

Martin ELSNER & Franz KAISER

(Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn)

**Interessen, Strukturen, Abläufe und Ergebnisse am Beispiel
der Entwicklung des neuen kaufmännischen Allrounders –
„Kaufrau/-mann für Büromanagement“**

Online unter:

www.bwpat.de/ausgabe25/elsner_kaiser_bwpat25.pdf

in

bwpat Ausgabe Nr. 25 | Dezember 2013

Ordnung und Steuerung der beruflichen Bildung

Hrsg. v. **Karin Büchter, Sandra Bohlinger & Tade Tramm**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwpat* 2001–2013

bwpat

www.bwpat.de

Herausgeber von *bwpat* : Karin Büchter, Martin Fischer, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - *online*

Online: www.bwpat.de/ausgabe25/elsner_kaiser_bwpat25.pdf

Im Herbst 2013 erscheint die Verordnung zum „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ und ab 2014 kann in dem „neuen“ Beruf ausgebildet werden. Die drei zuvor, seit den 1990er Jahren bestehenden Büroberufe gehen in dem neuen Beruf auf, der aller Voraussicht nach zum größten Ausbildungsberuf des deutschen Dualen Systems mit ca. 84.000 Ausbildungsverhältnissen in Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleistung, Verbänden sowie öffentlichem Dienst werden wird. Gleich mehrere strukturelle Innovationen kommen hier zur Geltung: Mit Hilfe von Wahlqualifikationen wird der Beruf den unterschiedlichen Anforderungen aus den Branchen, Betriebsgrößen und Einsatzgebieten gerecht. Es werden die gestreckte Abschlussprüfung und neue Prüfungsformen in einem kaufmännischen Beruf erprobt.

Der Autoren zeichnen die vergangenen zwei Jahre der Berufsentwicklung auf der Basis ihrer Funktion als Projektleitung des Neuordnungsverfahrens und im Rückgriff auf die vorangegangenen Diskurse nach, arbeiten die fachliche Gliederung des Berufs auf, verdeutlichen die strukturellen Innovationen, die in der Verordnung eingearbeitet sind, weisen auf berufsbildungspolitisch umstrittene Themen und Entscheidungen hin und zeigen hierbei die jeweils unterschiedlichen Interessen auf. Dabei wird auf die aktuellen Verfahrensstrukturen ebenso Bezug genommen wie auf prüfungsökonomische Fragestellungen und die Frage nach Kernqualifikationen kaufmännischer Berufe.

Interests, structures and processes using the example of the development of the training occupation “office management clerk”

The regulation for “office management clerk” was published in the Autumn of 2013 and from 2014 training can be conducted in the “new” occupation. The three office occupations had existed since the 1990s are subsumed into the new occupation, which will most likely become the largest training occupation of the German Dual System with approximately 84,000 training contracts in industry, trade, craft, services, associations as well as the public sector. Several structural innovations come to the fore here: with the help of elective qualifications the occupation does justice to the different demands of the sectors, sizes of companies and areas of application. The extended final examination and new forms of examinations are being tested in a commercial occupation.

The authors describe the final two years of the development of the occupation on the basis of their function as project leaders of the process of designing the new regulation, refer back to the preceding discourses, outline the subject-based structure of the occupation, clarify the structural innovations which are embedded in the regulation, indicate the controversial themes and decisions in the political discussions about vocational education and highlight the respective different interests. In so doing the authors refer to the current structures and processes, as well as to questions related to the cost of examinations and the question of core qualifications in commercial occupations.

Interessen, Strukturen, Abläufe und Ergebnisse am Beispiel der Entwicklung des neuen kaufmännischen Allrounders – „Kauf- frau/-mann für Büromanagement“

1 Einleitung

Die Berufsbildung ist verfassungsrechtlich besonders verortet, in dem das Grundgesetz zur Wahrung der Wirtschaftseinheit in Deutschland das Recht der Wirtschaft im gesamtstaatlichen Interesse der Bundesgesetzgebung zuordnet (Artikel 72 Absatz 2 i. V. m. Artikel 74 Absatz 1 Nummer 11 Grundgesetz). Das Recht der Wirtschaft umfasst nach oberster Rechtsprechung auch das Berufsbildungsrecht. Auch mit der Föderalismusreform II Ende der 1990er Jahre wurde diese Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern letztlich nicht in Frage gestellt, obgleich ein starker politischer Impuls gegeben war, Bildungsaufgaben verstärkt der Länderseite zuzuordnen. Durch die bestehenden Lernorte in Betrieb und Berufsschule liegt dennoch eine Zweiteilung von Aufgaben für Bund und Länder vor und es lassen sich in den Gesetzgebungsverfahren zum Beschluss von Verordnungen die bestehenden föderalen Strukturen erkennen. An Hand der aktuellen Neuordnung der bürowirtschaftlichen Ausbildungsberufe lassen sich bemerkenswerte berufsbildungspolitische Verfahrensabläufe und Abstimmungsprozesse rekonstruieren, so dass vielfältige Interessenkonstellationen und deren Mechanismen des Ausräumens von Interessen deutlich werden.

Die bisherigen bürowirtschaftlichen Ausbildungsberufe stammen aus den Anfängen der 1990er Jahre. Mit gut 84.000 bestehenden Ausbildungsverhältnissen Ende 2012 ist einer der ausbildungsstärksten Berufe im Berufsbildungssystem abzusehen. Spätestens seit einer Evaluation des Bereiches durch ein Forschungsprojekt des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) und der Veröffentlichung der Ergebnisse Anfang 2001 stand eine Neuordnung des Bereiches auf der Agenda (STILLER/ STÖHR 2001). Neue Anforderungen der Arbeitswelt zeigten sich beispielsweise in technologischer und organisatorischer Hinsicht durch die Fortentwicklung der Informationstechnik, eine zunehmende Prozessorientierung der betrieblichen Abläufe entlang der Wertschöpfungskette oder der sich verstärkenden Kundenorientierung. Allgemeine Kompetenzanforderungen hinsichtlich Team- und Projektarbeit, einer verstärkten Eigenverantwortung und Selbstständigkeit, aber auch unternehmerischen Handelns oder der Fremdsprachenkompetenz verstärkten sich (ELSNER 2002). Hinzu trat eine verstärkte Handlungs- und Prozessorientierung in der Didaktik der kaufmännisch-beruflichen Bildung (TRAMM 2009). Durch die Übernahme betriebswirtschaftlicher Standards im Rahmen einer Verwaltungsmodernisierung näherte sich die Strukturen der Aufgabenerledigung in Öffentlicher Dienst und Privatwirtschaft an (ELSNER 2004). Es setzte sich zuletzt zunehmend die Erkenntnis durch, durch eine Aktualisierung der Berufsbilder der Bürokaufleute und der Kaufleute sowie der Fachangestellten für Bürokommunikation in den Sektoren Industrie,

Handel, Handwerk und Öffentlicher Dienst eine zeitgemäße Berufsausbildung sicherzustellen und die einzelnen Berufsbilder zusammenzufassen.

Der Beitrag arbeitet den Einigungsprozess der Sozialpartner in der Vorphase der Neuordnung, den Verfahrensverlauf der Sachverständigenarbeit am BIBB und im Rahmenlehrplanausschuss sowie die wesentlichen Merkmale des neuen Berufs auf. Er basiert auf den Protokollen der Sachverständigensitzungen sowie Diskussionen zu Ordnungsmittelentwürfen, an denen die Autoren in ihrer Funktion als Verantwortliche für das Berufsfeld im BIBB und als Projektleiter und Moderatoren im Rahmen des Neuordnungsverfahrens beteiligt waren. Die Darstellung konzentriert sich dabei auf die strukturpolitischen Auseinandersetzungen und die Bedeutung des neuen Berufs für die kaufmännische Berufsfamilie vor dem Hintergrund eines Forschungsprojekts zu Gemeinsamkeiten kaufmännischer Berufe (BRÖTZ/ KAISER 2013).

2 Ordnungsbezogene Berufsforschung und politische Interessen in der Vorphase zum Neuordnungsverfahren

Die deutsche Politik ist geprägt von einem konsensorientierten Interessenausgleich der gesellschaftlichen Gruppen. Dieser Ansatz hat im Interessenausgleich zwischen den Sozialparteien in der Berufsbildung einen besonders hohen Stellenwert und spiegelt sich insbesondere in der paritätischen Besetzung des Hauptausschusses des BIBB wider. Bezogen auf die Entwicklung von Berufen setzt die Einleitung eines formalen Ordnungsverfahrens in der Regel eine Einigung der Sozialparteien auf gemeinsame, verbindliche Eckwerte eines Neuordnungsverfahrens oder Novellierung eines bestehenden Berufes voraus. Zur Beobachtung des Feldes bedienen sich die Sozialparteien berufsbezogener Studien, Arbeitsgruppen und Veranstaltungen mit betrieblichen Praktikerinnen und Praktikern, um Handlungsbedarfe zu erschließen. Die diversen Interessen auf Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite sollten vor Beginn eines Neuordnungsverfahrens zu kompromiss- und konsensorientierte Lösungen zusammengeführt sein, um das eigentliche Neuordnungsverfahren nicht mit der Aushandlung von Interessenausgleichen zu belasten.

Organisatorisch hilfreich im Bereich der Privatwirtschaft sind dabei die eingeführten arbeitgeberbezogenen institutionellen Strukturen durch das Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) in der alle Spitzenverbände der Wirtschaft in Deutschland in Fragen der Berufsbildung interagieren. Arbeitnehmerseitig gilt gleiches für den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), der als Dachorganisation die Koordination einer Vielzahl von Einzelgewerkschaften übernimmt. Schwieriger gestaltet sich eine Meinungsbildung im Bereich des Öffentlichen Dienstes mit seiner differenzierten, föderalen Struktur in Bund, Länder und Kommunen. Hier sind arbeitgeberseitig im Einzelfall institutionelle Abstimmungen zu organisieren, da es an einer institutionellen Organisation fehlt (ELSNER 2011). Arbeitnehmerseitig ist eine Interessenvertretung durch die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi, aber auch durch den Deutschen Beamtenbund/ Tarifunion (DBB) besser aufgestellt.

Gestaltet sich der gesellschaftliche Gestaltungsprozess für einen Branchenberuf mit eingeschränkter Anzahl von Interessenvertretern schon aufwendig, erhöht sich die Komplexität bei

den allbranchenbezogenen bürowirtschaftlichen Berufen erheblich und mit der Einbeziehung des Öffentlichen Dienstes in für die Berufsbildung kaum mehr steigerbare Dimensionen des Interessenausgleiches.

Den Auftakt zu diesem Neuordnungsprozess gab eine Initiative des BIBB durch die Durchführung eines Forschungsprojektes zur Evaluation der Büroberufe in den Jahren 1997 bis 2000. Durch einen Fachbeirat waren die maßgeblichen Interessenvertreter dieses Berufsgebietes vertreten. So war bereits im Jahr 2001 deutlich, dass sich die bestehenden Büroberufe zukünftig stärker an den Bereichen Kundenorientierung, Projekt- und Qualitätsmanagement orientieren sollten und sich sowohl eine Verbindung der Berufe als auch eine Struktur mit gemeinsamen Kernqualifikationen und entweder Wahlqualifikationen oder Einsatzgebieten anbieten. Diese flexiblen Bestandteile sollten die aktuellen Entwicklungen in den wachsenden Dienstleistungsbranchen aufgreifen. Zugleich war deutlich, dass der Büroberuf für den Öffentlichen Dienst die Kosten- und Leistungsrechnung, Buchführung, betriebsspezifische Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Controlling und Fremdsprachen aufnehmen sollte, um die Veränderungen in der Verwaltung aufzugreifen und stärkere Verwendungsbreite zu entfalten (STILLER/ STÖHR 2001).

In Folge wurden weitere Forschungsaktivitäten in diesem Bereich durchgeführt, wie das ADeBar-Projekt „Entwicklung kaufmännischer Bürotätigkeiten“ (KUWAN 2003) oder das vom Bundesbildungsministerium geförderte Projekt „Branchenspezifisches Informationssystem zur betrieblichen Qualifikationsentwicklung unter Nutzung der Netzwerke der Wirtschaft“ (FBH/ KWB 2005), das auch den Öffentlichen Dienst mit einbezog. Beide Studien empfahlen die Neuordnung der Büroberufe.

Im April 2005 kam es zu einem ersten Sozialpartnergespräch. Durch die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2005 kündigten die Arbeitgeber weiteren internen Beratungsbedarf an. 2006 legten die Arbeitgeber Eckdaten für eine Neuordnung vor. Im Mai 2007 kam es zu einem erneuten Sozialpartnergespräch. Das KWB wurde hierfür mit der Interessenwahrnehmung des Öffentlichen Dienstes beauftragt. In diesem Gespräch zeigten sich zum einen Differenzen, die die Notwendigkeit einer Schaffung einer zweijährigen neben einer dreijährigen Berufsausbildung betrafen. Dahinter verbergen sich zum einen unterschiedliche Auffassungen über die Breite der Verwendbarkeit und künftigen Entwicklungsmöglichkeiten nach der Ausbildung, die laut einem gemeinsamen Beschluss des Bundesausschusses für Berufsbildung (BIBB 1974) gewährleistet sein muss und zum anderen tarifpolitische Interessensgegensätze, weil ausgebildete Fachkräfte zweijähriger Berufe einen geringen Entgelt- bzw. Lohnanspruch haben. So spiegelte sich im Vorfeld des Verfahrens die Debatte um die Dauer der Ausbildungsberufe wieder (BIBB 2004; KUPFER 2011). An dieser Stelle zeigte sich bereits, dass das Verfahren, aufgrund der zu erwartenden hohen Ausbildungszahlen eine besondere berufsbildungspolitische Relevanz erfahren würde und ggf. zur Aushandlungsarena für mittelfristige Entscheidungen für weitere kaufmännische Berufe werden könnte.

Die bereits in der Studie von 2001 aufgezeigten unterschiedlichen Strukturmodelle (SCHWARZ/ BRETHSCHNEIDER 2011) waren ein weiterer Verhandlungsgegenstand.

Präferierten die Gewerkschaften Einsatzgebiete, weil damit eine breitere gemeinsame Qualifikation der Auszubildenden in dem Beruf verbunden ist, so bevorzugte die Arbeitgeberseite Wahlqualifikationen, um dem Modell „Dual mit Wahl“ des DIHK zu folgen (DIHK 2011). Durch Einsatzgebiete wird eine umfassende, breite berufliche Qualifikation erfahrungsgeleitet vertieft ohne das weitere fachliche Inhalte vermittelt werden. Durch ein Modell Wahlqualifikationen werden grundlegend vermittelte Pflichtqualifikationen für alle Auszubildende durch vertiefende Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse erweitert. Diese Form findet sich häufiger bei Vertiefungen in unterschiedlichen Branchen und ermöglicht die Implementierung einer „betriebsspezifischen Wahlqualifikation“, die nachfolgend noch zu besprechen sein wird (s. das grün schraffierte Feld in Abb. 1).

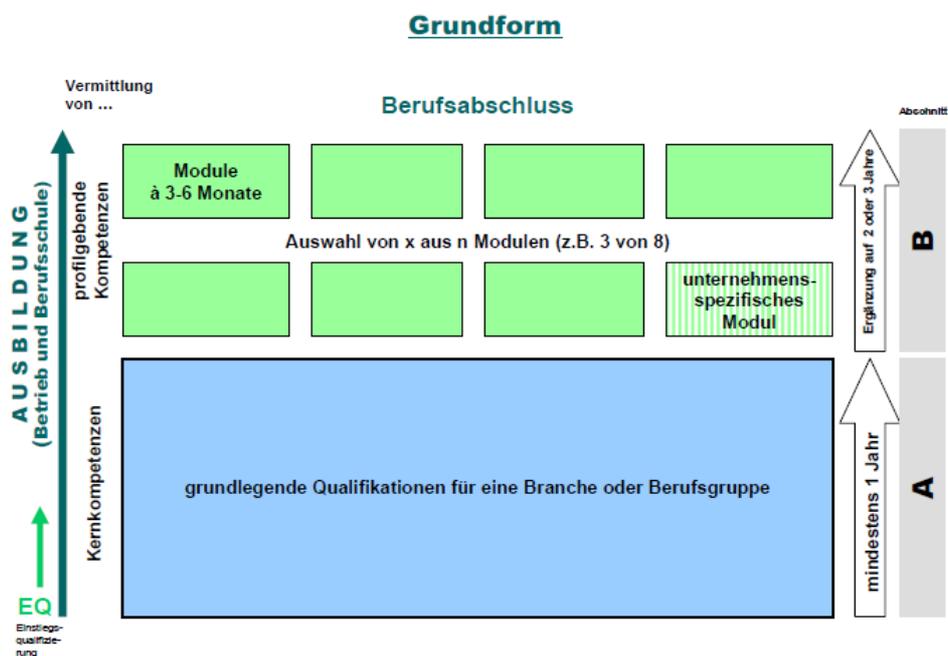


Abb. 1: Das Modell „Dual mit Wahl“ (DIHK 2011, 3)

Außerdem besteht in einem solchen Modell die Gefahr, die grundlegenden Qualifikationen, die im Teil 1 der Abschlussprüfung geprüft werden, zu einem zweijährigen Ausbildungsberuf verkürzen. Hier werden berufsbildungspolitische Grundsatzpositionen gewerkschaftsseitig deutlich, in dem auf dem Leitbild einer umfassenden breiten beruflichen Qualifizierung der Fachkräfte und der Möglichkeit Berufserfahrung schon im Rahmen einer Berufsausbildung zu sammeln, bestanden wird. Eine zweijährige Berufsausbildung wird daher von Gewerkschaftsseite abgelehnt; auch in anderen Berufsbildern wurde grundsätzlich so verfahren und z.B. bei den Servicefachkräften für Dialogmarketing eine Beteiligung am Ordnungsverfahren abgelehnt. Das Einsetzen für das Strukturmodell der Einsatzgebiete erklärt sich aus diesem Zusammenhang.

Kurzzeitig für Diskussionsbedarf sorgte der Umstand, dass die Arbeitgeberseite 2010 auch die Einbeziehung der Berufsausbildung der Verwaltungsfachangestellten propagierte. Eine Umfrage des Bundesministeriums des Innern (BMI) unter den Arbeitgebern aus Bund, Län-

dern und Kommunen erbrachte das Votum, dies nicht weiterzuverfolgen. Hier spielte der Verlust von Einflussmöglichkeiten auf diese Kernqualifikation des ÖD eine entscheidende Rolle. Die Einbeziehung der Fachangestellten für Bürokommunikation wurde jedoch nicht in Frage gestellt.

Im Jahr 2012 kam es zu einer Einigung der Sozialparteien und einem Antragsgespräch mit den Verordnungsgebern Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) sowie dem BMI. Der Bund-Länder-Koordinierungsausschuss - im dem die Länder durch ihre Kultusministerien vertreten sind - beschloss in Folge einen Projektantrag der Verordnungsgeber und machte den Weg frei für die Eröffnung des Ordnungsverfahrens auf Seiten des Bundes und der Länder (MALCHER 2011).

Die Gewerkschaften hatten der Einleitung eines Verfahrens mit Wahlqualifikationen und gestreckter Abschlussprüfung zugestimmt, um einen weiteren zweijährigen Beruf zu verhindern. Er sollte für eine qualifizierte, an Geschäfts- und Verwaltungsprozessen ausgerichtete kaufmännische Berufstätigkeit in Form selbstständiger, integrierter Sachbearbeitung im Sinne der vollständigen Handlung befähigen, die Möglichkeit einer Zusatzqualifikation im Rahmen der Ausbildung vorsehen und eine Regeldauer von drei Jahren umfassen (KUPFER 2013). Weitere Eckdaten des dreijährigen Berufes sollten die Ermöglichung der Prüfung von Zusatzqualifikationen und die zukunfts offene Flexibilisierung des Berufsbildes durch die Ermöglichung einer betriebsspezifischen Wahlqualifikation sein. Mit dem Inkrafttreten des neuen Berufs sollten die Vorgängerberufe Bürokaufmann/-frau von 1991, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation und Fachangestellte/-ter für Bürokommunikation von 1999 außer Kraft gesetzt werden.

3 Verfahrensablauf und Beteiligungsstrukturen

Auf Bundesseite erhielt das BIBB eine Weisung der Verordnungsgeber und startete die Einleitung des Neuordnungsverfahrens. Auch hier nutzen die Verordnungsgeber in Deutschland anders als in der Schweiz (ROSENHECK 2010) überwiegend qualitative Verfahren zur Ergebnisgewinnung. Dieses ist grundsätzlich durch Empfehlungen des BIBB-Hauptausschusses durch organisatorische und inhaltliche Vorgaben vorstrukturiert (BIBB-HAUPTAUSCHUSS 2008/2007). Schon die Benennung der betrieblichen Sachverständigen zeigte die besondere Dimension des Verfahrens. Ziel sollte die Schaffung eines Berufes sein, aber auch den Sachverstand der drei Vorgängerberufe einzubeziehen. Werden üblicherweise je Sozialpartei drei Sachverständige sowie ein Koordinator benannt – im Ergebnis 8 Personen –, so bestanden die Sozialparteien in diesem Verfahren auf die Benennung von drei Sachverständigen pro bestehenden ursprünglichen Ausbildungsberuf. Zudem wurde auf ein Recht der für den Vertretungsfall benannten Stellvertreter insistiert, auch an den Beratungen teilzunehmen. Im Ergebnis waren so bis zu 40 Personen aus diesem Kreis zur Sitzung zuzulassen. Daneben beteiligten sich Ressortvertreter und Vertreter der Spitzenorganisationen der Berufsbildung, sodass ein großer Beratungskreis entstand (vgl. IGM 2013).

Die Koordinationsaufgaben innerhalb der Sachverständigen der Sozialparteien übernahmen auf Arbeitnehmerseite die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi sowie stellvertretend die Industriegewerkschaft Metall (IGM) und arbeitgeberseitig der Handelsverband Deutschland (HDE) sowie stellvertretend der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Bemerkenswert war auch die Einbeziehung des Deutschen Beamtenbundes und der Tarifunion in den Kreis der zur Sachverständigenbenennung berufener arbeitnehmerbezogener Institutionen auf Veranlassung des BMI. Das BMI übernahm auch die Koordination der Interessen auf der Arbeitgeberseite des Öffentlichen Dienstes.

Die komplexe Struktur dieses Allbranchenberufes in Pflicht- und zehn Wahlqualifikationen, Zusatzqualifikation und Sonderregelungen für den Öffentlichen Dienst sowie die, für kaufmännische Ausbildungsberufe ungewohnte, Gestaltung mit „gestreckter Abschlussprüfung“ und schließlich die erforderliche Gestaltung einer Grund- sowie einer Erprobungsverordnung aufgrund des Erprobungs- und Evaluationserfordernis bis zum Jahr 2020 schafften erhöhte Anforderungen für das Verfahren und die Beteiligten.

In dieser Verfahrensphase gab es zwei wesentliche strukturbezogene Meinungsverschiedenheiten zwischen Sozialparteien und Vertretern des Bundes. Diese bezogen sich auf die „betriebliche Wahlqualifikation“ und die Prüfungsdurchführung der Wahlqualifikationen. Durch die Formulierung einer „betrieblichen Wahlqualifikation“ sollte ermöglicht werden, das Berufsbild für spezifische betriebliche Qualifikationsanforderungen zu öffnen, um die Attraktivität der Berufsausbildung in diesem Bereich zu erhöhen. Berufliche Felder in den Bereichen „Ideen- und Wissensmanagement“, „Callcenter“, „Qualitätsmanagement“ wurden angedacht. Es zeigte sich jedoch, dass bei der Formulierung von Lernzielen nur eine abstrakte Formulierung entlang der vollständigen beruflichen Handlung (Planen/ Durchführen/ Kontrollieren) möglich war. Für die Vertreter des Bundes war es nicht möglich, einer solchen rechtlich unbestimmten Formulierung zuzustimmen, da Anspruchsniveau und Vergleichbarkeit mit den anderen Wahlqualifikationen offen blieben. Dies führte letztlich zum Verzicht der Sozialpartner auf diese Möglichkeit.

Bei der Prüfungsdurchführung der Wahlqualifikationen beabsichtigten die Sozialparteien, und hier insbesondere die Arbeitnehmerseite, eine betriebliche Fachaufgabe durchzuführen und diese in einem Report zu dokumentieren. Dieser sollte den Rahmen für ein Fachgespräch in der Prüfung bilden.

Die bestehende Empfehlung des Hauptausschusses zu Prüfungsregelungen (BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2006) sieht als ähnliche Prüfungsform einen „betrieblicher Auftrag“ vor, der jedoch einem Genehmigungserfordernis der zuständigen Stellen vor seiner Durchführung unterliegt. Damit soll sichergestellt werden, dass durch den durchgeführten „betrieblichen Auftrag“ in der Prüfung tatsächlich die vom Prüfling in der Prüfung zu zeigenden Kenntnisse, Fertigkeit und Fähigkeiten nachgewiesen werden können. Eine Genehmigung der in den Ausbildungsbetrieben durchzuführenden Fachaufgabe für den Report wurde jedoch von den zuständigen Stellen organisatorisch als zu aufwendig erachtet.

Daher wurde die bestehende Empfehlung des Hauptausschusses zu Prüfungsregelungen so ausgelegt, dass im Rahmen des vorgesehenen „fallbezogenen Fachgespräches“ neben einer vom Prüfungsausschuss zu stellenden Prüfungsaufgabe, auch die Möglichkeit bestehen sollte einen über die Durchführung einer betrieblichen Fachaufgabe erstellten Report zur Grundlage der Prüfung zu machen. Ein rechtlich kritischer Punkt war damit, inwieweit der Prüfungsausschuss einen eigenen Spielraum zur Gestaltung der Inhalte der Prüfung eingeräumt bekommt, um die nachzuweisenden Kompetenzen prüfen zu können. Die Lösung fand sich darin, die Inhalte des Reportes nur „zum Ausgangspunkt des Fachgespräches“ zu machen und dem Prüfungsausschuss die Möglichkeit zu geben, bestehende Schwächen der betrieblichen Fachaufgabe in Hinblick auf die nachzuweisenden Qualifikationen durch entsprechende Nachfragen zu heilen. Im Ergebnis bestehen nun zwei Prüfungsvarianten zu den Wahlqualifikationen; ein fallbezogenes Fachgespräch mittels durch den Prüfungsausschuss gestellten „praxisbezogenen“ Fachaufgaben oder mittels einer durch den Betrieb bestimmten, vom Prüfling erarbeiteten „betrieblichen Fachaufgabe“.

Neben strukturellen und politischen Debatten prägten das Verfahren auch eine Vielzahl inhaltlicher Diskurse, wie die Schneidung der Wahlqualifikationen, die Analyse der relevanten Unternehmens- und Geschäftsprozesse, die Notwendigkeit einer einwandfreien Schriftsprachlichkeit, der Vermittlung des Tastaturschreibens, die Bedeutung von nachhaltiger Wirtschaftsorientierung und Selbstreflexivität. Letzteres fand z.B. erstmals explizit Eingang in die Prüfungsformulierungen. So lautet die Formulierung zur Prüfung der Fachaufgabe in der Wahlqualifikation (§ 7 Absatz 5, Nr. 1):

„Der Prüfling soll nachweisen, dass er

- a) berufstypische Aufgabenstellungen erfassen, Probleme und Vorgehensweisen erörtern sowie Lösungswege entwickeln, begründen und **reflektieren**,
- b) kunden- und serviceorientiert handeln,
- c) betriebspraktische Aufgaben **unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und rechtlicher Zusammenhänge** planen, durchführen und auswerten sowie
- d) Kommunikations- und Kooperationsbedingungen berücksichtigen kann.“

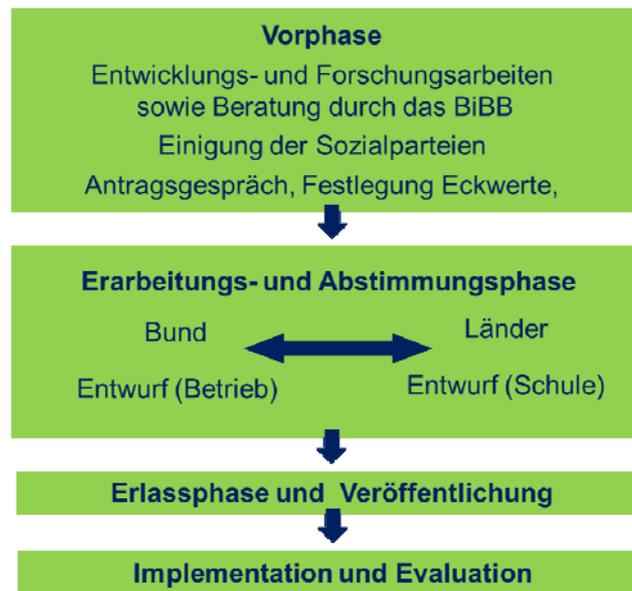


Abb. 2: Phasen der Ordnungsarbeit

Parallel zu diesen Debatten im Bundessachverständigenverfahren erfolgte auf Länderseite die Erarbeitung einer Empfehlung der Kultusministerkonferenz zum Rahmenlehrplan für die Berufsschulen. Unter Federführung des für die Büroberufe zuständigen Landes Nordrhein-Westfalen beteiligten sich alle sechzehn Bundesländer an dem Prozess.¹ Die Ländervertreter machten deutlich, dass in den berufsbildenden Schulen weder die erforderlichen Fertigkeiten des Tastaturschreibens vermittelt werden könnten, noch die spezifischeren Anforderungen der Wahlqualifikationen. Dies betrifft insbesondere die beiden Wahlqualifikationen, die sich explizit auf den Öffentlichen Dienst beziehen. Hier bieten sich jedoch Ansatzpunkte für den festgeschriebenen dienstbegleitenden Unterrichts im öffentlichen Dienst. Die Aufnahme von Formulierungen zum nachhaltigen Wirtschaften in der Ausbildungsordnung findet sich in mehreren Lernfeldern (3, 4 und 12) des Rahmenlehrplans wieder. Der im Mai 2013 fertiggestellte Entwurf des Rahmenlehrplans wurde anschließend durch den Unterausschuss Berufliche Bildung der Kultusministerkonferenz beschlossen.

Durch die das Erarbeitungsverfahren abschließende sogenannte Gemeinsame Sitzung zur Feststellung der Entsprechung der Ordnungsmittel wurden letzte Meinungsunterschiede zur Prüfungsgestaltung ausgeräumt, dem Prüfungsausschuss der geforderte Handlungsspielraum zur Gestaltung der Prüfung eingeräumt, kleine Formulierungsverbesserungen im Rahmenlehrplan vorgenommen und die beiden Ordnungsmittel einvernehmlich verabschiedet.

Vereinbart wurde, umgehend die notwendige Justizförmlichkeitsprüfung beim Bundesjustizministerium einzuleiten, den Bund-Länder-Koordinierungsausschuss mit einem Vorratsbe-

¹ In einer *Vereinbarung von 1972* ist die Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern geregelt. Vereinbarungsgemäß nahmen die Projektleitungen bei Verfahren an den Sitzungen des anderen Lernortes teil, um einen engen Meinungsaustausch sicherzustellen. Auch erfolgte ein breiterer Austausch zwischen den Mitgliedern der Ausschüsse durch ein gemeinsames Treffen.

schluss und durch den Hauptausschuss des BIBB - das „Parlament der Berufsbildung“, hier sind die Länder durch ihre Wirtschaftsministerien vertreten - in einem außerordentlichen Umlaufverfahren die Sache beschließen zu lassen. Damit soll der festgelegte Zeitplan eingehalten und vermieden werden, den nur zweimal im Jahr tagenden Hauptausschuss erst in seiner Dezembersitzung beschließen zu lassen. Der Ausbildungsberuf soll zum 1. August 2014 in Kraft treten, aber noch im Jahr 2013 im Bundesgesetzblatt verkündet werden.

4 Die fachliche Gliederung des Berufs und exemplarische Inhalte

Der neue Beruf soll mehreren Anforderungen gerecht werden, die vor der Neuordnung programmatisch angekündigt waren und sich in der Verordnung inhaltlich und strukturell wiederfinden.

- Kaufleute für Büromanagement sollen in unterschiedlichen Betriebsgrößen ausgebildet werden können sowie in sehr unterschiedlichen Branchen (Handel, Industrie, Handwerk, Öffentlicher Dienst).
- Kognitive Lernzielformulierungen sollen nicht mehr die Inhalte prägen, sondern es sollen prozessbezogene Handlungsfähigkeiten entwickelt werden, denen systematische Wissensbestände zugrunde liegen.
- Innovative Prüfungsformen, die sich stärker an Prozessen und betrieblicher Praxis orientieren, sollen Eingang in das kaufmännische Prüfungswesen finden und in dem neuen Beruf exemplarisch erprobt werden. Daneben hat, der die Zwischenprüfung ersetzende, Teil 1 der Abschlussprüfung nun Ernstcharakter und geht in das Ergebnis der Abschlussnote ein.
- Für befähigte Auszubildende wird die Möglichkeit eröffnet, durch die Ausbildung in einer Zusatzqualifikation, bestimmt aus einer bisher nicht gewählten Wahlqualifikation, sich zusätzlich zu spezialisieren.

Um all diese Anforderungen einzulösen wurde das Grundmodell der Wahlqualifikationen wie folgt ausgefüllt (Abb. 3).

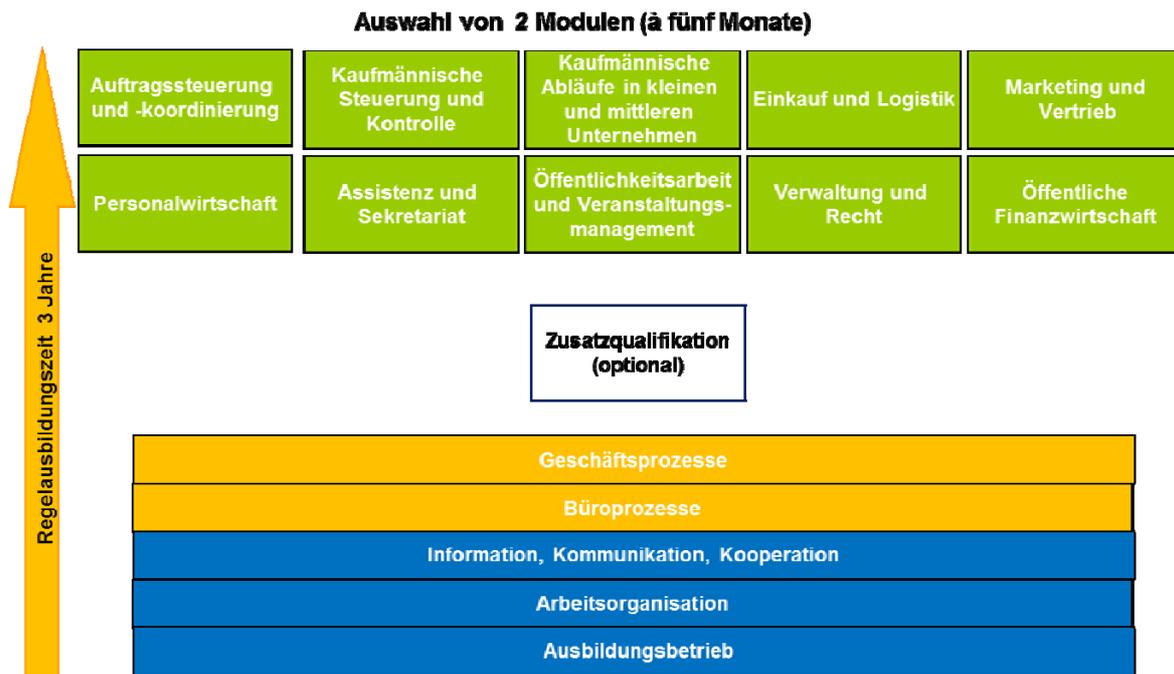


Abb. 3: Die Gliederung des Berufs „Kaufmann/-frau für Büromanagement

Im unteren, blauen Teil der Grafik finden sich die Standardberufsbildpositionen, die parallel zum ganzen Ausbildungsverlauf vermittelt werden sollen. Sie umfassen im Bereich Ausbildungsbetrieb auch die Position „Umweltschutz“ und „Wirtschaftliches und nachhaltiges Denken und Handeln“ sowie im Bereich Arbeitsorganisation die Position „Qualitätsorientiertes Handeln in Prozessen“ (§ 4 Absatz 2, Abschnitt C, Nr. 2.4). Diese Position umfasst die Entwicklung der Fähigkeit betriebliche Abläufe unter Berücksichtigung des Informationsflusses, von Entscheidungswegen und Schnittstellen einordnen und mitgestalten zu können sowie das eigene Handeln im Arbeitsprozess in Bezug auf den Erfolg des Geschäftsprozesses und auf die Belange aller Beteiligten zu reflektieren und ggf. anzupassen. Schließlich soll die ausgebildete Fachkraft zur kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsprozessen im Betrieb beitragen können, was Gestaltungsfähigkeit voraussetzt.

Der gelb hervorgehobene Qualifikationsbereich umfasst die berufsprofilgebenden Qualifikationen, die allen Auszubildenden in diesem Beruf gemeinsam sind. Sie beziehen im Bereich Büroprozesse sich auf die wesentlichen Prozesse des beruflichen Alltagshandeln im Büro wie Informationsverarbeitung, Kommunikation, Organisation und Dokumentation sowie auf branchenübergreifend nachvollziehbare Geschäftsprozesse, die prägende Bezugspunkte für kaufmännisches Handeln sind, wie kaufmännische Steuerung, personalbezogene Aufgaben, Auftragsbearbeitung, Kundenservice oder Materialbeschaffung. Berufsprofilgebende Qualifikationen finden sich auch als Kernqualifikationen und prägende Gemeinsamkeiten in der kaufmännischen Berufsfamilie wieder (hierauf wird im nachfolgenden Kapitel stärker eingegangen).

Aufbauend und überwiegend daran anknüpfend stehen zehn Wahlqualifikationen (WQ) zur Auswahl, die jeweils fünf Monate der Ausbildungszeit umfassen. Hier sind zwei zu wählen.

Bezieht sich eine Wahlqualifikation (WQ) auf die „Steuerung und Koordination von Aufträgen“, ausgehend von der Initiierung bis zur Nachbereitung und Gesamtreflexion von Auftragsprozessen, so beziehen sich die WQ „Kaufmännische Steuerung und Kontrolle“, „Kaufmännische Abläufe in kleinen und mittleren Unternehmen“ sowie „Öffentliche Finanzwirtschaft“ auf Vertiefungen in Finanzbuchhaltung, Rechnungswesen und Controlling, einmal bezogen auf Tätigkeiten in großen und mittleren Unternehmen, einmal in kleineren Unternehmen (Handwerk) und die Spezifika im Öffentlichen Dienst. Die anderen WQ erscheinen aus den Titeln überwiegend selbsterklärend. Überschneidungen finden sich im Hinblick auf Veranstaltungsmanagement in der danach benannte WQ und jener, die sich auf „Sekretariat und Assistenz“ bezieht, weil auch dort sinnvoller Weise die Fähigkeit zur organisatorischen Vorbereitung von kleineren Veranstaltungen entwickelt werden sollte. Zur Erläuterung der gesamten Verordnung wird im kommenden Jahr in der Reihe „Ausbildung gestalten“ eine Veröffentlichung des BIBB als Praxishilfe für Auszubildende folgen, an der auch Sachverständige aus dem Verfahren als Autorinnen und Autoren beteiligt sind.

5 Bedeutung für die Berufsfamilie der Kaufleute

In den vergangenen Jahren hat ein Forschungsteam aus dem kaufmännischen Ordnungsbereich des BIBB mit externer Unterstützung und Beratung die kaufmännische Berufsfamilie mit ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Projekt GUK untersucht (BRÖTZ/ KAISER 2013). Hierbei wurden Merkmale der kaufmännischen Angestellten durch systematische Inhaltsanalysen der Ordnungsmittel, historische und soziologische Studien sowie wirtschaftstheoretische Modellbildungen herausgearbeitet (KAISER 2012). Vergleicht man nun die Qualifikationen des neuen Berufs „Kaufmann/-frau für Büromanagement“ mit den Gemeinsamkeiten aller kaufmännischen Ausbildungsberufe, die in dem Projekt herausgearbeitet wurden, so zeigt sich deutlich, dass der neue Beruf ein kaufmännischer Allrounder mit einem Schwerpunkt in der Bürowirtschaft geworden ist (Abb. 4).

Obercode A Kaufmännische Gemeinsamkeiten (n=15730)

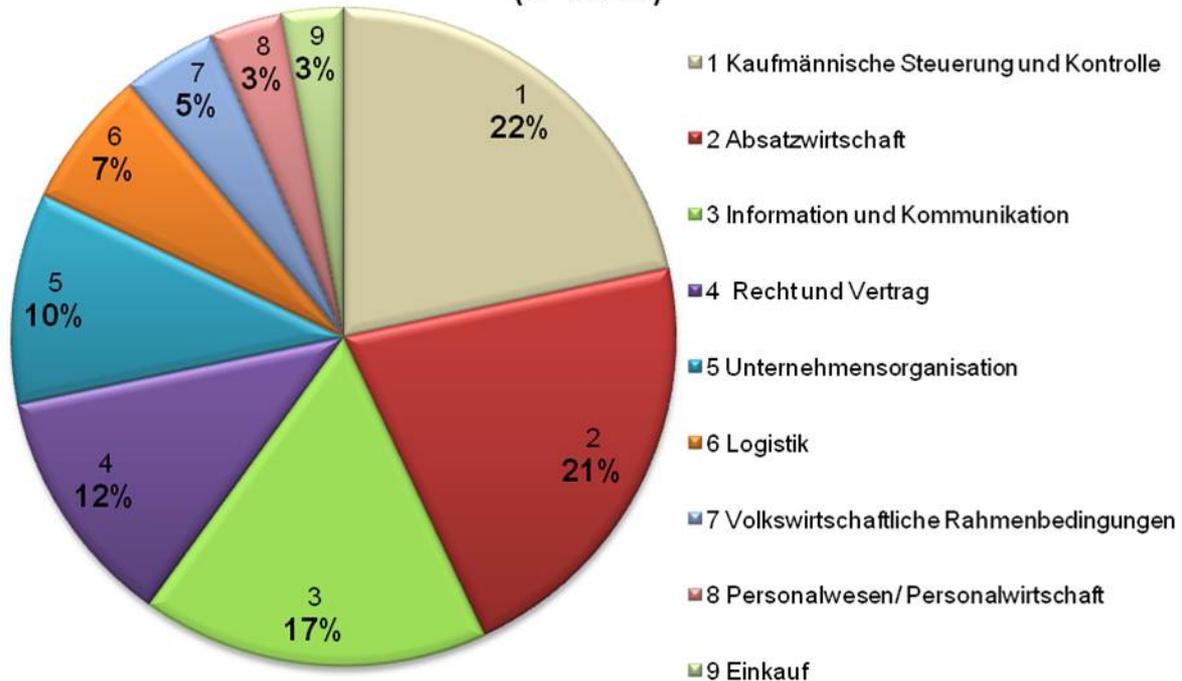


Abb. 4: Gemeinsamkeiten der kaufmännischen Ausbildungsberufe (BRÖTZ u.a. 2013, 14)

Die in der Abbildung 4 aufgeführten Gemeinsamkeiten der kaufmännischen Berufe finden sich als Geschäftsprozesse im neuen Beruf wieder und werden in den WQ vertieft aufgegriffen. So lauten die Berufsbildpositionen unter Geschäftsprozessen in der neuen Ausbildungsordnung (in der Klammer sind die Bezugskategorien aus der GUK-Analyse angegeben):

- Kundenbeziehungsprozesse, Auftragsbearbeitung und Nachbereitung (Absatzwirtschaft, Unternehmensorganisation),
- Beschaffung von Material und externen Dienstleistungen (Einkauf, Logistik, Recht und Vertrag),
- Personalbezogene Aufgaben (Personalwesen),
- Kaufmännische Steuerung (Kaufmännische Steuerung und Kontrolle).

Hierbei ist anzumerken, dass sowohl die „Unternehmensorganisation“ als auch „Recht und Vertrag“ ebenso wie „Information und Kommunikation“ Querschnittskategorien sind, die in vielen Geschäftsprozessen relevant sind. Letztgenannte wird nun in besonderem Maße im Kontext der Büroprozesse und der Standardberufsbildposition „Information, Kommunikation, Kooperation“ behandelt. Der Vergleich der Anteile der Nennungen in den Gemeinsamkeiten beim neuen Beruf zu allen anderen Ausbildungsberufen, zeigt, dass er einen Kernberuf innerhalb der kaufmännischen Berufsfamilie bildet (BRÖTZ/ KOCK 2013).

6 Innovationen und Perspektiven

In der Gesamtschau zeichnet sich ab, dass mit dem neuen Beruf das erreicht wurde, was er, aus Sicht der Entwickler und Beteiligten, einzulösen beabsichtigte. Der aufgezeigte vielgestaltige Interessenausgleich im Erarbeitungsprozess von neuen Ausbildungsberufen hat sich in der Vergangenheit grundsätzlich bewährt und zu praxistauglichen Ergebnissen geführt. Gleichwohl wird er ständig von den beteiligten Institutionen einer Kritik unterzogen und verbessert. Ob der neue Beruf in der Praxis und Umsetzung angenommen wird, kann jetzt nur die Zukunft zeigen und soll im Rahmen einer wissenschaftlichen Evaluation der Erprobungsverordnung in fünf Jahren vom BIBB überprüft werden. Hierbei wird der Schwerpunkt auf der Nutzung und Akzeptanz der neuen Prüfungsformen und Regelungen sowie der Wahlqualifikationen liegen. Es bleibt zu hoffen, dass die Ausbildungspraxis in den Betrieben und Schulen sich der Herausforderung annimmt und die Auszubildenden auf die Anfertigung der Reporte als Prüfungsvorbereitung für die Wahlqualifikationen vorbereitet und nicht allzu oft ausweicht auf die tradierte Prüfungsvariante des fallbezogenen Fachgesprächs, das durch die Aufgabenstellung des Prüfungsausschusses geprägt ist und damit nicht so stark durch die betrieblichen Handlungssituationen.

Auch gespannt darf man bleiben welche Wirkungen die Integration der Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens und die Anforderung betriebswirtschaftliche Prozesse seitens der Auszubildenden kritisch reflektieren zu lassen in der betrieblichen und schulischen Praxis entfalten. Hierfür liegen ja bereits praktische und theoretische Hinweise vor (FISCHER/ HAHNE 2007). Wenn aus der Überlegung heraus, dass kaufmännisches Handeln überwiegend durch Entscheidungshandeln geprägt ist der Gedanke gestärkt wird, dass dies die Fähigkeit zum Abwägen von Werten voraussetzt, so kann dies nur im Sinne des Gemeinwohls sein (KAISER 2013; TAFNER 2014).

Schließlich bleibt zu hoffen, dass der Ausbildungsberuf in ebenso vielen Branchen und Betrieben ausgebildet wird, wie die zuvor bestehenden drei Berufe. Dies bedeutet, dass zum Ausbildungsbeginn 2014 ca. 25.000 Ausbildungsverträge in dem neuen Beruf geschlossen werden.

Literatur

ABRAHAM, M./ DAMELANG, A./ SCHULZ, F. (2011): Wie strukturieren Berufe Arbeitsmarktprozesse? Eine institutionentheoretische Skizze. LASER-Discussion paper No. 55. Nürnberg.

BIBB (2004): Diskussionsforum zu theoriegeminderten zweijährigen Ausbildungsberufen. Online: <http://www.bibb.de/de/13686.htm> (10-09-2013).

BIBB-HAUPTAUSSCHUSS (2007): Empfehlung Nr. 119 für die Regelung von Prüfungsanforderungen in Ausbildungsordnungen vom 13. Dezember 2006. Veröffentlichung: Bundesanzeiger Nr. 50a/2007 vom 13. März 2007. Online: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung_119-regelung_von_pr_fungsanforderungen_in_ausbildungsordnungen_142.pdf (30-09-2013).

BIBB-HAUPTAUSSCHUSS (2008): Empfehlung Nr. 130 zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren vom 27. Juni 2008. In: BWP 4/2008. Online: <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA130.pdf> (30-09-2013).

BIBB-HAUPTAUSSCHUSS (2006): Empfehlung für die Regelung von Prüfungsanforderungen in Ausbildungsordnungen. Beschluss vom 13. Dezember 2006. Online: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung_119-regelung_von_pr_fungsanforderungen_in_ausbildungsordnungen_142.pdf (30-09-2013).

BIBB (1974): Empfehlung des Bundesausschuss für Berufsbildung betr. Kriterien und Verfahren für die Anerkennung und Aufhebung von Ausbildungsberufen. Berlin. Online: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung_028-kriterien-verfahren_anerkennung_aufhebung_ausb.berufen_203.pdf (18-09-2013).

BRÖTZ, R. u.a. (2013): Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe (GUK) – Abschlussbericht. Bonn. Online: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_42202.pdf (19-09-2013).

BRÖTZ, R./ KAISER, F. (2013): Ordnungsbezogene Berufsforschung am Beispiel der Ordnungsmittelanalyse kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe. In: PAHL, J.-P./ HERKNER, V. (Hrsg.): Handbuch Berufsforschung. Bielefeld, 229-239.

BRÖTZ, R./ KOCK, A. (2013): Methode zur Konstruktion von kaufmännischen Berufsgruppen. In: BWP 4 (im Erscheinen).

DIHK (2011): Dual mit Wahl. Ein Modell der IHK-Organisation zur Reform der betrieblichen Ausbildung. Berlin. Online: http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/reformmodell/at_download/file?mdate=1300099402730 (18-09-2013).

ELSNER, M. (2002) Büroberufe auf dem Weg zur Neuordnung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 2, 45 ff.

ELSNER, M. (2004): Vom regel- und verfahrensorientierten Staatsdiener zum ergebnisorientierten Public Manager. Wissenschaftliches Diskussionspapier, Nr. 72, Herausgeber BIBB, Bonn. Online: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/2113> (30-09-2013).

ELSNER, M. (2011): Abschluss ohne Anschluss - Aufstiegsfortbildung im Öffentlichen Dienst; Abschlussbericht, Entwicklungsprojekt 4.0848. Wissenschaftliches Diskussionspapier, Nr. 127, Herausgeber BIBB, Bonn. Online: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6763> (30-09-2013).

FBH/ KWB (2005): Projekt Branchenspezifisches Informationssystem zur betrieblichen Qualifikationsentwicklung unter Nutzung der Netzwerke der Wirtschaft. Hrsg. Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) in Kooperation mit Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH), Abschlussbericht, Köln/Bonn 2005.

FISCHER, A./ HAHNE, K. (Hrsg.) (2007): Strategien und Umsetzungspotenziale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Bielefeld. Online: <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/FO22.pdf> (30-09-2013).

INDURSTRIEGEWERKSCHAFT METALL (IGM) (2013): Kaufmännische AusbilderInnen in der IGM. Vorschlag für einen neuen qualifizierten Büroberuf. online: <http://kaufleute.org/?q=node/18> (20-10-2013).

KAISER, F. (2012): Was kennzeichnet Kaufleute? Ihr berufliches Denken und Handeln aus historischer, soziologischer und ordnungspolitischer Perspektive. In: FASSHAUER, U./ FÜRSTENAU, B./ WUTTKE, E. (Hrsg.): Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen. Opladen, S.165-177. Online: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Fasshauer_Analysen_2012_Kaiser_Kaufleute.pdf (30-09-2013).

KAISER, F. (2013): Fundamente kaufmännischer Beruflichkeit. Wirtschaftliches Handeln zwischen Marktorientierung, Finanzialisierung und ethischen Entscheidungen. In: BIESINGER, A./ MEYER-BLANCK, M./ SCHWEITZER, F./ GRONOVER, M./ OBERMANN, A./ RUOPP, J. (Hrsg.): Gott-Bildung-Arbeit. Zukunft des Berufsschulreligionsunterrichts. Münster, 183-195.

KUPFER, U. (2011): Drei Jahre und nicht weniger! In: Die Mitbestimmung, Heft 9. Online: http://www.boeckler.de/37821_37842.htm (15-09-2013).

KUPFER, U. (2013): Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement. Ein neuer Ausbildungsberufe in dem ab August 2014 prozess- und kompetenzorientiert ausgebildet wird. Unveröffentlichter Foliensatz eines Vortrags, gehalten am 11. September 2013 im Rahmen der Verwaltungsfachtagung Berufsbildung von ver.di in Göttingen.

KUWAN, H. (2003)e: Qualifikationsentwicklung im Bereich „kaufmännische Bürotätigkeiten“ - Ergebnisse der Betriebsbefragung im Rahmen der ADeBar-Studie. Ergebnisbericht. München.

MALCHER, W. (2011): Neuordnung der Büroberufe. Das Verfahren beginnt. 14. Juli 2011. Online: http://www.kwb-berufsbildung.de/fileadmin/pdf/KFM_2011_Plenum_Malcher.pdf (30-09-2013).

ROSENHECK, M. (2010): Kaufmännische Bildung in der Schweiz: Ausbildungsberuf Kaufleute zwischen Allrounder und Splitterberufen. In: BWP 4/2010, 31-33.

SAUTER, E. (2002): Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern. In: WSI Mitteilungen 1, 3-9.

SCHWARZ, H./ BRETHSCHNEIDER, M.: Berufsbildung in Unordnung? Strukturierung von Ausbildungsberufen. In: BWP 2/2011, 43-46.

STILLER, I./ STÖHR, A. (2001): Ergebnisse aus der Evaluation der Büroberufe - Bürokaufmann/ Bürokauffrau, Kaufmann/ Kauffrau für Bürokommunikation, Fachangestellter/ Fachangestellte für Bürokommunikation. Unter Mitarbeit von Nalan Canbay, Martin Elsner, Barbara Orth, Carola Sand, Henrik Schwarz, Abschlussbericht.

TAFNER, G. (2014): Gehören ethische Prinzipien zu den Inhalten kaufmännischer Berufsausbildung? Eine rhetorische Frage. In: BRÖTZ, R./ KAISER, F. (Hrsg.): Kaufmännische Berufe - Charakteristik, Vielfalt und Perspektiven. Bonn (in Vorbereitung).

TRAMM, T. (2009): Berufliche Kompetenzentwicklung im Kontext kaufmännischer Arbeits- und Geschäftsprozesse. In: BRÖTZ, R./ SCHAPFEL-KAISER, F. (Hrsg.): Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht. Bonn, 65-88.

Dieser Beitrag wurde dem *bwp@*-Format: **BERICHTE & REFLEXIONEN** zugeordnet.

Zitieren dieses Beitrages

ELSNER, M./ KAISER, F. (2013): Interessen, Strukturen, Abläufe und Ergebnisse am Beispiel der Entwicklung des neuen kaufmännischen Allrounders – „Kaufrau/-mann für Büromanagement“. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 25, 1-16. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe25/elsner_kaiser_bwpat25.pdf (16-12-2013).

Die Autoren



MARTIN ELSNER

Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Robert Schuman Platz 3, D-53175 Bonn

E-mail: elsner@bibb.de

Homepage: www.bibb.de



Dr. FRANZ KAISER

Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Robert Schuman Platz 3, D-53175 Bonn

E-mail: kaiser@bibb.de

Homepage: www.bibb.de