

Reform, Ber (kaufm)

H(62)

ARBEITSGRUPPE
KAUFMÄNNISCHE GRUNDAUSBILDUNG

INFO-PARTNER



MODELLE FÜR DIE KAUFMÄNNISCHE
GRUNDAUSBILDUNG

Kaufmännische Lehre
Bürolehre
Wirtschaftsfachlehre (Fachmatura)
Kaufmännische Anlehre

Handwritten signature

Bitte Fax 032 22 29 45

Achim Faul
Niklaus Kubli
Peter Müller
Jörg Waldmeyer
Leiter Finanz- und Rechnungswesen Biel, Hauser AG, Biel
Ausbildungsleiter SBG Zürich
Rektor KBS Biel
Rektor KBS Thun

Handwritten notes: KVZ, Kauerz, 27/2

OKTOBER 1990

Ber (Kaufm)



BERUF | AUSBILDUNG

Beilage zum Bulletin
des Zentralsekretariates SVB

90 09
September 1990

KAUFMAENNISCHE BERUFE

Beruf	Schule
0611	

INFO-PARTNER



**AUS- UND WEITERBILDUNG
IM BANKENSEKTOR DER SCHWEIZ**

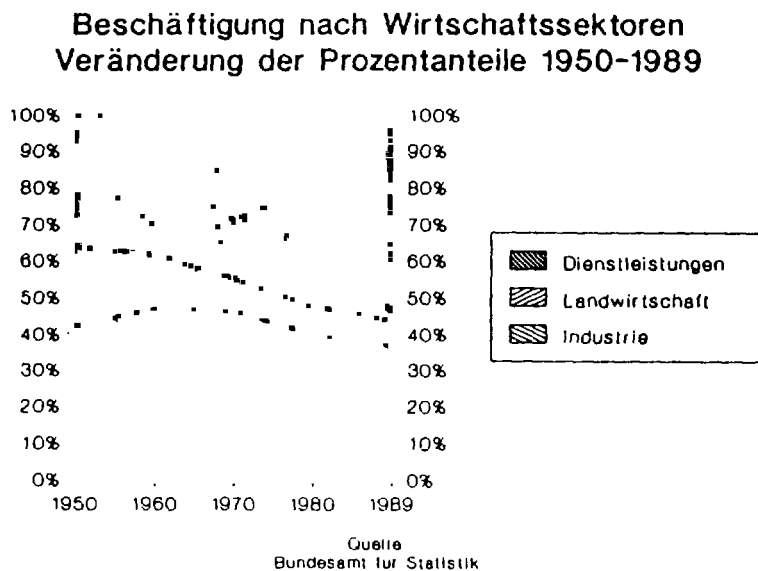
Länderbeitrag Schweiz zu den OECD-Studien zum Thema
"Les relations entre l'enseignement supérieur et l'emploi"

Marcel Baeriswyl, Vizedirektor der Kantonalbank von Bern, Bern und
Monika Roth-Herren, Advokatin, juristische Sekretärin der Schweizerischen
Bankiervereinigung

1. Die Banken als Teil des tertiären Sektors

Der tertiäre Wirtschaftssektor hat zu Beginn der 70er Jahre den sekundären Sektor als dominanten Sektor abgelöst. Heute sind über 55 % aller Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich beschäftigt (Abb. 1). In diesem Anteil sind jedoch nicht sämtliche Berufe mit Dienstleistungsfunktionen erfasst; in der Industrie kann seit längerem eine Verlagerung zum technischen und administrativen Personal festgestellt werden.

Abbildung 1



2. Stichworte zur Konkurrenzsituation

In der Schweiz herrscht das Universalbankenprinzip vor. Die Banken dürfen sämtliche Geschäfte tätigen und sind nicht gezwungen, sich auf bestimmte Aktiv-, Passiv- oder indifferente Geschäfte zu beschränken.

Die Banken lassen sich aufgrund ihrer Geschäftsstruktur statistisch in folgende Gruppen aufgeteilt: Kantonalbanken, Grossbanken, Regionalbanken und Sparkassen, Darlehens- und Raiffeisenkassen, übrige Banken (übrige Schweizer Banken, ausländisch beherrschte Banken), Finanzgesellschaften, Filialen ausländischer Banken, Privatbankiers. Gemessen an der Bilanzsumme (nachfolgend in Mrd. Franken, Zahlen 1988, ausgedrückt) sind die Grossbanken eindeutig die grösste Bankengruppe (483.5), gefolgt von den Kantonalbanken (179.7) (Tabelle 1).

TABELLE 1

Struktur des schweizerischen Bankensystems 1988

Bankengruppen	Anzahl Institute	Niederlassungen (davon im Ausland)	Bilanzsumme in Mrd. Fr.	Personalbestand Ende Jahr
Kantonalbanken	29	741 (-)	179.7	17'339
Grossbanken	5	901 (38)	483.5	60'816
Regionalbanken und Sparkassen	213	672 (-)	82.4	8'223
Darlehens- und Raiffeisenkassen	2 *	1'241 (-)	28.1	2'774
Uebrige Schweizer Banken	89	287 (8)	50.6	11'233
Privatbankiers	22	27 (-)	5.0	2'539
Auslandbanken und Filialen auslän- discher Banken	133	273 (39)	115.6	17'007
Finanzgesellschaften	133	144 (2)	22.7	1'888
Total	= 626	= 4'286	= 967.6	= 121'819

* 2 Verbände mit 1'241 angeschlossenen Kassen

Quelle: Schweizerische Nationalbank

4. Qualifikationsstruktur in Zahlen

Der Bankensektor verzeichnet seit längerem einen wachsenden Bedarf an qualifiziertem Personal. In der Zeit zwischen 1983 bis 1986 hat sich der Personalbestand der Banken in der Schweiz um 14'000 bzw. 14,8 % auf 105'398 Personen erhöht; der Anteil der Mitarbeiter mit höherer Ausbildung ist im selben Zeitraum um mehr als das Doppelte gestiegen. Signifikant ist diesbezüglich die markante Zunahme der Naturwissenschaftler (Mathematiker, Physiker), der Ingenieure sowie der HTL-Absolventen. Dies hängt unzweifelhaft mit dem raschen Vordringen der elektronischen Daten- und Informationsverarbeitung sowie der elektronischen Kommunikation zusammen, bei denen die Banken zu den bedeutendsten Anwendern gehören.

Aus den Ergebnissen der Volkszählung 1980 geht andererseits deutlich hervor, dass der grösste Teil, nämlich fast 50 %, der leitenden Angestellten im Bankensektor Personen mit einer kaufmännischen Lehrabschlussprüfung als höchster Ausbildungsstufe sind. Demgegenüber verfügen "nur" rund 24,4 % der leitenden Angestellten über einen Hochschulabschluss (Tabelle 2). Es ist keine Seltenheit, dass Personen mit einer ursprünglich kaufmännischen Grundausbildung schliesslich Spitzenpositionen im Management einnehmen.

TABELLE 2

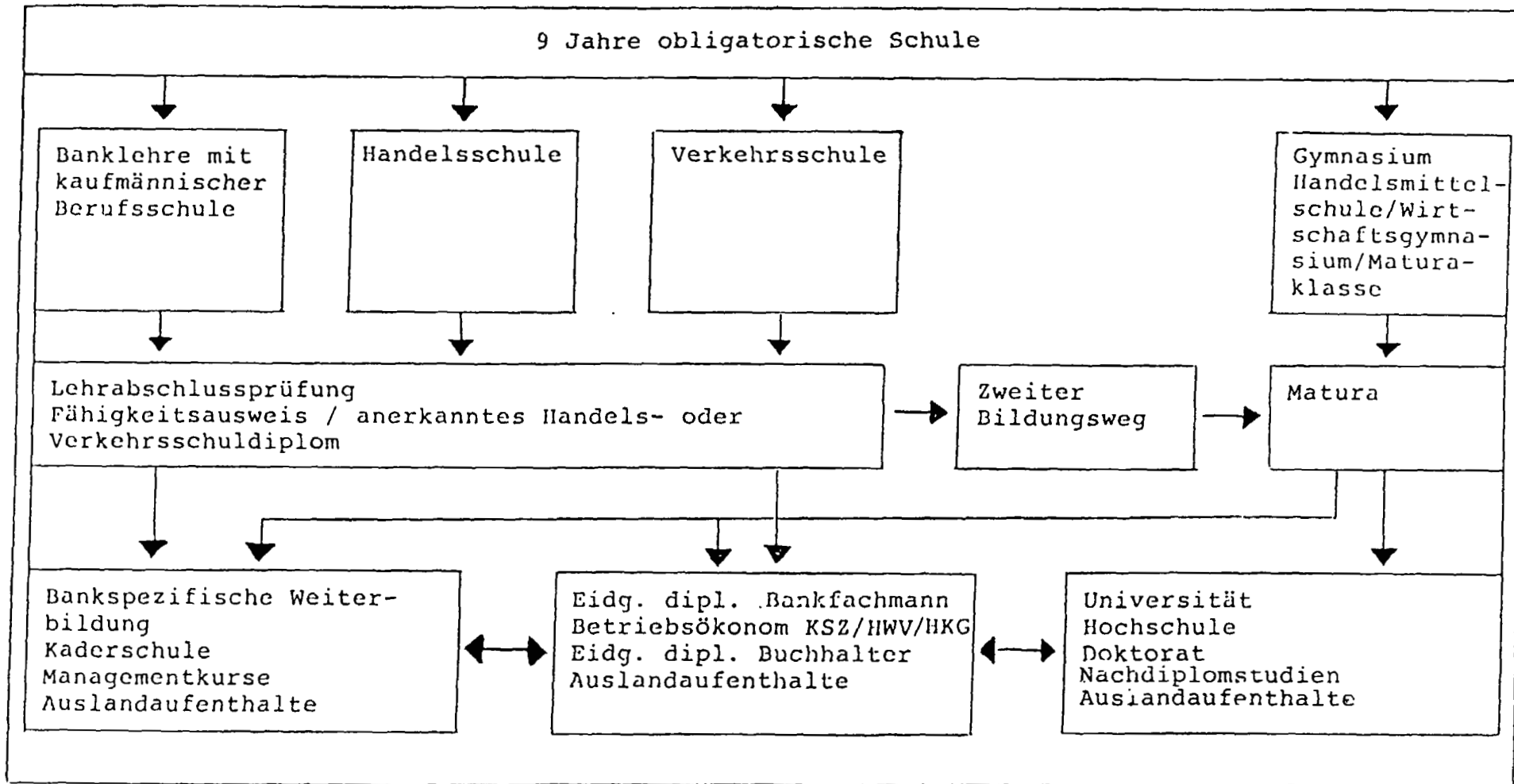
Ausbildung der leitenden Angestellten im Bankensektor 1980

<u>Aus-/Berufsbildung</u>	<u>Anteil in %</u>
Kaufm. Lehrabschlussprüfung	48.6
Wirtschaftswissenschaften	13.0
Handelsschule	12.1
Rechtswissenschaften	7.2
Matura, Lehrerseminar	5.5
Uebrige Hochschulabsolventen	2.9
Höhere Ausbildung in Handel und Verwaltung (z.B. HWV, HKG)	2.7
Ingenieurwissenschaften	1.3
Sonstige höhere Berufs- und Fachausbildung	0.7
Andere Aus-/Berufsbildung	5.1
Keine Angaben	0.9
	<u>100.0</u>

Quelle: Volkszählung 1980

Abbildung 5

AUSBILDUNGSWEGE IM SCHWEIZERISCHEN BANKWESEN



7. Universitäre Ausbildung

Grundsätzlich stehen dem Studenten neben den normalen akademischen Studiengängen drei bankbezogene, universitäre Ausbildungswege offen: An den Universitäten Genf und Zürich oder an der Hochschule St. Gallen kann er sich bankspezifisches Fachwissen aneignen. Von Bedeutung ist, dass bei den Banken auch sehr viele Naturwissenschaftler, Ingenieure, Juristen und Volks- und Betriebswirtschaftler beschäftigt sind.

Akademiker sind in der Bankenwelt begehrte Mitarbeiter. Daher bemühen sich insbesondere die drei Grossbanken darum, junge Hochschulabsolventen zu rekrutieren. Zu diesem Zweck bieten sie Einstiegs- und Ausbildungsprogramme für Universitätsabsolventen an, welche sich z.B. über die Bereiche Kommerz, Marketing, Anlageberatung, Informatik, Finanz, Ausbildung und Rechnungswesen erstrecken. Diese Hochschulabsolventenprogramme sind von unterschiedlicher Dauer; sie sind zwischen 6 und 18 Monaten befristet. Eine Grossbank ergänzt ihr Angebot durch ein Academic Assessment. Es handelt sich dabei um ein Potentialbeurteilungseminar für Hochschulabsolventen, welches 2 Tage dauert. Die Beurteilungsdimensionen sind Teamverhalten, Ausdrucksverhalten, Durchsetzungsvermögen, Problemlösungsfähigkeit und Arbeitstechnik. Dieses neuere Angebot zeigt ganz deutlich den Trend, die Ausbildungs- und Schulungsmöglichkeiten bei einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt als Akquisitionsinstrument zu verwenden.

8. Höhere Fachprüfungen

Die höhere Berufsausbildung, die mit einer höheren Fachprüfung abgeschlossen wird, reiht sich in der Regel an eine absolvierte Berufslehre oder eine gleichwertige Ausbildung an; meist setzt sie zudem eine mehrjährige Berufspraxis voraus. Die Lehrgänge sind berufsorientiert, umfassen mehrere, zum Teil auch branchenübergreifende Stoffgebiete und dauern normalerweise mehrere Jahre. Im Berufsbildungsgesetz geregelt sind - um im banknahen Umfeld zu bleiben - die höheren Fachprüfungen für Bankkaufleute, Buchhalter-Controller, EDV-Analytiker sowie die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV und die Höhere Kaufmännische Gesamtschule HKG.

Die höheren Fachprüfungen dienen laut Berufsbildungsgesetz dazu, festzustellen, "ob der Bewerber die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse besitzt, um einen Betrieb selbständig zu leiten oder in seinem Beruf höheren Ansprüchen zu genügen".

Die Möglichkeit, höhere Fachprüfungen zu erwerben, werden laufend erweitert bzw. den neuesten Anforderungen angepasst. In den folgenden Abschnitten beschränken wir uns deshalb auf einige der erwähnten Beispiele.

Durchgeführt werden die höheren Fachprüfungen von den Berufsverbänden - für die Banken ist dies die Schweizerische Kommission für Bankfachprüfungen, unter Aufsicht des Bundes, der ebenfalls die Prüfungsreglemente genehmigt.

9. Kaderausbildung

Ziel der Kader- und Führungsausbildung ist es, Fachwissen zu aktualisieren und zu vertiefen sowie - als zusätzliche, erweiternde Dimension - die Führungsqualitäten und Vorgesetzteneigenschaften zu bilden, festigen und zu entwickeln. Inhaltlich geht es in erster Linie darum, dass das Management

- die Führungsfunktionen versteht und situationsgerecht wahrnimmt,
- die Führungsinstrumente und -methoden kennen und anzuwenden lernt,
- sich der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, der Bank, den Kunden und der Öffentlichkeit bewusst wird,
- mithin: unternehmerisch zu denken und zu handeln versteht.

Dabei kann davon ausgegangen werden, dass den eigentlichen Seminarien eher die Bedeutung von orientierenden und motivierenden Elementen und Zwischenstationen zukommt. Die eigentliche Entwicklung des Managers erfolgt in erster Linie durch Ausüben von Verantwortung, Uebernahme neuer Aufgaben und Funktionswechsel.

Formal umfasst die Kaderausbildung zum einen die Nachwuchsförderung. Durch eine angemessene, zielgruppenspezifische Weiterbildung und Entwicklung werden der Führungsnachwuchs auf allen Stufen sichergestellt und fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Uebernahme einer Führungsaufgabe vorbereitet. Die Führungsausbildung beinhaltet aber ebenso die permanente Weiterbildung des Bankkaders bis hin zum obersten Management. Je höher der Manager in der Hierarchie angesiedelt ist, umso mehr tritt anstelle der bankspezifischen Weiterbildung die eigentliche Führungsschulung und die Persönlichkeitsbildung (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6 zeigt gleichzeitig, dass die Abgrenzung der fachlichen Weiterbildung zur Kaderausbildung vorwiegend theoretischer Natur ist, schliesst doch die Ausbildung des Managements sowohl Förderung im Fachwissen als auch Persönlichkeitsbildung und Führungsschulung ein.

9.1 Allgemeine Ausbildung (Persönlichkeitsausbildung)

Bereits seit den frühen 70er Jahren wird, mit unterschiedlicher Intensität, versucht, ganzheitliche grosszügige Ausbildung im Kaderbereich zu gewährleisten. Das Leitbild einer der Grossbanken hält fest, "dass Führungskräfte neben dem Erwerb von Fachwissen und der Wahl des richtigen Führungsverhaltens auch die Auseinandersetzung mit der politischen, sozial-ethischen und kulturellen Umwelt zu suchen haben". Dies wird zu einem grossen Teil auch mit externer Beratung zu verwirklichen versucht, wobei kulturelle und politische Veranstaltungen, Gespräche mit Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens oder kulturgeschichtliche Exkurse eingebaut werden.

9.2 Fachausbildung für Kader

Fachausbildung zur Förderung des Managements wirft verschiedene Probleme auf:

- Je höhere qualitative Anforderungen an die Weiterbildung gestellt werden, umso akzentuierter stellt sich die Frage nach der Trägerschaft; es bieten sich innerbetriebliche, überbetriebliche sowie externe Alternativen an.
- Die "on-the-job"-Ausbildung nimmt an Bedeutung noch zu; die universelle und internationale Ausrichtung der Geschäftstätigkeit der Schweizer Banken verlangt verstärkt einen Lernort, der in ausländischen Finanzzentren domiziliert ist, sei es bei Bankstellen des eigenen Konzerns oder bei befreundeten Korrespondenten.
- Die Universitäten gewinnen an Bedeutung; immer komplexer werdende Dienstleistungen rufen nach intensiverer Hilfestellung durch Forschung und Lehre. Die bis in die 70er Jahre dominierende Berufserfahrung wird vermehrt durch wissenschaftliche Erkenntnisse ergänzt. Nachdiplomstudien verstärken die Verbindung Forschung - Praxis.

Die in Abbildung 7 ersichtliche Bestandesaufnahme - sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit - beweist, dass sich in der Schweiz auf verschiedensten Ebenen Kooperationsansätze realisieren liessen.

9.3 Führungsausbildung

Die intensiven Aus- und Weiterbildungsanstrengungen der Schweizer Banken sind eng mit dem Wachstum im Finanzsektor der vergangenen 25 Jahren und den daraus resultierenden betrieblichen Veränderungen verknüpft. Es blieb den Banken keine andere Wahl, als eigene, vorerst grösstenteils innerbetriebliche Ausbildungsprogramme aufzubauen. In erster Linie wurde dabei die fachliche Förderung intensiviert; die Führungsausbildung etablierte sich erst später und profitierte hauptsächlich von zwei Entwicklungen:

Zum einen wurden durch die Expansion führungs-mässige und organisatorische Strukturveränderungen notwendig. Auf diesem Wege wurden teilweise ganzheitliche Führungsmodelle (zum Beispiel das Harzburger Modell, das St. Galler-Management-Modell, die Führung durch Zielsetzung etc.) adaptiert, die ihrerseits eine entsprechende Ausbildung der Führungskräfte erforderten.

Zum andern schlug sich ein verändertes Bewusstsein bezüglich der Wahrnehmung von Führungsaufgaben nieder. Einerseits wurde die Lernbarkeit der Führung zumindest in Teilgebieten mehr und mehr erkannt, andererseits stellten auch die Mitarbeiter aufgrund einer veränderten Motivationsstruktur gesteigerte Anforderungen an das soziale Verhalten der Vorgesetzten.

Die betriebliche Ausbildung wurde somit mehr und mehr zu einem Instrument, das - neben Neueinstellung, Automation etc. - der Bereitstellung, Erhaltung und Weiterentwicklung des notwendigen Leistungspotentials diene. Der Führungsausbildung im speziellen kommt dabei die Aufgabe zu, die Vorgesetzten zu befähigen, ihren gegenwärtigen und zukünftigen Führungsaufgaben gerecht zu werden und den Führungsnachwuchs zu fördern. Die Methoden der Führungsausbildung sind vielfältig. Zum einen kann unterschieden werden zwischen individueller Förderung (Ausbildung am Arbeitsplatz, planmässiger Stellenwechsel, Einsatz als Assistenten, Stellvertreter oder Nachfolger, Zuweisung von Sonderaufgaben) und den Methoden der Gruppenausbildung (Seminarien, Vorträge).

Je nach Betriebsgrösse wurde die Ausbildungsfunktion unterschiedlich institutionalisiert. Im Bereich der Führungsausbildung finden wir heute ebenfalls sowohl innerbetriebliche, überbetriebliche wie auch ausserbetriebliche Ausbildungsformen. Wenn auch zu Beginn der Ausbildungsentwicklung von Führungskräften vor allem externe Veranstaltungen im Vordergrund standen, so ist in den letzten Jahren ein deutlicher Trend - bezogen auf die Führungsausbildung - zur internen und überbetrieblichen Weiterbildung festzustellen; überbetriebliche Kooperationsansätze scheinen bei der Führungsausbildung eher an Grenzen zu stossen.

Dafür dürften wohl folgende Gründe verantwortlich sind:

- zunehmender Zweifel an der Bedürfnisgerechtigkeit des Ausbildungsangebotes externer Veranstalter;

Die SBS baut auf einem angemessenen theoretischen Wissen und einer ausgedehnten Berufserfahrung der Absolventen auf. Thematisch will sie sich in erster Linie der bankfachlichen Neuentwicklungen annehmen und dadurch mithelfen, den dauernden Wandel im internationalen Bank- und Finanzwesen zu bewältigen. Vom Inhalt her sollen einerseits Themen im Zentrum stehen, die für die Bank als Ganzes bedeutsam sind. Andererseits soll aber auch eine Vertiefung und Spezialisierung in einer der grossen Geschäftssparten möglich sein. Deshalb werden wahlweise die drei Studienrichtungen "commercial banking", "investment banking" und "trust banking" angeboten. Die Ausbildungsprogramme werden jährlich den laufenden Veränderungen auf den internationalen Finanzmärkten angepasst. Renommierte Lehrkräfte und angepasste Unterrichtsmittel sollen eine Ausbildung von hoher Qualität und Aktualität sichern. Das Lehrkonzept der SBS sieht neun Unterrichtswochen vor, die sich in Blöcken von drei Wochen auf drei aufeinanderfolgende Jahre verteilen. Zwischen den Kursblöcken haben die Absolventen der Schule im angeleiteten Selbststudium Pflichtlektüren zu verarbeiten und eigene Arbeiten zu redigieren. Am Ende des gesamten Ausbildungsganges erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat.

9.4.2 Studienzentrum Gerzensee

Im Jahre 1980 erwarb die Schweizerische Nationalbank das um 1700 erbaute "Neue Schloss" in Gerzensee. Die historisch wertvollen Gebäulichkeiten, verbunden mit der ruhigen Lage am Südfuss des Belpberges zwischen Bern und Thun, erwiesen sich als ideal für die Errichtung eines Kurszentrums. Nach einer längeren Bauzeit wurde das Studienzentrum Gerzensee in der Form einer rechtlich selbständigen Stiftung im Frühjahr 1986 eröffnet. Im Stiftungsrat und Schulungsausschuss sind die Schweizerische Nationalbank, die Eidgenossenschaft, die Wirtschaft und die Wissenschaft vertreten.

Die Stiftung bezweckt unter anderem:

- ein Zentrum zur Ausbildung von Zentralbank-, Bank- und Wirtschaftsfachleuten aus dem In- und Ausland zu betreiben;
- den Zentralbanken sowie anderen Institutionen und Personen, die Verantwortung für Staat und Wirtschaft tragen, eine Begegnungsstätte zur Verfügung zu stellen.

Im Studienzentrum werden seither Ausbildungskurse für Kader von ausländischen Zentralbanken und Unternehmungen des Finanzplatzes Schweiz im weitesten Sinne angeboten. Die wichtigsten behandelten Themen sind Geldtheorie und Geldpolitik, Finanzmärkte und Portfolio-Management sowie allgemeine volkswirtschaftliche Fragen. In verschiedenen dieser Themenschwerpunkte findet im Studienzentrum auch eine rege wissenschaftliche Aktivität statt, die sich in entsprechenden Konferenzen, eigenen Forschungsarbeiten und Publikationen ausdrückt.

In den letzten Jahren sind die Seminarien, die für die Kaderkräfte des Finanzplatzes Schweiz entwickelt wurden, auf reges Interesse gestossen. Ziel der Kurse ist es nämlich, Teilnehmer neue wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse in den jeweiligen Gebieten in geeigneter Form zu vermitteln.

- Einführungsseminar (24-28 Jahre)
16-wöchiger Kurs, aufgeteilt in drei Zeiträume innerhalb zweier Jahre, für junge Nachwuchsleute zur Vereinheitlichung der unterschiedlichen Vorkenntnisse.
- Grundseminar (30-40 Jahre)
12-wöchiger Kurs, aufgegliedert in einen Zeitraum von drei Jahren, für Nachwuchsleute mit Anlagen für höhere Kaderpositionen (Leiter von Sektionen).
- Weiterbildungsseminar (40-50 Jahre)
2-wöchiger Kurs für zur Beförderung vorgesehener Direktionsmitglieder (Leiter von Hauptsektionen, Abteilungen und Niederlassungen).
- Fortbildungsseminar I (35-65 Jahre)
1-wöchiger Kurs für die gesamte Direktion
- Fortbildungsseminar II (35-65 Jahre)
1-wöchiger Kurs für Unternehmensführung (Auswahl aus Geschäftsleitung und Direktion)
- Fortbildungsseminar III (35-65 Jahre)
2-3-tägiger Kurs für Aufsichtsbehörden (Verwaltungsrat und Kontrollstelle)

10.1.2 Schweizerischer Bankverein

Beim Schweizerischen Bankverein ist die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Kader ein Bestandteil der Führungsaufgabe. Dementsprechend nehmen auch die gezielte individuelle Förderung des einzelnen Mitarbeiters in fachlicher, sprachlicher und allgemein beruflicher Hinsicht - aber auch die Gruppen- und Einzelausbildung on the job - einen hohen Stellenwert ein.

Die kursmässige Ausbildung wird im wesentlichen durch 4 Instanzen getragen. Die 8 regionalen Ausbildungszentren und die zentrale Ausbildungsabteilung nehmen sich insbesondere der fachlichen Grundausbildung, der allgemeinen bankfachlichen Ausbildung und der Schulung in der Bürokommunikation an. Um das immer wiederkehrende grosse Ausbildungsvolumen rationell, individuell und zeitgerecht bewältigen zu können, setzt der Schweizerische Bankverein mit Erfolg auf sinnvolle Kombination zwischen Computer Assisted Instruction (CAI) und begleitendem praxisorientierten Gruppenunterricht. Auch die allgemeine Führungsausbildung des mittleren Kaderns, wie z.B. Motivation, Delegation, Kontrolle, Qualifikation usw. und die Verkaufsschulung, werden durch die grösseren regionalen Ausbildungszentren und die zentrale Ausbildungsabteilung wahrgenommen. Dagegen ist es Aufgabe der einzelnen Sitzdirektionen, zusammen mit dem betroffenen Kader, anstehende Führungsaufgaben in Kursen, Tagungen oder Sitzungen zu behandeln und zu bewältigen. Die zentrale Ausbildungsabteilung nimmt u.a. noch die folgende Aufgabe wahr:

- Entwicklung von Hilfsmitteln, Medien (u.a. CAI-Lernprogramme), Trainer- und Teilnehmerunterlagen
- Aus- und Weiterbildung der in der Ausbildung eingesetzten voll- und nebenamtlichen Trainer/Referenten
- Beratung der Sitzdirektionen und Sparten in Ausbildungsfragen

10.1.3 Schweizerische Kreditanstalt

Diese Bank kennt keinen örtlichen Schwerpunkt für ihre Seminarangebote. Sie hält ihre Veranstaltungen an verschiedenen Orten in der ganzen Schweiz ab. Ein weiterer, sofort ins Auge fallender Unterschied ist, dass diese Bank der Ausbildung von Teams, wie sie im Arbeitsalltag in der Bank zusammenarbeiten, viel Gewicht beimisst. So werden ganze Gruppen einer Sparte in einem Kurs hierarchieübergreifend geschult. Dies erleichtert den Wissenstransfer. Die Programme für die Direktionsstufe bemessen sich aus drei Seminarkategorien. Der Begriff "Management" umschreibt Kurse, welche sich etwa mit Arbeits-, Lese-, Verhandlungstechniken auseinandersetzen sowie mit verschiedenen Aspekten der Führung. Die Bankmanagementseminarien haben obligatorischen Charakter. Die dritte Programmgruppe ist bankfachspezifisch ausgerichtet.

Auch bei der Schweizerischen Kreditanstalt sind persönlichkeitsbildende Elemente wichtige Komponenten eines Seminars. Das Konzept unterscheidet sich vom "Wolfsberg" dadurch, dass das entsprechende Angebot nicht in den Tagesablauf einer Kurswoche eingebaut ist. Vielmehr bildet es Teil eines speziellen Seminars (beispielsweise People Management Skills). Die Schweizerische Kreditanstalt betont, dass sie grössten Wert auf die Ausbildung am Arbeitsplatz legt. Dies wird realisiert durch Job-Rotation, durch Stellvertretung, Mitarbeit in Projekten und Auslandseinsätzen, wo durch das "learning by doing" eine Wissenserweiterung und -vertiefung erfolgt.

Die Schweizerische Kreditanstalt verfügt zudem über ein Assessment-Center, dessen Bestehen für den Zugang in die Direktion dieser Bank unerlässlich ist. Die Bank hat dieses Beurteilungsinstrument vor 10 Jahren eingeführt. Die Beurteilung der Kandidaten in diesem viertätigen Seminar, an dem jeweils 12 Direktionsnachwuchskandidaten teilnehmen, erfolgt durch verschiedene Übungen. Folgende Kriterien sind massgebend: soziale Fähigkeiten, konzeptionelle Fähigkeiten, "helicopter-view", Persönlichkeitsformat und Belastbarkeit. Mit der standardisierten Durchführung des Assessment-Centers möchte das Institut garantieren, dass alle Teilnehmer unter den gleichen Bedingungen geprüft werden. Der Einsatz mehrerer Beobachter an unterschiedlichen Übungen (führerlose Gruppendiskussionen mit vorgegebenen Rollenanweisungen, spontane und vorbereitete Referate, Übungen zur Arbeits- und Delegationstechnik, mündliche und schriftliche Fallstudien, Managementgames und Zweiergespräche) soll verhindern, dass einseitige Beurteilungen erfolgen.

10.2 Kooperation innerhalb von Bankengruppen

10.2.1 Ausbildungskooperation im Verband Schweizer Regionalbanken

Der Verband Schweizer Regionalbanken bietet seinen 192 Mitgliedern seit einiger Zeit Ausbildungskurse an. Grundsätzliche Überlegungen, die später in ein Ausbildungskonzept mündeten, führten im Jahre 1985 zum Entschluss, die Zusammenarbeit auf dem Gebiete der Ausbildung wesentlich zu verstärken. Die Ausbildungspolitik wurde schrittweise und konsequent verwirklicht. Den Mitgliedern steht heute ein breites Ausbildungsangebot auf allen Stufen zur Verfügung.

Obwohl einer gemeinsamen Kaderausbildung - wie bereits dargestellt - Grenzen gesetzt sind, steht das Bestreben im Vordergrund, eine Führungsausbildung zu realisieren, welche auch die institutsindividuellen Bedürfnisse so weit als möglich berücksichtigt. Das integrierte Ausbildungskonzept der IGK ist dreistufig aufgebaut: Eine erste Stufe umfasst die Führungsgrundausbildung. Zum einen werden junge Nachwuchskräfte berufsbegleitend in einem dreijährigen, institutsspezifischen Lehrgang auf die spätere Uebernahme von Führungsaufgaben vorbereitet. Zum andern werden Mitarbeiter, die bereits über Führungserfahrung verfügen, in Grundseminarien ausgebildet. Eine zweite Stufe beinhaltet die eigentliche, permanente Führungsweiterbildung. Die Führungsseminarien werden nach Kaderstufen gegliedert ausgeschrieben und möglichst auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnitten. Dadurch soll ein intensiver Erfahrungsaustausch unter den Kadern gefördert werden. In einer dritten Stufe bietet die IGK Hand für die Durchführung der ganz auf die Bedürfnisse des jeweiligen Mitgliedinstituts zugeschnittenen, bankinternen Führungsausbildung. Sie unterstützt einzelne Kantonalbanken zudem mit individueller Managementberatung, so etwa bei der Implementierung von Führungssystemen oder bei der Erstellung von Ausbildungskonzepten. Als spezielle Weiterbildungsveranstaltungen führt die IGK sodann - in Kooperation mit dem Verband Schweiz. Kantonalbanken in Basel - auch Direktions-, Personalchef-, Organisationschef-, Ausbildungsleiter- und Marketingleiter-Ausbildungsveranstaltungen sowie Kurse nach besonderen Bedürfnissen durch.

In letzter Zeit unternimmt die IGK Bestrebungen, ihr Ausbildungsangebot über die eigentliche Führungsausbildung hinaus zu erweitern und mit höheren Fachkursen zu ergänzen. Die bisher praktizierte strikte Trennung zwischen Führungsausbildung und fachlicher Schulung kann eine gegenseitige Koordination in diesen Bereichen erschweren oder gar ganz verhindern.

11. Anforderungen an eine zukunftsgerichtete Ausbildung

Die Aus- und Weiterbildungsleistungen im Bankensektor sind umfangreich und gelten als besonders erfolgreich. Die Anforderungen wachsen aber ständig weiter. Sie werden vornehmlich von zwei Bestimmungsfaktoren definiert: der Unternehmung "Bank" (Bankentyp, Organisation, Infrastruktur, Mitarbeiterstruktur etc.) und dem Markt (Kundenbedürfnisse, Konkurrenz, technologische Entwicklung, Dienstleistungen, gesetzliche und andere Rahmenbedingungen). Die bereits bisher spürbaren Trends werden sich noch weiter verstärken.

Die Unternehmung "Bank" will durch eine zielgerichtete, zweckmässige Aus- und Weiterbildung das Qualifikationspotential der Mitarbeiter, allen voran des Managements, erhalten bzw. verbessern und die Unternehmungsentwicklung sicherstellen; zudem versucht sie - angesichts des gegenwärtigen Mangels an gut qualifizierten Mitarbeitern gegenwärtig ebenso bedeutungsvoll - die Ausbildung als Profilierungs- und Wettbewerbsinstrument auf dem Arbeitsmarkt einzusetzen.

Indizien, dass eine Neuausrichtung schon im Gange ist, sind u.a.:

- Gründung und Erfolg der Swiss Banking School,
- zunehmende Bedeutung der Universitätsinstitute
- Akademisierung der Banken
- Ruf nach Beizug von ausländischen Fachspezialisten
- Ueberdenken und Neuordnung der Organisations- und Hierarchiestrukturen.

Diese Massnahmen und Entwicklungen vermögen indessen dem neuformulierten Bedarf nicht zu genügen. Es handelt sich um punktuelle Aenderungen. Für eine erfolgreiche Zukunft des Bankensektors wird eine grundsätzliche Neuausrichtung der Fach- und Führungsausbildung und der Organisation der Unternehmen von Bedeutung sein. Dabei werden nicht nur die Bemühungen der Banken selber, sondern auch die Erfüllung des Bildungsauftrages der öffentlichen Hand tangiert sein.

Handelschule KVZ: Mit der Grösse wachsen die Probleme

VON NIKLAUS KUBLI

Seit geraumer Zeit treten die gebürtenschweizerischen Jahrgänge ins Berufsleben über. Dürfen also jetzt die Pläne an der Ausbildungsfreiheit aufhören? Sicher nicht an der Limmatstrasse 310, wie ein Ausgangspunkt für die Schulreform der 1974 erlassenen Berufsbildungsgesetz des Kaufmännischen Verbandes Schweiz ausdrücklich vor Augen führt und wie der Jahresbericht der Schule bestätigt: Hier ist ein Grossbetrieb herangewachsen. Grösse schafft auch Probleme. Eine Dezentralisierung sollte geprüft werden.

Ausbildung - in drangvoller Eile

Da werden Lehrlinge in Klassen unterrichtet, deren durchschnittliche Grösse von 22 Schülern deutlich über dem gesamt-schweizerischen Durchschnitt z. B. für Sekundarstufe I liegt. Wie prekär die Raumsituation ist, unterstreicht die Tatsache, dass im Berichtsjahr 1988/89 die Schulräume durchschnittlich 56 bis 61 Stunden pro Woche belegt waren. Auch ist beispielsweise eine gemeinsame Abschlussfeier der Lehrlinge aus räumlichen und organisatorischen Gründen nicht möglich.

Unter einer vorwärtsorientierten Schulleitung hat sich das Institut zu einer der führenden kaufmännischen Lehranstalten entwickelt. So frequentieren 2½mal mehr Lehrlinge das Schulhaus an der Limmatstrasse als in der ebenfalls grossen Kaufmännischen Berufsschule in Bern. Und die Attraktivität der kaufmännischen Berufe ist weiterhin ungebrochen! Doch auch die berufliche Weiterbildung zieht an. Die Vorbereitung auf eidgenössische Berufs- und Diplomprüfungen, die Führungsschule für Kaderleute sowie zahlreiche Sprachkurse wiesen in den Semestern 87/88 Steigerungen der Teilnehmerzahlen von 6 bis 8 Prozent auf. Es wird niemanden überraschen, wenn der Trend zur Weiterbildung sich in weiteren Zuwachsraten niederschlägt.

Neustrukturierung tut not

Mit der Miete eines Gebäudes im benachbarten Steinfels-Areal, das zum



Der Autor

Niklaus Kubli ist Leiter der Abteilung Personalförderung in der Schweizerischen Bankgesellschaft und Mitglied der Zentralkommission für die Lehrabschlussprüfungen der kaufmännischen und der Büroangestellten.



Unter der Rubrik «Tribüne» veröffentlichen wir Beiträge von Autorinnen und Autoren, die nicht Mitarbeiter des TA sind und deren Meinung sich mit jener der Redaktion nicht zu decken braucht.

Teil als Schulhaus ausgebaut werden soll, hat der Kaufmännische Verband einen ersten Schritt zur Linderung der Raumnot getan. Als weitere Möglichkeit zur Symptombekämpfung bietet sich die Zumietung zusätzlicher Räumlichkeiten an. Oder - schon etwas grosszügiger gedacht - die bauliche Aufstockung des bestehenden Schulhauses. Eine Überlegung, deren Realisierung stark von den finanziellen Gegebenheiten und der städtischen Baubewilligungspraxis abhängt.

Im Gleichschritt mit den raumbezogenen Lösungen infügte aber auch die Sicherstellung einer effizienten Organisation einzuhalten werden. Der Gedanke der Dezentralisierung steht dabei im Vordergrund. Unter zentraler Oberleitung könnten zum bestehenden Schulbetrieb ein oder zwei Filialbetriebe stossen: beispielsweise eine Handelschule KVZ Nord und/oder West. Die S-Bahn und das ausgebaute Nahverkehrsnetz Zürichs eröffnen hier prüfungswerte Alternativen.

Dezentralisierung prüfungswert

Eine Aufteilung in kleinere und damit überblickbarere Komplexe würde in schulischer wie organisatorischer Hinsicht Vorteile bringen:

- Die Betriebsorganisation wird unter einem schlagkräftigen Rektorat effizienter und flexibler. Neue Bedürfnisse und eintretende Veränderungen können frühzeitig erkannt und antizipiert werden.
- Die Übersichtlichkeit und Transparenz des Schulbetriebs ist gewährleistet. Dies wirkt sich vor allem auch auf die Qualität der Ausbildung aus.
- Kontakte unter Schülern wie Lehrern entstehen und wachsen organisch, was sich wiederum in einem guten Klassengeist und einer Kultur des Hauses niederschlägt.
- Der Schulweg reduziert sich für Schüler und Lehrer auf ein vertretbares Ausmass. Schulvorbereitung und Lernbereitschaft profitieren davon.

Ziel dieser Überlegungen ist es, Voraussetzungen zu schaffen, unter denen unser Berufsnachwuchs optimal auf seine anforderungsreiche berufliche Tätigkeit vorbereitet wird. Eine lern- und lehrfähige Handelsschule des Kaufmännischen Vereins ist heute notwendiger denn je. Aufgeschlossene Behörden und Gremien sind daher aufgefordert, die Probleme zu analysieren, Möglichkeiten zu prüfen und griffige Lösungen zu realisieren.

INFO-PARTNER





Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung
Centre suisse de coordination pour la recherche en matière d'éducation
Centro svizzero di coordinazione della ricerca educativa
Swiss co-ordination centre for research in education

Francke-Gut
Entfelderstrasse 61
5000 Aarau
Tel. (064) 21 21 80

Information Bildungsforschung

Permanente Erhebung über Bildungsforschungs- und -entwicklungsprojekte

Information sur la recherche éducationnelle

Enquête permanente sur la recherche et le développement éducationnels

Informazione sulla ricerca educativa

Inchiesta permanente sulla ricerca e lo sviluppo educazionali

Laufzeit des Projekts. Durée du projet:

1988 – 1989

90:028

INFO-PARTNER

Titel des Projekts. Titre du projet:

Kaufmännische Berufsbildung für die Zukunft

Formation commerciale pour demain



Institution:

Hochschule St. Gallen, Institut für Wirtschaftspädagogik, Guisanstrasse 9, 9010 St. Gallen, Tel. 031 / 30 26 30

Bearbeiter des Projekts. Chercheurs:

Rolf Dubs, Prof. Dr.

Kontaktperson für Rückfragen. Personne à contacter:

derselbe

Kurzbeschreibung des Projekts:

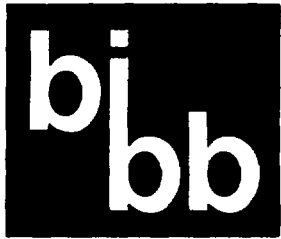
Seit der letzten Reform der kaufmännischen Berufsbildung ist es keineswegs lange her: sie stammt aus dem Jahr 1986. Dass sie aber in verschiedener Hinsicht nur teilweise zu befriedigen vermochte, zeigt die Tatsache, dass die Diskussionen um die nächste Reform quasi unmittelbar danach einsetzten. Dergleichen Diskussionen werden seit Jahren auch zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft und Vertretern des Instituts für Wirtschaftspädagogik der Hochschule St. Gallen geführt, wobei zumindest über einen Punkt Einigkeit herrschte: vor einem nächsten Reformschritt müsste zunächst einmal grundsätzlich diskutiert werden über die Entwicklungstendenzen in den kaufmännischen Berufen, über generelle Zielsetzungen dieser Ausbildung und über ihre möglichen Organisationsformen. Bei diesen Diskussionen müssten zuerst Grundsätze geklärt werden, bevor man sich in Detailfragen verlor.

Solche Überlegungen führten schliesslich die SBG dazu, beim erwähnten Institut für Wirtschaftspädagogik eine Studie zur kaufmännischen Berufsbildung für die Zukunft in Auftrag zu geben. Die Studie sollte noch nicht zu pfannenfertigen Rezepten führen, sondern als Diskussionsgrundlage mögliche Modelle vorstellen. Angesichts der Offenheit des Mandats konnte sich auch der Schweizerische Kaufmännische Verband bereit erklären, die Erstellung der Studie zu unterstützen.

Das vom Direktor des Instituts für Wirtschaftspädagogik erarbeitete Dokument beschreibt auf der Basis erziehungswissenschaftlicher Forschung sechs mögliche Modelle einer zukunftsgerichteten kaufmännischen Grundbildung und beurteilt sie kritisch. Vier weitere Modelle werden zwar präsentiert, aber nicht empfohlen. Schliesslich wird ein Weg vorgeschlagen, wie eine systematische Reformarbeit angegangen werden könnte.

Brève description du projet:

La dernière réforme de la formation professionnelle commerciale date de 1986 et est donc plutôt récente. Elle n'est pourtant pas pu satisfaisante sous tous les aspects; aussi les discussions sur la prochaine réforme ont-elles commencé immédiatement après. De telles discussions sont également menées depuis des années entre des représentants de l'Union de Banques Suisses et l'Institut de pédagogie commerciale de la Haute Ecole de St-Gall. Ces deux partenaires ont été unanimes dans la conviction qu'il conviendrait, avant la prochaine réforme, d'organiser un vaste débat sur les tendances générales dans le développement des professions commerciales, sur leurs conséquences pour la formation professionnelle et sur de possibles formes d'organisation que cette formation pourrait revêtir. Selon l'UBS et l'Institut saint-gallois de



INFORMATIONEN ZUR AUSBILDUNGSPRAXIS AUS MODELLVERSUCHEN

Kaufmännische Ausbildung am Arbeitsplatz unter den Bedingungen neuer Bürotechnologien

In einem Modellversuch der Wacker-Chemie GmbH in München und Burghausen zur Ausbildung von Industriekaufleuten konnte gezeigt werden:

- Der gesamte fachpraktische Teil der Ausbildung kann auch in einer komplexen, mit modernen Bürotechnologien arbeitenden Industrieverwaltung durch aktive Mitarbeit der Auszubildenden im Arbeitsprozeß erfolgreich durchgeführt werden; eine weitere Verschulung der praktischen Ausbildung von Industriekaufleuten ist weder notwendig noch sinnvoll.

- Die für die Förderung von fachübergreifenden Kompetenzen wichtigen Ausbildungsmethoden des selbstgesteuerten, entdeckenden und kooperativen Lernens sind auch in der arbeitsplatzbezogenen Ausbildung – bis auf sehr wenige Ausnahmen – realisierbar.

- Es ist dafür allerdings nötig, die Ausbildung am Arbeitsplatz bewußt lernförderlich durchzugestalten, die Ausbilder entsprechend zu schulen und die Auszubildenden auf das geforderte Lernverhalten gezielt vorzubereiten.

- Die Nutzung der Datenverarbeitung im Büro kann ebenfalls weitgehend am Arbeitsplatz eingeführt werden, während arbeitsplatzfern nur elementar in die Computertechnik bzw. in spezielle Software-Programme eingeführt zu werden braucht.

Die Ausbildung am Arbeitsplatz ist auch heute noch in modernen Industrieverwaltungen sinnvoll und durchführbar.



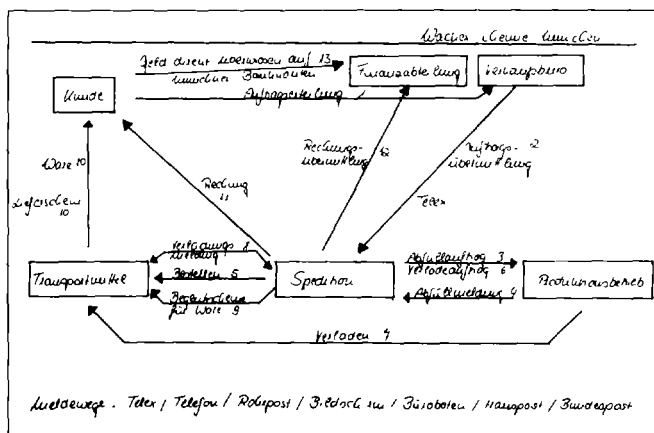
Wie wird in der Wacker-Chemie GmbH die arbeitsplatzbezogene Ausbildung gestaltet?

1. Die Arbeitsplätze wurden systematisch als Lernplätze erschlossen durch

- den Einsatz von abteilungsbezogenen Begleittexten;
- die Gliederung des Abteilungsdurchlaufs nach dem Prinzip des Belegflusses;
- die Gliederung der Arbeits-/Lern-Plätze in Schwerpunktplätze zur weitgehend selbständigen Mitarbeit der Auszubildenden und in Kurzzeitplätze zur Abrundung notwendiger Spezialkenntnisse;
- die systematische Analyse der Lernchancen der Arbeitsplätze und der charakteristischen Aufgabenstellungen, durch die sie genutzt werden können;
- Präsentationsnachmittage vor jedem Abteilungswechsel;

2. Das Lernverhalten der Auszubildenden wird im Sinne des selbstgesteuerten und entdeckenden Lernens gefördert.

- durch ein zweiwöchiges Einführungsseminar und
- die Durchführung komplexer realer Projekte.



- problembezogene DV-Schulungshalbtage;
- das Prinzip der abteilungsbezogenen Nutzung der DV-Systeme;



Das Einführungsseminar

1. Woche

Entdeckendes und kooperatives Lernen

2 kaufmännische Projekte

1 Ausflug und 1 Fest

vom Angebot bis zur Verbuchung

Selbstgesteuertes und kooperatives Lernen

Präsentationsprojekte Wacker-Chemie

Geschichte

Produkte

Organisation

Mitarbeiter

vor Führungskräften darstellen

Entdeckendes Lernen

künstlerische Übungen

Praxis vor Theorie

Das Berufsbild des Kaufmanns

Grunderfahrungen der Zusammenarbeit aufarbeiten

Der Zusammenhang kaufmännischer Funktionen

2. Woche

Praxis vor Theorie

Der Zusammenhang kaufmännischer Funktionen

Selbstgesteuertes und kooperatives Lernen

Die Aufbau- und Ablauforganisation

der Wacker-Chemie

Erkundungsprojekt

EDV-Systeme in der Wacker-Organisation

Fragen stellen

Erkundung eines Produktionsbetriebes

Selbstgesteuertes Lernen

Abrechnung der kaufmännischen Projekte am

Bildschirm

Fragen stellen

Gespräche über

Umweltschutz, Mitarbeitervertretung, Ausbildung

mit leitenden Mitarbeitern und Betriebsräten



Smuv-Fachtagung: «CIM – Wunsch und Wirklichkeit»

«Dialog» an der HTL über den Computer

Der Schweizerische Metall- und Uhrenarbeiterverband (Smuv) will bei der Um- und Neugestaltung der Arbeitsplätze in der Fabrik mitreden und die Entwicklung am Arbeitsplatz massgeblich mitgestalten. An einer gutbesuchten Fachtagung an der HTL Brugg-Windisch zum Thema «CIM (Computer integrated Manufacturing) – Wunsch und Wirklichkeit» meldete der Smuv gegenüber der «Vercomputerisierung» Bedenken an und verlangte, dass der Mensch wieder vermehrt in den Mittelpunkt gestellt werde.

Im Bemühen um eine rationellere und personal-sparende Produktion werden in der Wirtschaft immer mehr computerunterstützte Maschinen eingesetzt. Diesem Prozess nicht machtlos ausgeliefert sein wollen Gewerkschaften wie der Schweizerische Metall- und Uhrenarbeiterverband als Vertreter der Arbeitnehmer. Sie fordern den Dialog mit dem Arbeitnehmer und verlangen als «wichtigster, sensibler, aber leistungsfähiger Faktor» anerkannt und behandelt zu werden.

Auf Einladung des Smuv informierten und diskutierten in der Höheren Technischen Lehranstalt am Samstag Peter Lüthi, Leiter der Koordinationsstelle Arbeit und Technik des Smuv, HTL-Direktor Professor Dr. Walter Winkler, Rolf Deck, Leiter der ABB-Turbolader-Produktion in Baden und Professor Eberhard Ulrich vom Institut für Arbeitspsychologie an der ETH Zürich über Sinn und Bedeutung weitreichender Computereinsätze in der Fabrikarbeit. Dieser Dialog zwischen Technik, Produktion und Gewerkschaft soll übrigens weitergeführt werden.

Den Menschen mehr einbeziehen

In einer technikorientierten Arbeitsgestaltung sind nach Ansicht Lüthi für den Arbeitnehmer keine Handlungs- und Gestaltungsfreiheit mehr vorhanden. Dagegen könnten bei einer arbeitsorientierten, menschlicheren Optik menschengerechtere Arbeitsplätze geschaffen werden. Die heutigen Tendenzen machten die Bedenken vor der «Versklavung» des Menschen aktueller denn je. Der Optimismus, der Mensch werde zum Diener des Computers anstatt umgekehrt. Lüthi sprach sich nicht an gegen neue computerunterstützte Planungs-, Produktions- und Vertriebsarten aus, aber er forderte, dass gleichzeitig mit der Optimierung der Arbeitsbedingungen auch die Arbeitsbedingungen und der Arbeitszustand «optimiert» werden müssten. «Wir müssen uns nur bei jenen Unternehmen quer, die

noch immer meinen, dass alles technisch lösbar ist», erklärte Lüthi.

Dass der Smuv mit dieser Haltung grundsätzlich richtig liegt, anerkannte Rolf Deck von ABB. Bisher habe man oft zu wenig auf den Menschen geachtet, seine Bedürfnisse nicht rechtzeitig miteinbezogen und den Arbeiter in der Produktion zu wenig ernst genommen. Ein frühzeitiges Aufeinanderzugehen sei im Zeitalter der schnellen Entwicklung nötig und könne auch im Interesse der Wirtschaft liegen.

Die Technik befreite von Sklavenarbeit

Professor Walter Winkler liess den Vorwurf Lüthi nicht gelten, die für die Arbeitsbedingungen in der Produktion verantwortlichen Konstrukteure lernten an der HTL nur etwas über Maschinen, wenig bis gar nichts dagegen über den Menschen. «Ich weiss nicht, was man besser machen könnte», meinte der HTL-Direktor und zeigte sich Veränderungsvorschlägen gegenüber zugleich offen. Auch der Feststellung der «Versklavung» widersprach er. Es sei die Technik gewesen, die den Menschen von der Sklavenarbeit befreit habe. Die Angst derer, die befürchten, dass ihre Arbeit eines Tages von einem Computer gemacht wird, dämpfte Winkler: Der Computer rationalisiere nicht nur Arbeitsplätze weg, er schaffe auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten.

Herausgeschält wurde an der Tagung auch der Umstand, dass neue Arbeitsformen die heutige Lebensart der Menschen in Frage stellen. Lüthi stellte sich klar gegen Sonntags- und Nachtarbeit und verlangte, dass die Arbeitsaufteilung in Zukunft verhindert werde. Für den Smuv bleibt trotz oder gerade wegen des rasanten industriellen Prozesses die Forderung nach Mitbestimmung bestehen. Um persönliche Leidenschicksale in den Produktionshallen zu verhindern, müssten die Arbeitnehmer frühzeitig informiert, aus- und weitergebildet und nach ihren Bedürfnissen befragt werden.

Der praktische Weg

Die Höhere Kaufmännische Gesamtschule (HKG)

Mit der Anerkennung der HKG wird die Schweiz um eine Höhere Fachschule reicher. Zusammen mit den höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) gehört die HKG zum ausseruniversitären Bildungssystem, in welchem Berufsleute in betriebswirtschaftlicher Richtung zu Generalisten ausgebildet werden.

Von Hugo E. Götz*

Das Diplom «Kaufmann HKG» kann heute berufs begleitend erworben werden am SIB in Zürich und an den kaufmännischen Berufsschulen Bern, Baden, Munchenstein. Das SIB in Zürich führt eine HKG seit 15 Jahren und Bern seit 25 Jahren. Vor der Anerkennung dauerte das HKG-Studium 6 Semester mit insgesamt 900 Lektionen, neu schreibt der Bund 4 Lektionen vor.

Die Höheren Kaufmännischen Gesamtschulen (HKG) vermitteln Kaufleuten eine breite und umfassende Ausbildung. Die Teilnehmer sollen imstande sein, in grösseren Zusammenhängen zu denken und weiterreichende Entscheidungen zu treffen. Die HKG ist eine Schule für begabte, qualifizierte kaufmännische Praktiker, die eine verantwortungsvolle Position in einem Unternehmen oder in der Verwaltung bekleiden wollen.

Der Unterricht wird bewusst unteilbar auf die berufliche und praktische Tätigkeit ausgerichtet.

*Direktor des Schweizerischen Instituts für Betriebsökonomie (SIB), Zürich

Neben der Vermittlung von Sachkenntnissen dient diesem Ziel auch die Verbesserung der Fähigkeit zur Aufnahme von neuem Wissen. Im Mittelpunkt der Ausbildung stehen die betriebswirtschaftlichen Aufgaben, die einem hochqualifizierten Mitarbeiter kaufmännischer Richtung mit oder ohne Führungsfunktion gestellt werden. Wer bereits eine leitende Stellung einnimmt, kann sein Wissen und seine Fähigkeiten vervollkommen. Die Schule will zum selbständigen Denken und Arbeiten erziehen. Sie will praxisnah ein solides und breites Fachwissen, verbunden mit einer Vertiefung des Allgemeinwissens, vermitteln.

Unterricht

Das Stoffprogramm baut grundsätzlich auf der kaufmännischen Lehrabschlussprüfung mit anschliessender Praxis auf. Die Dozenten der HKG sind seit Jahren in der Erwachsenenbildung und verfügen mehrheitlich über einen akademischen Abschluss und über Erfahrung in der Wirtschaftspraxis.

Je nach Schule wird der Unterricht berufs begleitend in 9-12 wöchentlichen Lektionen erteilt. Am Ende des zweiten und vierten Semesters finden Vorprüfungen, am Ende des sechsten Semesters die Schlussprüfungen statt. Das Bestehen der Vorprüfung ist Voraussetzung für den Übertritt ins nächste Studiensemester. Die Noten der Vorprüfungen werden zusammen mit denjenigen der Schlussprüfung im Diplom ausgewiesen.

Möglichkeit einer Stundentafel

Fächer	Lektionen	Fächer	Lektionen
Wirtschaftsfächer		Betriebswirtschaftslehre	10
Lerntechnik	5	Logistik	5
Arbeitstechnik, Zeitmanagement	22	Entscheidungstechnik	1
Verhandlungs- und Präsentationstechnik	18	Unternehmungsplanspiel	2
Statistik	45	Organisationslehre	5
Rechtslehre	81	Führungsstile/-techniken	2
Volkswirtschaftslehre	81	Angewandte Teamarbeit	5
Wirtschaftspolitik/ Umweltschutzpolitik	63	Marketing	9
Informatik	126	Werbung/PR	2
Rechnungswesen	216	Sprachfächer	
Personalwesen	63	Französisch	8
Steuerwesen	45	Englisch	10
		Deutsch	7
		Reden/Rhetorik	1
		Schreibstil	2
		Textgestaltung	1

Das Bestehen der Vorprüfung ist Voraussetzung für den Übertritt ins nächste Studiensemester. Die Noten der Vorprüfungen werden zusammen mit denjenigen der Schlussprüfung im Diplom ausgewiesen.

Aufnahmebedingungen

Die Aufnahme in die HKG setzt voraus:

- Qualifiziertes Fähigkeitszeugnis der kaufmännischen Lehrabschlussprüfung, Diplom einer vom Bund anerkannten Handelsschule oder Maturitätszeugnis Typus E.

Zwei Jahre Praxis in der Wirtschaft oder Verwaltung nach Abschluss der Grundausbildung.

Inhaber anderer Ausweise (Maturitätszeugnis Typus A, B, C, Fähigkeitszeugnisse anderer Befehle, Lehrerpatente oder gleichwertige Ausweise sowie Inhaber weniger qualifizierten Fähigkeitszeugnissen der kaufmännischen Lehrabschlussprüfung) haben sich an einer Prüfung über die erforderlichen kaufmännischen und fremdsprachlichen Grundkenntnisse auszuweisen.

Unterschied zwischen HKG und HWV

Das HKG-Diplom kann nur berufs begleitend erworben werden. Das berufs begleitende Studium der HKG dauert sechs Semester mit 1500 Lektionen, dasjenige der berufs begleitenden HWV dauert acht Semester mit insgesamt 2900 Lektionen. Die HKG kann unter Umständen bei voller beruflicher Tätigkeit absolviert werden. Bei der HWV ist dies nicht möglich. Die HWV geht in den meisten Fächern mehr in die Tiefe und bietet mehr allgemeinbildende Fächer (Geschichte, Geographie, Politologie usw.) an.

Schweiz. Kaufmännische Zeitung, 25.8.89

INFO-PARTNER



Vorgehen zur eidg. Anerkennung

Die HKG-Schulen werden durch ein Gesuch um Anerkennung einbezogen. Der Bund wird die Schulen während eines Studienganges sowie die Vor- und Diplomprüfungen besuchen und die Schulen anerkennen. Sie sind dann berechtigt, zu schulieren und das Diplom «Kaufmann HKG» zu erteilen. Absolventen, die den Titel Kaufmann HKG früher erworben haben, dürfen diesen weiterzuführen.

Be. (Kaufm.), Reform

9156



SCHWEIZ. ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR BILDUNGSMITTEL
GROUPE D'ETUDES SUISSES POUR LA FORMATION
GRUPPO DI STUDIO SVIZZERO PER LA FORMAZIONE

Postfach 687

8027 Zürich

Tel. 01 202 47 10

INFO-PARTNER



004526

2. Entwurf vom 6. Mai 1991

Kaufmännische Grundausbildung 2001

Grundausbildung GA
Erweiterte Grundausbildung EGA
Fachhabilitationsausbildung FA

Ueli Aeschbacher
Alwin Beck
Werner Burkard
Dr Jürg Leimgruber
Eduard Lirk
Dr Hans Märki
Paul Marending
Dr Beat Schaller
Dr Arthur Schärli
Peter Schmid
Rosmarie Serrem

Rektor Handelsschule KV Lenzburg
Rektor Kaufmännische Berufsschule Wetzikon
Zentralsekretär Berufsbildung Schweiz Kaufmännischer Verband, Zürich
Prorektor Handelsschule KV Zürich
Abteilungsleiter Bürolehre Handelsschule KV Zürich
Rektor Kaufmännische Berufsschule Stäfa
Leiter Administration K-Tron Soder AG, Niederlenz
Rektor Kaufmännische Berufsschule Schwyz
Abteilungsleiter BMS Handelsschule KV Zürich
Leiter Grundausbildung/Didaktik Schweiz. Volksbank, GD, Bern
Geschäftsleiterin SAB, Zürich

Ideen verwirklichen - Réaliser des idées - Realizzare delle idee

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

2 Anforderungen aus der Sicht der Wirtschaft

3 Anforderungen an Mitarbeiter nach Abschluss der Lehre

4 Modell

5 Erläuterungen zum Modell

Berücksichtigung des Weiblichen

Wenn an einzelnen Stellen die männliche Form angewandt wird, wo auch die weibliche möglich wäre, dann ist das zur Vermeidung von Schwerfälligkeiten und/oder aus Gründen der Textverständlichkeit geschehen. Sollte sich eine Frau wegen einer männlichen Form gleichwohl beleidigt fühlen, so entschuldigen sich die Autoren an dieser Stelle.

1 Einleitung

Die folgenden Probleme und Überlegungen betrachten wir als Ausgangspunkt für unsere Arbeit.

11 Generelle Probleme und Überlegungen

- Die neuen Informationstechnologien beeinflussen mehr und mehr Arbeit und Zusammenleben der Menschen. Das erfordert neue Wege in der Berufsausbildung.
- Die duale Berufsbildung ist in das gesamte Bildungssystem einzubinden.
- Die heutige Informationsgesellschaft erfordert Denken in Zusammenhängen und damit neue Lehrformen.
- Die Berufsbildung ist bezüglich wissenschaftlicher Unterstützung weitgehend sich selbst überlassen.

12 Probleme aus der Sicht von Lehrbetrieb und Schule

- Die offensichtlichen Mängel in der gegenwärtigen kaufmännischen Grundausbildung müssen behoben werden.
- Betrieb und Schule müssen sich als Partner anstrengen, um die Ausbildung gesamthaft zu verbessern und auf die zukünftigen Bedürfnisse abzustimmen.
- Betriebsinterne Ausbildungsprogramme, Reglemente und Lehrpläne sind mangelhaft aufeinander abgestimmt.
- Wirtschaftliche Neuerungen erfordern bewegliche Lehrpläne. Die Kompetenz für Reglementsänderungen soll bei der Zentralprüfungskommission liegen. Den Ausbildungspartnern sind Freiräume zu gewähren.
- Die kaufmännische Grundausbildung muss berufliche und schulische Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die Durchlässigkeit muss auf allen Stufen gewährleistet sein.
- Der Förderung der Teamfähigkeit ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken.
- **Die Lehrlingsausbildung im Betrieb, unabhängig von der Grösse, ist nach wie vor mit grossen Mängeln behaftet.**
- Innerhalb der kaufmännischen Berufsbildung sind klare Strukturen zu schaffen.
- Die Anforderungen der Lehrabschlussprüfung sind zu tief. Der Schule fehlen beim Schuleintritt und während der Lehrzeit Rechte für Selektion und Promotion.
- Der Förderung der Allgemeinbildung ist besondere Beachtung zu schenken.

2 Anforderungen aus der Sicht der Wirtschaft

21 Wege der Berufswahl und Berufsvorbereitung

Der junge Mensch mit seiner Erziehung und seiner Ausbildung, seiner Einstellung und seiner Leistungsbereitschaft ist für uns Schweizer das einzige vorhandene "Rohmaterial" nebst der wunderschönen Landschaft. Bleiben wir uns dessen bewusst, in all unseren Gedankengängen, Zukunftsplänen und kritischen Überlegungen. Jeder Mensch ist ein Mensch, ob wir ihn mögen oder nicht; er soll die Möglichkeit haben, seine Schaffenskraft seinem Willen entsprechend einzusetzen und auch für das Gemeinwohl zur Verfügung zu stellen. Helfen wir ihm also auch entsprechend während seiner Zeit der Berufswahl und Berufsvorbereitung - wir alle; dies soll unsere Aufgabe sein!

- | | |
|-------------|---|
| Bürolehre | <ul style="list-style-type: none"> • Absolventen sind geeignet zur Übernahme von innerbetrieblichen Administrativ-Funktionen • Ausbildungszeit mit 2 Jahren in Ordnung (heute und morgen) • Basis für Höherqualifikation |
| Kaufm Lehre | <ul style="list-style-type: none"> • schafft anspruchsvolle Basis für Berufsleben • eröffnet sehr breites Fundament zu sehr vielen Tätigkeiten • erlaubt Weiterbildung auf vielen Gebieten • ev unterscheiden zwischen z.B. Dienstleistungen/Produktion in der betrieblichen Ausbildung • Vermittlung von Schlüsselqualifikation • Übernahme von Sachbearbeiteraufgaben |
| BMS | <ul style="list-style-type: none"> • schafft anspruchsvolle Basis für Berufsleben • fördert Weiterbildung und fordert auf zu Bestleistungen • ist noch immer praxisbezogen • sichert Aufnahme an Fachhochschulen und Uebertritt in Maturitätsschulen |

22 Der Zeitrahmen

Die zeitliche Perspektive darf nicht unbeachtet bleiben:

- | | |
|------------------|-------------------|
| Heute und morgen | ---> bis 5 Jahre |
| Nächste Zukunft | ---> bis 10 Jahre |
| Femere Zukunft | ---> später |

Wir müssen uns derartiger Zeit-Perspektiven bewusst bleiben, weil Lehrbetriebe und Berufsschulen auf die zu stellenden Anforderungen vorbereitet werden müssen.

23 Heute und morgen

Intensivierung der Verbindung Lehrbetrieb und Berufsschule:

- bewusstes Übernehmen aus Berufsschule in die Praxis zur Anwendung und umgekehrt: Der Lehrling soll spüren, dass Lehrbetrieb und Berufsschule gemeinsam für seine Ausbildung verantwortlich sind
- der Lehrling lernt einen Betrieb, eine Branche, ein Produkt sowie dessen Entstehung und Einsatz kennen, ob er mit ihnen verbunden bleibt oder nicht
- der Lehrling benötigt eine zielbewusste, fordernde Führung in der Praxis, um Einblick in Gesamtzusammenhänge zu erhalten

In jedem Fall sind die bestehenden Gefäße besser, also voll, auszunützen.

24 Nächste Zukunft

- Lehrkörper niveauentsprechend
- Phasen- oder Blockunterricht?
- Prüfungen während der Lehre!
- Durchlässigkeit gewährleisten

25 Fernere Zukunft

- Lehrerbildung volle Aufmerksamkeit schenken
- Anpassung des Unterrichts erforderlich
 - vom Referent zum Moderator
 - moderne Ausbildungs-Methoden, z B Teamteaching
- fähigkeits-, nicht fertigungsorientierte Berufsschule

3 Anforderungen an Mitarbeiter nach Abschluss der Lehre

Der neue Mitarbeiter soll nach Abschluss der Lehre auch folgende Voraussetzungen in den beruflichen Alltag mitbringen:

- Berufsrolle ist übernommen, und Verhältnis zu Arbeit und Beruf ist bestimmt.
- Abhängigkeit vom Elternhaus ist gelockert; vermehrte Eigenverantwortung übernommen.
- In der Erwachsenenwelt unserer Gesellschaft kann er sich situationsgerecht zurechtfinden.
- Eigenständige Werte und eine eigene Sicht der Welt sind entwickelt.

Der Wirtschaft- und Wertewandel sowie neue Technologien erfordern neue Fähigkeiten. Nachstehende Fähigkeiten bilden die Grundlage, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen, um zu handeln und um sich rasch neue Fertigkeiten anzueignen.

31 Persönlichkeit

Der neue Mitarbeiter hat Eigenständigkeit und Selbstbewusstsein entwickelt und kann

- für Teilbereiche Verantwortung übernehmen
- im Team arbeiten und Beiträge einbringen
- zuverlässige Einzelarbeit leisten
- Kontakte zu andern Menschen herstellen und aufrecht erhalten
- Kritik an eigener Arbeit positiv umsetzen
- flexibel auf veränderte Situationen eingehen
- Eigeninitiative entwickeln

32 Lernen

Der neue Mitarbeiter hat eine gute Lernmotivation sowie Arbeits- und Lerntechnik entwickelt und sich somit Voraussetzungen für lebenslanges Lernen geschaffen:

- selbständig lernen und Verantwortung für das Lernergebnis übernehmen
- mit Informationen effizient umgehen
- Fragen stellen und infrage stellen
- individuelle Lern- und Arbeitstechniken anwenden

33 Denken

Der neue Mitarbeiter kann Visionen entwickeln und Erfahrungen auswerten:

- analytisch denken
- abstrakt denken, um Arbeitsabläufe nachvollziehen zu können
- bildhaft denken
- Zusammenhänge erkennen
- Umwelt-Faktoren bei Problemlösungen berücksichtigen
- kreativ Problemlösungen suchen und finden

34 Sprachen

Der neue Mitarbeiter kann stufengerecht:

- sich in seiner Muttersprache mündlich und schriftlich ausdrücken
- in einer zweiten, eventuell dritten Fremdsprache einfache Gespräche führen

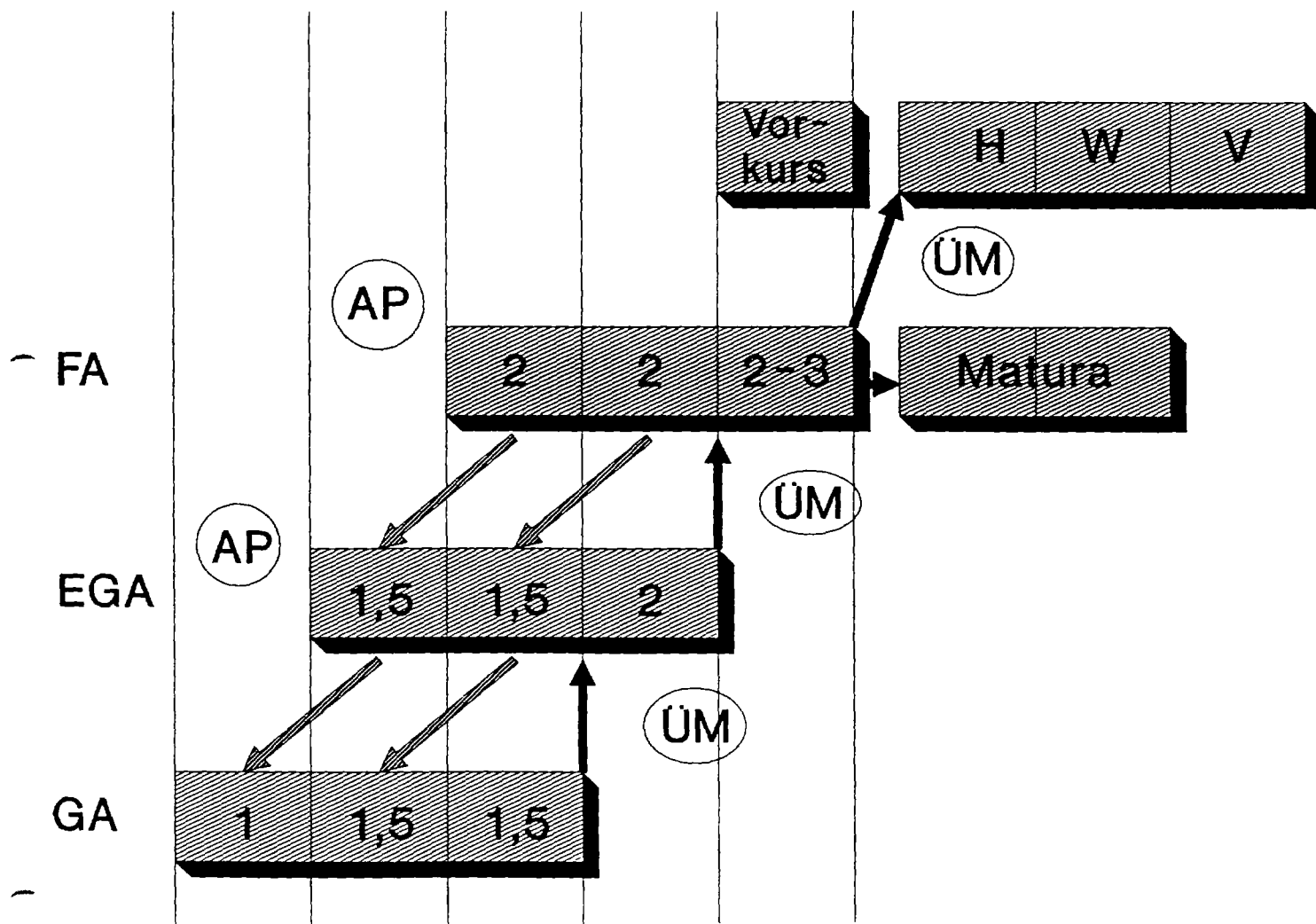
Die Erfahrungen während der Lehrzeit prägen das spätere Verhältnis zu Arbeit und Beruf mit:

"Wer eine interessante, abwechslungsreiche, ganzheitliche und herausfordernde Tätigkeit hat, wer Eigeninitiative entwickeln kann und im Beruf Kontakte zu andern Menschen hat, wer mit kompetenten, freundlichen und verständnisvollen Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Fachlehrern zu tun hat, entwickelt in der Regel auch eine positive Haltung zur Arbeit und zum Beruf."

4 Modell

LAP

GA EGA FA



Legende

- GA Grundausbildung
- EGA Erweiterte Grundausbildung
- FA Fachabiturausbildung
- 1,5 Schultage pro Woche
- ⊙ AP Aufnahmeprüfung
- ⊙ ÜM → Übertrittsmöglichkeit
- Rückversetzung, falls Promotionsbedingungen nicht erfüllt werden
- LAP Lehrabschlussprüfungen
- HWV Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule
- Vorkurs Annahme, dass HWV auf 4 Jahre verlängert wird

5 Erläuterungen zum Modell

51 Ausbildungsgänge und Aufnahmebedingungen

Als Grundsatz gilt, dass jede Ausbildung mindestens drei Jahre zu dauern hat. Die folgenden Angaben über Aufnahmebedingungen beziehen sich auf den Kanton Zürich und sind sinngemäss zu verstehen.

Grundausbildung (GA)	für Real- oder Sekundarschüler
Erweiterte Grundausbildung (EGA)	für gute Sekundarschüler aufgrund einer Aufnahmeprüfung. Bei Nichtbestehen Eintritt in die Grundausbildung.
Fachabiturausbildung (FA)	für sehr gute Sekundarschüler aufgrund einer Aufnahmeprüfung auf hohem Niveau. Bei Nichtbestehen Eintritt in EGA oder GA.

52 Grundausbildung

In der Grundausbildung wird vor allem fachorientiert unterrichtet. Betriebliches Hauptziel ist die Uebernahme von innerbetrieblichen Administrativfunktionen.

53 Erweiterte Grundausbildung

Die Erweiterte Grundausbildung vermittelt Schlüsselqualifikationen. Es wird so weit als möglich integrativ gearbeitet. Projekt-/Blockunterricht ist möglich. Falls der Unterricht 1 1/2 Tage/Woche weitergeht, ist mit der vorgesehenen Erhöhung auf insgesamt 2 Tage beispielsweise ein Blockunterricht von 4 Wochen (Projekte, Sprachen, Kultur etc.) möglich. Betriebliches Hauptziel ist die Sachbearbeiterausbildung.

54 Fachabiturausbildung

Die Fachabiturausbildung bereitet auf das Fachabitur (= mittlere Reife) vor. Damit soll bei Erreichen eines festzulegenden Durchschnittes der direkte, prüfungsfreie Eintritt in die HWV (falls die HWV auf 4 Jahre verlängert wird, in das das zweite Jahr) möglich sein. Auch wird ein Uebertritt in die letzten zwei Jahre der Maturausbildung möglich sein (vgl. Burgdorfer Modell). Betriebliches Hauptziel ist die Sachbearbeiterausbildung mit ersten Führungs-, Stellvertretungs- und Ausbildungsaufgaben.

Wir stellen uns vor, dass die **prozentuale Verteilung auf die einzelnen Ausbildungen** wie folgt sein könnte:

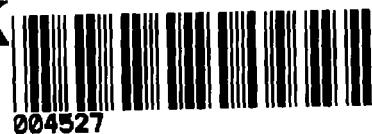
GA	ca. 30 bis 40 %
EGA	ca. 50 bis 60 %
FA	ca. 10 bis 15 %

55 Generelle Durchlässigkeit

Wer die Grundausbildung mit einem bestimmten Durchschnitt abschliesst, kann in das dritte Jahr der Erweiterten Grundausbildung übertreten. Ebenso kann mit einem bestimmten Durchschnitt aus der Erweiterten Grundausbildung in die Fachabiturklasse übergetreten werden. Die Durchlässigkeit besteht auch in umgekehrter Richtung. Bei Ueberforderung kann in eine untere Stufe gewechselt werden.

Die Aus- und Weiterbildung im Banksektor ein Überblick

INFO-PARTNER



Monika Roth-Herren, Advokatin,
Schweizerische Bankiervereinigung,
Leiterin Höhere Fachprüfungen
im Bankgewerbe

Nach einer knappen Erörterung der beruflichen Grundausbildung, an der im Verlaufe der letzten Jahre durchschnittlich immerhin rund 15 bis 20 % aller Lehrlinge im kaufmännischen Bereich teilgenommen haben, folgen Hinweise auf die Bedeutung der Hochschulausbildung für den Bankensektor. Besondere Aufmerksamkeit finden aber die *höhere Fachausbildung* und die *Kader- und Führungsausbildung* im schweizerischen Bankwesen. Auf diesen Gebieten wurde während der letzten Jahre zunehmend eine konsequente und qualitativ hochstehende, fortgesetzte Förderung der Bankmitarbeiter verwirklicht. Ergänzend wird schliesslich auf zwei jüngere Beispiele der institutübergreifenden Weiterbildung eingegangen, die sich durch einen besonderen Erfolg auszeichnen. Die Ausführungen werden mit einem kurzen Blick in die Zukunft abgeschlossen.

Grundausbildung

Die berufliche Grundausbildung, die auch heute noch den üblichen Einstieg in die Banktätigkeit bildet, wird in der Regel über den Weg der kaufmännischen Lehre in einer Bank erworben. Es gilt das *duale System*: Der Lehrbetrieb ist verantwortlich für die Vermittlung der Berufsfertigkeit; die Berufsschule ist mit der Ausbildung im allgemeinen kaufmännischen Grundwissen befasst. Die dreijährige Banklehre ist eine wichtige Voraussetzung für die Zulassung zu verschiedenen höheren Fachprüfungen. Erwähnt seien als weitere Einstiegsmöglichkeiten in die Banktätigkeit im Bereich der Grundausbildung die Handels- und Verkehrsschulen sowie die betriebliche Ausbildung von Anzulernenden, Umzuschulenden und Wiedereinsteigern.

Wie in anderen Bereichen stehen die Banken in der Schweiz auch bezüglich der Aus- und Weiterbildung vor grossen Herausforderungen. Hält man sich vor Augen, dass die Schweizer Banken über 120 000 Personen beschäftigen und auf hartumkämpften Märkten weltweit tätig sind, werden die qualitativen Dimensionen der Aufgabenstellung sichtbar. Die Entwicklung der Aus- und Weiterbildung im Banksektor ist ein praktisches Beispiel für die schweizerische Bildungspolitik, welche durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft gekennzeichnet ist. Anlässlich von Untersuchungen im Schosse der OECD wurde von der Schweiz aus auch das Beispiel der Banken zur Diskussion gestellt. Die folgenden Ausführungen stützen sich auf einen ausführlichen Bericht, welcher der OECD kürzlich durch die Bundesbehörden vorgelegt worden ist.¹ (Aus- und Weiterbildung im Bankensektor der Schweiz/Länderbeitrag Schweiz zu den OECD-Studien zum Thema «Les relations entre l'enseignement supérieur et l'emploi»).

Hochschulausbildung

Eine *bankbezogene universitäre* Ausbildung kann an den Hochschulen Genf, Zürich und St. Gallen erworben werden. Auch die Universität Basel hat in jüngster Zeit das Ziel anvisiert, ihren betriebswirtschaftlichen Fachbereich Richtung Bankwirtschaft und Controlling aufzubauen.

Für die Banken als Arbeitgeber sind aber auch die Absolventen anderer Studienrichtungen wichtig: Zuerst sind Naturwissenschaftler, Ingenieure, Juristen sowie Volks- und Betriebswirtschaftler allgemein. Vor allem die Grossbanken bemühen sich, mit speziellen Einstiegs- und Ausbildungsprogrammen für Hochschulabsolventen an Interessierte und interessante Studienabgänger zu gelangen.

Höhere Fachausbildung

Die höhere Berufsausbildung, die mit einer höheren Fachprüfung abgeschlossen wird, reiht sich in der Regel an eine absolvierte Berufslehre oder eine gleichwertige Ausbildung an. Im banknahen Umfeld sind im *Berufsbildungsgesetz* geregelt die höheren Fachprüfungen für Bankkaufleute, Buchhalter/Controller, EDV-Analytiker sowie die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) und

die Höhere Kaufmännische Gesamtschule. Für das schweizerische Bankwesen stehen zahlenmässig an erster Stelle die höheren Fachprüfungen im Bankgewerbe; jährlich sind es rund 600 Kandidatinnen und Kandidaten, welche zur Vor- und Diplomprüfung antreten. Diese alljährlich stattfindenden Prüfungen haben unter anderem zum Ziel, dem Bankgewerbe einen hohen Stand an ausgewiesenen Allround-Fachleuten zu sichern. Die Ausbildung erfolgt dezentral an den kaufmännischen Berufsschulen sowie an privaten Instituten. Die Kommission für Bankfachprüfungen bemüht sich derzeit intensiv darum, eine Koordination der Ausbildungsgänge zu schaffen, was u. a. dadurch geschehen soll, dass Vorschläge für die Stundenaufteilung pro Fach erarbeitet und diskutiert werden.

Die bereits vorher genannte HWV sowie die Höhere Kaufmännische Gesamtschule (HKG) sind Weiterbildungsmöglichkeiten für Kaufleute, die einen Abschluss auf hohem, allgemein kaufmännischem Niveau anstreben. Die fachliche und allgemeine Wissensvermittlung befähigt die Absolventen dieser Schulen zur Übernahme anspruchsvoller und erweiterungsfähiger Leitungsaufgaben im kaufmännischen Bereich.

¹ Auf Wunsch können einzelne Exemplare bei folgender Adresse bezogen werden. Schweizerische Bankiervereinigung, Ausbildungssekretariat, Postfach 4182, 4002 Basel

Kader- und Führungsausbildung

Im Bereich der Kader- und Führungsausbildung geht es vor allem darum, Fachwissen zu aktualisieren und zu vertiefen sowie die Führungsqualitäten und Vorgesetzeneigenschaften zu entwickeln und zu fördern. Normalerweise umfasst die Kaderaus- bildung die Nachwuchsförderung, indem durch angemessene, zielgrup- penspezifische Weiterbildung und Entwicklung der Führungsnachwuchs auf allen Stufen sichergestellt und auf die Übernahme der Verantwortung vorbereitet wird. Weiter beinhaltet sie die permanente Weiterbildung des Bankkaders bis hin zum obersten Management. Auch wenn die Ab- grenzung der fachlichen Weiterbil- dung von der Kaderaus- bildung vor- wiegend theoretischer Natur ist, kann doch davon ausgegangen werden, dass die eigentliche Führungsschu- lung und Persönlichkeitsausbildung intensiver ist, je höher ein Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt ist.

Die Aus- und Weiterbildungsan- strengungen der Schweizer Banken sind eng mit dem Wachstum im Fi- nanzsektor verknüpft. Es blieb den Banken keine andere Wahl, als eige- ne, vorerst grösstenteils *innerbetrieb- liche Ausbildungsprogramme* aufzu- bauen. Nur damit konnte der wach- sende Bedarf an qualifiziertem Per- sonal gedeckt werden. In erster Linie musste also die fachliche Förderung intensiviert werden; die Führungsausbildung etablierte sich erst später und profitierte hauptsächlich von zwei Entwicklungen: Zum einen wurden durch die Expansion führungs- mässige und organisatorische Struktur- veränderungen notwendig. Auf diesem Wege wurden teilweise ganzheitliche Führungsmodelle (zum Beispiel das Harzburger Modell, das St. Galler Management-Modell) adaptiert, die ihrerseits eine entsprechende Ausbil- dung der Führungskräfte erforderten.

Darin schlägt sich nicht zuletzt ein verändertes Bewusstsein bezüglich der Wahrnehmung von Führungsauf-

gaben nieder. Einerseits wurde die Lernbarkeit der Führung zumindest in Teilgebieten mehr und mehr erkannt, andererseits stellten auch die Mitarbei- ter aufgrund einer veränderten Moti- vationsstruktur gesteigerte Anforder- ungen an das soziale Verhalten der Vorgesetzten.

Die betriebliche Ausbildung wurde somit mehr und mehr zu einem Instru- ment, das – neben Neueinstellung, Automation usw. – der Bereitstellung, Erhaltung und Weiterentwicklung des notwendigen Leistungspotentials dient.

Die *Methoden der Führungsausbil- dung* sind vielfältig. Es kann unter- schieden werden zwischen indivi- dueller Förderung (Ausbildung am Arbeitsplatz, planmässiger Stellen- wechsel, Einsatz als Assistenten, Stell- vertreter oder Nachfolger, Zuwei- sung von Sonderaufgaben) und den Methoden der Gruppenausbildung (Seminarien, Vorträge).

Je nach Betriebsgrösse ist die Aus- bildungsfunktion unterschiedlich in- stitutionalisiert. Im Bereich der Füh- rungsausbildung finden wir heute so- wohl innerbetriebliche, überbetriebliche als auch ausserbetriebliche Aus- bildungsformen. Wenn auch zu Be- ginn der Ausbildungsentwicklung von Führungskräften vor allem externe Veranstaltungen im Vordergrund standen, so ist in den letzten Jahren ein deutlicher Trend – bezogen auf die Führungsausbildung – zur inter- nen und überbetrieblichen Weiterbil- dung festzustellen; überbetriebliche Kooperationsansätze scheinen bei der Führungsausbildung eher an Grenzen zu stossen. Dies hängt zweifelsohne mit der individuellen Unter- nehmenskultur zusammen.

Die meisten Grossbanken und an- dere grosse Finanzinstitute verfügen heute über *zentrale Ausbildungsein- richtungen* und sind somit in der Lage, vor allem die Führungsausbil- dung innerbetrieblich anzubieten. *Kooperative Ausbildungseinrichtun- gen* mit dem Ziel der überbetrieblichen Ausbildung, die gemeinsam von mehreren Banken benützt werden, finden sich vor allem innerhalb der einzelnen Gruppenverbände (Kanto- nalbanken, Regionalbanken und Sparkassen, Raiffeisenbanken). Die kooperativen Ausbildungseinrichtun- gen mit dem Ziel der überbetrieblichen Ausbildung finden ihre Rechtfertigung vor allem in den Kostenein- sparungen, die erzielt werden kön- nen. Fachleute, die das notwendige Wissen in geeigneter Form weiterver- mitteln können, sind bekanntlich nicht unbeschränkt vorhanden.

Bankübergreifende Institutionen: zwei Beispiele

Im Juni 1987 wurde die *Swiss Banking School* in der Rechtsform einer Stif- tung gegründet. Zweck dieser Stif- tung ist die Errichtung und der Betrieb einer Schule zur berufsbegleitenden Weiterbildung von höheren Bankka- dern, um die Konkurrenzfähigkeit des schweizerischen Bankgewerbes zu stärken und den Wandel im Bankwe- sen zu bewältigen. Ausbildungsschwerpunkte sind das «commercial banking», das «investment banking» und das «trust banking». Die ange- botenen Seminarien stellen eine Ergänzung zu den bankinternen Ausbil- dungsstätten und den gemeinschaftli- chen Ausbildungsmöglichkeiten der Verbände dar. Sie stehen zu gleichen Bedingungen den Mitarbeitern der fünf Stifterbanken und anderer Ban- ken in der Schweiz offen. Die Anmel- dungen werden durch die Banken vorgenommen.

Als zweites Beispiel soll das *Stu- dienzentrum Gerzensee* erwähnt werden. Im Jahre 1980 erwarb die Schweizerische Nationalbank das um 1700 erbaute «neue Schloss» in Gerzensee. Nach einer längeren Umbau- und Bauzeit wurde das Studienzen- trum Gerzensee in der Form einer rechtlich selbständigen Stiftung im Frühjahr 1986 eröffnet. Im Stiftungs- rat und im Schulungsausschuss sind die Schweizerische Nationalbank, die Eidgenossenschaft, die Wirtschaft und die Wissenschaft vertreten. Die Stiftung bezweckt unter anderem, ein Zentrum zur Ausbildung von Zentral- bank-, Bank- und Wirtschaftsfachleu- ten aus dem In- und Ausland zu be- treiben und den Zentralbanken sowie anderen Institutionen und Personen, die Verantwortung für Staat und Wirt- schaft tragen, eine Begegnungsstätte zur Verfügung zu stellen.

Im Studienzentrum werden Ausbil- dungskurse für Kader von ausländi- schen Zentralbanken und Unterneh- mungen des Finanzplatzes Schweiz im weitesten Sinne angeboten. Die wichtigsten behandelten Themen sind Geldtheorie und Geldpolitik, Finanz- märkte und Portfoliomangement.

Schlussfolgerungen

Die Unternehmung «Bank» will in der Regel durch eine zielgerichtete, zweckmässige Aus- und Weiterbil- dung das Qualifikationspotential der Mitarbeiter, allen voran des Mana- gements, erhalten bzw. verbessern. Das bisher Erreichte und die in der Vergangenheit bewiesene Fähigkeit der Banken zur Innovation auch auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbil- dung sind eine gute Voraussetzung für eine Bewältigung der Herausfor- derungen, welche die 90er Jahre für die Bankwirtschaft bereithalten. ♦

18
 (Berufsausbildung), Reformen

91 2 13

Die Kaufmännische Berufsbildung in der Schweiz mit Blick auf EG 32

Fachmatura für Kaufleute

Die mit der Berufsbildung verknüpften Belange, insbesondere die gegenseitige Anerkennung von Diplomen und Berufsausweisen, ist im Zusammenhang mit dem freien Personenverkehr von grosser Bedeutung. Eine Europäische Gemeinschaft, die zwar faktisch den freien grenzüberschreitenden Verkehr von Arbeitskräften vorsieht, die Arbeitsaufnahme des einzelnen aber insofern wieder in Frage stellen würde, als dort seine Berufsabschlüsse nicht anerkannt würden, vermöchte das gesetzte Ziel eines freien Arbeitsmarktes nicht zu erfüllen.

Da die Schweiz traditionell Arbeitsplatz einer Vielzahl Angehöriger von Staaten der Gemein-

VON RENÉ SCHMIDT*

schaft ist und andererseits interessiert ist, dass ihre eigenen Angehörigen jenseits der Grenzen einer Erwerbstätigkeit nachgehen können, wird sie von EG-innern und von der EG allenfalls mit Drittländern geschlossenen Vereinbarungen über berufliche Qualifikationsanforderung in ihrem Masse betroffen

HWV als Hochschul-Institution?

Für die Schweiz wäre es wichtig, die dem Berufsbildungsgesetz unterstehenden dreijährigen

Ausbildungen an Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) und Höheren Technischen Lehranstalten (HTL) zu Hochschul-Institutionen aufzuwerten. Unser Ziel müsste es sein, unseren höheren dreijährigen Fachschulen im EG-Raum denselben Anerkennungsgrad zukommen zu lassen wie den deutschen Fachhochschulen, deren Ausbildung mit der unseren vergleichbar scheint. Dieses Ziel könnte deshalb scheitern, weil in der Schweiz der Zugang zu den höheren Fachschulen über eine abge-

schlossene Berufslehre führt, während Deutschland die sogenannte Fachhochschulreife kennt. Ohne grundsätzlich von unserer bewährten Meisterlehre als Kernstück und dem lehrbegleitenden Berufsschulunterricht abzukehren, müsste eine Ergänzung unserer Berufsbildung überlegt werden. Beispielsweise könnte nach dem normalen kaufmännischen Lehrabschluss eine Wirtschaftslehre – im Sinne einer Eintrittsvorbereitung in die Fachhochschulen – in den Ausbildungsgang aufgenommen werden.

Die kaufmännische Berufsbildung der Zukunft

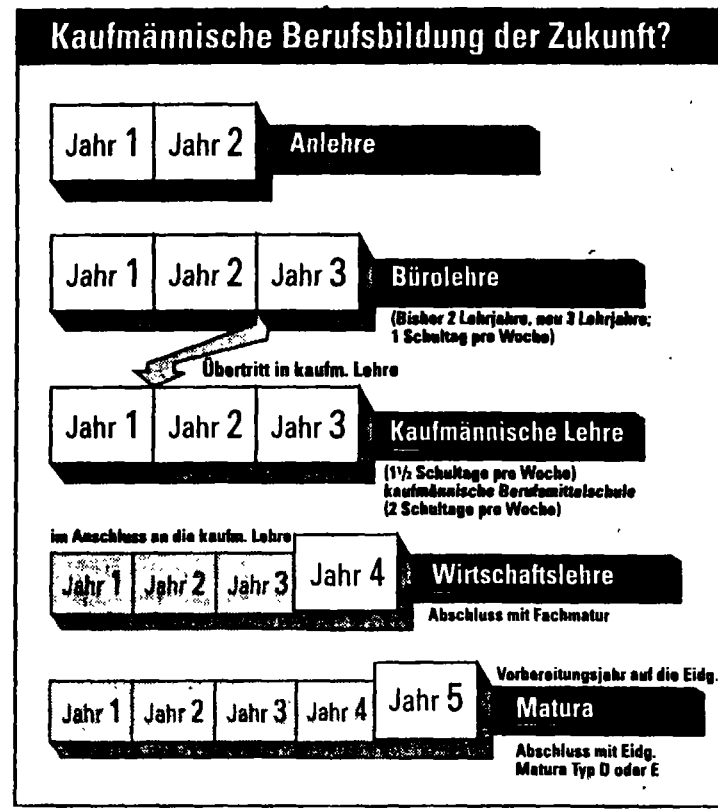
Unter Berücksichtigung der EG-Ausbildungsnormen und in Fortsetzung unseres seit Jahrzehnten bewährten Berufsbildungssystems sind bei der nächsten Revision der kaufmännischen Grundausbildung drei entscheidende Kriterien zu erfüllen:
 1 Differenzierte Grundausbildung mit Durchlässigkeit.
 Die – wahrscheinlich von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich – polarisierende Verbindung von sinkenden und steigenden Anforderungen im kaufmännischen Beruf rechtfertigen es, die bisherige Aufgliederung der kaufmännischen Grundausbildung in Büroangestellte und kaufmännische Angestellte weiterhin beizubehalten. Bürolehrlinge mit sehr guten Leistungen sollen nach zwei Ausbildungsjahren in das 2. Lehrjahr der dreijährigen kaufmännischen Lehre umsteigen können.
 2 Stufengerechte Ausbildung. Die Büroangestellten sind schwergewichtig auf die innerbetriebliche Administrationsfunktion vorzubereiten. Die kaufmännischen Angestellten sind hingegen auf die Aufgaben der Sachbearbeitung hinzuzuführen. Ihre Ausbildung muss aufgrund der ansteigenden Sachkompetenz- und Denkanforderungen schulmassig länger sein als die Bürolehre. Auch der Wandel im Büro erhöht die Anforderungen. Deshalb muss die Bildung leistungsorientiert sein.
 3 Zusätzliche Forderung der Leistungswilligen. Durchlässigkeit

in weiterführende Ausbildungsgänge. Ein Wirtschaftsjahr im Anschluss an die kaufmännische Lehre, allenfalls kombiniert mit der Berufsmittelschule, soll die besonders Leistungsfähigen und Leistungswilligen fördern. Ein sehr guter Lehrabschluss und ausgezeichnete Arbeitszeugnisse des Lehrbetriebes werden verlangt. Das Wirtschaftsjahr soll vor allem vertiefen, die kaufmännische Berufsbildung verbreitern und mit einer Fachmatura abschliessen. Damit wird der Zugang zur Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) im Sinne der künftigen Fachhochschule vorbereitet. Das Wirtschaftsjahr muss für Interessierte auch die Durchlässigkeit zur Eidg. Maturavorbereitung öffnen.

Offene Türen zur eidg. Maturität?

Dem Vernehmen nach hat das Biga, vor Inangriffnahme der nächsten Reform der kaufmännischen Grundausbildung, Schulversuche mit neuen Modellen grundsätzlich befürwortet. Es stellt sich nun auch für die Handelsschule KV Schaffhausen die Frage, ob ein neues Modell in der Schulwirklichkeit überprüft werden soll. Dieser Entscheidung wird aufgrund finanzieller, zeitlicher und personeller Möglichkeiten zu treffen sein und stark von der Innovationstreue und Aufgeschlossenheit aller Beteiligten abhängen.

* René Schmidt, der Autor dieses Beitrages, ist Rektor der Handelsschule KV Schaffhausen



Schaffhauser Nachrichten, 13.2.91

Sechs neue Modelle für die kaufmännische Berufsbildung

90 10 25
31

An einer Informationstagung des Institutes für Erwachsenenbildung und Kaderschulung Inerka, einer Bildungseinrichtung des Kaufmännischen Vereins St. Gallen, stellte HSG-Rektor Rolf Dubs seine auftrags der Schweizerischen Bankgesellschaft und des KV erstellte Studie vor, die sechs Modelle für eine zukunftsgerichtete kaufmännische Grundausbildung aufzeigt.

Die Studie geht davon aus, dass es heute nicht mehr in erster Linie darauf ankommt, eine Ausbildung zur Berufsfähigkeit zu vermitteln, da diese viel zu schnell veraltet, sondern wichti

VON RALPH A. OTTINGER

ger ist es, ein allgemeines Wirtschafts- und Gesellschaftsverständnis zu bilden. Es geht also um die Bildung zur Berufsfähigkeit.

Mehr Stunden

Das erste Modell hält an der dreijährigen kaufmännischen Lehre fest. Die Stundendotation wird erhöht, indem zum Teilzeitunterricht von anderthalb Tagen zwei schulische Blöcke von je vier Wochen zu 35 Lektionen hinzugefügt werden. Die Bürolehre wird auf drei Jahre verlängert, und für die Leistungsfähigen und -willigen wird die Berufsmittelschule geführt.

Verzicht auf BMS

Beim zweiten Modell werden die Bürolehre und die kaufmännische Lehre wie beim ersten Modell beibehalten. Hingegen wird auf die Berufsmittelschule verzichtet. An ihre Stelle tritt nach erfolgter kaufmännischer Lehrabschlussprüfung für die besten kaufmännischen Angestellten ein viertes Jahr, das Wirtschaftsjahr genannt wird und sehr anspruchsvoll ist. Dieses Modell könnte als zu elitär kritisiert werden, meinte Rolf Dubs.

Weiterbildungsjahr

Das dritte Modell hält an der Bürolehre, der kaufmännischen Lehre und der Berufsmittelschule wie beim ersten Modell fest. Die Bürolehre und die kaufmännische Lehre werden aber nach erfolgter Lehrabschlussprüfung

Ein viertes Jahr

Beim vierten Modell bleiben die Bürolehre und die kaufmännische Lehre bestehen, aber auf die Berufsmittelschule wird verzichtet. Dafür wird allen Auszubildenden das vierte Jahr angeboten, das nach Wirtschaftsjahr und Weiterbildungsjahr differenziert ist.

Blockunterricht

Das fünfte Modell ersetzt den Teilzeitunterricht generell durch den Blockunterricht. Davon ausgenommen ist der Sprachunterricht, der aus pädagogischen Gründen zusätzlich im Teilzeitunterricht geführt wird. Es wird differenziert, indem gleich zu Beginn der Ausbildung zwischen Büroangestellten und kaufmännischen Angestellten zu entscheiden ist.

Die einfachste Variante

Das sechste Modell entspricht der herkömmlichen kaufmännischen Ausbildung. Die Lehrzeit wird aber bei der kaufmännischen Lehre auf vier Jahre, die Berufsmittelschule auf drei Jahre und die Bürolehre ebenfalls auf drei Jahre erhöht. Es ist die einfachste Variante für alle, die ohne viel zu ändern das Zeitproblem lösen möchten. Dieses Modell dürfte am raschesten die Zustimmung breiter Kreise finden.

«Sorgenkinder» der Ausbildung

Niklaus Kubli, Ausbildungschef der SBG in Zürich, bezeichnete die zweijährige Bürolehre und die Berufsmittelschule als «Sorgenkinder» der kaufmännischen Berufsbildung. Die Bürolehre sei eine Schmalspurausbildung, und der Berufsmittelschule fehle das Profil. Es bestehe daher die Gefahr, dass das Niveau der kaufmännischen Berufsbil-

dung langsam, aber stetig absacke und die Attraktivität abnehme. Die zukünftige kaufmännische Berufsbildung müsse aber drei Kriterien erfüllen: sie müsse differenziert, durchlässig sein und stufengerecht die Leistung sicherstellen.

Herzstück der kaufmännischen Berufsausbildung werde auch in Zukunft die dreijährige bewährte kaufmännische Lehre bleiben. Eine Bürolehre, welche die Bezeichnung kaufmännische Berufsbildung verdiene, müsse in unserer Zeit der zunehmenden Komplexität drei Jahre dauern. Das Wirtschaftsjahr im Anschluss an die kaufmännische Lehre solle ein Förderjahr für besonders Leistungswillige sein; es solle vor allem vertiefen, die kaufmännische Berufsbildung verbreitern und die Interessierten unter den Absolventen auf die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV vorbereiten.

Forderungen des Angestelltenverbandes

Werner Burkard, Zentralsekretär für Berufsbildung im SKV in Zürich, formulierte die Forderungen des SKV als Angestelltenverband. So wolle man, dass ein gelernter kaufmännischer Angestellter nach Abschluss der Lehre in jeder Branche eingesetzt werden könne.

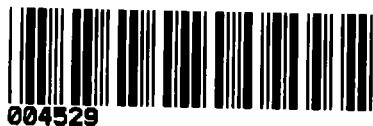
Es müsse auch eine Chancengleichheit für Mann und Frau bestehen. Der heutige Lehrplan der Kaufmännischen Berufsschule sei überladen, die Zeit zu knapp. Gefordert werde auch eine bessere Koordination zwischen Lehrbetrieb und Schule. Schwerpunkte der Ausbildung müssten künftig sein: Kommunikationsfähigkeit, Denken in Zusammenhängen, profunde Fachkenntnisse und Teamfähigkeit. An der Berufsmittelschule sei festzuhalten

Berufsschulen im Rückstand

Walter Knobel, Rektor der Kaufmännischen Berufsschule Rapperswil, äusserte sich zur Neugestaltung der kaufmännischen Berufsbildung aus der Sicht der Schulpraxis. Neuerungen in der Wirtschaft, im Büro beeinflussten den Unterricht an den kaufmännischen Berufsschulen. Mit der aktuellen Reglementierung benötigen aber Anpassungen viel zu viel Zeit. Die Berufsschulen sind leider gegenüber der Praxis immer im

Rückstand. Denn erst wenn sich in der Praxis eine Tendenz eindeutig durchgesetzt hat, können auch die Berufsschulen an die Anpassung denken. Grössere Revisionen benötigen bestenfalls zehn Jahre, meistens aber mehr. Die kaufmännischen Berufsschulen sind daher nach Ansicht von Walter Knobel angewiesen auf mehr Flexibilität bei den Lehrplänen, den Behörden, bei der Lehrer- und Weiterbildung

INFO-PARTNER



004529

Ostschweiz, 25.10.1990

Höhere Fachprüfungen im Bankgewerbe

Monika Roth-Herren, Advokatin, Basel

Die höhere Berufsausbildung, die mit einer höheren Fachprüfung abgeschlossen wird, reiht sich in der Regel an eine absolvierte Berufsausbildung oder eine gleichwertige Ausbildung an; meist setzt sie überdies eine mehrjährige Berufspraxis voraus. Die Lehrgänge sind berufsorientiert, umfassen mehrere, zum Teil auch branchenübergreifende Stoffgebiete und dauern normalerweise mehrere Jahre.



M. Roth

Im Berufsbildungsgesetz geregelt sind, was den banknahen Bereich anbelangt, die höheren Fachprüfungen für Bankkaufleute, Buchhalter-Controller, EDV-Analysierer sowie die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV und die Höhere kaufmännische Gesamtschule HKG.

Die höheren Fachprüfungen dienen laut Berufsbildungsgesetz dazu, festzustellen, «ob der Bewerber die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse besitzt, um einen Betrieb selbstständig zu leiten oder in seinem Beruf höheren Ansprüchen zu genügen». Durchgeführt werden die höheren Fachprüfungen von den Berufsverbänden; für die Banken ist es die Schweizerische Kommission für Bankfachprüfungen, welche die Prüfungen unter Aufsicht des Bundes organisiert.

Zahlenmässig an vorderster Stelle stehen für das Schweizerische Bankwesen die «Höheren Fachprüfungen im Bankgewerbe». Rund 600 Kandidatinnen und Kandidaten absolvieren jährlich die Vor- und Diplomprüfung. Mit dem Erwerb des Diploms schliessen die Kandidaten eine 3jährige intensive Ausbildung ab. Sie erwerben ein Diplom, das sie als Bankgeneralisten ausweist.

Prüfungsmodalitäten

Seit 1988 findet alljährlich eine Vorprüfung statt; das erfolgreiche Bestehen ist Voraussetzung für die Zulassung zur Diplomprüfung. Zur Vorprüfung wird zugelassen, wer das Fähigkeitszeugnis für kaufmännische Angestellte oder einen diesem mindestens gleichwertigen Ausweis besitzt und Ende September des Jahres, in dem die Prüfung abgelegt wird, über eine kaufmännische Praxis von mindestens vier Jahren (wovon mindestens drei Jahre im Bankgewerbe) seit Abschluss der Lehre oder Studienzeit verfügt.

Die Zulassung zur Diplomprüfung wird demjenigen gewährt, der die Vorprüfung oder die Diplomprüfung einer vom Bund anerkannten höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV erfolgreich abgelegt hat und Ende September des Jahres, in dem die Prüfung abgelegt wird, über eine kaufmännische Praxis von mindestens fünf Jahren (wovon mindestens vier Jahre im Bankgewerbe) seit der Abschluss der Lehre verfügt.

Die Vorprüfung umfasst die Fächer Volkswirtschaftslehre, Organisation und Informatik, Rechnungswesen und allgemeine Rechtskunde (ausschliesslich schriftliche Prüfungen); die Diplomprüfung beinhaltet praktische Arbeiten, Rechnungswesen und Aufsatz (schriftliche Prüfungen) sowie bank- und volkswirtschaftliche Kenntnisse, Bankgeschäfte, angewandte Rechtskunde (mündliche Prüfungen).

Reglement und Wegleitung für die höheren Fachprüfungen im Bankgewerbe geben Aufschluss über Prüfungsfächer und Prüfungstoff. Die Wegleitung beschreibt in übersichtlicher Art, welche Gebiete der Kandidat zu beherrschen hat.

Ausbildung

Die Ausbildung auf die höheren Fachprüfungen im Bankgewerbe erfolgt dezentral. In der Regel sind es die kaufmännischen Berufsschulen sowie einige private Anbieter, die den Kandidaten die Gelegenheit geben, sich in Kursen auf diese anspruchsvolle Prüfung vorzubereiten. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es im Interesse der Kandidaten von grosser Bedeutung ist, die Ausbildung an den verschiedenen Plätzen insofern zu koordinieren, als die Lehrpläne und die Gewichtung der einzelnen Fächer im Stundenplan etwa gleich sein sollte. Die Kommission ist derzeit daran, in Kontakten mit Hauptexperten und den Verantwortlichen an den Ausbildungsplätzen solche Harmonisierungsbestrebungen zu verwirklichen.

Trägerschaft

Die Schweizerische Bankiervereinigung, der Schweizerische Bankpersonalverband und der Schweizerische Kaufmännische Verband haben im Jahre 1945 die Schweizerische Kommission für Bankfachprüfungen geschaffen, um die höheren Fachprüfungen im Bankgewerbe durchzuführen. Diese seither jährlich stattfindenden Prüfungen haben zum Ziel,

- dem Bankfachmann einen Leistungsausweis über gründliche Kenntnisse im Bankgeschäft auszustellen,
- dem Bankgewerbe einen hohen Bestand an ausgewiesenen Allround-Bankfachleuten zu sichern.

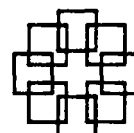
Wer die Diplomprüfung bestanden hat ist berechtigt, den geschützten Titel «Diplomierter(r) Bankfachmann/frau» zu führen.

Alljährlich findet nach den Diplomprüfungen im Herbst ein Treffen mit den Verantwortlichen der Ausbildungsplätze statt. Diese Kontakte erweisen sich als sehr fruchtbar, können doch Probleme der Ausbildung, der Lehrmittel und der Prüfungen generell besprochen werden. Auch der Kontakt unter den Verantwortlichen der Plätze selbst bildet ein wertvolles Element der Zusammenarbeit.

Lehrmittel

Der Prüfungsstoff ergibt sich aus der Wegleitung für die höheren Fachprüfungen im Bankgewerbe. Um die Kandidaten bei einer zielgerichteten effizienten Vorbereitung zu unterstützen, bemüht sich die Kommission für Bankprüfungen seit Jahren intensiv um die Erstellung von aktuellen Lehrmitteln in den einzelnen Fächern. Es ist nicht einfach, erfahrene Bankpraktiker zu gewinnen, welche diese grosse Arbeit auf sich nehmen. Ein weiteres Problem, mit dem sich die Kommission bei der Erstellung von Lehrmitteln konfrontiert sieht, ist das der Übersetzungen, insbesondere in die französische Sprache. Auch hier ist es schwierig, sprach- und fachkundige Übersetzer zu gewinnen. Was die Übersetzungen in die italienische Sprache anbelangt, so haben die Tessiner Banken über die Associazione Bancaria Ticinese eine sehr gute Lösung getroffen, indem sie in eigener Regie die notwendigen Übersetzungen vornimmt.

Die Autorin ist Juristische Sekretärin der Schweizerischen Bankiervereinigung und Prüfungsleiterin der Kommission für Bankfachprüfungen.



Swiss Banking School

Prof. Dr. Christine Hirszowicz, Zürich

Der moderne, berufstätige Mensch ist heute gezwungen, zwei Berufe gleichzeitig auszuüben: einen ersten, der ihm den Lebensunterhalt sichert, einen zweiten, der seiner ständigen Weiterbildung in eben diesem ersten Beruf gewidmet ist. Denn Wettbewerbsfähigkeit ist heute die Lösung, welche die Märkte in West und Ost und rund um den Erdball zu neuem Kräften messen herausfordert.



Chr. Hirszowicz

«Überleben in einer sich rasch wandelnden Umwelt und wachsen in hart umkämpften Märkten» lautet die Devise für eine jede Unternehmung. Nun muss auch der einzelne berufstätige Mensch um seine Wettbewerbsfähigkeit besorgt sein.

Das einmal erworbene Wissen, das Können, die technischen Fertigkeiten, die gemachten Erfahrungen – all dies bedarf der fortwährenden Ergänzung und Erneuerung im Lichte des wissenschaftlichen und technologischen Fortschritts, der heutzutage eine gewaltige Beschleunigung erfährt.

Das Erfordernis der ständigen Weiterbildung gilt in besonderem Masse für den Bankier schon ab erster Kaderstufe. Dies aus folgenden Gründen: Als ständige Begleiter und Diener der Wirtschaft, als Türöffner zu den Finanzmärkten sind die Banken infolge der Entstehung grossräumiger Märkte selbst zu Innovationen und zu einer raschen Anpassung ihrer eigenen Strukturen gezwungen. Die Globalisierung der Geld-, Kredit- und Kapitalmärkte, die an vielen Orten der Welt auftretenden Deregulierungen und Re-regulierungen,

neuen Möglichkeiten der Nutzung der modernen Computertechnologien und der Telekommunikation und schliesslich das knappe Angebot an Finanzfachleuten in der Schweiz lässt den Zwang zum Management Development im Bankwesen besonders stark spüren. Die Schweizer Banken brauchen Kaderleute, die offen sind für alles Neue und die willens sind, in ihre eigene Person Wissen und Können immer wieder zu investieren. Dies liegt im wohlverstandenen Interesse sowohl der Ar-

beitgeber als auch der Arbeitnehmer dieser Branche.

Gründung als...

In diesem Geiste haben fünf Banken in unserm Lande einen Schulterchluss auf dem Gebiet der Kaderweiterbildung gewagt: 1987 haben fünf Banken (siehe Kasten) mit Unterstützung der bankwirtschaftlichen Forschungsinstitute der Universität Zürich und der Hochschule St. Gallen die Stiftung Swiss Banking School gegründet. Ziel dieser Stiftung ist der Betrieb einer Schule zur berufsbegleitenden Weiterbildung von höheren Bankkadern, um den ständigen Wandel im Bankwesen zu bewältigen und mitzugestalten und so die Konkurrenzfähigkeit des schweizerischen Bankgewerbes gegenüber den internationalen Finanzplätzen zu erhöhen.

...gesamtschweizerische Ausbildungsstätte

Die Swiss Banking School ist nicht etwa eine Konkurrenz sondern eine Ergänzung und Erweiterung der bankinternen Kaderausbildung, die viele Banken mit grossem finanziellen Einsatz und mit grossem Qualitätserfolg seit Jahren pflegen – und auch weiterhin pflegen müssen. Sie ist auch keine Konkurrenz der gemeinschaftlichen Ausbildungsstätten der Bankenverbände. Die angebotenen Kurse stehen zu gleichen Bedingungen sowohl den Mitarbeitern der Stifterbanken als auch jenen anderer Banken mit Domizil in der Schweiz offen. Wenn auch Zürich der rechtliche Sitz der Stiftung und der geographische Sitz von Schulleitung und Sekretariat ist, so bestand bei den Gründern von Anfang an der Wunsch, über den helvetischen Partikularismus hinweg landesweit die geistigen, finanziellen und räumlichen Ressourcen, die eine solche Schule benötigt, zu mobilisieren. Die Swiss Banking School will keine spezifisch deutsch-schweizerische, sondern eine gesamtschweizerische

Die Autorin ist Direktorin der Swiss Banking School und Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, an der Universität Zürich.

Ausbildungsstätte sein, in der die Vielsprachigkeit und die kulturelle Identität aller Landesteile nach dem Prinzip der Einheit in der Vielfalt zum Tragen kommen. So hat denn auch seit Beginn die Hochschule St. Gallen mitgewirkt, und bereits ein Jahr nach der Gründung haben die beiden Bankengruppen des Finanzplatzes Genf die Schule tatkräftig unterstützt.

Berufsbegleitende Ausbildung

Gemäss ihrer Zielsetzung will die Swiss Banking School ihren Absolventen auf der Grundlage eines neun Unterrichtswochen umfassenden Ausbildungsprogrammes eine international orientierte bankwirtschaftliche Fortbildung ermöglichen. Die neun Unterrichtswochen zwar mit einem Kursangebot von drei Wochen pro Jahr. Die Kurse selbst finden jährlich zwischen Mitte August und Mitte September statt.

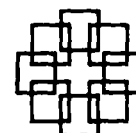
Kursorte sind Zürich (Universität sowie Ausbildungszentrum SKA), St. Gallen (Hochschule), Genf (Syndicats Patronaux), Thun (Ausbildungszentrum SBV Seepark) und Ermatingen (Ausbildungszentrum SBG Wolfsberg). Dank diesem Konzept kann die Ausbildung berufsbegleitend erfolgen, wobei die Absolventen von ihren Arbeitgebern jährlich während der drei Unterrichtswochen an die Schule zu delegieren und demzufolge von ihrer taglichen Arbeit zu dispensieren sind. Zwischen dem ersten und dem zweiten bzw. zwischen dem zweiten und dem dritten Studienjahr haben die Teilnehmer im angeleiteten Selbststudium Heimarbeit zu leisten: Pflichtlektüre, Redaktion einer eigenen Studie. Während des Jahres finden Zwischenbesprechungen mit der Schuldirektion statt. Am Ende des ersten Kursjahres und vor dem letzten Kursblock finden schriftliche Prüfungen statt (Ausbildungsstoff, siehe Kasten)

Hohe Anforderungen

Die Teilnehmer werden durch die Banken ausgewählt. Sie sollten zwischen dreissig und vierzig Jahre alt sein, eine mehrjährige Berufserfahrung haben, ein angemessenes theoretisches Wissen in Statistik, Mathematik und Rechnungswesen besitzen, in den drei Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch dem Fachunterricht folgen können und auch Freude am Studium wissenschaftlicher Werke haben. Ein Universitätsstudium wird nicht vorausgesetzt.

Gründerbanken der Swiss Banking School

Schweizerische Bankgesellschaft
Schweizerischer Bankverein
Schweizerische Kreditanstalt
Bank J. Bär & Co. AG
Bank Vontobel & Co. AG





Die Mehrheit der Banklehrlinge und -Lehrtöchter beurteilt ihre Arbeit als abwechslungsreich, empfindet den Unterricht jedoch als zu theoretisch. (fw)

SBG nicht nur als Vorzeigematerial rühmlicher Transparenz dienen. Sie will – wie Niklaus Kubli, Direktor und Leiter der Abteilung Personalförderung SBG, betonte – «Massnahmen ergreifen». Die Resultate sollen in die künftige Planung der SBG integriert werden. Im wesentlichen betrifft das den Punkt der Unterforderung: «Wir wissen nun, dass wir noch mehr verlangen können», so Kubli. Zudem soll die Schwellenangst der Frauen vor dem Computer abgebaut werden; ferner ist geplant, auch gesell-

schaftliche Fragen im Unterricht vermehrt zu diskutieren.

Prof. Flammer hingegen wies darauf hin, dass das Ziel der «steten Optimierung» auch zweischneidig sein könne: «In der Schule habe ich mal eine Zeichnung angefertigt, die der Lehrerin ungemün gefallen hat. Das hat mich wahnsinnig gefreut – und in der Folge habe ich immer mehr gezeichnet, um der Lehrerin noch mehr zu gefallen. Bis das der Lehrerin überhaupt nicht mehr gefallen hat...»



Annexe au Bulletin
du Secrétariat romand de l'ASOSP

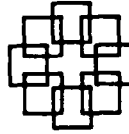
Juin 1989

Swissdoc :

Titre: **PROFESSIONS COMMERCIALES: ÉVOLUTION
DES EXIGENCES EN MATIÈRE DE QUALIFICATIONS**

Classement :

Source: Journal des Associations patronales 23
8 juin 1989



INFO-PARTNER



004537

Professions commerciales: Evolution des exigences en matière de qualifications*

Dans une société de plus en plus axée sur les services et l'information, les travailleurs qui traitent des informations revêtent une importance particulière. Plus les entreprises sont efficaces dans la collecte et le traitement d'informations sur leur environnement, plus grandes seront leurs chances de maintenir leur compétitivité internationale. C'est pourquoi, dans une petite économie ouverte, la transmission des qualifications aussi bien dans les entreprises que dans des centres commerciaux de formation professionnelle joue un rôle très important. Cette activité doit tenir compte aussi bien des rapides mutations structurelles de l'économie que des diverses propensions individuelles des personnes à former. Les mutations structurelles de l'économie sont très liées au progrès technique du traitement électronique des données, tandis que les goûts individuels sont marqués par un niveau d'exigences croissant quant au contenu du travail et aux structures d'organisation de l'entreprise. Il s'ensuit logiquement que les organes responsables de l'économie et de l'Etat doivent s'efforcer de mettre en place un système de formation professionnelle commerciale qui puisse s'aménager avec souplesse aussi bien quant au contenu que dans le temps et dans l'espace.

*Le présent exposé est basé sur l'étude de M. Hans Seitz intitulée «Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in kaufmännischen Berufen Konsequenzen für das kaufmännische Bildungswesen», publiée par «Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes» (éditions de la Société suisse des employés de commerce), Zurich 1988

Professions commerciales: Evolution des exigences en matière de qualifications*

Dans une société de plus en plus axée sur les services et l'information, les travailleurs qui traitent des informations revêtent une importance particulière. Plus les entreprises sont efficaces dans la collecte et le traitement d'informations sur leur environnement, plus grandes seront leurs chances de maintenir leur compétitivité internationale. C'est pourquoi, dans une petite économie ouverte, la transmission des qualifications aussi bien dans les entreprises que dans des centres commerciaux de formation professionnelle joue un rôle très important. Cette activité doit tenir compte aussi bien des rapides mutations structurelles de l'économie que des diverses propensions individuelles des personnes à former. Les mutations structurelles de l'économie sont très liées au progrès technique du traitement électronique des données, tandis que les goûts individuels sont marqués par un niveau d'exigences croissant quant au contenu du travail et aux structures d'organisation de l'entreprise. Il s'ensuit logiquement que les organes responsables de l'économie et de l'Etat doivent s'efforcer de mettre en place un système de formation professionnelle commerciale qui puisse s'aménager avec souplesse aussi bien quant au contenu que dans le temps et dans l'espace.

Les personnes au bénéfice d'une *formation commerciale* occupent une place de plus en plus importante dans le monde du travail. Cette évolution s'explique par les mutations structurelles d'une économie qui met de plus en plus l'accent sur les services, et par la complexité croissante qui caractérise l'approche du marché dans ses diverses branches. Les processus d'information et de traitement de cette information (par exemple dans les domaines de la publicité et du marketing, de l'enregistrement et de l'exécution des commandes, du service à la clientèle, de la comptabilité et de la gestion du personnel) ne cessent de prendre de l'importance et nécessitent des travailleurs dont les qualifications permettent de traiter rapidement et avec précision les informations qui leur parviennent. Ces qualifications doivent être transmises dans le cadre d'un système de formation professionnelle commerciale dont les contenus et les méthodes d'apprentissage doivent être adaptés continuellement aux contenus professionnels qui eux aussi se modifient. Enfin, la

*Le présent exposé est basé sur l'étude de M. Hans Seitz intitulée «Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in kaufmännischen Berufen. Konsequenzen für das kaufmännische Bildungswesen», publiée par «Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes» (éditions de la Société suisse des employés de commerce), Zurich 1988.

capacité d'entreprises et d'économies entières de tirer leur épingle du jeu dans la concurrence internationale dépend surtout des qualifications des travailleurs. Il est donc d'un intérêt majeur pour tous les participants au processus économique de promouvoir la formation professionnelle commerciale.

Les contenus du travail dans les professions commerciales

Les professions commerciales comportent des activités qui servent l'action sur le marché des entreprises de toutes les branches et de tous les secteurs et qui garantissent le bon déroulement des processus administratifs nécessaires à cette approche. Suivant l'importance de l'entreprise, la branche économique et le niveau de hiérarchie interne de l'entreprise, les activités commerciales englobent la planification et l'organisation, la vente de biens et de services ainsi que le contrôle des processus d'information et les tâches administratives. Elles se répartissent entre les niveaux gestion de marchandises, utilisation de capitaux et traitement de l'information. Ainsi, elles se développent principalement dans les domaines de la comptabilité, du traitement de l'information, des travaux de routine et des tâches générales de bureau. Elles englobent le sec-

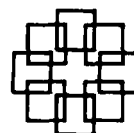
teur comptable, les services de guichet, la dactylographie, les entretiens liés aux achats et aux ventes, la rédaction et la traduction de rapports, les travaux de traitement informatique des données, les services de conseils, la coordination et la direction. Il n'existe toutefois pas d'employé de commerce «type», certains travailleurs accomplissant une gamme étendue de tâches, alors que d'autres sont très spécialisés dans un secteur d'activités clairement défini. A partir d'objectifs précis, ils gardent une certaine marge de manœuvre dans l'aménagement de leur travail. Pour atteindre ces objectifs, les employés de commerce ont besoin de certaines qualifications qui leur facilitent leur tâche principale, à savoir la capacité d'acquérir et d'échanger des informations de manière rationnelle. Les principales aptitudes dont ils doivent faire preuve sont la capacité d'adaptation, la précision, l'indépendance de jugement et d'action; elles se subdivisent en trois groupes de qualifications: les composantes intellectuelles, perceptives et sensorimotrices:

Les qualifications d'ordre intellectuel englobent notamment une large formation commerciale de base, des connaissances spécialisées et propres à la branche, des connaissances des phases de travail et des compétences sociales; puis des capacités de souplesse mentale. L'aptitude à garder une vision d'ensemble, à réfléchir de manière approfondie, logique et déductive, le sens de l'observation et les capacités d'expression linguistique: «Sont déterminantes les capacités qui président à la saisie ou au repérage intelligent, systématique d'informations utiles, à l'interprétation d'informations dans leur cadre général et à la prise de décisions dans des situations difficiles ne relevant pas exclusivement de facteurs quantitatifs».

Les capacités de perception et de compréhension concernent l'utilisation d'appareils techniques de bureau et la capacité générale de s'en servir avec discernement. Ces facteurs prennent de plus en plus d'importance en raison de la rapide diffusion d'appareils techniques de traitement de l'information et de leur interconnexion systématique croissante.

Les aptitudes sensorimotrices touchent à la «motricité» spécifique, à la dactylographie et à l'utilisation d'appareils (connaissances appliquées de modes d'emplois). Leur importance peut varier suivant le champ d'activités.

A cela s'ajoute la question de la motivation au travail qui exerce une influence décisive non seulement sur la façon de travailler et la volonté de coopérer, mais aussi sur l'attitude vis-à-vis de l'apprentissage et du perfectionnement des employés de commerce. Savoir susciter cette motivation participe également des tâches importantes d'un système moderne de formation professionnelle commerciale.



bale des dossiers de la clientèle modifie le profil du collaborateur appelé à s'en occuper; on exigera de lui davantage de qualifications. En revanche, comme dans bien d'autres domaines commerciaux, les activités auxiliaires deviennent moins importantes.

Dans le secteur du commerce, de profondes mutations sont en train de s'opérer à long terme; elles vont dans le sens de la concentration des entreprises, du libre-service pour la clientèle, du marketing direct et de l'introduction de systèmes de caisses et de gestion de la marchandise commandés par ordinateur. De nouvelles possibilités techniques de rationalisation des processus de vente et de paiements devraient encore accentuer cette évolution à l'avenir (par exemple système électronique de paiement à la caisse des magasins ou achat à domicile sur écran). Pour ce qui est des exigences en matière de qualifications des collaborateurs, les évolutions sont diverses. Dans le domaine de la vente, les capacités de contact avec la clientèle connaissent un sort divergent suivant la forme de vente et de distribution: elles perdent de l'importance pour les produits de masse, mais non pour les produits individualisés. Dans les secteurs qui se situent en amont et en aval, les innovations techniques obligent les employés à adapter en conséquence les connaissances concrètes qu'ils appliquent, leurs compétences et leur façon d'exécuter leur travail. Ces conséquences portent sur les domaines les plus divers comme la gestion des marchandises, le marketing, la distribution et la publicité. Les personnes qui travaillent dans ces différents secteurs ont désormais la possibilité de recourir à de nouveaux supports, audio-visuels notamment.

Dans le secteur administratif des industries également, le traitement efficace de l'information interne et externe est essentiel, puisqu'il constitue une condition déterminante de la production rationnelle, de la réduction des coûts et de l'adaptation rapide aux nouvelles conditions du marché. Là aussi, l'introduction de l'informatique dans l'organisation du travail revêt une importance centrale du point de vue de la modification des contenus du travail et des exigences de qualifications, encore qu'il faille distinguer entre diverses évolutions selon les fonctions exercées sur le marché et dans l'entreprise. Toutefois, les nouvelles techniques d'information et de communication permettent de plus en plus d'établir des liens entre ces lieux (par exemple avec le développement de la fabrication intégrée par ordinateur CIM) et la gestion de ces relations nécessite des qualifications de plus en plus poussées. Elles se situent au niveau des capacités sensorimotrices (utilisation des moyens auxiliaires techniques), des connaissances (application de connaissances théoriques spécialisées, connaissances

spécialisées spécifiquement professionnelle, connaissances de l'organisation de l'entreprise), de l'action intelligente (décisions économiquement pertinentes, utilisation rationnelle des moyens d'information, planification du travail dans le temps et selon une logique systématique) et des conceptions normatives (précision et ponctualité dans le travail, respect des normes d'organisation, attachement à l'entreprise, capacité de collaboration, aptitude à apprendre). Dans cette évolution, les compétences standardisées fondées sur l'expérience et la pratique perdent de l'importance, alors que l'on observe une évolution inverse dans les opérations et les relations avec la clientèle qui sont souvent problématiques, exigeantes et non quantifiables.

Dans le domaine de l'administration publique, dont les structures (éloignement du marché) freinent toutefois la diffusion des technologies d'information et de communication nouvelles, on constate des évolutions analogues.

Le développement de la formation commerciale en Suisse

Par le passé déjà, la formation professionnelle (commerciale) a souvent dû être adaptée aux mutations relatives au contenu du travail. Il s'agissait de réexaminer les réglementations en matière de formation en fonction des modifications intervenues au niveau des structures de la profession et de la branche, du besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée et des changements de plus en plus fréquents d'emploi et de profession. Pour ce faire, on s'efforçait d'améliorer et de développer continuellement l'organisation ainsi que les bases institutionnelles et légales du système mixte (formation pratique au sein de l'entreprise d'apprentissage et formation théorique dans le cadre de l'école professionnelle). Ainsi, on a organisé des cours de formation obligatoires pour les maîtres d'apprentissage, les associations professionnelles ont élaboré des «apprentissages types» qui prévoyaient des réglementations de formation adaptées au programme d'enseignement de l'école professionnelle et l'OFIAMT a établi des programmes d'enseignement types pour les professions industrielles et commerciales. La formation de base qui comprenait un enseignement purement professionnel a donc été complétée par un enseignement général, la durée minimale de l'apprentissage a été allongée, les exigences pour les maîtres d'apprentissage sont devenues plus sévères, de nouvelles écoles ont vu le jour (écoles supérieures d'études économiques et administratives) et les réglementations relatives à la formation ont été harmonisées.

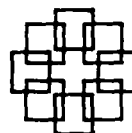
En ce qui concerne les conditions spécifiques des professions commerciales, les ef-

forts déployés en vue d'améliorer la formation sont essentiellement axés sur l'harmonisation et la différenciation des programmes d'enseignement. Ces objectifs sont réalisés essentiellement par le biais des réglementations relatives à la formation édictées par la Confédération qui comprennent des directives en matière d'aménagement des horaires et de contenu du programme d'enseignement. Les entreprises quant à elles sont tenues de fournir des programmes écrits avec des grilles d'horaires. La répartition des travaux pratiques est fonction du programme d'enseignement proposé par l'école professionnelle. Les règlements de formation actuellement en vigueur présentent toutefois encore quelques problèmes qui doivent être résolus de façon à accroître l'efficacité de la formation professionnelle dans le domaine commercial.

Tâches futures de la formation commerciale

Les critères en fonction desquels il est possible de déterminer comment la formation professionnelle commerciale va évoluer concernent l'aménagement des prescriptions en matière de formation, l'objectif général de l'apprentissage ainsi que son organisation quant au contenu, aux horaires et à la répartition géographique des cours.

Dans le cadre de l'aménagement des prescriptions de formation, il convient d'analyser les problèmes relatifs à la «procédure d'élaboration» ainsi que ceux qui touchent à la «mise en œuvre et aux compétences» (caractère obligatoire, degré de précision). La question de la prise en compte de la recherche en matière de programme d'enseignement se pose plus particulièrement dans le cadre de l'élaboration de programmes d'enseignement, de la préparation des cours ainsi que dans celui de la vérification des connaissances acquises. Les modèles élaborés à cet effet devraient assez rapidement déboucher sur des résultats concluants, améliorer les objectifs pédagogiques, ne pas aller à l'encontre de la pratique scolaire et, enfin, offrir aux enseignants la possibilité de participer activement à l'élaboration des programmes ainsi qu'une certaine marge d'autonomie dans l'organisation de leurs cours. Ces modèles comportent des exigences pour l'apprenti (en ce qui concerne le rôle professionnel et social par exemple) et des conditions auxquelles l'apprenti doit satisfaire (motivation, formation préliminaire, aptitude et capacité à apprendre), à partir desquelles il est possible de déterminer les besoins de formation qui permettront de combler certaines lacunes en matière de qualifications. Cette démarche permet d'élaborer des programmes d'enseignement minimaux, programmes contraignants et axés sur des objectifs pédagogiques qui indiquent les grandes lignes à



au contenu (choix entre une formation spécialisée ou interdisciplinaire); l'organisation géographique (répartition des cours en fonction des lieux d'enseignement) et l'organisation relative à la durée (durée de l'apprentissage et temps d'enseignement imposé).

Organisation et contenu

Dans le cadre de l'organisation relative au contenu, il convient en premier lieu de faire une distinction entre l'intégration pluridisciplinaire, la structure spécialisée, le choix des matières enseignées et la méthodologie de la transmission des connaissances. Jusqu'à présent, l'intégration pluridisciplinaire n'a pas encore suffisamment été réalisée. Les écoliers disposent actuellement souvent de connaissances encyclopédiques lacunaires qui ne peuvent que difficilement être appliquées dans la pratique pour résoudre des problèmes spécifiques. Pour cette raison, il semble indiqué de s'orienter à l'avenir vers une forme d'organisation des programmes et de l'enseignement qui soit plus poussée en ce qui concerne le contenu et les moyens pédagogiques et méthodologiques mis en œuvre (par exemple en mettant l'accent sur le caractère interdisciplinaire de l'enseignement). En ce qui concerne la structure spécialisée, l'auteur recommande aux professeurs d'insister sur les multiples rapports d'interdépendance qui existent entre les différentes matières qu'ils enseignent aux étudiants. Quant au choix, le problème est celui de déterminer l'ampleur des objectifs pédagogiques et des matières enseignées. Pour ce qui est des objectifs pédagogiques, ils ne doivent pas conduire à l'accumulation de savoir, mais au contraire viser à améliorer la compréhension des matières enseignées et à mettre en valeur les capacités de l'apprenti à interpréter et à appliquer ce qu'il aura appris. L'accent doit être mis sur des connaissances de base aussi approfondies que possibles, sur lesquelles les connaissances spécifiques – acquises grâce à un «raisonnement par analogie» par exemple – viendront se greffer. Dans la pratique, il convient toutefois de faire certains choix relatifs à la matière d'enseignement. Ces choix déploieront tous leurs effets positifs «à condition que l'on ait clairement défini la stratégie d'enseignement et établi un plan d'enseignement approprié avant de prendre des décisions quant au degré de précision et d'approfondissement des connaissances». L'organisation relative au contenu doit, enfin, également englober le domaine de la méthodologie. Elle se fonde d'une part sur les expériences et les situations professionnelles des apprentis, d'autre part sur les problèmes concrets rencontrés dans la vie professionnelle; elle accroît ainsi la compétence sociale qui est un facteur important dans la pratique. La méthodologie attache davantage d'importance à l'ac-

quisition d'éléments de connaissances et de qualification qu'à celle de connaissances réceptives, car ces premières facilitent la compréhension et la maîtrise des problèmes pratiques dans le cadre de l'entreprise. Il s'agit plus particulièrement de problèmes «relativement abstraits, qui présentent des perspectives à plus long terme et pour lesquels il n'existe pas de solutions miracles; ces problèmes doivent induire des processus d'apprentissage qui permettront de déterminer de quelle façon il convient d'agir et de procéder».

Organisation géographique

Dans le cadre d'un système mixte ou plural, la distribution géographique des cours de formation entre l'entreprise et les établissements d'enseignement indépendants (écoles professionnelles) revêt une très grande importance. En raison des nombreuses mutations techniques et économiques, il est indispensable de réexaminer continuellement les schémas de répartition des cours en fonction des lieux d'enseignement, tout en tenant compte des différences de structure et de taille des entreprises. L'apprentissage au sein de l'entreprise est parfois rendu difficile par les changements au niveau des processus de traitement des informations (le déroulement du travail dans le domaine de la comptabilité par exemple devient de plus en plus complexe) et ce, d'autant plus que le fonctionnement d'une entreprise ne doit pas être entravé par le fait qu'elle forme des apprentis. Une solution envisageable dans ce cas est par exemple celle qui consiste à encourager l'organisation de cours supplémentaires au sein de l'entreprise (organisation qui présume toutefois que l'entreprise dispose d'employés qualifiés pour le faire) en créant des «bureaux de simulation et de formation» ainsi que des «entreprises d'entraînement» dans les écoles professionnelles, dans le cadre des cours supplémentaires proposés par l'entreprise ou encore dans celui des cours d'introduction aux professions commerciales proposés hors de l'entreprise. Ces nouveaux instruments d'enseignement, qui peuvent se présenter sous plusieurs formes et être plus ou moins proches de la réalité, permettent de mieux coordonner la théorie et la pratique tant du point de vue du contenu que de celui de la formation professionnelle, aspect de la formation commerciale qui n'a guère été pris en considération jusqu'ici. Les installations de simulation présentent toutefois de nombreux inconvénients dans la mesure où les exercices sont conçus comme une fin en soi et où les problèmes réels de l'entreprise ne sont pas suffisamment pris en compte. Il convient en outre de souligner que la formation au sein de l'entreprise restera à l'avenir également indispensable pour acquérir des connaissances et des expériences sur le terrain.

Organisation dans le temps

L'organisation relative à la durée de l'apprentissage comprend, outre la durée totale de l'apprentissage professionnel, également le nombre maximum d'heures de cours par jour d'école, la répartition des heures de cours dans les différents lieux de formation ainsi que la détermination du temps d'enseignement imposé. Cette organisation suscite souvent des discussions entre les différents responsables du système éducatif, car les modifications au niveau du contenu des professions entraînent souvent également des changements au niveau de la durée des formations. Ainsi, d'aucuns exigent que le nombre d'heures de cours théoriques soit réduit en faveur de la formation pratique, ce qui est contesté par les milieux scolaires.

L'auteur quant à lui fait les propositions suivantes aux écoles professionnelles:

- Renoncer à allonger la durée totale de la formation commerciale fixée actuellement à trois ans. D'une part parce que les mutations structurelles économiques rendent un perfectionnement continu indispensable (les professionnels doivent être disposés à fournir les efforts nécessaires à cet effet et – le cas échéant – accepter d'interrompre leur travail pour retourner à l'école), d'autre part parce qu'au terme de l'apprentissage professionnel, la formation ne saurait être considérée comme achevée;
- Réduire le nombre maximum d'heures obligatoires par jour d'école «afin que l'apprenti puisse consacrer davantage de temps à l'étude personnelle et aux cours facultatifs ou de soutien»;
- Renoncer à réduire le nombre total d'heures de cours obligatoires et des cours à option obligatoires;
- Proposer aux étudiants une demi-journée d'enseignement supplémentaire et passer ainsi à deux jours d'école professionnelle par semaine. L'auteur craint toutefois que les apprentis n'abusent de la possibilité de suivre davantage de cours facultatifs et d'appui au détriment de l'entreprise d'apprentissage;
- Réexaminer la subdivision de l'enseignement en cours obligatoires, cours à options obligatoires et cours facultatifs dans le but de promouvoir les cours facultatifs au détriment des cours à option obligatoires;
- Décharger les entreprises d'apprentissage et les écoles professionnelles en encourageant la création de centres de formation indépendants et en proposant des «cours d'introduction» (à l'instar de la formation industrielle);
- Développer l'enseignement imposé qui doit être à la fois coordonné dans le temps et selon les contenus ainsi que l'enseignement à temps partiel dans le but d'éviter un morcellement peu judicieux des heures de présence de l'apprenti à l'école et dans l'entreprise. □

