

Prof. Dr. Arnim Goldbach  
 Tel.: (0 51 21) 7 48 88-49 (dienstlich)  
 Tel.: (0 51 36) 8 44 63 (privat)  
 E-Mail: [Arnim.Goldbach@gmx.net](mailto:Arnim.Goldbach@gmx.net)

Hamburg, 12.06.2003  
 Fachtagung Culik

Dienstlich:  
 Nds. Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege –  
 Hochschule für den öffentlichen Dienst, Fakultät Allgemeine  
 Verwaltung, Peiner Straße 57, 31137 Hildesheim  
 Privat: 31303 Burgdorf-Otze, Kapellenweg 2

## **Arnim Goldbach**

**Arbeitsprozess- und/oder Geschäftsprozessorientierung?  
 Prozessorientierung vs. Fachsystematik? -  
 Systematische Zusammenfassung zweier Kommentare zu beiden Fragen  
 (Workshop 3, Donnerstag 12.06.03, 15:00 – 18:30 Uhr)**

### **1 Arbeits- oder Geschäftsprozessansatz – auch für wirtschaftsberufliche Lernfelder?**

#### **1.1 Kommentierung ausgewählter Aussagen(komplexe) der Referenten Michael KLEINER (ITB Bremen) und Reinhold STAHL (BBS I Wolfsburg)**

(1) Arbeitsprozessorientierung ist der Oberbegriff des Modellversuchs GAP. Dann heißt es weiter: Geschäfts- und Arbeitsprozesse. Das kann offensichtlich nicht heißen: Geschäftsprozesse = Arbeitsprozesse. Aber in welcher Beziehung stehen die Begriffe dann?

An anderer Stelle wird (sinngemäß) definiert: Die Summe der Arbeitsprozesse bildet den Geschäftsprozess. Diese Sicht greift aus verschiedenen Gründen zu kurz. Das soll mit den nachfolgenden Thesen begründet werden:

#### These 1:

Beide Ansätze gründen auf derselben Kritik an den herkömmlichen Curricula und am herkömmlichen Unterricht. Beide Ansätze leiten sich aus neueren fachwissenschaftlichen Entwicklungen und lerntheoretischen Erkenntnissen ab.

#### These 2:

Der Arbeitsprozessansatz orientiert sich an gewerblich-technischen Berufsbildern. Der Geschäftsprozessansatz orientiert sich an wirtschafts- und verwaltungsberuflichen Berufsfeldern. Erstere sind eher sachgüterbezogen (Interaktion Mensch/Sachgut), letztere dienstleistungsbezogen (Interaktion Mensch/Mensch).

#### These 3:

Der Arbeitsprozessansatz scheint eher einperspektivisch auf die beruflichen Anforderungen und Aufgaben bzw. Handlungen des Berufstätigen (Mitarbeiters) zugeschnitten zu sein.<sup>1</sup> Der geschäftsprozessorientierte Ansatz geht weiter und berücksichtigt

<sup>1</sup> Dabei wird durchaus ein umfassender Handlungsbegriff unterstellt, in Form von Planen, Durchführen, Kontrollieren und entwicklungslogischen Struktursystemen (vgl. Martin Fischer: Grundprobleme didaktischen Handelns und die arbeitsorientierte Wende in der Berufsbildung. In: [www.ibw.uni-hamburg.de/bwp@](http://www.ibw.uni-hamburg.de/bwp@))

alle Perspektiven des Handelns in der Institution, in der die Geschäftsprozesse ablaufen (Stakeholder-Ansatz).

#### These 4:

Ein Arbeitsprozessansatz in wirtschaftsberuflichen Lernfeldern würde Gefahr laufen, Techniken und das praktische Tun in den Mittelpunkt des Unterrichts zu rücken und damit auch den institutionellen Rahmen sehr verengen, wie das beim Lernbüro durchaus zu beobachten ist. Der Geschäftsprozessansatz erfordert die Entwicklung eines mehrperspektivischen, komplexen Lernumfeldes, etwa in Form eines Modellunternehmens (Modellbetriebes), das für wirtschaftlich-verwaltende Berufsprofile eher ein erkenntnis- und handlungsleitendes Lernen ermöglicht.

#### These 5:

Beim Arbeitsprozessansatz wird die handlungsleitende Leitidee als integrierendes Regulativ nicht deutlich genug. Beim Geschäftsprozessansatz ist die Idee der **Wertschöpfung** eine solche handlungsleitende Grundidee.

#### These 6:

Der Geschäftsprozessansatz ist ‚systemorientierter‘ angelegt als der Arbeitsprozessansatz und fördert damit eher das systemische, vernetzte Denken und Handeln.

(2) Arbeitsaufgaben sollen sich aus IST-Analysen ergeben. Dazu sind umfangreiche Studien durchgeführt werden. Das ist positiv zu werten, um damit die Anforderungen der Berufswelt angemessen erfassen zu können. Grundsätzlich ist es aber nicht statthaft, daraus ‚unreflektiert‘ SOLL-Vorgaben abzuleiten. Notwendig ist eine pädagogisch-didaktische ‚Übersetzung‘ der Arbeitsaufgaben in Lernaufgaben – oder: Handlungsfelder in Lernfelder. Ein Ansatz wäre, neben dem betrieblichen, beruflichen Situationsbezug auch den Wissenschafts- und den Persönlichkeitsbezug einzubeziehen.

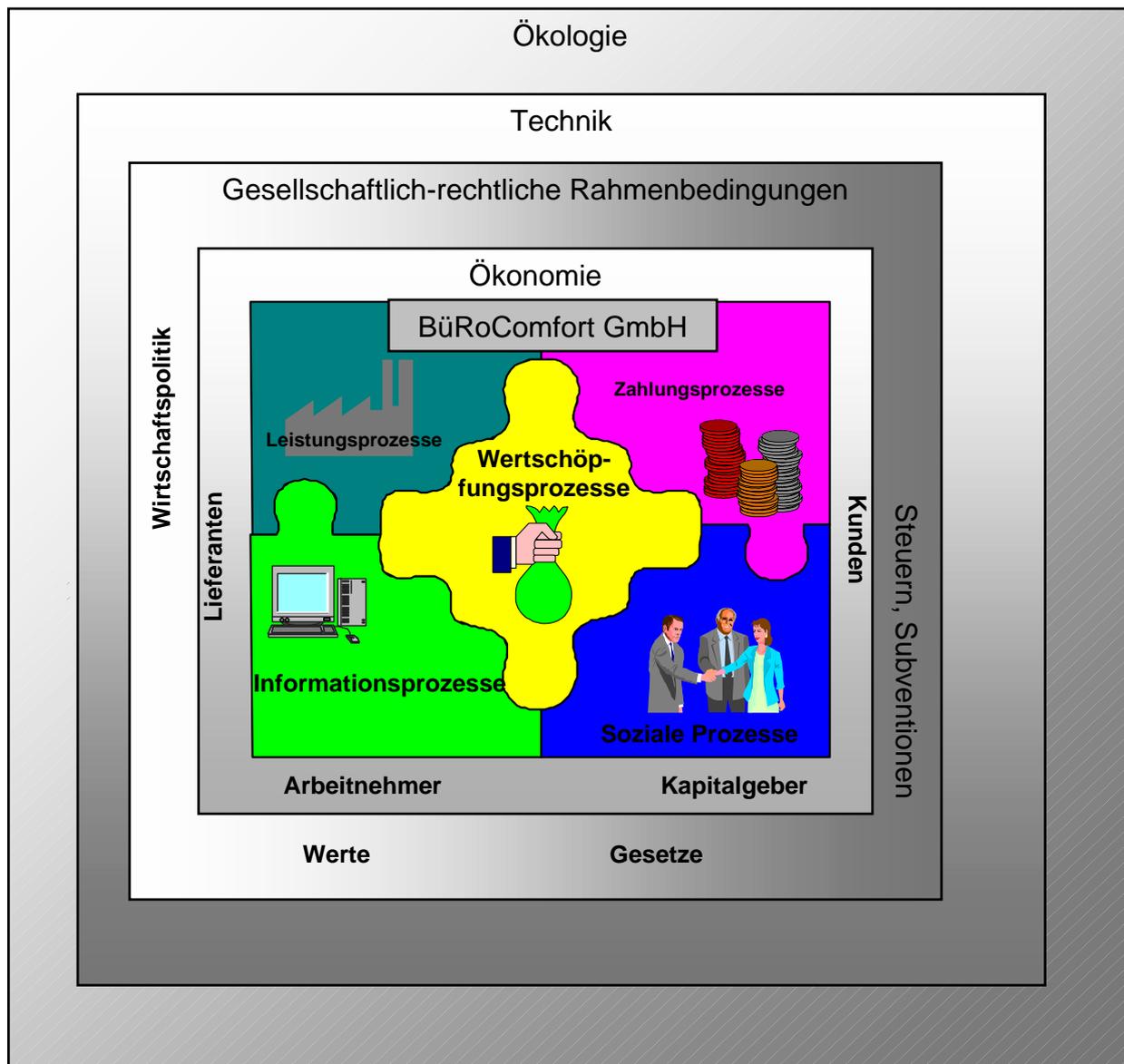
(3) Prozessorientierung vs. Funktionsorientierung ist ein Scheinproblem, weil dieser Vergleich eine neue betriebswirtschaftliche Auffassung mit einer alten vergleicht. Erstens wird Funktionsorientierung heute weit aufgefasst und systemisch verstanden und nicht mehr isoliert und linear. Zweitens greift die Prozessorientierung selbst auf die Funktionsorientierung zurück (was ja nicht falsch ist): Beschaffungsprozess, Absatzprozess, Produktionsprozess usw. Übrigens: Das frühere Schulfach BWL hatte mit der wissenschaftlichen BWL kaum etwas gemein; es war eine ‚verkappte‘ Rechtslehre. Auch von daher zieht die Kritik nicht, mit den Lernfeldern hätte man in der Berufsschule die Fachlichkeit und Wissenschaftlichkeit aufgegeben (ganz im Gegenteil).

## 1.2 Fazit und Vorschlag

Insgesamt greift für wirtschafts- und verwaltungsberufliche Lernfelder der Ansatz der Arbeitsprozessorientierung zu kurz. Der Geschäftsprozessansatz in seiner mehrschichtigen und mehrperspektivischen Form – also in seiner systemischen Form – ist dagegen ein begründeter und – vor dem Hintergrund des Wertschöpfungsgedankens

(und der Wirtschaftlichkeit) – ein praktikabler Ansatz zur Konstruktion und Konkretisierung von wirtschafts- und verwaltungsberuflichen Lernfeldern.

Das Unternehmen BüRoComfort GmbH als komplexes ökonomisches und soziales System (aus: Jörg Adler/Gerhard Frost/Arnim Goldbach/Detlev Seidler/Tade Tramm/Elfriede Wichmann: Prozessorientierte Wirtschaftslehre. Troisdorf 2002: Bildungsverlag EINS)



## 2 Prozessorientierung vs. Fachsystematik

### 2.1 Kommentierung ausgewählter Aussagen(komplexe) der Referenten Bernd RIESEBIETER und Uwe BRANDES (Studienseminar Oldenburg, BBS Haarentor Oldenburg)

Die vorgeschlagene Makrosequenzierung zum Lernfeld 6 „Beschaffung“ ist aus curricularer Sicht überzeugend. Sie basiert auf dem Gedanken eines Spiralcurriculums, indem vom Normalfall der Beschaffung ausgegangen wird und erst dann Störungsfälle behandelt werden, um schließlich auf komplexere und systemische beschaffungspolitische Aspekte zu kommen (Logistik, Controlling). Dadurch wird der Wertschöpfungsgedanke Grundlage auch innerhalb eines Teils der Funktionskette „Beschaffung“ (siehe 2.2). Dieser Ansatz entspricht zudem einer modernen Auffassung von Betriebswirtschaftslehre (als Wissenschaft).

Aus didaktischer Sicht ist grundsätzlich die Berücksichtigung einer Systematisierungs-, Reflexions- und Transferphase sinnvoll und notwendig. Allerdings bleiben einige Frage offen: Wie weit und wie tief soll systematisiert werden? Worüber soll reflektiert werden? Wie und worauf soll das Gelernte übertragen werden? Wie weit soll und kann verallgemeinert werden? Hierzu müssen gründliche Überlegungen angestellt werden.

Insbesondere scheint aber die Platzierung dieser Systematisierungs-, Reflexions- und Transferphase ganz am Ende der Makrosequenz nach einer langen ‚modellbasierten Prozessphase‘ problematisch. So läuft dieser Ansatz Gefahr, dass bei Zeitknappheit diese letzte Phase gänzlich entfällt (eine Erfahrung, die ich im Lernbüro-Unterricht selbst gemacht habe), was für das Konzept der Handlungsorientierung sehr fragwürdig wäre. Vielmehr ist zu fordern, dass problem- und prozessorientiertes Lernen (Kasuistik) immer wieder mit Phasen der Systematisierung, Reflexion und des Transfers *verzahnt* wird (Systematik). Allerdings dürfen die einzelnen Phasen auch nicht ständig unterbrochen werden; insofern ist das Verhältnis von Kasuistik und Systematik immer wieder neu auszuloten.

Am Beispiel der Nutzwertanalyse (NWA) wird dieses ‚Spannungsverhältnis‘ deutlich. Im vorliegenden Entwurf „Beschaffung“ wird die NWA sinnvoll zum qualitativen Angebotsvergleich genutzt. Dort erscheint sie dann aber sehr verkürzt und rein rechen-technisch ausgerichtet. Das wird der NWA als eines der zentralen Entscheidungsinstrumente bei nicht-monetären Mess- und Bewertungsgrundlagen nicht gerecht. Hier wäre es deshalb sinnvoll, nicht nur das Verfahren grundsätzlicher zu behandeln, um dessen Vorzüge zu erkennen (nämlich unterschiedliche Mess- und Bewertungsdimensionen auf eine gemeinsame Skala zu transferieren, um diese Kriterien dann aufrechnen zu können), sondern auch gleich das Verfahren in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen (Systematisierung), dann die Probleme und Gefahren der NWA zu reflektieren und weitere Anwendungsmöglichkeiten der NWA zu erkennen (Transfer). Eine solche Phase erst ganz am Ende der Sequenz hätte keinen rechten Bezug mehr zur eigentlichen Thematik bzw. Problemstellung.

Übrigens würde durch eine engere Verzahnung der beiden Phasen auch der Wertschöpfungs- und Wirtschaftlichkeitsgedanke deutlicher erkennbar, weil die behandelten Prozesse immer wieder daraufhin reflektiert werden können und sollten.

## **2.2 Geschäftsprozessorientierung unter der Leitidee der Wertschöpfung kann dazu beitragen, den vermeintlichen Gegensatz zwischen Prozess- und Problemorientierung (Handlungssystematik) einerseits sowie Fachsystematik und Wissenschaftlichkeit andererseits aufzuheben**

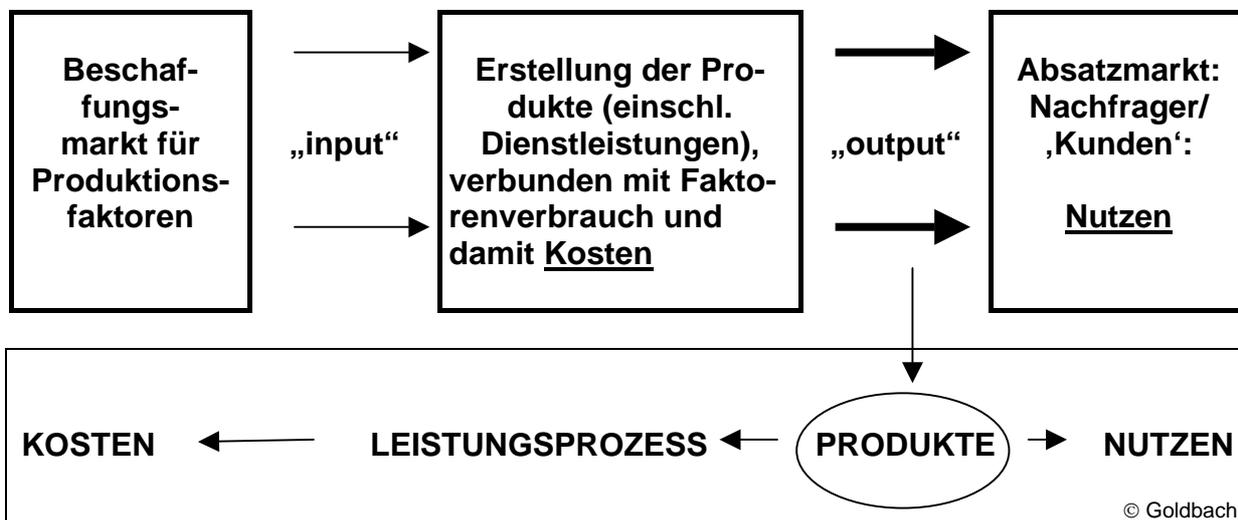
### **Ein Geschäftsprozess-Ansatz unter der Leitidee der Wertschöpfung**

- integriert die verschiedenen Funktions- und Strukturbereiche eines Unternehmens (interne Wertschöpfungskette) und stellt Verbindungen her zu anderen Unternehmen (externe Wertschöpfungskette), was ein systemisches Verständnis von Unternehmen fördert (siehe untere Übersichten)
- ermöglicht auch innerhalb eines Funktionsbereichs (z. B. Beschaffung) ein Denken in Wertschöpfungskategorien und –schritten (Subsystem-Ebene) (siehe Lerngebiet 6: Beschaffung: Abschnitt 2.1)
- bezieht jegliches Handeln (und Lernen) auf eine Gesamtzielgröße: Schaffung von Werten - als sinnstiftendes Medium und zentrales Entscheidungskriterium der Wirtschaftlichkeit (und ermöglicht damit auch eine Sinnstiftung von eher formalen, technischen ‚büromäßigen‘ Aufgaben und Handlungen)
- beschränkt sich nicht auf die finanzielle (erwerbswirtschaftliche) Wertschöpfung, sondern kann auch die soziale (gemeinwohlorientierte) Wertschöpfung erfassen
- berücksichtigt Güter-, Geld, und Informationsströme im und zwischen Unternehmen bzw. zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) (siehe 1.2)
- lässt das Rechnungswesen als integralen Bestandteil betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns erscheinen und ermöglicht damit in Verbindung mit den Zielgrößen begründete Erfolgsaussagen über betriebliches Handeln (siehe übernächste Übersicht)
- ermöglicht aus betrieblicher Perspektive eine Betrachtung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung (auch in globaler Sicht; s. nachfolgende Übersicht)
- ermöglicht aus betrieblicher und volkswirtschaftlicher Perspektive eine Begründung des Rechtsrahmens für wirtschaftliches Handeln

*und:*

- *kann den Gegensatz zwischen Handlungs- und Fachsystematik, zwischen Geschäftsprozess und fachlicher Systematik, zwischen Berufsschulfach- und Wissenschaftssystematik aufheben, zumindest einebnen*

**Ziel:**  
**Nutzen soll größer sein als die Kosten → Wertschöpfung(sprozess):**  
**Optimierung der Wertschöpfung durch Wirtschaftlichkeit**



Das Funktionssystem von Unternehmen als Wertschöpfungseinheit				
Managementsystem Personalwirtschaft, Finanzwirtschaft				
<i>Beschaffung (Materialwirtschaft):</i>	Sicht: Betrieb Ablauf →	<i>Produktion/Leistungserstellung</i>	Sicht: Betrieb Ablauf →	<i>Absatz/Leistungsverwertung:</i> ⇒ Produktpolitik ⇒ Distributionspolitik ⇒ Entgeltspolitik ⇒ Kommunikationspolitik
	Sicht: Kunde ←		Sicht: Kunde ←	
<i>Auszahlungen, Ausgaben</i>	Systemische Sicht ↔	<i>Aufwand/Ertrag Kosten/Leistung</i>	Systemische Sicht ↔	<i>Einzahlungen, Einnahmen bzw. Nutzen</i>
©Goldbach				
Rechnungswesen, Informationssystem, Controlling				