

---

# Die Entwicklung kaufmännischer Berufe

Wolfgang Kehl

## 1. Was ist ein Beruf?

Wenn die Entwicklung von Berufen in den Fokus genommen wird, muss man sich zunächst einmal Klarheit verschaffen über das, was unter „Beruf“ verstanden wird. Auf der Grundlage des Berufsverständnisses kann dann die Frage nach der Abgrenzung der kaufmännischen Berufe gestellt werden.

„Beruf ist die an Arbeit gebundene Rolle in privaten und öffentlichen Unternehmen mit sozial-ökonomischen Effekten“, stellt Dauenhauer<sup>1</sup> fest und macht damit deutlich, dass es um die Ausfüllung einer Rolle im Arbeitsleben geht, für die sozial-ökonomische Effekte eine besondere Rolle spielen. Harney spricht von der „Programmatik der Verallgemeinerung erwerbsbezogener Bildungsprozesse“<sup>2</sup>, er sieht dies durch die Schaffung von Ausbildungsberufen determiniert, denn: „Beruf hat eine auf die Bezeichnung von Ausbildungsberufen gerichtete Bedeutungsdimension“<sup>3</sup>. Diese Verengung kann zwar nicht ohne Einschränkungen akzeptiert werden – so wäre zum Beispiel jeder an ein Hochschulstudium geknüpfte Beruf nicht mehr von der Definition erfasst – aber sie weist auch ganz klar darauf hin, dass Ausbildung und Beruf in einer

engen Wechselbeziehung stehen. Weil sich Ausbildung an einem Berufsbild orientiert, muss für die Entwicklung einer Ausbildungsordnung die berufliche Perspektive klar sein. Dies wird auch durch die offenere Definition gestützt, die sich zum Stichwort „Beruf“ in WIKIPEDIA findet.

*„Unter dem Beruf versteht man diejenige institutionalisierte Tätigkeit, die ein Mensch für*  
*(a) finanzielle oder*  
*(b) herkömmliche Gegenleistungen oder*  
*(c) im Dienste Dritter regelmäßig erbringt,*  
*bzw. für die er ausgebildet, erzogen oder berufen ist. Im Allgemeinen dient die Ausübung eines Berufes der Sicherung des Lebensunterhaltes. Die erwirtschafteten Geld-, Sach- oder Tauschleistungen dienen der Stillung der persönlichen Bedürfnisse oder denen der sozialen Gemeinschaft (z.B. der Familie). Abzugrenzen: Ehrenämter, amateurhaft ausgeübte Tätigkeiten (z.B. Kunst oder Sport) und intensiv betriebene Hobbys“*

Wenn hier von Beruf gesprochen wird, geht es um die in Ausbildungsordnungen verankerten Berufsbilder für eine institutionalisierte Tätigkeit in der Arbeitswelt. Berufe werden gruppiert, unter anderem nach Berufsfeldern oder Berufsfamilien.

## 2. Was macht das „Kaufmännische“ aus?

Die Gruppierung der kaufmännischen Berufe zeichnet sich aus durch die Spezialisierung für Marktprozesse und die Wahrnehmung des be-

---

<sup>1</sup> Dauenhauer, Erich: Berufsbildungspolitik, 2. Aufl., Münchweiler 1996, S. 58.

<sup>2</sup> Harney, Klaus: Beruf, in: Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Hrsg.: Kaiser, Franz-Josef und Pätzold, Günter, 2. Aufl., Bad Heilbrunn 2006, S. 62 – 64, S. 63.

<sup>3</sup> Ebenda.

trieblichen Informationsmanagements als Kern der Tätigkeit.

„Historisch gesehen ist das Kaufmännische Ausfluss der arbeitsteiligen Gesellschaft, in der die Versorgung nach professioneller Bewältigung verlangte, da Überfluss und Mangel, Produktion und Verbrauch, Dienstleistungspotential und Inanspruchnahme von Diensten nicht auf natürlichem Weg zueinander oder gar zu einem harmonischen Ausgleich führten“<sup>4</sup>.

Becker und Manfraß weisen darauf hin, dass die kaufmännischen Berufe aus wirtschaftlichen Agglomerationen (Klöster, Schlösser) stammen und erst spät eine selbstständige Entwicklung durchmachten, weil das Geldwesen für die Kirche keine Angelegenheit war, mit der sie sich befasste. Sie identifizieren die Industrialisierung als die entscheidenden Phase für die Entwicklung des Kaufmännischen<sup>5</sup>. Ein wesentlicher Meilenstein in der Entwicklung der kaufmännischen Berufe sei die Übernahme der Dualen Ausbildungen gewesen, die ursprünglich nur im Handwerk ihren Platz hatte<sup>6</sup>. Sie heben hervor, dass noch im 18. Jahrhundert „Handelsmann“ und „Kaufmann“ Synonyma waren, während heute unter dem Begriff des Kaufmännischen eine Vielzahl von beruflichen Tätigkeitsbereichen und Einzelaktivitäten subsumiert wird, die aus dem historischen Prozess der Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung sowie aus der Marktausrichtung kaufmännischer Funktionen hervorgegangen ist<sup>7</sup>.

Kaufmännisches Handeln ist im modernen Verständnis Systemhandeln, das wirtschaftliche Gestaltungskompetenz erfordert<sup>8</sup>. Dieses Handeln ist als Kompetenz branchenübergreifend und richtet sich auf den gesamten Bereich der

<sup>4</sup> Zabeck, zitiert nach: Becker, Rolf und Manfraß, Ulrich: Das Kaufmännische: Berufliches Handeln und Gestalten in einer vernetzten Welt – Was ist kaufmännisch an Kaufmännischen Schulen?, in: Innovationen in der kaufmännischen Berufsbildung, Dokumentation des Kongresses am 26. November 2004, Hrsg.: Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen e. V., Heft 52 der Sonderschriftenreihe des VLW, Bielefeld 2005, S.125 -132, S. 125.

<sup>5</sup> Becker/Manfraß, a.a.O., S. 125 f.

<sup>6</sup> Ebenda.

<sup>7</sup> Ebenda.

<sup>8</sup> Vgl.: Becker, Rolf: Zum Begriff des „Kaufmännischen“, unveröff. Manuskript o. O., 2002, S. 1

Betriebe, die marktorientiert arbeiten. Grundlage dieser Kompetenz ist eine typische Herangehensweise an Handlungsprozesse, die unter der Maxime des betriebswirtschaftlichen Denkens die für ein Unternehmen lebenswichtigen Aspekte von Liquidität, Ertrag und Aufwand und Kosten und Nutzen in den Vordergrund stellt.

Das betriebliche Transaktionsmedium „Information“ ist von ausschlaggebender Bedeutung für erfolgreiches kaufmännisches Handeln. Der kaufmännische Aufgabenkomplex umfasst die Etablierung und Nutzung des betrieblichen Informationssystems in den Bereichen

- (1) des Basisinformationssystems, das betriebliche Prozesse abbildet wie z. B. die Warenlieferung durch den Lieferschein, und
- (2) des Planungs- und Kontrollsystems, dem die Steuerung des Unternehmens obliegt.

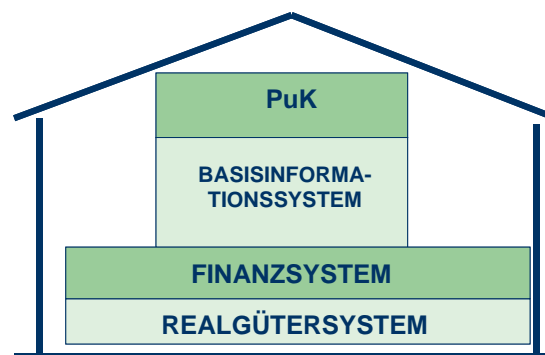


Abb.1: Betriebliche Systemebenen

Weil betriebliche Informationssysteme heute mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien arbeiten, ist IT-Kompetenz unumgänglich. „Die Kompetenz darf sich nicht in der möglichst friktionsfreien Nutzung der Informationssysteme erschöpfen, sondern es geht um die Erkenntnis, dass auch komplexe Informationssysteme nur Instrumente sind, mit denen kaufmännische Aufgaben von Analyse, Bewertung und Wagnis besser unterfüttert werden. Im Prinzip geht es wohl vor allem darum, welche Geschäftsvorfälle eher routinemäßig und welche kreativ angegangen werden müssen.“<sup>9</sup> Wesentlicher Teil des betrieblichen Informati-

<sup>9</sup> Dostal, Werner: WuE-Interview mit Dr. Werner Dostal, in: Wirtschaft und Erziehung, Heft 6/2003, S. 235 – 238, S. 237 f.

onsversorgungssystem und Ausgangspunkt für jegliches Controlling – hier verstanden im Sinne der Navigation eines Unternehmens – ist das betriebliche Rechnungswesen, dessen Aufbau und Systematik, dessen Entscheidungs- und Aussagewert Grundvoraussetzung für die betriebswirtschaftliche Steuerung ist. Auf der Grundlage der Informationen aus dem betrieblichen Informationsversorgungssystem sind die kaufmännischen Leitmaximen von optimalem Umgang mit den Ressourcen, von Effizienzdenken in Geldeinheiten und von ausgeprägtem Kosten-Nutzen-Denken im Sinne einer wirtschaftlichen Optimierung kennzeichnend für kaufmännisches Handeln. Als wesentlicher Aspekt gilt es, das langfristige Überleben des Unternehmens abzusichern, was durch die Aufrechterhaltung der Liquidität und die Absicherung der Erneuerungsfähigkeit durch Ertrag erfolgen muss. In diesem Verständnis gehört auch die Orientierung am Gewinn zu den Elementen kaufmännischen Handelns.

Für die im kaufmännischen Handlungsfeld relevanten Kommunikationssituationen ist marktorientiertes Denken wesentlich. Strategisch und operativ müssen das Erkennen von Marktchancen und der Umgang mit den Gegebenheiten des Marktes entwickelt werden, um kompetent handeln zu können.

In Anlehnung an Dostal<sup>10</sup> lassen sich drei Typen von Kaufleuten in der Berufsausübung unterscheiden:

- (1) Der „Unternehmer“, zu dessen Aufgaben die Steuerung des Unternehmens über das Planungs- und Kontrollsystem gehört sowie die Gestaltung der Verbindung zwischen Unternehmen und Märkten,
- (2) Der „kompetente Sachbearbeiter“, der die sach- und fachgerechte Abwicklung betrieblicher Prozesse sicherstellt,
- (3) Der „Berater“, der spezielle Funktionen für Unternehmen übernimmt, die sich als outgesourcete Bereiche verselbstständigt haben.

Mit diesen drei Typen sind Ausrichtungen kaufmännischen Handelns verbunden, die in syste-

matischer Form in der bisherigen Berufsentwicklung nicht angedacht sind.

### 3. Wie sehen mögliche Konzepte der Berufsentwicklung aus?

#### 3.1 Rahmen

Bei der Entwicklung von Berufen können fünf Entscheidungsfelder beschrieben werden, für die eine Klärung der Ausprägung notwendig ist:

##### *Feld 1: Branche versus Querschnitt*

Hier geht es um die Frage, ob ein Beruf für eine Branche definiert wird oder als branchenübergreifender Querschnittsberuf ausgelegt wird, in der Umsetzung könnte dies zum Beispiel der Branchenbezug des Großhandels auf der einen Seite und der übergreifende Ansatz der Büroberufe auf der anderen Seite sein.

##### *Feld 2: Betriebsbezug versus Mobilitätsbezug*

Die Entwicklung von Berufen kann sich stärker auf die betrieblichen Bedürfnisse hin orientieren, direkt im Anschluss an die Ausbildung einen für den speziellen Betrieb geeigneten Mitarbeiter übernehmen zu können. Die Entwicklung kann aber auch aus der anderen Perspektive determiniert werden und einer auf betriebsübergreifende und ggf. sogar auch berufsfeldbreite Mobilität hin abzielenden Ausrichtung den Vorrang geben.

##### *Feld 3: Kernkompetenz versus Multifunktionalität*

Dieses Begriffspaar soll die Fokussierung auf einen fachlich abgegrenzten Tätigkeitsbereich dem Kumulieren verschiedener fachlicher Felder gegenüberstellen. So wäre die Kernkompetenz bei Steuerfachangestellten zu sehen, die Multifunktionalität bei Bankkaufleuten.

##### *Feld 4: Differenzierung versus breite Berufe*

Die Begriffe sollen einen Hinweis auf die zur Zeit zunehmende Differenzierung in immer spezialisiertere Berufe über die Branchenspezialisierung hinaus geben. Typisch wäre der Automatenkaufmann als Gegensatz zum Industriekaufmann.

##### *Feld 5: Stufung versus Einheitlichkeit*

Die derzeit im Vordergrund stehende Stufung ist die von zwei- und dreijährigen Berufen als

<sup>10</sup> Dostal, Werner: Zukunft der kaufmännischen (Ausbildungs-)Berufe, in: Innovationen in der kaufmännischen Berufsbildung, Dokumentation des Kongresses am 26. November 2004, Hrsg: Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen e. V., Heft 52 der Sonderschriftenreihe des VLW, Bielefeld 2005, S.42 – 73, S. 47.

echte und unechte Stufung. Gedanklich könnte auch eine weitergehende Stufung möglich sein.

Veränderungsdruck für die Neuordnung von kaufmännischen Berufen und der Wunsch zur Etablierung neuer Berufe resultieren aus:

- dem technisch-organisatorischen Wandel
- dem zunehmenden Outsourcing
- der Dichotomie von einfachen und anspruchsvollen Berufen
- den quantitativen Veränderungen
- der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft

Der letzte Punkt spielt für die Entwicklung der kaufmännischen Berufe eine wichtige Rolle, weil mit den auf Dienstleistungen orientierten Berufen ein besonderes Phänomen in der Ausbildung auftritt: die Leistungserstellung rückt bei den Dienstleistungen i. e. S. wie z. B. bei den Sport- und Fitnesskaufleuten stärker in den Vordergrund, der Bezug zu den kaufmännischen Bestandteilen wird erheblich zurückgedrängt. Dies geht zum Teil so weit, dass die Frage gestellt werden muss, worin der gemeinsame Kern der Berufe liegt und wodurch der Bezug zum Gesamtkonzept der kaufmännischen Berufen deutlich wird, was durch die Etikettierung als „Kauffrau“ bzw. „Kaufmann“ in diesen Berufen eingefordert wird.

Konzepte für Neuordnungen und neue Berufe dürfen nicht aus den Augen verlieren, dass die Berufsausbildung ein gesellschaftlicher Auftrag für das duale System ist. Dies bedeutet, dass der betriebliche Verwendungsbereich nicht das alleinige Kriterium für die Ausfaltung des Berufs bilden kann. Zusätzlich gilt es, die Arbeitsmarktrelevanz über die engen Grenzen eines Betriebes und eines u. U. schmalen Bereichs hinaus zu sichern und auch den individuellen Kompetenzerwerb mit in den Fokus zu nehmen. Pointiert: Berufliche Qualifizierung ist keine Serviceleistung für den Einzelbetrieb, berufliche Qualifizierung muss darüber hinaus auch die Mobilität über den konkreten Betrieb hinaus absichern. Ausbildung sollte so breit sein, dass auch eine Mobilität über die Tätigkeit in einem Beruf in andere Berufe desselben Berufsfelds möglich wird. Eine so verstandene Mobilität ist für die

Lebensperspektive der jungen Menschen von elementarer Bedeutung. Sie ist aber auch aus gesellschaftlicher Sicht unabdingbar, weil Ausbildung für Gesellschaft und Staat auch dafür sorgen muss, dass der Faktor Arbeit vielseitig einsetzbar ist. Mit anderen Worten: Erstausbildung darf nicht so schmal angelegt sein, dass betriebliche Krisen dazu führen, dass die Ausgebildeten auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen mehr haben. Der an dieser Stelle mögliche Konflikt mit den Eigeninteressen der Betriebe darf nicht im Raum stehen bleiben sondern muss gelöst werden: Ausbildung ist eine gesellschaftliche Aufgabe, die die Wirtschaft mit dem betrieblichen Teil der Ausbildung und die Berufsschule mit dem Unterricht übernommen haben und für den die Kammern nicht als Interessenvertretung der Wirtschaft sondern als beliehene Unternehmer - in der Wahrnehmung von Aufgaben für den Staat - übernommen haben.

### **3.2 Weiterentwicklung bestehender kaufmännischer Berufe**

Für die kaufmännischen Berufe empfiehlt sich ein Grundkonzept, dass drei Elemente vereint. Das erste Element bildet den Kern von kaufmännischer Kompetenz. Dieser Kern als Klammer aller kaufmännischen Berufe stellt das konstituierende Element für das „Kaufmännische“ dar. Weil es die elementaren Grundlagen sind, spreche ich von „Basics“.

Das zweite Element ermöglicht die Differenzierung für den einzelnen Beruf und seine Spezifika, die auch im Sinne der Typisierung der kaufmännischen Berufe in Unternehmer, kompetenter Sachbearbeiter und Berater erfolgen muss. Aus dieser Differenzierung ergibt sich auch, inwieweit im jeweiligen Beruf das Planungs- und Kontrollsystem des Betriebes mit in die Konzeption einzubeziehen ist.

Das dritte Element bilden allgemeine Felder wie die Auseinandersetzung mit Werten und Umweltfragen und die fremdsprachliche Kompetenz. In einem vierten Element können Zusatzqualifikationen ermöglicht werden.

Die Elemente lassen sich ausdifferenzieren in der folgenden Form:

#### Element 1: Basics

1. Kaufmännische Prozesse
  - 1.1 Basisinformationssystem mit der Abbildung der Geld- und Güterströme (siehe Abb. 1)
  - 1.2 Rechnungslegung
2. Marktorientierung
  - 2.1 funktionsbezogenen Felder
    - 2.1.1 Absatzmarketing
    - 2.1.2 Beschaffungsmarketing
    - 2.1.3 Finanzmarketing
  - 2.2 bereichsbezogene Alternativen<sup>11</sup>
    - 2.2.1 Beziehungsmarketing
    - 2.2.2 lokales Marketing
    - 2.2.3 landesweites Marketing
    - 2.2.4 Marketing im EU-Binnenmarkt
    - 2.2.5 internationales Marketing

#### 3. IT-Kompetenz als Anwendungswissen, z. B.

- 3.1 E-Commerce
- 3.2 Mailingsysteme

#### Element 2: Differenzierung in Berufsspezifika mit den Ausprägungen

- „Unternehmer“
- „kompetenter Sachbearbeiter“
- „Berater“

#### Element 3: Weitere Felder

u. a. Werte, Umwelt, Fremdsprache

#### Element 4: Zusatzqualifikationen

### 3.3 Entwicklung neuer Berufe

Für die Entwicklung neuer Berufe ist die immer weitere Verästelung der Berufswelt in Klein- und Kleinstberufe aus Sicht des VLW der falsche Weg. Im Sinne der über die betrieblichen Zwecke hinausgehenden Funktionen von Ausbildung wird mit solchen Berufen wie z. B. Automatenkaufmann der falsche Ansatz gewählt: die Enge der Branche führt die jungen Menschen weder zur angestrebten überbetrieblichen noch zu einer überberuflichen Kompetenz. Es macht vielmehr

<sup>11</sup> Das derzeitige Konzept von Marketing ist in der Regel nur auf die Großunternehmung ausgerichtet. Das sollte hinterfragt werden.

Sinn, in der Erstausbildung eine größere Breite der Qualifizierung anzustreben.

Umgekehrt ist zu empfehlen, eine stärkere Förderung der Berufe vorzunehmen, die als Querschnittsberufe über allen Branchen liegen und deshalb eine größere Breite an Beschäftigungsmöglichkeiten sichern. Bisher sind die Büroberufe die im dualen System einzigen kaufmännischen Querschnittsberufe, es gibt aber wesentlich mehr an Potenzial. Ein Beispiel wird gerade aus Berlin in die Diskussion gebracht, die Kauffrau/der Kaufmann für Rechnungslegung.<sup>12</sup>

Anhand der betrieblichen Funktionen könnten weitere Querschnittskonzepte entwickelt werden, die zu einer Ausdifferenzierung führen würde, die durch das branchenübergreifende Konzept die Mobilität der Absolventen sichern und den Betrieben für spezifische Aufgaben ausgebildete Mitarbeiter bringen würde.

Bei der Entwicklung neuer Berufe scheint es angeraten, der Frage nachzugehen, ob die Typisierung von kaufmännischer Tätigkeit durch die Etikettierungen „Unternehmer“, „kompetenter Sachbearbeiter“ und „Berater“ einen Ansatzpunkt für Entwicklungen bieten. Es muss allerdings eingeräumt werden, dass das Bild des Unternehmers nur sehr schwierig in Ausbildung umgesetzt werden kann. Für den Bereich des „Beraters“ wäre zu prüfen, wie sich Outsourcingprozesse weiter entwickeln und sich damit die Frage nach einer Qualifizierung für die entsprechende Dienstleistung stellt. Diese Berufe lassen sich als Dienstleistungsberufe vom Typ I klassifizieren. Hierher gehört zum Beispiel die

<sup>12</sup> Vgl.: Rößler, Siegfried; Schnadwinkel, Reinhard H.: Skizze für einen neuen Ausbildungsberuf: Kauffrau/Kaufmann für Rechnungslegung, Berlin, 2006. Es wird ein branchenübergreifender Querschnittsberuf für anspruchsvolle Tätigkeiten in der Rechnungslegung und in der (übergreifenden) Unternehmenspublizität mit der Bezeichnung „Kauffrau/Kaufmann für Rechnungslegung“ vorgeschlagen, für den als Einsatzbereiche die Rechnungslegungsabteilungen aller Unternehmen und alle auf Rechnungslegung spezialisierten Unternehmen gesehen werden. Der Schwerpunkt der Ausbildung soll im Bereich der externen Rechnungslegung und Unternehmenspublizität liegen und auf vier Säulen beruhen, der nationale Rechnungslegung nach Handelsrecht, der internationale Rechnungslegung nach IFRS, EDV-Anwendungen, insb. SAP-Module und DATEV (ggf. als Alternativen oder mit einem EDV-Anwendungsbereich als Pflichtbereich und dem jeweils anderen als Zusatzqualifikation in einem Wahlpflichtbereich), Englisch, insb. Fachenglisch der internationalen Rechnungslegung.

Tätigkeit von Steuerfachangestellten und von Speditions- und Logistikkaufleuten. Daneben existieren weiterhin die Dienstleistungsberufe vom Typ II, die durch konventionelle kaufmännische Dienstleistungen wie etwa Bank- und Versicherungsdienstleistungen geprägt sind. Diese Berufe gilt es zu sichern.

Neue Entwicklungen ergeben sich vor allem bei den Dienstleistungsberufen vom Typ III. Dies sind Berufe, bei denen die Leistungserstellung im Vordergrund steht und die Subsumierung unter „Kaufmännische Berufe“ vorrangig deshalb erfolgt, weil prinzipiell Dienstleistungsberufe dem kaufmännischen Segment zugeordnet werden. Hier macht es Sinn, die Frage nach dem kaufmännischen Kern der kaufmännischen Berufe auch an solche Entwicklungen zu stellen und zu klären, ob die kaufmännischen Inhalte nur als Spurenelemente vorkommen oder ob sie zu einem validen Bestandteil des Berufes gehören. Wenn das nicht der Fall ist, müsste überprüft werden, ob die Notwendigkeit besteht, die kaufmännische Kompetenz in den Beruf stärker einzubringen. Anderenfalls sollte die Kennzeichnung als kaufmännischer Beruf überprüft werden.

#### 4. Welche Rolle spielt die Ausbildung?

Die Rahmenbedingungen für die Ausbildung spielen für die Zukunft der kaufmännischen Berufe eine erhebliche Rolle. Zur Zeit ist ein Downgrading der dualen Ausbildung zu beobachten, das resultiert aus

- der verstärkten Entwicklung zweijähriger Berufe auch im kaufmännischen Bereich, die das Gesamtniveau der Ausbildung nach unten ziehen
- der Entwicklung einfacherer Tätigkeitsfelder in den Unternehmen
- dem Rückgang der kaufmännischen Kernkompetenz als fester Bestandteil der kaufmännischen Berufe

Dies bedeutet eine Verlagerung des Schwerpunktes des Gesamtbereiches der kaufmännischen Berufe. Im Gesamtbereich wächst dann die Zahl der Berufe, in denen auch die Ansprü-

che gegenüber dem Status Quo reduziert werden müssen<sup>13</sup>.

Wenn die duale Ausbildung im kaufmännischen Bereich auch in Zukunft die anspruchsvolleren Berufe mit umfassen soll, muss die Frage beantwortet werden, wie sich die kaufmännische Berufsbildung positioniert, wenn durch die Bachelor-Abschlüsse an den Hochschulen zunehmend die Ausbildung für die o. g. Berufe an die Hochschulen verlagert wird<sup>14</sup>. Dieser in seiner Dimension m. E. noch sehr stark unterschätzte Aspekt führt zu einer weiteren Verlagerung des Schwerpunktes im Gesamtfeld der kaufmännischen Berufe. Dies kann man hinnehmen oder man kann versuchen, dem durch Maßnahmen zum Upgrading der dualen Ausbildung entgegenzuwirken. Dafür sind drei Ansatzpunkte denkbar:

- (1) Durch eine Kombination von Ausbildung und Zusatzqualifikationen wird ein Konkurrenzmodell zur Bachelor-Ausbildung entwickelt
- (2) Durch die Öffnung von Karrierewegen im Unternehmen wird die Attraktivität der dualen Ausbildung erhöht
- (3) Der Weg in die Selbstständigkeit wird als ein besonderes Angebot gezielt ausgebaut

Bisher sind hier nur vage Vorstellungen entwickelt. Wenn aber dieses Upgrading angestrebt werden soll, muss jetzt gehandelt werden. Ansonsten bleibt nur noch die Erkenntnis: „if you can't beat them, join them“ mit dem Versuch, eine Kombination von dualer Ausbildung und Bachelor-Studium anzustreben, auch als triale Ausbildung bezeichnet. Dieses Modell bringt aber auch die klare Möglichkeit, dass schnell ein Punkt erreicht wird kann, wo aus der dualen Ausbildung sich ein duales Bachelor-Studium entwickelt, das außerhalb des dualen Berufsausbildungssystems seinen Platz hat.

---

<sup>13</sup> Die Überlegung, zweijährige Berufe mit geringeren Anforderungen zu definieren muss kritisch gesehen werden. Wenn dies so ist, dann ist ein Übergang in die dreijährige Ausbildung des entsprechenden Bereiches sachlich nicht legitimiert. Weil dies aber erklärtes Ziel der Ausbildung sein soll, entsteht in der Umsetzung ein Widerspruch.

<sup>14</sup> Vgl.: Buschfeld, Detlef: Zur Zukunft kaufmännischer Grundbildung – Erwartungen eines Mittäters, in: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, 21. Jg. 2006, Heft 40, S. 39 – 56.

## 5. Wie werden Innovationen verarbeitet?

Für die Zukunftsfähigkeit der kaufmännischen Berufsausbildung ist eine Absicherung des systematischen Innovationstransfers in Ausbildung notwendig. Diese Frage wird häufig als irrelevant angesehen, weil es ja Neuordnungsverfahren gibt, die bei Bedarf die Innovationen in die Ausbildungsordnungen und dazu parallel die KMK-Rahmenlehrpläne integrieren. Dies ist muss überdacht werden, denn

- (1) es gibt keine Systematik, die absichert, dass die Notwendigkeit des Innovationstransfers erkannt wird,
- (2) es gibt keine vorausschauende Beobachtung, die eine frühzeitige Übernahme von neuen Erkenntnissen und/oder Gegebenheiten in Ausbildung sichert: es gibt kein Frühwarnsystem, das vorausschauend die Notwendigkeit von Änderungen in der Ausbildung anzeigt,

Erstausbildung erfolgt nach dem Konzept des Vorratslernens. Auch wenn wir alle wissen, dass dieses Konzept stark relativiert werden muss - wegen der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens - ist doch die Grundidee von Ausbildung, dass für den Berufseintritt notwendige Qualifikationen vermittelt werden sollen. Wenn diese Qualifikationen aber schon bei Berufseintritt einen Modernitätsrückstand haben, muss darüber nachgedacht werden, wie mit dieser Frage umgegangen wird. Das ist nicht dadurch erledigt, dass der Zwang zum lebenslangen Weiterlernen unabdingbar ist, denn dies macht die Aufgabe nicht überflüssig, dass Ausbildung sich auf dem „state of the art“ bewegen muss.

Dabei stellt die Obsoleszenz der Qualifikationen aufgrund des Vorlaufs der Entwicklung von Ausbildungsordnungen und KMK-Rahmenlehrplänen einen besonderen Ausschnitt des Problems dar. Aus Sicht der Umsetzung von Neuerungen in den Schulen ist folgender Zeitablauf denkbar:

- (1) Eine Innovation zeichnet sich ab
- (2) Zwei Jahre später überlegen die Tarifpartner, ob die Innovation zu einer Neuordnung führen soll
- (3) Nach einem Jahr herrscht Konsens, die Neuordnung wird in die Wege geleitet

- (4) Nach einem Jahr beginnt das Neuordnungsverfahren
- (5) Nach zwei Jahren ist das Verfahren abgeschlossen, allerdings zu spät um noch in die schulischen didaktischen Jahresplanungen übernommen werden zu können
- (6) Nach einem Jahr erfolgt die Umsetzung in der Schule
- (7) Nach drei Jahren verlassen die ersten Auszubildenden die Schule, die von der Änderung betroffen waren

Selbst wenn die Zeiträume überzeichnet erscheinen, wird doch deutlich, dass 10 Jahre seit dem eigentlichen Anlass vergangen sind, bis sich eine Neuerung auf den Berufseintritt auswirkt. Hier muss die Frage gestellt werden, ob es eine systematische Änderung oder eine Optimierung der Zeit geben sollte.

## 6. Wie ist die Perspektive der Berufsschule?

Aus Sicht der Berufsschulen sind sechs Punkte anzusprechen:

(1) Für die Berufsschule stellt sich derzeit vor allem die Frage, wie mit dem Problem der Atomisierung der Berufe umzugehen ist. Es werden zunehmend Kleingruppen erforderlich, um die Verästelungen der Berufswelt aufzufangen. Dies ist mit den derzeitigen Ressourcen der Schulen nicht zu leisten.

(2) Die Information als kaufmännisches Medium muss stärker in den Vordergrund gerückt werden. Bisher stehen die Transaktionsmedien Güter und Geld sowie die Technik der Information noch zu sehr im Vordergrund. Mit einer stärkeren Ausrichtung am System des Unternehmens (siehe Abb. 1) fällt der Schule auch eine klare Rolle zu, nämlich die Zusammenhänge des Systems in den Vordergrund zu rücken, die in der realen Arbeitswelt nicht sichtbar sind.

(3) Die Dienstleistungsberufe vom Typ III stehen am Rand der kaufmännischen Berufsfamilie. Hier wird aus Sicht der Schulen zunehmend ein Widerspruch zwischen der kaufmännischen „Fachlichkeit“ und den in den Ausbildungsord-

nungen immer kleiner werdenden Anteilen kaufmännischer Kompetenz sichtbar. Das betriebliche Systemdenken ist nicht mehr Bestandteil der Ausbildungsberufe, in denen die kaufmännische Kompetenz nur noch in Spurenelementen vorkommt. Hinzu kommt noch, dass in der betrieblichen Ausbildung häufig die Dienstleistung selber im Vordergrund steht.

(4) Die Schwerpunktverlagerungen in der dualen Ausbildung der kaufmännischen Berufe sind für die Schulen eine wesentliche Frage. Es stellt sich zum Beispiel folgendes Problem dar: Wenn es zunehmend zweijährige Berufe gibt, wie kann Schule den Übergang in das dritte Jahr des zugehörigen Berufes sicherstellen? Oder auf der anderen Seite: Wie verändern sich die Schulen, wenn durch die Bachelor-Studiengänge ein Teil der anspruchsvolleren Bildungsgänge nicht mehr in der Berufsschule angesiedelt ist und welche Gestaltungsoptionen haben die beruflichen Schulen in diesem Zusammenhang?

(5) Kann die Schule in der kaufmännischen Berufsbildung auch eine Rolle als Change Agent übernehmen und durch besondere Ansätze wie zum Beispiel Zusatzqualifikationen für einen frühen Innovationstransfer sorgen? Wie müsste sie sich darauf vorbereiten? Welche Chancen haben Schulen, die sich auf diesen Weg machen? Die beruflichen Schulen könnten sich zu einem Innovationszentrum für den Bereich unterhalb

der Hochschule weiterentwickeln, wenn sie es wollten und dürften.

(6) Welchen Beitrag kann die Schule zur Öffnung von Karriere- und Bildungswegen leisten? Hier bietet sich den Schulen ein weites Aktionsfeld. Neben der Absicherung von allgemeinen Abschlüssen durch die Beruflichkeit kann gerade in der Schule ein Ansatzpunkt dafür liegen, dass für ein späteres Studium Credits erworben werden. Die weitere Entwicklung auf europäischer Ebene wird zeigen, wie es weitergehen kann.

### **Ein Wort zum Schluss**

Die Ausführungen sollten zeigen, dass es eine Reihe von Entwicklung gibt, die für die Zukunft der kaufmännischen Berufe von hoher Bedeutung sind. Es gibt Antworten, es gibt aber auch offene Fragen. Die Spezifika der kaufmännischen Berufe herauszuarbeiten ist ein wichtiges Anliegen, das noch weiter zu bearbeiten ist. Die ordnungspolitische Arbeit ist in hohem Maße gefordert, wenn die notwendige Professionalisierung in den kaufmännischen Berufen auf Dauer gesichert sein soll. Die Schulen müssen für sich Perspektiven aus der absehbaren Entwicklungen erarbeiten und umsetzen, um die berufliche Bildung in der kaufmännischen Berufsfamilie zu optimieren. An allen Punkten wollen wir arbeiten.