



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

## Separatum Informationen 2017–2018

0100110100101101  
10100000101000010  
101001101 2022  
1010000  
010100110100101101  
10100000101000010  
010011010010110  
00010100000101000010  
001101001011

Kaufleute

Employé-e-s de commerce

Impiegati di commercio



---

## INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>Vorwort</b> Thomas-Peter Binder, Präsident ovap	<b>03</b>
<b>«Kaufleute 2022»: Zuständigkeiten, Beteiligte und Vorgehen auf dem Weg zur Bildungsverordnung 2022</b> Matthias Wirth, Präsident Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB	<b>04</b>
<b>«Kaufleute 2022»: Eine zukunftsorientierte kaufmännische Grundbildung gestalten</b> Dr. Petra Hämmerle, Ectaveo AG	<b>08</b>
<b>Entwicklung und Reglementierung der kaufmännischen Grundbildung: ein Rück- und Ausblick</b> Roland Hohl, Präsident der SKBQ Kauffrau/Kaufmann EFZ	<b>11</b>

---



## Vorwort



**Thomas-Peter Binder**  
Präsident ovap

Liebe Leserinnen und Leser

Die berufliche Grundbildung orientiert sich am Arbeitsmarkt. Durch diesen direkten Arbeitsweltbezug weist die Schweiz eine sehr tiefe Jugendarbeitslosigkeit aus. Dieser Arbeitsmarktbezug zeigt, wie wichtig das Zusammenspiel der drei Partner Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt für die Berufsentwicklung und die Qualität der Berufsbildung ist.

Die Arbeitswelt wandelt sich ständig. Unser kaufmännisches Berufsfeld, geprägt von unterschiedlichsten Branchen, wurde in den letzten Monaten öfters als Auslaufmodell bezeichnet. Da bin ich ganz anderer Meinung! Der Beruf der Kauffrau/des Kaufmanns wird sich zwar ändern, das steht fest. Vor allem die Digitalisierung wird uns alle vor grosse Herausforderungen stellen und neue Kompetenzen abverlangen. Unsere Geschäftsprozesse werden sich aufgrund von E-Government, E-Voting, elektronischen Plattformen für Baugesuche, Einwohnerdaten, Umzug, elektronischer Identität, etc. verändern.

Die SKKAB hat 2017, anlässlich der 5-Jahre-Überprüfung, einen Synthesebericht herausgegeben und darin interessante Fragestellungen für die nächste Überprüfung, also für die Bildungsverordnung 2022, aufgenommen.

Der Synthesebericht der SKKAB ist für uns ein wichtiges Instrument für die Gestaltung der Bildungsverordnung 2022.

Der Präsident der Schweizerischen Konferenz der Kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranche (SKKAB),

Matthias Wirth, berichtet, wie die SKKAB, die Trägerin der Bildungsverordnung Kauffrau/Kaufmann EFZ, den Prozess für die Bildungsverordnung 2022 gestalten wird und wie die verschiedenen Akteure eingebunden werden.

Die Projektleiterin der Bildungsverordnung 2022, Petra Hämmerle, Ectaveo AG, führt uns in die didaktischen Aspekte und in die Kompetenzmodellierungen für einen adäquaten Bildungsplan ein und zeigt auf, was heute «state of the art» ist.

Der Präsident der Schweizerischen Kommission für Berufsentwicklung und Qualität Kauffrau/Kaufmann EFZ, Roland Hohl, erklärt uns, wie die Bildungsverordnung 2022 als evidenzbasierter Entwicklungsprozess vorbereitet wird.

Ich bin zuversichtlich, dass es der SKKAB und ihren 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen gelingen wird, eine attraktive und arbeitsmarktgerechte Grundbildung zu modellieren.

Freundliche Grüsse

**Thomas-Peter Binder**  
Präsident ovap

## «Kaufleute 2022»: Zuständigkeiten, Beteiligte und Vorgehen auf dem Weg zur Bildungsverordnung 2022

### Erste 5-Jahre-Überprüfung 2016/17 als erfolgreicher Prozess!

Die kaufmännische Grundbildung wurde mit dem Ausbildungs- und Prüfungsreglement 2003 grundlegend reformiert. Die Einführung der Bildungsverordnung Kauffrau/Kaufmann EFZ im Jahr 2012 brachte notwendige Aktualisierungen, Anpassungen und Vereinfachungen, ansonsten wurde der mit der neuen kaufmännischen Grundbildung eingeschlagene Weg konsequent fortgesetzt.

Bildungsverordnung, Bildungsplan und Umsetzungsinstrumente sind gemäss Berufsbildungsgesetz mindestens alle fünf Jahre bezüglich der wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und didaktischen Entwicklungen zu überprüfen und, falls notwendig, anzupassen. Dabei werden allfällige neue organisatorische Aspekte der beruflichen Grundbildung berücksichtigt.

Im Zentrum der ersten 5-Jahre-Revision nach der Einführung der Bildungsgrundlagen standen Optimierungen bei der betrieblich organisierten Grundbildung (BOG). Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt und hat sich mindestens in zweifacher Hinsicht als zweckmässig erwiesen:

- Der Bildungsplan Kauffrau/Kaufmann EFZ für die schulisch organisierte Grundbildung (SOG) wurde 2015 in Kraft gesetzt. Dabei wurde dieser Prozess auch genutzt, diverse Anpassungen der Bildungsverordnung auf den 1. Januar 2015 einzuführen und sämtliche Ausführungsbestimmungen auf den 30. März 2015 zu aktualisieren.
- Gleichzeitig hat es sich als richtig erwiesen, in der ersten 5-Jahre-Überprüfung keine grundlegenden Anpassungen vorzunehmen: Betrachtet man allein schon die Thematik der Digitalisierung auf unseren Beruf, so sind auch heute noch die relevanten Auswirkungen auf die künftigen Skills und Kompetenzen im kaufmännischen Bereich Gegenstand vieler Studien und Diskussionen.

Mit dieser Ausgangslage konnte die SKKAB als zuständige Trägerschaft für die Verordnung über die berufliche Grundbildung und des Bildungsplans für den Beruf Kauffrau/Kaufmann EFZ Ende 2015 einen relativ einfachen Prozess aufsetzen. Dieser Prozess mündete Ende 2016 in einen Schlussbericht des Eidg. Hochschulinstituts für Berufsbildung EHB, welches die SKKAB begleitet und beraten hat. Darin enthalten sind die Ergebnisse eines Erfahrungsaustausches zur Umsetzung der Bildungsverordnung, der Online-Befragungen diverser Stakeholders und der Vertiefungsworkshops sowie die Empfehlungen zuhauenden der Schweizerischen Kommission für Berufsentwicklung und Qualität (SKBQ) Kauffrau/Kaufmann EFZ.

Der Vorstand der SKKAB hat am 15. Februar 2017 einen Synthesebericht verabschiedet. Dieser setzt die Resultate und Stellungnahmen der 5-Jahre-Überprüfung in den Kontext der Reformen der Bildungsverordnung 2012 und des dazugehörigen Bildungsplans und beinhaltet einen Ausblick mit Themenstellungen für die nächste, wohl grundsätzlichere Überprüfung.

### Grosse Herausforderungen für die Weiterentwicklung des Berufs gegeben

Betrachtet man ein paar Kennzahlen zum Beruf Kauffrau/Kaufmann EFZ, ergeben sich allein schon aus quantitativer Sicht besondere Anforderungen an einen grundsätzlicheren Berufsentwicklungsprozess.

#### Ein paar Kennzahlen zur beruflichen Grundbildung

##### Lernende Kauffrau/Kaufmann EFZ 2015 (Gesamtbestand)

Absolut	43 561
In % aller Lernenden berufliche Grundbildung mit EFZ	20,9%

##### Schulen

>	150
Mitgliedschulen SKKBS (kaufm. Berufsfachschulen)	72
Mitgliedschulen KSHR (Handelsmittelschulen)	60
Mitgliedschulen VSH (private Handelsschulen)	44

##### Betriebe

Lehrbetriebsstätten alle Branchen gemäss DBLAP2	19 401
---	--------

##### Anerkannte Ausbildungs- und Prüfungsbranchen

21

##### Beteiligte Kantone

26

Quellen: DBLAP2, BFS, Websites SKKBS, KSHR, VSH (Februar 2017)

Der Beruf präsentiert sich aus quantitativer Sicht als die mit grossem Abstand bedeutendste berufliche Grundbildung in der Schweiz mit einer Vielzahl von engagierten Beteiligten.

Auch aus internationaler Perspektive ist der Beruf bemerkenswert: Der schweizerischen Bildungsverordnung Kauffrau/Kaufmann EFZ stehen in Deutschland, welches ein vergleichbares Berufsbildungssystem wie die Schweiz kennt, über 30 kaufmännische Berufe mit jeweils eigenständigen, unabhängigen Bildungsgrundlagen gegenüber, so zum Beispiel die Kauffrau im Eisenbahn- und Strassenverkehr, der Hotelkaufmann, die IT-System-Kauffrau, die Kauffrau für Marketingkommunikation oder der Industriekaufmann.

Der Handlungsdruck und der Handlungsbedarf kann je nach Branche und Wirtschaftszweig sehr unterschiedlich sein, sodass auch künftig unterschiedliche Geschwindigkeiten und Verhältnisse in die Überlegungen miteinzubeziehen sind.

Schliesslich ergeben sich auch aufgrund von Vielfalt und Bedeutung der im erwähnten Synthesebericht der SKKAB aufgeführten Fragestellungen für eine künftige Überprüfung grosse Herausforderungen für eine nächste Überprüfung der Bildungserlasse.

### Zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Berufs bedingt Offenheit und den Einbezug aller Beteiligten!

In Anbetracht dieser komplexen Ausgangslage hat der Vorstand SKKAB bereits im Frühjahr 2017 eine Masterplanung mit zentralen Stossrichtungen für die nächste Überprüfung erarbeitet und das weitere Vorgehen ab zweitem Semester

2017 mit den Verbundpartnern aus Bund und Kantonen abgestimmt. Im September 2017 stimmte die Delegiertenversammlung der SKKAB den strategischen Überlegungen und der Masterplanung im Hinblick auf die Bildungsverordnung 2022 einstimmig zu.

Die ausgezeichnete Ausgangslage des Berufs (ein einziger Beruf mit Flexibilitäten statt viele starre Einzelberufe, Handlungs- und Kompetenzorientierung seit 2003 im Grundsatz vorhanden, hohe Attraktivität für junge Personen, hohe Durchlässigkeit und Arbeitsmobilität) gilt es auszunutzen. Die angestrebte Vision einer übergreifenden Kompetenzorientierung und einer ganzheitlichen Lernortkooperation (siehe auch Beitrag Petra Hämmerle) bedingt einen strukturierten, evidenzbasierten Entwicklungsprozess (vgl. hierzu Beitrag Roland Hohl). Aus SKKAB-Sicht gilt es dabei, diesen Prozess weitgehend entwicklungs offen anzugehen. Bisherige Inhalte, Strukturen, Prozesse und Gegebenheiten dürfen den Blick nach vorne nicht beeinträchtigen bzw. einfach als gegeben betrachtet werden, ansonsten eine zukunftsgerichtete Ausrichtung des Berufs auf die Bedürfnisse einer Wirtschaft im (digitalen, gesellschaftlichen und globalen) Wandel infrage gestellt ist.

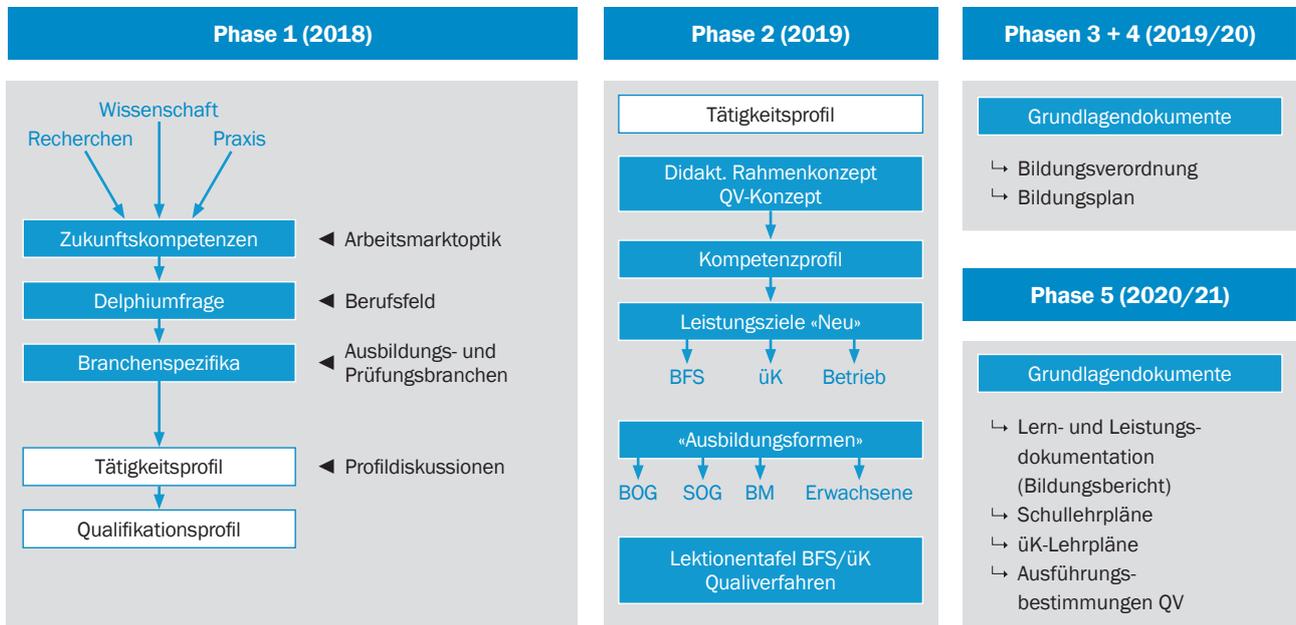
Als Trägerin des Berufs Kauffrau/Kaufmann EFZ steuert die SKKAB die Weiterentwicklung des kaufmännischen Berufsfeldes. Dabei sind die Mitwirkung der Ausbildungs- und

Prüfungsbranchen, der Einbezug der betroffenen Unternehmen und die Einbindung aller weiteren Akteure sowie die Unterstützung der Verbundpartner Bund und Kantone jedoch absolut zentral.

**Berufsentwicklung «Kaufleute 2022»: Projektplanung und Projektorganisation**

Im Dezember 2017 stimmte die EBBK dem Gesuch der SKKAB um Projektförderung für die wichtige erste Phase (Januar 2018 bis Oktober 2019) der Berufsentwicklung im Hinblick auf die künftige Bildungsverordnung Kauffrau/ Kaufmann EFZ mit Umsetzung ab 2022 zu (siehe Projektplanung unten). Bereits zu einem früheren Zeitpunkt hat die EBBK zwei betrieblich orientierten Pilotumsetzungen «Optimierungen Qualifikationsverfahren» in den kaufmännischen Branchen Dienstleistung und Administration sowie Öffentliche Verwaltung zugestimmt, woraus wichtige Erkenntnisse hinsichtlich kompetenzorientierter Qualifikationsverfahren in diese erste Phase des Weiterentwicklungsprozesses einfließen werden.

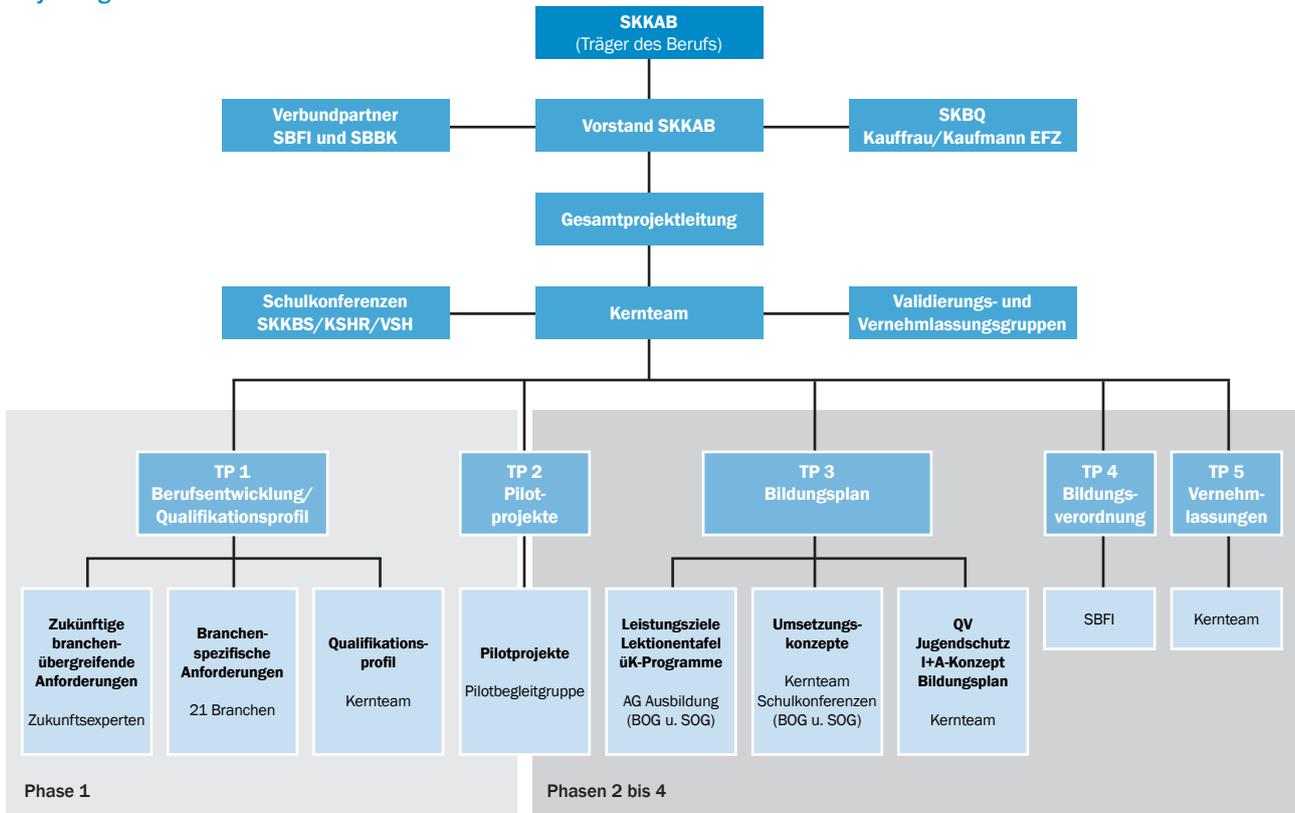
**Phasen des Reformprozesses**



Quelle: SKKAB / Ectaveo AG

Basierend auf den Vorarbeiten des SKKAB-Vorstands in Zusammenarbeit mit der für die Projektleitung beauftragten Ectaveo AG (Leitung: Petra Hämmerle), werden nunmehr ab Januar 2018 die Arbeiten zur Erarbeitung der künftigen Handlungskompetenzen und des Qualifikationsprofils entsprechend der Projektplanung aufgenommen werden.

Projektorganisation



Quelle: SKKAB / Ectaveo AG

Die Projektorganisation ist entsprechend aufgegleist. Das Kernteam des Projektes ist zusammengesetzt aus der Gesamtprojektleitung (Roland Hohl, Geschäftsführer SKKAB; Petra Hämmerle, Ectaveo), drei weiteren Vorstandsmitgliedern der SKKAB, zwei Schulvertretern sowie einer Vertretung des Kaufmännischen Verbands Schweiz.

Zentrale Fragestellungen, die einer grundlegenden Diskussion auf Verbundpartnerstufe bedürfen, werden im Rahmen der Ad-hoc-Steuergruppe «Verbundpartner SBFI/SBBK» zu thematisieren sein. Aus schulischer Optik eng begleitet wird das Projekt durch das Gremium «Schulkonferenzen» mit je zwei Vertretern aus den drei «Schulkonferenzen» SKKBS, KSHR und VSH.

Im Rahmen der «Pilotbegleitgruppe» schliesslich werden zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern aus Betrieben/ Branchen, Schulen bzw. überbetrieblichen Kursen die Erkenntnisse aus den eigenen Pilotversuchen im betrieblichen Bereich des Qualifikationsverfahrens sowie aus weiteren wissenschaftlich oder schulspezifisch orientierten Pilotversuchen laufend diskutiert sowie Empfehlungen abgeleitet.

Die laufende Projektentwicklung wird via [www.skkab.ch](http://www.skkab.ch) öffentlich dokumentiert.

**Fazit: Gemeinsam mit der notwendigen Offenheit in eine erfolgreiche Zukunft**

Den Beruf Kauffrau/Kaufmann EFZ mit der nächsten 5-Jahre-Überprüfung auf 2022 weiterhin attraktiv und zukunfts-

orientiert auszugestalten, stellt ein umfassendes Vorhaben dar. Wichtig ist ein systematisches, strukturiertes, fakten- bzw. evidenzbasiertes Vorgehen.

Die Erarbeitung des künftigen Berufs- und Qualifikationsprofils bzw. des Kompetenzprofils mit all seinen künftig notwendigen Ausprägungen steht dabei richtigerweise an erster Stelle der Projektplanung der SKKAB auf dem Weg zur Bildungsverordnung 2022. Daraus sind die richtigen Schlussfolgerungen aus den Entwicklungen in Wirtschaft (Arbeitsmarkt, Arbeitsumfeld, Globalisierung, Geschwindigkeit etc.), Technologie (Digitalisierung, Medien, Informationstechnologie), Gesellschaft (Demografie, Einstellungen, Werte) und Politik (Regulierungen) zu ziehen. Dieser Prozess darf dabei nicht vom heute Geltenden ausgehen, sondern ist entwicklungs offen anzugehen.

Die SKKAB ist sich ihrer Verantwortung als zuständige Organisation der Arbeitswelt bewusst. Gemeinsam mit den anerkannten Ausbildungs- und Prüfungsbranchen ist sie gefordert, die künftigen Qualifikationsanforderungen aus Wirtschaft und Arbeitsmarkt richtig einzubringen. Projektplanung und Projektorganisation der SKKAB tragen sowohl der notwendigen Ergebnisoffenheit (einschliesslich Analyse der wissenschaftlichen Erkenntnisse und Einbezug einer

zukunftsorientierten Fokussierung) als auch und insbesondere der Wirtschafts- und Arbeitsmarktnähe Rechnung.

Alle Akteure in der kaufmännischen Grundbildung sind von Beginn an in die Diskussionen und Arbeiten zur Entwicklung des Berufs und des Qualifikationsprofils stufengerecht und strukturiert einbezogen. Gefordert sind im Sinne der Sache dabei eine offene und konstruktive Grundhaltung, aber auch Disziplin und Engagement!

Ich bin überzeugt, dass wir mit einem gemeinsam getragenen Qualifikationsprofil als Ergebnis aus der ersten Projektphase die anschliessenden Arbeiten rasch und erfolgreich gestalten können.

Vergessen wir nicht: Es geht um den Berufsnachwuchs, welchem auch künftig mit einer attraktiven kaufmännischen Grundbildung umfassende und lebenslange Entwicklungsmöglichkeiten und Aussichten ermöglicht werden sollen.



**Matthias Wirth**

Präsident Schweizerische Konferenz  
der kaufmännischen Ausbildungs-  
und Prüfungsbranchen SKKAB

«Kaufleute 2022»: Eine zukunftsorientierte kaufmännische Grundbildung gestalten

Wir leben in einer spannenden Zeit. Studien und Medien versuchen die Zukunft der Berufslandschaft zu prognostizieren, um Grundlagen für die Entwicklung der Berufsbildung zu schaffen. So geht die amerikanische Studie von Frey und Osborne (2013) davon aus, dass kaufmännische Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden. In der Schweiz wird im Hinblick auf Routinetätigkeiten in den Bereichen Büro, Verkauf, Datenerfassung und Schalterdienste (v.a. im Finanzsektor) mit einer Automatisierungswahrscheinlichkeit von 95 bis 99% bis 2025 gerechnet (Deloitte 2016). Und ein Beitrag der NZZ geht davon aus, «dass kaufmännische Angestellte weiter an Bedeutung verlieren werden» (NZZ, «Wie die Digitalisierung die Schweiz umkrepelt» 22.06.2017). Das Ausmass zukünftiger Veränderungen auf die Arbeitswelt wird dabei durchaus kontrovers diskutiert, da angenommen wird, dass die Automatisierung in einem Land wie der Schweiz mit einer guten kaufmännischen Grundbildung weniger stark zuschlagen dürfte als in den USA (Dubs 2018). Die Diskussion zeigt auch, dass nicht nur die digitale Transformation, sondern auch die zunehmende Automatisierung, Flexibilisierung sowie die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft Einfluss auf die Arbeitswelt nehmen.

Wie auch immer das Ausmass schliesslich ausfallen wird, eines ist klar: Unsere Berufsfelder befinden sich in einem rasanten Wandel. Gleichzeitig ist es schwer, die Zukunft vorherzusagen. Damit verbunden stellen sich spannende Zukunftsfragen:

1. Wie kann die kaufmännische Grundbildung angehende Kaufleute auf die sich immer schneller wandelnde zukünftige Arbeitswelt vorbereiten?
2. Wie lassen sich zukünftige Arbeitsprozesse und Herausforderungen im kaufmännischen Berufsfeld bereits heute abbilden?

Eine mögliche Antwort auf diese Fragen ist es, die Absolventen der beruflichen Grundbildung mit Handlungskompetenzen auszurüsten, die sie befähigen, zukünftige Veränderungen möglichst erfolgreich zu gestalten.

Was sind Handlungskompetenzen?

Handlungskompetenzen umfassen einerseits das angestrebte erfolgreiche Handeln in einer konkreten Arbeitssituation (z. B. Kunden beraten). Andererseits beinhalten sie die für die Umsetzung dieser Handlung notwendigen individuellen Fähigkeiten

(z. B. über Produktwissen verfügen, Gesprächstechniken geschickt anwenden). Sie umfassen neben der Beschreibung des für die entsprechende Handlung notwendigen Fachwissens damit auch Haltungen, Motivationen und Einstellungen, die für die erforderliche Handlungsbereitschaft notwendig sind (z. B. Motivation, den Kundenwunsch zu identifizieren). Darüber hinaus werden reflexive Fähigkeiten für eine professionelle berufliche Entwicklung in einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt zunehmend wichtiger (z. B. den Beratungserfolg analysieren und mögliche Verbesserungsideen für zukünftige Beratungen ableiten).

Diese umfassenden Handlungskompetenzen stehen im Zentrum des Vorhabens «Kaufleute 2022».

Wie lassen sich Handlungskompetenzen aufbauen?

Um Handlungskompetenzen ganzheitlich aufzubauen, ist zu Beginn einer Ausbildung der Aufbau von isolierten, expliziten Informationen – das Wissen «Was» – zentral. Fakten, Begriffe und Elemente werden gelernt, die die Grundlage und das Verständnis für die jeweilige «Sprache» des Berufsfelds bilden. Auf dieser Basis lassen sich komplexere und organisierte Wissensformen erschliessen – das Wissen «Wie». Diese bauen sich durch regelmässiges Üben in konkreten und variablen Arbeitssituationen in Berufsfachschule, überbetrieblichem Kurs und Betrieb auf und gehen mit der Zeit in implizites Handeln über. So baut sich nach und nach das für Berufsleute bedeutsame Erfahrungswissen auf. Diese gesammelten Erfahrungen und deren regelmässige Reflexion bilden die Basis für wertvolle Lernprozesse während der beruflichen Grundbildung.

Wenn es gelingt, den Lernprozess ins Zentrum der beruflichen Grundbildung zu stellen, das praktische Erfahrungslernen der Lernenden zu strukturieren und Lernen emotional zu gestalten, ist ein wichtiger Meilenstein zu einer ganzheitlichen Kompetenzorientierung erreicht. Lernprozesse dieser Art benötigen eine funktionierende Lernortkooperation.

Eine Grundbildung, die die Lernenden und ihren individuellen Lernprozess ins Zentrum stellt, erfordert den Aufbau von entsprechenden Instrumenten für die individuelle Lernprozesssteuerung über alle Lernorte. Damit eine übergreifende Lernortkooperation gelingen kann, müssen die didaktischen Stärken der einzelnen Lernorte optimal miteinander verbunden werden (vgl. Abbildung 1).

Lernort	Zielsetzung	Didaktische Prinzipien
<b>üK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des reflektierten Handelns</li> <li>• Brücke zwischen Theorie und Praxis</li> <li>• Training von Spezialfertigkeiten</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lernen an Praxissituationen</li> <li>2. Wissensvertiefung</li> <li>3. Reflexionsaufgaben</li> <li>4. Peer-Tutoring</li> </ol>
<b>Betrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Handlungskompetenzen</li> <li>• Routine im Handeln</li> <li>• Berufsidentität</li> <li>• Selbstwirksamkeit</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bearbeiten von Praxissituationen</li> <li>2. Dokumentation/Reflexion</li> <li>3. Lernen am Modell</li> <li>4. Rückmeldungen</li> <li>5. Standortbestimmungen</li> </ol>
<b>Schule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Grundlagenwissen und Grundfertigkeiten</li> <li>• Einführung in die kaufmännische Berufspraxis</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vermittlung von Wissen</li> <li>2. Training und Anwendung</li> <li>3. Wissenssicherung</li> <li>4. Arbeiten anhand von vorgegebenen Praxissituationen</li> </ol>

Abbildung 1: Eine mögliche Arbeitsteilung. Quelle: SKKAB / Ectaveo AG

Die Berufsfachschule fördert den Aufbau von Grundlagenwissen und Grundfähigkeiten. Dies geschieht nicht losgelöst von der Berufspraxis, sondern indem das Wissen auf den Kontext kaufmännischer Praxissituationen übertragen und an die Lebenswelt der Lernenden angeknüpft wird.

Im Betrieb werden Handlungskompetenz und -routinen aufgebaut. Auf diese Weise entwickeln die Lernenden ihre eigene Berufsidentität sowie ein Vertrauen in die eigene Kompetenz, auch schwierige Handlungen in Gang zu setzen und zu Ende zu führen (Selbstwirksamkeit). Dies ist in Zeiten des lebenslangen Lernens und komplexer werdender Tätigkeiten für erfolgreiche Berufsleute zunehmend wichtiger. Durch das Lernen am Vorbild, regelmässige Rückmeldungen und Standortbestimmungen können diese anspruchsvollen Ziele sinnvoll gefördert werden.

Im überbetrieblichen Kurs (üK) wird schliesslich das eigene Handeln in variablen kaufmännischen Handlungssituationen reflektiert und ein Theorie-Praxis-Transfer innerhalb der eigenen Branche hergestellt. Gleichzeitig können Spezialfertigkeiten, die innerhalb der jeweiligen Branche notwendig sind, erlernt und trainiert werden.

Für die zukünftige kaufmännische Grundbildung gilt es, Instrumente zu entwickeln, die eine systematische und übergreifende Lernortkooperation optimal unterstützen. Die Lernenden bauen dabei selbstständig und gesteuert über Lernaufgaben und Praxisaufträge an den einzelnen Lernorten ihr persönliches Kompetenzprofil auf (vgl. Abbildung 2). Sie dokumentieren ihre Kompetenzen und ihr Erfahrungswissen mithilfe geeigneter Instrumente (z. B. Kompetenzraster oder Werkschauen).

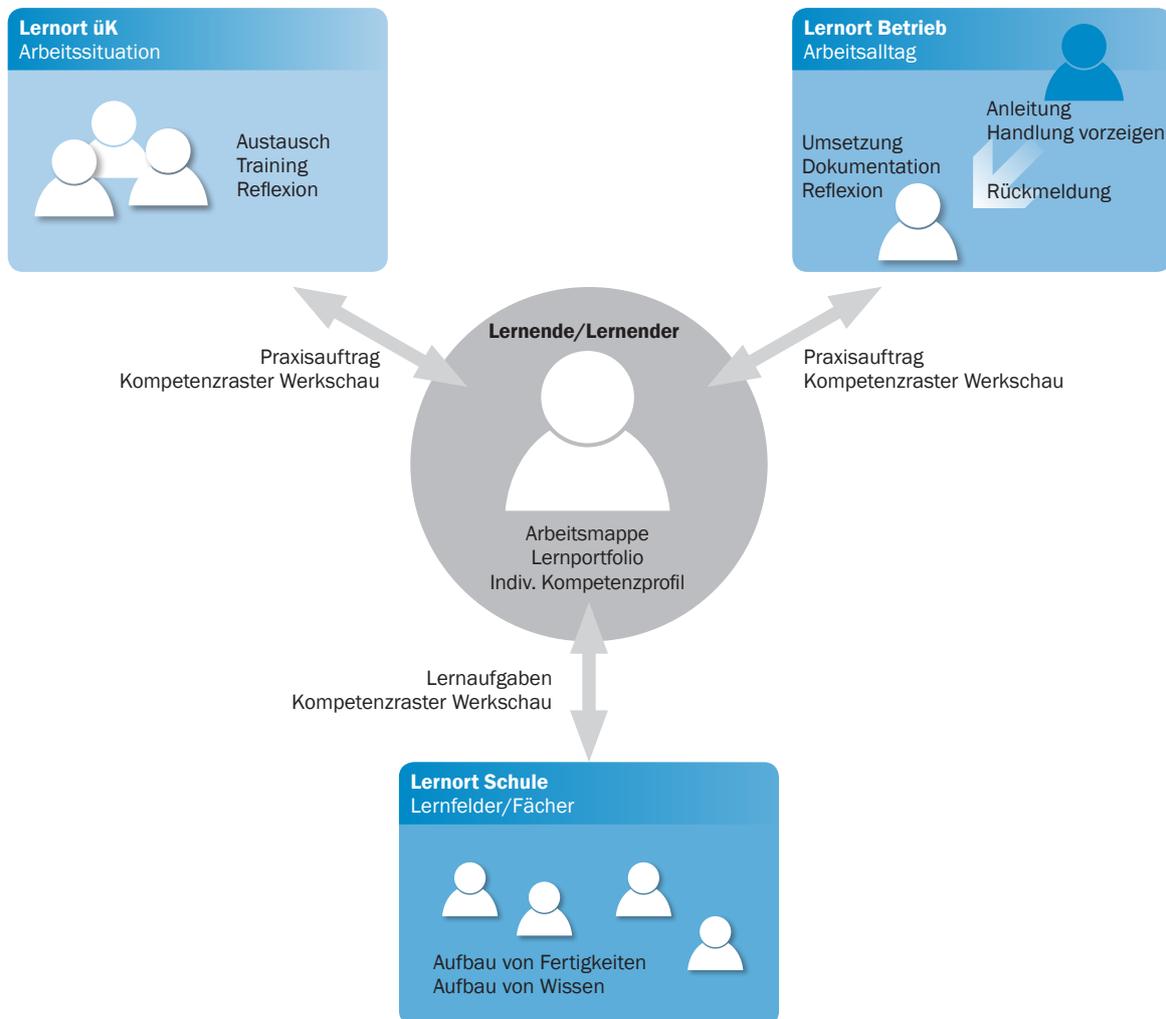


Abbildung 2: Mögliche Unterstützungsinstrumente. Quelle: SKKAB / Ectaveo AG

Der Vorteil eines solchen Kompetenzportfolios ist es, dass dokumentierte Praxissituationen aus dem Betrieb beispielsweise im üK reflektiert werden können. Genauso kann die Einschätzung der eigenen Kompetenzen im Betrieb zur Standortbestimmung oder in der Berufsfachschule zum Schliessen von Lücken durch vertiefende Lernaufgaben beigezogen werden.

**Die Förderung einer zielgerichteten und abgestimmten Lernortkooperation ist ein erklärtes Ziel der Trägerschaft.**

#### Vorgehen bei der Erstellung eines Kompetenzprofils

Die zentrale Grundlage auf dem Weg zu einer umfassenden Handlungskompetenzorientierung bildet das Kompetenzprofil. Dazu werden aktuelle Tätigkeiten erfasst und davon Kompetenzen abgeleitet, die zum erfolgreichen Absolvieren dieser Tätigkeiten notwendig sind. Während dieses Vorgehen gegenwärtige Tätigkeiten sehr gut abbildet, bleiben zukünftige Entwicklungen häufig unterrepräsentiert.

#### Wie wird ein zukunftsfähiges Kompetenzprofil erstellt?

Um ein möglichst umfassendes Bild der beruflichen Zukunft zu erhalten, ist es wichtig, bestehende Studien und Umfragen zur Entwicklung der kaufmännischen Tätigkeiten gezielt in den Prozess der Kompetenzmodellierung einzubeziehen. Auf dieser Basis können mögliche zukünftig geforderte Kompetenzen identifiziert und innerhalb der Branchen plausibilisiert und validiert werden. Neben den immer wichtiger werdenden personalen, sozialen und fachlich-methodischen Kompetenzen gilt es dabei, die Identität des kaufmännischen Berufs zu wahren. Aus diesem Grund wird zentralen Denk- und Handlungskonzepten von Kaufleuten besonderes Gewicht verliehen (z. B. in Projekten mitarbeiten, Prozesse verstehen, zahlenbasiert handeln). Diese Grundlage wird mit wissenschaftlichen Kompetenzforschern und Zukunftsexperten der kaufmännischen Berufspraxis gespiegelt und diskutiert. Anschliessend wird mithilfe einer Delphiumfrage eine Rückmeldung von Vertretern des gesamten kaufmännischen Berufsfeldes eingeholt und in die Kompetenzmodellierung einbezogen.

Das auf diese Weise entstandene Gerüst von möglichen zu erwartenden Zukunftskompetenzen stellt eine gute Basis für einen zukunftsorientierten Dialog mit den 21 kaufmännischen Branchen dar. Indem jede Branche ihre Schwerpunkte in das Tätigkeitsprofil einbringt, wird das Profil auf «Herz und Nieren» geprüft, plausibilisiert und weiterentwickelt. Vertreter der einzelnen Branchen validieren anschliessend das branchenspezifische Tätigkeitsprofil möglichst breit auf einer Online-Plattform.

**Auf diese Weise werden die Grundlagen für die Ausarbeitung eines Bildungsplanes gelegt, der die Kaufleute von morgen auf die zukünftigen Anforderungen der beruflichen Praxis vorbereitet.**



**Dr. Petra Hämmerle**  
Ectaveo AG

## Entwicklung und Reglementierung der kaufmännischen Grundbildung: ein Rück- und Ausblick

Das erste Berufsbildungsgesetz (BBG) wurde 1930 erlassen und 1933 in Kraft gesetzt. In der Folge wurde die kaufmännische Grundbildung erstmals 1933 reglementiert und 1940, 1973, 1986, 2003 und 2012 revidiert. 2017 wurden punktuelle Anpassungen vorgenommen und im Hinblick auf 2022 ist eine nächste Totalrevision geplant. Mit der Revision des Berufsbildungsgesetzes 2004 wurde insbesondere auch den beruflichen, technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung getragen. Das BBG ist ein «Rahmengesetz für eine moderne, den sich ständig wandelnden Bedürfnissen angepasste und sich anzupassende Berufsbildung»<sup>1</sup>. Auf dieser Grundlage erfolgte die Reform der kaufmännischen Grundbildung (RKG), die Entwicklung der Bildungsverordnung 2012 und die Masterplanung im Hinblick auf die Bildungsverordnung 2022. In diesem Beitrag werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Revisionen zusammenfassend dargestellt.

### 2003: Grundlegende Reform und Novum in der Berufsbildung

«Die unter der Schirmherrschaft des BBT<sup>2</sup> parallel zum neuen Berufsbildungsgesetz (nBBG) entwickelte Reform (...) geht zurück auf die durch den raschen wirtschaftlichen Wandel erforderlichen Neuerungen in der kaufmännischen Berufswelt. Namentlich der Einzug der Informations- und Kommunikationstechnologien veranlasste die Organisationen der Arbeitswelt, die aktuelle kaufmännische Ausbildung mittels einer umfassenden Berufsreform aufzuwerten.» Zudem stellte die RKG 2003 ein Novum in der Berufsbildung dar: «Das neue Reglement für die kaufmännische Grundbildung beruht auf einem grossflächig angelegten Pilotprojekt mit gleichzeitiger wissenschaftlicher Auswertung. Es berücksichtigt die Forderungen von über 40 nationalen Berufs- und Branchenverbänden, deren Lehrbetriebe sowie die Bedürfnisse der Sprach- und Kulturregionen. (...) Noch nie zuvor haben in der Schweiz so viele verschiedene Entscheidungsträger gemeinsam an einem Projekt dieser Tragweite mitgearbeitet.»<sup>3</sup>

Die in den Jahren 1998 bis 2001 erprobten Innovationen, die Evaluationsergebnisse und die praktischen Konsequenzen auf das kaufmännische Berufsfeld sind umfassend dokumentiert.<sup>4</sup> Zusätzlich wurden Akzeptanz, Machbarkeit und Wirksamkeit einzelner Innovationen und Prozesse 2004 bis 2006 im Rahmen des Projekts «Evaluation der Implementierung der Reform der kaufmännischen Grundbildung (ImPRKG)»<sup>5</sup> untersucht. Als Reaktion auf Anfangsschwierigkeiten hat das BBT Ende 2005 in Absprache mit den Verbundpartnern eine Task Force eingesetzt. Diese hat auf Lehrbeginn 2006 unter Beibehaltung der inhaltlichen Anforderungen Optimierungen zur Vereinfachung und Flexibilisierung einzelner Ausbildungs- und Prüfungsteile ausgearbeitet.

Mit der RKG wurden die Weichen für die längerfristige Strukturierung des kaufmännischen Berufsfeldes gestellt. Das

auf eine integrierte Förderung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen an allen Lernorten ausgerichtete Konzept hat nichts an Aktualität verloren und bildete die Grundlage für die Bildungsverordnung 2012 und für die Masterplanung der Bildungsverordnung 2022. Das Hauptziel der RKG, d.h. die Befähigung zu lebenslangem Lernen und die Hinführung zu selbstständigem Lernen und Arbeiten, bleibt auch in Zukunft gültig.

### 2012: Näher an die Bedürfnisse der Praxis

Der Prozess für die Erarbeitung der Bildungsverordnung 2012 gehörte erstmals in die Zuständigkeit der Schweizerischen Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB).

Die Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Schweiz (IGKG Schweiz) und die SKKAB wurden im Rahmen der RKG ins Leben gerufen. «Mit dieser organisatorischen Strukturierung ist das kaufmännische Berufsfeld erstmals in der Geschichte der schweizerischen Berufsbildung imstande, die Voraussetzungen dafür aufzuweisen, die aufgrund des neuen Berufsbildungsgesetzes nötig sind, um die duale Berufsbildung systemkonform umzusetzen.»<sup>6</sup> Die SKKAB ist Trägerin des Berufs Kauffrau/Kaufmann EFZ und die IGKG Schweiz hat die Trägerschaft des Berufs Büroassistent/in EBA und der Ausbildungs- und Prüfungsbranche Dienstleistung und Administration (D&A) übernommen.

Im Zuge der Umsetzung des neuen Berufsbildungsgesetzes stellte die SKKAB die kaufmännische Grundbildung auf die Grundlage einer Bildungsverordnung mit dem dazugehörigen Bildungsplan. Zur Vorbereitung der Entscheidungen bezüglich dieses Entwicklungsprozesses hat die SKKAB eine Tätigkeits- und Szenarioanalyse in Auftrag gegeben. Im Rahmen dieser Projekte wurden die Bedürfnisse der Arbeitswelt sowie die Besonderheiten der Branchen erfasst und transparent dargestellt. Dies ermöglichte eine Beschreibung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede und führte zu einer Bestätigung des gemeinsamen Berufsfeldes. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Tätigkeits- und Szenarioanalyse wurden Anfang 2008 mit den Verbundpartnern «Eckwerte für die Erarbeitung der Bildungsverordnung für die kaufmännische Grundbildung» vereinbart. Aufgrund dieser Eckwerte wurden optimale Rahmenbedingungen für die langfristige Sicherstellung des Berufsnachwuchses geschaffen und verschiedene Vereinfachungen auf den Ebenen der Steuerung und des Vollzugs der Ausbildungsvorschriften für alle Lernorte realisiert.

Die Bildungsverordnung 2012 regelt erstmals auch die Bildungsgänge der schulisch organisierten Grundbildung (private Anbieter und Handelsmittelschulen) und ermöglicht eine

<sup>1</sup> Mitteilung des BBT zur Botschaft zu einem neuen Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 6. September 2000

<sup>2</sup> Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), seit 1. Januar 2013 Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

<sup>3</sup> Medienmitteilung des BBT vom 28. Juni 2002

<sup>4</sup> Renold U., Nenniger, P., Frey A. & Balzer L. (2004). Reform der kaufmännischen Grundbildung – Band 4: Konsequenzen und Umsetzungen der Reform (Berufspädagogik, Band 4). Landau: Verlag Empirische Forschung

<sup>5</sup> Die vom BBT publizierten Berichte sind auf [www.rkg.ch](http://www.rkg.ch) (Informationen zur Ausbildung und Links) abrufbar

<sup>6</sup> Renold U., Nenniger P., Frey A. & Balzer L. (2004). S. 72 bis 75

bessere Abstimmung auf die Bildungsverordnung für den Beruf Büroassistent/in EBA. Schulseitig führten die Standardisierung der überarbeiteten und klar formulierten Leistungsziele sowie die schweizweit einheitliche Semesterreihung in einzelnen Unterrichtsbereichen zu einer verbesserten Abstimmung zwischen den Lernorten. Effektivität und Effizienz der betrieblichen Ausbildung konnten mit aktualisierten, griffigen und anwendungsorientierten Leistungszielen erhöht werden. Schliesslich verfügen die Ausbildungs- und Prüfungsbranchen über die notwendige Flexibilität und Entwicklungsoffenheit und die überbetrieblichen Kurse (ÜK) wurden als Lernort gestärkt.

### 2022: Entwicklungsoffener Prozess

Anders als mit dem vorläufigen Reglement über die Ausbildung und die Lehrabschlussprüfung Kauffrau/Kaufmann EFZ im Jahr 1999 und den Eckwerten für die Erarbeitung der Bildungsverordnung für die kaufmännische Grundbildung im Jahr 2007 wurden im Hinblick auf das Projekt «Kaufleute 2022» keine inhaltlichen Festlegungen gemacht. Grundlage bildet der Synthesebericht der SKKAB mit den zu bearbeitenden Ergebnissen aus der 5-Jahre-Überprüfung 2016 und die mit den Verbundpartnern abgestimmte Masterplanung der SKKAB, welche einen evidenzbasierten und entwicklungs-offenen Analyse- und Revisionsprozess ermöglicht.

Im Zusammenhang mit der Berufsentwicklung bestehen für die SKKAB und für die Trägerschaften von Berufen ganz allgemein die folgenden Herausforderungen:

#### **Ansprüche des Arbeitsmarktes erfassen**

Zentral für die zuständigen Träger der Berufe ist es, die Rückkoppelung zu den Bedürfnissen und Realitäten des Arbeitsmarktes und der Ausbildungsbetriebe sicherzustellen. Dabei ist es wichtig, dass innovative Unternehmen für die Mitwirkung bei der Erarbeitung und Aktualisierung von Bildungsverordnungen und Bildungsplänen gewonnen werden können. Dies erfolgt im Projekt «Kaufleute 2022» in einem ersten Schritt im Rahmen einer umfassenden Berufsfeldanalyse.

#### **Gelingende Kooperationen gestalten**

Eine gelebte Verbundpartnerschaft und die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren der kaufmännischen Grundbildung sind anspruchsvoll und müssen dauernd erneuert werden. Das setzt unter anderem Wissen über das System, die Bereitschaft zum Dialog und gegenseitiges Vertrauen voraus.

Die SKKAB agiert seit ihrem Bestehen partnerschaftlich. Wie bei früheren Projekten wird die SKKAB eine sorgfältige Steuerung von konsequent auf verbundpartnerschaftlichen Konsens ausgerichteten Prozessen realisieren und alle Akteure der kaufmännischen Berufsbildung frühzeitig einbeziehen.

#### **Wissen für die Praxis nutzbar machen**

Der Transfer von Ergebnissen aus der Berufsbildungsforschung und von Erkenntnissen aus Entwicklungsprojekten (Projektförderung SBFI) muss systematisiert und intensiviert werden. Die SKKAB konnte im Rahmen ihrer Masterplanung für die Bildungsverordnung 2022 entsprechende Eckwerte setzen und die Verbindung zu Projekten aus Wissenschaft und Praxis sicherstellen.

#### **Balance zwischen Standardisierung und Flexibilisierung finden**

Die Gestaltungsmöglichkeiten des Berufsbildungsgesetzes dürfen nicht unnötig eingeschränkt werden. Die Vorgaben für die Reformprozesse müssen den Bedürfnissen der Branchen, Betriebe und Lernenden entsprechend flexibel umgesetzt werden können. Die neuste Version des Handbuchs «Prozess der Berufsentwicklung in der beruflichen Grundbildung» des SBFI bildet eine gute Grundlage für die anstehenden Arbeiten. Erste Ideen des SBFI zur Umsetzung des Leitbilds «Berufsbildung 2030» umfassen auch die «Beschleunigung und Vereinfachung» von Reformprozessen, «neue Instrumente» und die «Reduktion der Regulierungsdichte».<sup>7</sup>



**Roland Hohl**

Präsident der SKBQ  
Kauffrau/Kaufmann EFZ

<sup>7</sup> Präsentation von Josef Widmer, stv. Direktor SBFI, anlässlich der SBFI-Herbsttagung der Berufsbildung vom 28. November 2017

**Herausgeber/Editeur/A cura di**

Branche «Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica»



branche öffentliche verwaltung  
branche administration publique  
ramo amministrazione pubblica

[www.ov-ap.ch](http://www.ov-ap.ch)