

Neue Kaufmännische Grundbildung

BUNDESAMT FÜR BERUFSBILDUNG UND TECHNOLOGIE BBT
 OFFICE FÉDÉRAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE OFFT
 UFFICIO FEDERALE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E DELLA TECNOLOGIA UFFT

Februar 2003

www.rkg.ch

Zielsetzung	1	Prozesseinheiten (PE)	4
Kaufmännischer Kompetenzenwürfel	2	Überbetriebliche Kurse (üK)	4
Ausbildung mit drei Anforderungsstufen	2	IGKG Schweiz	5
Gesamtüberblick über die 3 Lehrjahre	3	Standortbestimmung	5
Schulunterricht	3	Lehrabschlussprüfung (LAP)	5
Modellehrgang (MLG)	3	Stimmen zur Reform	7
Arbeits- und Lernsituationen (ALS)	4	Zusammenfassung	8

Zielsetzung

Der Beruf der kaufmännischen Angestellten hat sich in den vergangenen Jahren markant verändert. Computer beherrschen den Alltag, und die Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern nimmt eine führende Stellung ein. Die Arbeitsabläufe sind mit der weltweiten Vernetzung komplexer geworden. Um in diesem anspruchsvollen Beruf heute und morgen bestehen zu können, müssen die heutigen Kaufleute über Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen verfügen.

Die neue kaufmännische Grundbildung realisiert zwei Bildungsziele:

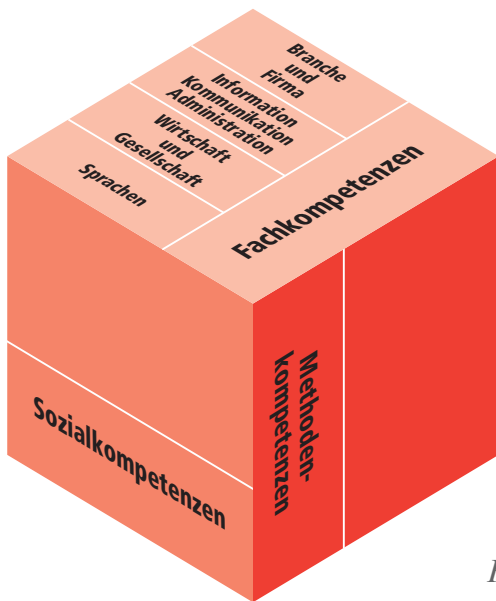
1. Die angehenden Kaufleute lernen das selbstständige Arbeiten, das heisst:
 - Sie übernehmen Verantwortung am Arbeitsplatz.
 - Sie gewinnen Selbstsicherheit.
 - Sie stehen auf eigenen Füßen.

2. Die neue kaufmännische Grundbildung stellt das lebenslange Lernen ins Zentrum. Damit sind die jungen Berufsleute gerüstet, um mit den Innovationen zu wachsen und Flexibilität im sich ständig verändernden Arbeitsmarkt aufbauen zu können.

Die Lernenden werden bereits während ihrer Ausbildungszeit mit den Problemen und Chancen ihrer Lehrfirma konfrontiert. Die neue Ausbildung sensibilisiert die jungen Kaufleute für die Komplexität der Arbeitsprozesse in ihrer Firma und fördert das vernetzte Denken.

Um im anspruchsvollen Beruf der kaufmännischen Angestellten heute und morgen bestehen zu können, müssen die heutigen Kaufleute über neue Kompetenzen verfügen.

Kaufmännischer Kompetenzenwürfel



symbolisch auf, dass die drei Ebenen *Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen* miteinander verbunden sind. Diese Kompetenzen werden die jungen Berufsleute während ihrer dreijährigen Ausbildung erwerben und einsetzen.

Mit den *Fachkompetenzen* erlernen die angehenden Kaufleute das fachliche Wissen und Können in ihrem Berufsfeld. Zu den *Methodenkompetenzen* gehören Fähigkeiten wie Präsentations- oder auch Verkaufstechniken. Dadurch sind die Lernenden befähigt, sich Wissen und Können anzueignen und situationsgerecht anzuwenden. Über *Sozialkompetenz* verfügen die jungen Kaufleute dann, wenn sie mit sich und ihrer Umwelt verantwortungsvoll umgehen können. Jede der drei Würfel-

seiten ist für die Grundbildung von gleicher Bedeutung. Der Kompetenzenwürfel bildet auch eine Basis für eine einheitliche Sprache. Durch ihn verwenden nun Lernende, Berufsbildner und Berufsschullehrer alle die gleichen Ausdrücke.

Der kaufmännische Kompetenzenwürfel gilt für alle an der Ausbildung Beteiligten: Lernende, Lehrbetriebe und Berufsschulen.

Der kaufmännische Kompetenzenwürfel verkörpert das neue Berufsbild. Er ist Basis und Kernstück der neuen kaufmännischen Berufslehre. Der Würfel zeigt

2

Ausbildung mit drei Anforderungsstufen

Die kaufmännische Grundbildung kann in drei Anforderungsstufen B, E oder M absolviert werden.

Das **B-Profil** (Basisbildung) wertet die bisherige zweijährige Bürolehre zu einer dreijährigen *Grundbildung* auf. Im B-Profil beherrschen die Lernenden die kaufmännischen Aufgaben mit mehrheitlich ausführendem Charakter. Einen Schwerpunkt bildet die Ausbildung im Lernbereich Information, Kommunikation, Administration (IKA). Die Lernenden verstehen sich als Dienstleistende gegenüber internen und externen Kunden. Sie sind fähig, in der Standardsprache kompetent

zu kommunizieren. In einer Fremdsprache verstehen sie einfache Texte und Gespräche.

Das **E-Profil** (erweiterte Grundbildung) umfasst die bisherige klassische kaufmännische Lehre. Die kaufmännischen Aufgaben sind auf ein hohes Mass an Selbstständigkeit ausgerichtet. Die Lernenden erwerben die Fähigkeiten, Aufgaben und Prozesse neu zu definieren. Sie sind fähig, sich in der Standardsprache mündlich und schriftlich einwandfrei auszudrücken. Sie verfügen zusätzlich über gute Kenntnisse in einer zweiten Landessprache und Englisch.

Die höchste Anforderungsstufe entspricht dem

M-Profil. Dabei durchlaufen die Lernenden die erweiterte Grundbildung in Kombination mit den Anforderungen der kaufmännischen Berufsmaturität. Die kaufmännische Berufsmaturität kann auch im Anschluss an eine Berufslehre absolviert werden.

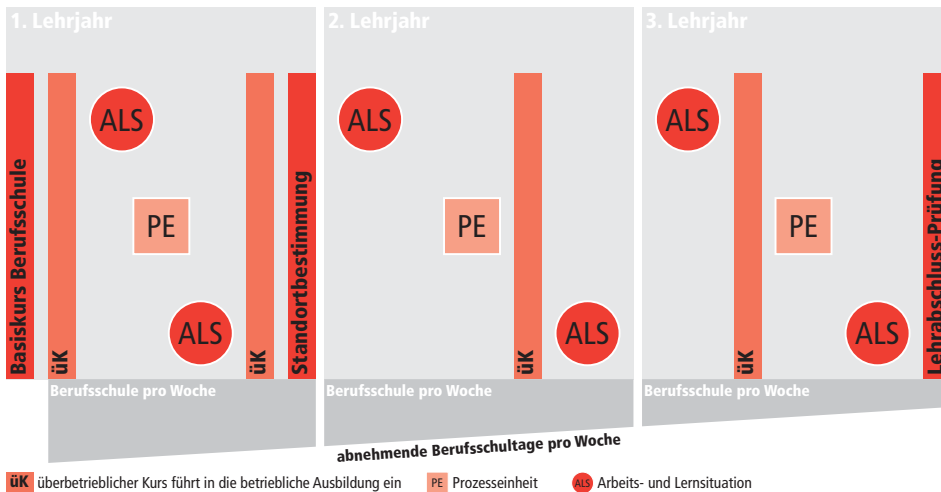


B-Profil
vor allem ausführende Tätigkeiten



E-Profil
vor allem selbstständiges Arbeiten und Planen von Prozessen

Gesamtüberblick über die 3 Lehrjahre



Schulunterricht

Die neue kaufmännische Lehre beginnt mit einem *Basiskurs* an der kaufmännischen Berufsschule. Der Basiskurs vermittelt einerseits Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, Umgangsformen oder Eigenverantwortung, andererseits im Bereich der Administration verschiedene Arbeitstechniken, Umgang mit neuen Technologien usw. Wie der Name „Basiskurs“ verrät, erwerben die Lernenden somit Basiskenntnisse und Fähigkeiten, so dass sie unmittelbar danach im Lehrbetrieb arbeits- und einsatzfähig sind. Der Basiskurs entlastet die Betriebe davon, den Lernenden das grundlegende kaufmännische Wissen zu vermitteln.

Der Basiskurs vermittelt den Lernenden grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten für die betriebliche Ausbildung.

Nach dem Basiskurs besuchen die Lernenden lehrbegleitend den *Berufsschulunterricht* in einem *degressiven Modell*, das heisst, die Lektionenzahl im Berufsschulunterricht nimmt von Lehrjahr zu Lehrjahr ab. Angestrebt wird eine Degression ausgehend von zwei vollen Schultagen im ersten Lehrjahr über eineinhalb Tage im zweiten zu einem Tag im dritten Lehrjahr. Somit stehen die Lernenden am Ende der Ausbildung der Lehrfirma zeitlich am längsten zur Verfügung und können für anspruchsvolle Arbeiten eingesetzt werden.

Modelllehrgang (MLG)

Der *Modelllehrgang* bildet in der betrieblichen Ausbildung das Herzstück der neuen kaufmännischen Lehre. Im Gegensatz zum früheren Modelllehrgang beinhaltet das neue Instrument *klar definierte und messbare Leistungsziele*. Die Leistungsziele werden in regelmässigen Abständen auf ihre Aktualität überprüft. Berufsbildner und Lernende orientieren sich während der Lehrzeit am Modelllehrgang. Er bildet das verbindliche „Drehbuch“ für Inhalt und Ablauf der Lehre und ist das persönliche Arbeits- und Kontrollmittel.

Der Standard-Modelllehrgang ist massgebend für alle Lehrbetriebe.

Der Modelllehrgang ist auf dem *Kompetenzwürfel* aufgebaut. Jedem Leistungsziel aus der Ebene „Fachkompetenzen“ sind die dazu erforderlichen „Metho-

den-“ und „Sozialkompetenzen“ zugeordnet. Der Katalog der Ausbildungsziele besteht aus drei Ebenen:

- 1. Leitidee:** Sie begründet, weshalb zukünftige Kaufleute die jeweilige Kompetenz brauchen.
- 2. Dispositionsziele:** Jede Leitidee beinhaltet ein oder mehrere Dispositionsziele. Sie zeigen den zukünftigen Kaufleuten, wie sie sich im Geschäftsalltag zu verhalten haben.
- 3. Leistungsziele:** Sie beschreiben die konkret erwarteten Fähigkeiten der Kaufleute am Ende ihrer Ausbildung und bilden die Grundlage für die Überprüfung der Zielerreichung.

Der *Standard-Modelllehrgang* ist massgebend für alle Lehrbetriebe. Auf dieser Grundlage erstellen die Ausbildungs- und Prüfungsbranchen ihre Branchen-Modelllehrgänge.

Arbeits- und Lernsituationen (ALS)

Während der Lehre überprüft der Berufsbildner anhand einer Arbeits- und Lernsituation (ALS) periodisch das Arbeiten und Verhalten des Lernenden im Betrieb. Eine ALS konzentriert sich auf einen zentralen Arbeitsbereich des Lernenden. Zur Beurteilung jeder ALS stellt der Berufsbildner aus dem *Modelllehrgang* passende Leistungsziele und Verhaltenskriterien zusammen. Nach einem Vorbereitungsgespräch mit dem Berufsbildner beschäftigt sich der

Lernende während mindestens drei Monaten intensiv mit der ALS. Der Berufsbildner teilt dem Lernenden in einem abschliessenden Beurteilungsgespräch seine Beobachtungen und die Note mit, welche bei der Lehrabschlussprüfung angerechnet wird. Den Berufsbildnern wird ein aussagekräftiges Beurteilungssystem zur Verfügung gestellt. In jedem der drei Lehrjahre findet obligatorisch die Bewertung von zwei ALS statt.

Prozesseinheiten (PE)

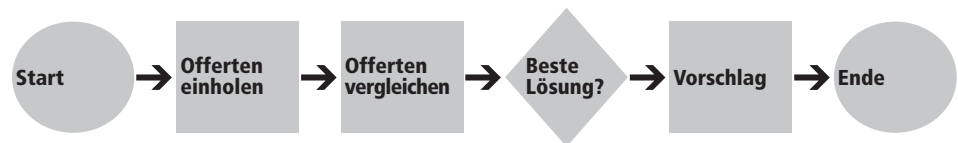
Die heutige Arbeitswelt verlangt von den Kaufleuten ein verstärktes prozessorientiertes und bereichsübergreifendes Denken und Handeln. Deshalb wird bei der Ausbildung in den Betrieben darauf geachtet, dass sich die Lernenden nicht mit isolierten Einzeltätigkeiten beschäftigen, sondern sich mit ganzen Arbeitsabläufen sowie vernetzten Teilschritten auseinandersetzen. Betriebliche Abläufe müssen erkannt, verstanden und festgehalten werden können. Dazu gehören insbesondere Selbstständigkeit, analytisches Vorgehen, Präsentationstechnik und vernetztes Denken. Das mit den *Prozesseinheiten* (PE) geschaffene Instrument erlaubt, die genannten Fähigkeiten zu überprüfen. Die grobe Aufgabenstellung für die Prozesseinheiten erfolgt durch die zuständige Branche. Dadurch besteht die Gewähr, dass die Prozesseinheiten praxisbezogen sind. Im Lehrbetrieb bestimmt dann der Berufsbildner die wichtigsten Arbeitsschritte und bespricht sie mit dem Lernen-

den in einem Vorbereitungsgespräch. Nachdem der Lernende einige Zeit in einem solchen Prozess gearbeitet hat, bewertet der Berufsbildner aufgrund festgelegter Beurteilungskriterien, in welchem Mass der Lernende die Prozesseinheit versteht und beherrscht. Er erteilt ihm dafür eine Note, die einen weiteren Bestandteil der Lehrabschlussprüfung darstellt. Während der Lehre werden drei PEs absolviert, wobei sich das Anspruchsniveau einer PE vom ersten bis ins dritte Lehrjahr steigert.

Parallel zur Prozesseinheit führen die Lernenden ein *Lernjournal*. Sie notieren darin ihre Erfahrungen, ihre positiven wie auch negativen Erlebnisse und lassen ihre Denkschritte und Erlebnisse nochmals Revue passieren. Verbesserungsvorschläge zu ihrem eigenen Verhalten dokumentieren sie ebenfalls. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ziehen sie die Konsequenzen für ihr zukünftiges Handeln.

*Prozesseinheiten
umfassen betriebliche
Abläufe.*

Beispiel eines Ablaufs



Überbetriebliche Kurse (üK)

Während der dreijährigen Lehrzeit organisieren die Branchenverbände vier *überbetriebliche Kurse* mit einer Dauer von zwei bis vier Tagen pro Lehrjahr (s. Grafik S. 3). Für Lernende, die keiner spezialisierten Ausbildungs- und Prüfungsbranche angehören, organisiert die „*Interessengemeinschaft kaufmännische Grundbildung (IGKG)*“ diese Kurse. Der Besuch der üK ist für die Lernenden obligatorisch.

Im ersten Kurs werden die Lernenden in die betriebliche Ausbildung eingeführt. Sie lernen die Instrumente (Modelllehrgang, Arbeits- und Lernsituationen und Prozesseinheiten) ihrer Branche und Firma kennen.

Die verbleibenden drei Kurse dienen der *Präsentation der absolvierten Prozesseinheiten*, sofern dieser Bestandteil in der Prozesseinheit vorgesehen ist. Das heisst, die Lernenden präsentieren ihre geprüfte Prozesseinheit und erläutern insbesondere auch mögliche Verbesserungsvorschläge. Die Präsentation wird bewertet und benotet. Die erteilte Note fliesst als zusätzlicher Bestandteil in die bereits erhaltene Teilnote der entsprechenden Prozesseinheit ein.

In den überbetrieblichen Kursen können zusätzlich auch *branchenspezifische Kenntnisse* vermittelt werden.

IGKG Schweiz

Berufsbildung ist eine Verbundaufgabe. Die wichtigsten Sozialpartner (Schweizerischer Arbeitgeberverband, Schweizerischer Gewerbeverband, Schweizerischer Kaufmännischer Verband) haben sich zur *Interessengemeinschaft kaufmännische Grundbildung* (IGKG) zusammengeschlossen.

Die *IGKG Schweiz* (www.igkg.ch) koordiniert die Weiterentwicklung der betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildung sowie der betrieblichen Lehrabschlussprüfung im Rahmen des „Allbranchenkonzeptes“. Die neue kaufmännische Lehre ist eine „Allbranchenlösung“, das heisst, dass sich die verschiedenen Berufsverbände auf ein einziges Ausbildungs- und Prüfungsreglement verpflichten. Diese Lösung entspricht den Besonderheiten unseres Arbeitsmarktes, ermöglicht die Förderung generalisierter Kompetenzen und stellt so die Mobilität der jungen Kaufleute im gesamten Berufsfeld sicher.

Das „Allbranchenkonzept“ sieht auch *Ausgestaltungsmöglichkeiten für Branchen* vor. Damit ist eine Orien-

tierung der Ausbildung an branchenspezifischen und betrieblichen Notwendigkeiten möglich. Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) ist für die Zulassung von Ausbildungs- und Prüfungsbranchen zuständig. Diese bilden die *Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen* (SKKAB). Die SKKAB (www.skkab.ch) ist von der IGKG Schweiz unabhängig und vertritt die Interessen gegenüber Bund, Kantonen und Berufsschulen.

Die Träger der IGKG Schweiz bilden zudem die neu geschaffene *Ausbildungs- und Prüfungsbranche „Dienstleistung und Administration“* für Betriebe, die bisher keiner spezialisierten Branche angehört (www.igkg.ch). (Inter-)Kantonale Organisationen unterstützen diese Betriebe vor Ort. Sie verstehen sich als Stimme im Dialog mit den Berufsschulen und den Berufsbildungsämtern, sie arbeiten nach gesamtschweizerisch gültigen Reglementen und gewährleisten eine auf die Bedürfnisse der Lehrbetriebe ausgerichtete Umsetzung der überbetrieblichen Kurse.

5

Standortbestimmung

Am Ende des ersten Lehrjahres findet eine *Standortbestimmung* statt. Sowohl die Berufsschule als auch der Lehrbetrieb beurteilen die *bisherigen Leistungen* der Lernenden. Für diese Beurteilung verwendet die Berufsschule grundsätzlich Erfahrungsnoten aus den wichtigsten Fächergruppen, während im Lehrbetrieb die ersten zwei Arbeits- und Lernsituation (ALS) und die erste Prozesseinheit (PE) massgebend sind. Für ein planmäßiges Fortsetzen der Lehre sind genügende Leistungen in der Berufsschule und

Für die Standortbestimmung am Ende des ersten Lehrjahres beurteilen sowohl die Berufsschule als auch der Lehrbetrieb die bisherigen Leistungen der Lernenden.

im Lehrbetrieb erforderlich. Die Standortbestimmung kann für die Lernenden Konsequenzen haben. Lernende mit *sehr guten Noten* in der Berufsschule können unter bestimmten Voraussetzungen in eine lehrbegleitende Berufsmaturitätsklasse wechseln.

Andererseits kann eine *ungenügende* Standortbestimmung entweder zu einer Wiederholung des ersten Lehrjahres, zum Wechsel in ein tieferes Niveau (Grundbildung) oder auch zum Abbruch der Lehre führen.

Lehrabschlussprüfung (LAP)

Die Lehrabschlussprüfung setzt sich neu aus zwei gleichwertigen Teilen, einem Schul- und einem Betriebs-/Branchenteil, zusammen.

I. Betrieblicher Teil

Der betriebliche Teil der Abschlussprüfung umfasst vier Teilnoten mit je 25 Prozent Gewicht.

Arbeits- und Lernsituationen (ALS): Von den insgesamt 6 ALS-Noten (2 pro Lehrjahr) wird die *Durchschnittsnote* errechnet, die 25 Prozent des betrieblichen Prüfungsteils bildet.

Prozesseinheiten (PE): Aus den Noten der drei absol-

vierten *Prozesseinheiten* wird die Durchschnittsnote errechnet, die zu einem weiteren Viertel in die Gesamtnote des Betriebsteils einfließt.

Schriftliche Prüfung: Die schriftliche Prüfung umfasst Elemente, die für alle kaufmännischen Lernenden sämtlicher Branchen identisch sind. Prüfungsbranchen, die einen eigenen Modelllehrgang anwenden, ergänzen branchenspezifische Prüfungsaufgaben. Die erteilte Note zählt zu einem weiteren Viertel.

Mündliche Prüfung: Auch hier dient der entsprechende Branchen-Modelllehrgang als Basis. Die erteilte Note bildet das verbleibende Viertel des betrieblichen Teils.

1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	Berechnung	Gewicht
ALS ALS	ALS ALS	ALS ALS	Mittelwert	¼
PE	PE	PE	Mittelwert	¼
		Schriftliche Prüfung gesamtschweizerisch	Mittelwert	¼
		Mündliche Prüfung branchenspezifisch	Mittelwert	¼

Lehrabschlussprüfung (LAP)
betrieblicher Teil, B- und E-Profil

PE Prozesseinheit ALS Arbeits- und Lernsituation

2. Schulischer Teil

6

Der schulische Teil umfasst im E-Profil *acht gleichwertige Prüfungselemente*. Je nach Fächergruppe erfolgt eine eigentliche Prüfung und/oder die Erfahrungsnoten aus dem zweiten und dritten Lehrjahr werden mitberücksichtigt.

Die Lehrabschlussprüfung im B-Profil unterscheidet sich hauptsächlich in folgenden Punkten: Es erfolgt ein Abschluss entweder in der zweiten Landessprache oder Englisch, die selbstständige Arbeit sowie der Abschluss in W&G III entfallen. Da bei der Ausbildung im B-Profil ein Schwerpunkt auf den Lernbereich IKA gelegt wird, schliessen die Lernenden sowohl in IKA I als auch in IKA II ab.

3. Betrieblicher und schulischer Teil zusammen

Die Lernenden haben bestanden, wenn sie in der betrieblichen und in der schulischen Prüfung jeweils im Mittel die Note 4 erreicht haben, wobei 6 die beste Note ist. Sie erhalten das *eidgenössische Fähigkeitszeugnis* und sind berechtigt, die gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung „gelernte Kauffrau“ / „gelernter Kaufmann“, „erweiterte Grundbildung“ zu benutzen. Im B-Profil schliessen die Lernenden mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis als „gelernte Kauffrau“ / „gelernter Kaufmann“, „Basisbildung“ ab.

Fachbereiche	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	ERFA	LAP	Gewicht
Information / Kommunikation / Administration (IKA)	ERFA	ERFA LAP Periode für LAP		50%	50%	½
Wirtschaft und Gesellschaft, gesamtschweizerisch (W&G CH)			LAP		100%	½
Wirtschaft und Gesellschaft, schulspezifisch (W&G Schule)			LAP		100%	½
Wirtschaft und Gesellschaft, 1. Landessprache		ERFA	ERFA	100%		½
2. Landessprache		ERFA	ERFA LAP	50%	50%	½
Englisch		ERFA	ERFA LAP	50%	50%	½
Ausbildungseinheiten (AE), Selbständige Arbeit (SA)	AE	AE AE	SA	AE SA	67% 33%	½

Lehrabschlussprüfung (LAP)
schulischer Teil, E-Profil

ERFA Erfahrungsnote LAP Lehrabschlussprüfung

Fachbereiche	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	ERFA	LAP	Gewicht
Information / Kommunikation / Administration (IKA)			LAP Periode für LAP in IKA		100%	½
Information / Kommunikation / Administration, Erfahrungsnoten (IKA ERFA)	ERFA ERFA	ERFA ERFA	ERFA ERFA	100%		½
Wirtschaft und Gesellschaft, gesamtschweizerisch (W&G CH)			LAP		100%	½
Wirtschaft und Gesellschaft, schulspezifisch (W&G Schule)		ERFA ERFA	ERFA LAP	50%	50%	½
1. Landessprache		ERFA ERFA	ERFA LAP	50%	50%	½
2. Landessprache		ERFA ERFA	ERFA LAP	50%	50%	½
Ausbildungseinheiten	AE	AE AE		Mittelwert der Leistungen		½

Lehrabschlussprüfung (LAP)
schulischer Teil, B-Profil

**Herausgeber**

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
 (BBT), Christoph Schmitter,
 Effingerstrasse 27, 3003 Bern

Koordination

Mirjam Osterwalder, Frey Akademie,
 Riedlistrasse 15a, 8006 Zürich, Telefon 01 368 71 71,
 osterwalder@freyakademie.com

Autoren

Rolf Suter, Text überarbeitet von
 Mirjam Osterwalder

Gestaltung

Wiggenhauser & Woodtli GmbH, 8006 Zürich

Druck

Druckerei Suter AG, 5036 Oberentfelden

Zusammenfassung

„Added value“ oder der Mehrwert der neuen kaufmännischen Grundbildung

- Die neue kaufmännische Lehre bedeutet eine enorme *Aufwertung der Lehrbetriebe und Branchen*. Durch deren 50-prozentige Mitbestimmung bei der Lehrabschlussprüfung wird die Lehre verstärkt praxisorientiert. Die Lehrabsolventen verfügen nicht nur über Wissen, das sie sich vor allem an der Berufsschule angeeignet haben, sondern sind fähig, dieses Wissen in ihrer täglichen Arbeit zielgerichtet anzuwenden.
- Die Kombination von Fachkompetenz mit Methoden- und/oder Sozialkompetenz bildet die Grundlage, um den Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden.
- Der *Basiskurs* zu Beginn der Lehre entlastet den Lehrbetrieb von der Vermittlung der zum Teil aufwändigen elementaren Grundkenntnisse. Der Berufsbildner kann den Lernenden unmittelbar nach dem Basiskurs konkrete Aufgaben übertragen. Die Arbeitsfähigkeit der Lernenden im ersten Lehrjahr wird somit massiv erhöht.
- Die neue Ausbildung ist als *degressives Modell* aufgebaut, das heisst, die Anzahl der Lektionen an der *Berufsschule* wird bis zum dritten Lehrjahr kontinuierlich abgebaut. Das bedeutet, dass die auszubildenden Kaufleute insbesondere im dritten Lehrjahr, also dann, wenn sie für den Lehrbetrieb am „wertvollsten“ sind, auch am häufigsten im Unternehmen praktisch tätig sind.
- Das *Prozessdenken* – und damit verbunden auch das *vernetzte Denken* – wird konsequent sowohl in die schulische als auch in die betriebliche Ausbildung einbezogen. Gerade durch dieses vernetzte Denken, durch das (Er-)Kennen und Verstehen von betrieblichen Abläufen, erhalten die Kaufleute die elementare praktische Ausbildung, welche in Zukunft für den Erfolg aller Unternehmen unerlässlich sein wird.