gefordert werden, wie z. B. Bankkaufleute.
- Berufe, bei denen die Anwendung von fremdsprachigen Begriffen gefordert wird, z.B. Kaufleute im Eisenbahn- und Straßenverkehr.
- Berufe, bei denen Fremdsprachenkenntnisse vorausgesetzt werden, die in der Berufsausbildung im Zusammenhang mit Fachaufgaben oder fachbezogenen Inhalten vertieft werden, wie z. B. Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistungen.
- Darüber hinaus Berufe, wie bei den Groß- und Außenhandelskaufleuten Fachrichtung Außenhandel, wo der Prüfling Geschäftsvorgänge mit fremdsprachigen Partnern erledigen soll und beim Schifffahrtskaufmann/-frau in den Fachrichtungen Linien- und Trampffahrt, bei dem ein

Teil des Fachgesprächs in englischer Fachsprache durchgeführt werden soll.

Fremdsprachenkenntnisse sind in der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufsbildung im Zuge internationaler und globaler Wirtschaftsbeziehungen für den wirtschaftliche Erfolg von zentraler Bedeutung. Das neue BBiG ermöglicht Auslandsaufenthalte während der Berufsausbildung, bei denen die sprachlichen Kompetenzen einen besonderen Stellenwert einnehmen.

In der Regel wird Englisch als Fremdsprache vermittelt. Weitgehend offen sind die Anwendung und Nutzung von Fremdsprachenkenntnissen, die entweder in der allgemeinbildenden Schule erworben und/oder durch den Migrationshintergrund (türkisch, spanisch, russisch usw.) beherrscht werden. In der betrieblichen Praxis und den Ordnungsmitteln wird dabei häufig außer Acht gelassen, dass es eine Gruppe junger Erwachsener gibt, die über gute Fremdsprachenkenntnisse (in einer oder mehreren Sprachen) verfügen, die weder betrieblich noch schulisch genutzt und gefördert werden.

7. Plädoyer für ein Leitbild einer kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufsbildung

In der Literatur wird die Definition des Begriffs „Leitbild“ breit gefasst. Ein Leitbild ist eine klar gegliederte, langfristige Zielvorstellung eines Unternehmens und beinhaltet, mit welchen Strategien diese Ziele erreicht werden sollen. Ziel des Leitbildes ist es, das Verhalten aller Unternehmensangehörigen zu vereinheitlichen und überprüfbar zu machen. Im übertragenen Sinne bedeutet dies, Aufgaben und Funktionen kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Handelns zu erfassen und daraus Kernelemente für eine Beruflichkeit abzuleiten, an denen sich Berufe orientieren können. Zugleich dienen sie dazu, die Qualität der Berufsprofile zu überprüfen.

Die strategische Funktion der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Beruflichkeit scheint sich aus eigenständigem und eigenverantwortlichem Handeln bei der Steuerung und Kontrolle betrieblicher Prozesse ableiten zu lassen. Zu den

besonderen beruflichen Fähigkeiten von künftigen Kaufleuten/Betriebswirten gehört es:

- ◆ den Einkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen unter Beachtung von Kosten und Qualität zu organisieren und/oder den Prozess der Leistungserstellung durchzuführen
- ◆ die Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen der Wertschöpfungskette prozessorientiert zu erfassen und zu steuern
- ◆ geeignete Vertriebs- und Marketingkonzepte zu entwickeln und Maßnahmen zielgruppenorientiert durchzuführen, dies setzt auch ein bestimmtes Maß an beruflichen Fachkenntnissen über Produkte und Dienstleistungen voraus (fachliche Kompetenz)
- ◆ betriebswirtschaftliches Denken und Handeln bei der Steuerung und Kontrolle von materiellen und immateriellen Leistungsprozessen anzuwenden, dies beinhaltet auch die Koordination mit den Lieferanten, das Verhandeln mit den Abnehmern sowie die Entwicklung und den Einsatz des Personals
- ◆ auf der Grundlage volkswirtschaftlicher Prozesse nationale und internationale Marktentwicklung und Wirtschaftskreisläufe einzuschätzen und in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen den Bezug zu den Arbeitsaufgaben herzustellen
- ◆ neben Englisch auch die Anwendung von anderen Fremdsprachen im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung bei wirtschaftlichen Beziehungen zu beherrschen und Verständnis für andere Kulturen zu entwickeln
- ◆ kommunikative Fähigkeiten zu beherrschen, sie spielen eine, wenn nicht die zentrale Rolle in der Qualifikationsbündelung künftiger Kaufleute, dies bedeutet Kommunikation mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit dem Ziel, die Kundeninteressen optimal zufrieden zu stellen, Konflikte zu vermeiden bzw. zu lösen (soziale Kompetenz)
- ◆ Finanzierungsmöglichkeiten wie Eigen- und Fremdfinanzierung zu erschließen und die Verwaltung von Immobilien und Anlagen etc. zu managen, die mitentscheiden über die wirt-

schaftliche Stellung und Erfolg des Unternehmens

◆ modernen Informations- und Kommunikationstechnologien multifunktional anzuwenden, sie gehören zu den grundlegenden „Werkzeugen“ der Kaufleute, die quasi als „Schmiermittel“ nicht nur in internen Geschäftsprozessen, sondern auch gegenüber den Kunden von grundlegender Bedeutung sind (technische Kompetenz)

◆ Handels-, Wettbewerbs-, Arbeits- und Sozialversicherungsbestimmungen, aber auch Haftungs-, Versicherungs- und Schadensabwicklung in Grundzügen zu kennen, anzuwenden und deren Einhaltung zu überprüfen.

Zusammenfassung

1. Bei der Modernisierung ist die Bildungspolitik gefordert, qualifizierte Ausbildungsordnungen zu schaffen, die Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen und zugleich einer Zersplitterung der Berufe entgegen wirken.

2. Prozessorientierung und Re-taylorisierung scheinen zwei Seiten einer Medaille zu sein. Die Arbeits- und Prozessorientierung führt zu einer

Aufwertung der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Qualifikationen. Arbeitsteilung muss nicht notgedrungen zu einer beruflichen Dequalifizierung führen, sie bietet die Chance zu einer Neuprofilierung kaufmännischer Tätigkeiten durch Spezialisierung.

3. In neuen Dienstleistungsbranchen sind Netzwerkstrukturen für die Ausbildung aufzubauen und zu verstetigen sowie Ausbildungskulturen zu fördern.

4. Innovative Ansätze wie die Zusammenfassung von Berufen, das Konzept der Kern- und Fachqualifikationen und die Vorschläge für Basisberufe sollten aufgegriffen und zu neuen Konzepten für die kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufsbildung entwickelt werden.

5. Zur Bestimmung künftiger Berufsprofile der Kaufleute und Betriebswirte bedarf es wissenschaftlicher Untersuchung über die Kerntätigkeiten, aus denen sich ein Leitbild für die kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufsbildung ableiten und entwickeln lässt.