

Wissenswertes für Mitglieder  
von Prüfungsausschüssen



Psychologie  
**Wie Wahrnehmungen  
Prüfung beeinflussen**

Seite 2



PrüfungsPraxis  
**Bewertungsverfahren  
bei mündlicher Prüfung**

Seite 3



Instrumente  
**Präsentation und  
Projektarbeit**

Seite 4

Rechtliches )

## Sind Sie befangen?

*„Das war unfair,  
die Prüfer hatten  
etwas gegen mich.“*

Mit einer solchen Aussage sind nicht wenige Prüflinge schnell bei der Hand, wenn das Prüfungsergebnis schlechter als erwartet ausgefallen ist. An der eigenen (Nicht) Leistung kann es ja nicht gelegen haben ... Mitunter macht der Prüfling dann die Befangenheit des Prüfers rechtlich geltend.



Der Prüfling muss hierfür die **Befangenheit rügen**, sobald er Kenntnis von den Umständen hat, aus denen er die Befangenheit ableitet. Ansonsten ist sein Einwand unbeachtlich. Außerdem muss er seine **Befangenheitsrüge begründen**, die pure Behauptung „die Prüfer waren befangen“ reicht nicht aus.

Dann ist es an der IHK zu prüfen, ob die prüfende Person tatsächlich befangen war. Sie wird hierfür zunächst ermitteln, was sich tatsächlich abgespielt hat und die erhobenen Fakten dann juristisch werten. Ob das monierte Verhalten des Prüfers (Äußerung bei der mündlichen Prüfung oder Randbemerkung bei der schriftlichen Prüfung) für eine Befangenheit spricht, hängt davon ab, wie ein „verständiger Prüfling“ das Verhalten des Prüfers verstehen durfte. Auf eine subjektive besondere Empfindlichkeit des konkreten

Prüflings kommt es deshalb nicht an. Ebenso wenig ist von Belang, wie der Prüfer sein Verhalten verstanden wissen will.

**Maßgeblich ist allein, ob Tatsachen den Schluss rechtfertigen, dass der Prüfer nicht die für eine Bewertung notwendige Distanz und sachliche Neutralität hatte.** Nicht jedes vermeintlich unfreundliche Wort oder kritischer Blick des Prüfers ist daher rechtlich bereits als Befangenheit zu werten. Auch wenn ein Prüfer einen Prüfling z. B. wegen dessen Arroganz nicht mag, bedeutet das nicht, dass der Prüfer allein deshalb befangen ist.

Für eine Befangenheit muss noch hinzukommen, dass der Prüfer nicht mehr in der Lage ist, eine Prüfungsleistung neutral und ohne Vorurteile zu bewerten, sondern sich bereits auf eine bestimmte, durch seine Stimmung gefärbte Bewertung

festgelegt hat. Als befangen gilt daher z. B. ein Prüfer, der während der Prüfung zu erkennen gibt, dass die Prüfung eigentlich sofort beendet werden könne, weil sich am Ergebnis auch bei ihrer Fortsetzung nichts ändern werde. Gleiches gilt, wenn er mit ironischen Formulierungen negative Feststellungen zur Person des Prüflings macht, die mit der Prüfung nichts zu tun haben. Die Befangenheit des Prüfers hat zur Folge, dass eine von ihm bewertete schriftliche Prüfung von einem anderen Prüfer neu zu bewerten ist. Eine mündliche Prüfung muss dagegen mit einem Ersatzprüfer erneut abgelegt werden. ✕

**Prüfer sein!**  
Alle Fakten zum  
IHK-Ehrenamt  
finden Sie [hier](#).



Vorwort )



**Liebe Prüferinnen  
und Prüfer,**

ganz gleich, ob Sie schon viele Jahre Ihre Prüfertätigkeit ausüben oder gerade neu berufen sind, es gibt immer wieder Situationen und Herausforderungen bei der Prüfung, auf die Sie angemessen und rechtsicher reagieren müssen. Um Ihnen dabei über die ein oder andere Klippe zu helfen, haben wir Ihnen auch in dieser Ausgabe der Prüfungspraxis wieder viele Tipps und Hinweise zusammengestellt. Themen sind u.a. die Dauerbrenner Befangenheit und Störungen bei der Prüfung sowie der bekannte Halo-Effekt, der Sie nicht aus dem Konzept bringen sollte.

Sollten Sie Fragen oder Hinweise zur Prüfungspraxis haben, schreiben Sie gerne an das Redaktionsteam unter [pruefungspraxis@bonn.ihk.de](mailto:pruefungspraxis@bonn.ihk.de).

Ihr Redaktionsteam  
Prüfungspraxis



# Wie Wahrnehmungen die Prüfung beeinflussen (Halo-Effekt)

*Im Internet wird gerne von Filterblasen gesprochen, aber auch bei jedem von uns wirken verschiedene Arten von Filtern, die unsere Wahrnehmung prägen.*

Davon frei machen kann sich eigentlich niemand, es hilft aber, sich diese Filter bewusst zu machen und sich immer wieder daran zu erinnern, dass es sie gibt. In der Psychologie wurden viele dieser „Wahrnehmungsfallen“ entdeckt. Eine, die relativ häufig vorkommt, ist der sogenannte **Halo-Effekt**. Halo kommt aus dem Englischen und bedeutet Heiligenschein. Der Effekt beschreibt den Fall, dass eine Eigenschaft einer Person sehr dominant ist und wir diese unbewusst mit bestimmten Eigenschaften verbinden und so die Person entsprechend beurteilen. Die Definition sagt laut Wikipedia: „Die Tendenz, von bekannten Eigenschaften einer Person auf

unbekannte Eigenschaften zu schließen“. In der Regel handelt es sich bei diesem Effekt um positive „Eigenschaften“, die dafür sorgen, dass wir die Person grundsätzlich als leistungsstark bzw. intelligent einschätzen.

## Beispiele aus der Prüfungspraxis:

- Eine Person betritt den Raum zu einer mündlichen Prüfung. Er oder sie ist gut gekleidet, hat ein gepflegtes Äußeres und ist höflich. Dieses Erscheinungsbild wird dann automatisch durch das Unterbewusstsein als intelligent eingestuft und die Bewertung könnte dadurch besser ausfallen.
- Die Prüfer schauen sich die Vornoten an. Sind diese sehr gut, könnte auch hier die Wahrnehmung positiver gestimmt sein.
- Der Lehrvertreter kennt den Schüler aus dem Unterricht als sehr guten Schüler.

## Gleiches gibt es auch im Negativen:

- Viele Tattoos und Piercings tragen in der Regel zu einer eher negativen Beurteilung bei.
- Auch Namen können die Bewertungen beeinflussen.

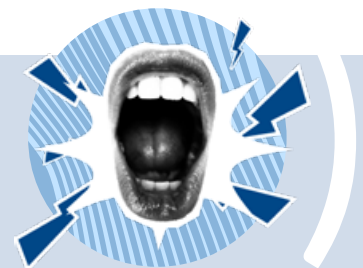
## Was können wir tun?

- 1. Sensibilisierung und Training!** Am wichtigsten ist es, sich dieser Probleme bewusst zu sein und immer darauf zu achten, sie zu vermeiden.
- 2. Parität hilft!** Die Prüfungsleistung wird aus gutem Grund nicht nur von einer Person abgenommen. Daher ist es auch besonders wichtig, dass die Prüferinnen und Prüfer sich zunächst ihr eigenes Bild von der Leistung bilden und dann erst gemeinsam das Ergebnis besprochen wird.
- 3. Anonymität hilft!** Bei der Korrektur von schriftlichen Prüfungsleistungen hilft es, nur mit Prüflingsnummern zu arbeiten. Dadurch werden viele der möglichen Wahrnehmungsfallen bereits ausgeschlossen. Es kann auch helfen, Prüfungs-Aufgabe für Prüfungs-Aufgabe bei allen Teilnehmern im Vergleich zu korrigieren, anstatt eine Arbeit nach der anderen.

- 4. Bewertungskriterien!** Einheitliche Bewertungskriterien müssen für jede Prüfungsart vorher festgelegt sein.



## Umgang mit Störungen in der Prüfung



Die meisten kennen das Gefühl aus jungen Jahren: Die Klassenarbeit hätte so viel besser ausfallen können, wenn nicht schon auf dem Weg zur Schule alles schief gegangen wäre, wenn nicht während der Prüfung der Eiswagen geklingelt hätte und vieles mehr. Auf welche Störungen können sich Prüflinge tatsächlich berufen und wie müssen sie dabei vorgehen? Die Gerichte haben dafür einen klaren Rahmen gesteckt. Zentral ist dabei nach wie vor das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 17.02.1984. [> Nächste Seite](#)





> Fortsetzung



**Die wichtigste Regel lautet: Der Prüfling muss daran mitwirken, dass die Störung beseitigt oder ein Ausgleich geschaffen werden kann.**

Damit das möglich ist, muss er die Störung unverzüglich rügen. Spätestens wenn er das Prüfungsergebnis kennt, kann er sich auf die Störung nicht mehr berufen. Er darf das Argument in einer Störung also nicht in der Hinterhand halten, um erst einmal abzuwarten, ob er mit dem Ergebnis einverstanden ist. Denn das würde ihm eine weitere Handlungsoption verschaffen, die andere Teilnehmer nicht haben.

**Unverzüglich ist eine Rüge, wenn sie erfolgt, sobald sie dem Prüfling zumutbar ist.**

Bei Klausuren muss er die Aufsicht in der Regel noch während der laufenden Prüfung auf die Störung hinweisen. Darauf verzichten kann er nur, wenn er sieht, dass sich bereits andere Prüflinge beschweren. In mündlichen Prüfungen sind die Anforderungen weniger streng, weil die Hemmschwelle für eine Beschwerde unmittelbar beim Prüfungsausschuss grundsätzlich

höher liegt. Aber auch bei mündlichen Prüfungen muss man die Störung nach Möglichkeit rügen, bevor das Ergebnis bekanntgegeben wird. Eine bloße Rüge reicht aus, der Prüfling muss noch keine rechtlichen Konsequenzen aufgerufen. Er braucht also in diesem Moment noch keinen Rücktritt von der Prüfung zu erklären.

**Was sollten Prüfer und Aufsichten demnach tun, wenn es um Störungen während der Prüfung geht? Sie sollten Beschwerden mit Angabe der Uhrzeit dokumentieren.**

Wenn sie selbst Störungen bemerken, z. B. anhaltende Baugeräusche, sollten sie diese ebenfalls entsprechend notieren. Zudem müssen sie sich in relevanten Fällen, die die Konzentration beeinträchtigen können, um eine Beseitigung oder um einen Ausgleich bemühen. So könnte man bei Baulärm außerhalb der Pandemie-Zeit die Fenster schließen, bei Verspätungen oder erheblicher Lärmbeeinträchtigung die Schreibdauer um die gleiche Zeit verlängern, Unterhaltungen mit anderen Aufsichten beenden usw.

In Zweifelsfällen gilt: Gerne bei der IHK anrufen und nachfragen, wie man gemeinsam mit der Situation umgehen kann. ❑



## Der praktische Fall: Hätten Sie's gewusst? Bewertungsverfahren bei mündlicher Prüfung

*Die mündliche Prüfung ist gerade zu Ende gegangen und der Prüfling hat den Raum verlassen, damit die Prüfer über die Bewertung beraten können. Kaum ist die Tür zu, sagt der Vorsitzende: „Also das war ja wohl gar nichts. Aus meiner Sicht ist der Prüfling mit 40 Punkten noch gut bedient.“*

*So oder ähnlich beginnt so manche Bewertungsbesprechung.*

*Juristisch ist sie hier aber schon zu Ende, denn das dargestellte Bewertungsverfahren leidet an einem schweren Verfahrensfehler und ist daher rechtswidrig. Dies gilt für alle Formen mündlicher Prüfungsleistungen. Die mündliche Prüfungsleistung muss daher erneut abgenommen werden.*

*Was ist falsch gelaufen?*

*Nach der Rechtsprechung muss sich jeder Prüfer unabhängig von den Mitprüfern ein eigenes Urteil über Stärken und Schwächen der Prüfungsleistung bilden. Auch wenn die anderen Prüfer (noch) kompetenter sind als er, darf er deren Beurteilung nicht ungeprüft übernehmen.*

*Daher verbietet die Rechtsprechung einen kommunikativen Austausch zwischen den Prüfern, bevor die Einzelbewertungen abgeschlossen, d. h. schriftlich fixiert sind. Bei mündlichen Prüfungsleistungen dürfen die Prüfer deswegen erst über die Bewertung beraten, nachdem sie zuvor die eigene Bewertung*

*im Bewertungsbogen niedergeschrieben haben.*

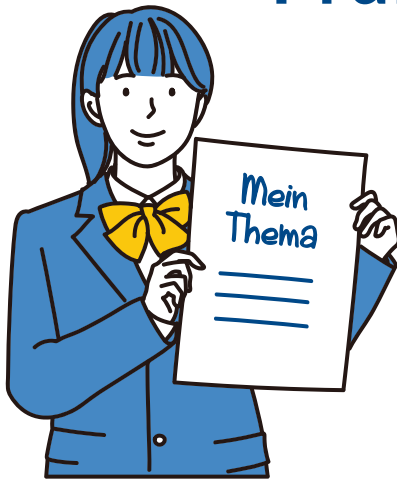
*Im oben erwähnten Beispielfall äußert der Vorsitzende seine Sicht der Prüfungsleistung aber bevor die anderen Prüfer ihre Bewertung schriftlich fixiert hatten. Damit besteht die Möglichkeit, dass die anderen Prüferinnen und Prüfer in ihrer Urteilsfindung beeinflusst wurden. Ob eine tatsächliche Beeinflussung erfolgt ist, ist rechtlich nicht entscheidend.*

*Von einer möglichen Beeinflussung der Bewertung gehen die Gerichte auch aus, wenn bei der Bewertung auch Stellvertreter anwesend waren, obwohl kein Stellvertretungsfall vorlag (4 statt 3 Prüfer anwesend). Unerheblich ist, ob dieser nur stumm beim Bewertungsgespräch anwesend war, da nach der Rechtsprechung nicht auszuschließen ist, dass Mimik und Gestik des gastweise anwesenden Stellvertreters Einfluss auf die Bewertung haben, ohne dass dies von den Prüfern oder vom Gast bewusst erfolgen muss. Dies kann auch nicht durch Befragung der Prüfer widerlegt werden.*

**Fazit:** *Bewertungsgespräche immer erst führen, wenn alle Prüfer ihre Bewertung inklusive Punktzahl schriftlich fixiert haben. Außerdem dürfen Stellvertreter nicht bei der Bewertung anwesend sein, wenn kein Stellvertretungsfall vorliegt. Ansonsten ist die Prüfung unrettbar rechtswidrig und muss neu abgelegt werden.*



## Prüfungsinstrumente:



### Die Qual mit der Wahl ... am Beispiel: Thema für Präsentation oder Projektarbeit

Die zur Verfügung stehenden Prüfungsinstrumente sind vielfältig und gehen weit über die klassische paper-pencil-Lösung und mündliche Prüfungen in Form von Frage-Antwort-Runden hinaus. Häufig werden auch die Teilnehmenden in die Themenfindung und die konkrete Ausgestaltung eingebunden, z. B. indem sie Themenvorschläge für Projektarbeiten und/oder darauf basierenden Präsentationen einreichen können. Ausdrücklich „können“, da die Regelungen üblicherweise vorsehen, dass der Prüfungsausschuss das Thema stellt, wenn die Teilnehmenden von ihrem Vorschlagsrecht keinen Gebrauch machen:

für die der Präsentation und dem Fachgespräch zugrunde liegende Gesamtplanung machen. Auch Technische Betriebswirte können ein Thema für die Projektarbeit vorschlagen; die Verordnung sieht aber eindeutig vor, dass der Ausschuss derjenige ist, der das Thema stellt – es soll lediglich den Vorschlag der zu prüfenden Person berücksichtigen.

Reicht der Teilnehmer keinen Vorschlag ein, ist das Thema vom Ausschuss zu stellen. Der Teilnehmer hat daraus erst einmal keine Nachteile, wenn man außer Acht lässt, dass er die Chance verstreichen lässt, ein Thema zu wählen, das ihm – auch mit Blick auf die anschließende Präsentation und das Fachgespräch – gut liegt. Er hat nicht etwa die Prüfung schon deshalb nicht bestanden, weil er keinen Themenvorschlag eingereicht hat.

### Kaufleute Büromanagement, § 7 Abs. 5 Nr. 3:

Zur Vorbereitung auf das fallbezogene Fachgespräch soll der Prüfling a) für jede der beiden festgelegten Wahlqualifikationen nach § 4 Absatz 3 einen höchstens dreiseitigen Report über die Durchführung einer betrieblichen Fachaufgabe erstellen oder b) eine von zwei praxisbezogenen Fachaufgaben, die ihm vom Prüfungsausschuss zur Wahl gestellt werden, bearbeiten und Lösungswege entwickeln; Grundlage für die Fachaufgaben ist eine der festgelegten Wahlqualifikationen nach § 4 Absatz 3.

Die Reporte sind dem Prüfungsausschuss spätestens am ersten Tag der Abschlussprüfung zuzuleiten. Sie werden nicht bewertet. Aus den beiden betrieblichen Fachaufgaben wählt der Prüfungsausschuss eine aus. Ausgehend von der gewählten Fachaufgabe und dem dazu erstellten Report entwickelt der Prüfungsausschuss für die zugrunde liegende Wahlqualifikation das fallbezogene Fachgespräch so, dass die in Satz 1 Nummer 1 genannten Vorgaben nachgewiesen werden können.

### Medien-Fortbildungsverordnung, § 13 Abs. 14:

Die „Projektarbeit“ umfasst eine schriftliche Hausarbeit, die in Form einer praxisorientierten Gesamtplanung anzufertigen ist und eine

mündliche Präsentation der Gesamtplanung einschließlich eines Fachgesprächs. Dabei ist nachzuweisen, als betriebliche Führungskraft komplexe, praxisorientierte Aufgaben- und Problemstellungen erfassen, darstellen, beurteilen und lösen zu können. Das Thema der Gesamtplanung wird vom Prüfungsausschuss gestellt, hierzu kann der Prüfungsteilnehmer oder die Prüfungsteilnehmerin Vorschläge unterbreiten.

### Technischer Betriebswirt/Technische Betriebswirtin

(6) Die zu prüfende Person schlägt dem Prüfungsausschuss ein Thema vor. Das Thema der schriftlichen Projektarbeit wird vom Prüfungsausschuss gestellt und soll den Vorschlag der zu prüfenden Person berücksichtigen. Wird kein Themenvorschlag eingereicht, legt der Prüfungsausschuss das Thema der schriftlichen Projektarbeit fest.

In der Praxis sind die Vorschläge der Teilnehmenden nicht immer als Grundlage geeignet, die gewünschte Qualifikation nachzuweisen. Ist bei den Kaufleuten für Büromanagement ein Report nicht gut gelungen, ist das zunächst einmal unschädlich, denn der Report wird ja nicht bewertet. Es stellt für den Prüfungsausschuss dann aber eine größere Herausforderung dar, ausgehend von diesem Report das fallbezogene Fachgespräch so zu entwickeln,

dass der Teilnehmer trotzdem die bestmögliche Punktzahl erreichen kann. Und diese Herausforderung ist nicht nur eine fachliche, sondern auch eine psychologische, da die Prüfer den schlechten Report ja „im Hinterkopf“ haben – auch, wenn dieser nicht bewertet wird.

Bei Fortbildungsprüfungen sind Vorschläge auch für zu bewertende Leistungen vorgesehen. So können Medienfachwirte Vorschläge für das vom Prüfungsausschuss zu stellende Thema für die Projektarbeit sowie

Häufiger kommt es vor, dass die Vorschläge der Teilnehmenden nach Überzeugung der Prüferinnen und Prüfer nicht geeignet sind, die geforderte Qualifikation nachzuweisen, weil sie z. B. nicht das erforderliche Niveau erreichen. Eine Gelegenheit zur Nachbesserung sehen die Vorschriften in der Regel nicht vor. In diesen Fällen stellt der Ausschuss das Thema; der Vorschlag des Teilnehmers muss dann nicht berücksichtigt werden, wenn er fachlich nicht geeignet ist. **x**

## Makel „Corona-Jahrgang“!?

**Nicht nur bei den Abiturprüfungen, auch bei den Berufsabschlussprüfungen wurden Forderungen laut: Die Noten in den Abschlussprüfungen des „Corona-Jahrgangs“ sollten heraufgesetzt und die Abschlussprüfungen leichter als im Vergleich zu den Vorjahren gestaltet werden.** Denn für viele Auszubildende fand im Corona-Jahr vor der Abschlussprüfung im Jahr 2021 weder ein ganz normaler Ausbildungsalltag noch regulärer Unterricht in den Berufsschulen statt. Leider musste wegen der Infektionslage teilweise Unterricht ausfallen oder dieser war nur aus der Distanz möglich. Bei vielen Auszubildenden und in den Betrieben wuchsen die Sorgen, dass eine optimale Vorbereitung auf die Abschlussprüfung nicht stattfinden konnte und die Rufe nach Erleichterungen in der Prüfung wurden lauter. **> Nächste Seite**





> Fortsetzung


### Keine Erleichterungen

Die Rufe wurden gehört, aber es wurde ihnen nicht nachgegeben. Aus gutem Grund: Eine Absenkung des Prüfungsniveaus oder eine pauschale Anhebung der Noten hätte zwangsläufig zu einem Berufsabschluss mit dem Makel „Corona-Jahrgang“ geführt. Dies wäre einer Abwertung des Berufsabschlusses gleichgekommen und hätte zwangsläufig dazu geführt, dass das „Damokles-Schwert des Coronajahrgangs“ über dem weiteren Berufsleben der betroffenen Auszubildenden schwebt. Und dies kann niemand wollen! Denn die Prüfungsteilnehmenden im Coronajahr müssen die gleichen Startchancen ins Berufsleben haben wie allen anderen zuvor und auch nach ihnen.

### Leistungen ohne Unterschiede

Die derzeit vorliegende Auswertung der schriftlichen Prüfungen hat die Position, keine Prüfungserleichterungen umzusetzen, bestätigt. Die Durchschnittsnote der schriftlichen Sommerprüfungen im kaufmännischen und im industriell-technischen Bereich liegt im Schnitt der Sommer-Abschlussprüfungen der vergangenen Jahre und zeigt keine signifikanten Unterschiede.

### Kein Makel, sondern ein Prädikat!

Da keine Abstriche bei den Prüfungsanforderungen gemacht wurden, erhalten die Prüfungsteilnehmenden auch in diesem Sommer vollwertige Zeugnisse und sind somit bestens qualifizierte Fachkräfte für die Wirtschaft. Sie haben gezeigt, dass sie auch unter besonderen Rahmenbedingungen in der Lage waren, ihre Prüfung erfolgreich zu bestehen. Vermutlich haben sie sogar mehr für das spätere (Berufs-)Leben gelernt als andere Generationen. Denn: Wer sich durchkämpft und nicht aufgibt, zeigt: Eine Berufsabschlussprüfung im Corona-Jahr 2021 ist ein Prädikat und kein Makel! 



Sie sind also ein Fan vom Fc Bayern und ich vom 1.Fc Köln. Lassen Sie uns trotzdem versuchen, sachlich zu bleiben.

## Fandebatte in der Prüfung?

Nichts gegen ein bisschen Smalltalk beim Einstieg in die Prüfung, um das Eis zu brechen. Aber als Prüferin oder Prüfer sind Sie immer verpflichtet, sachlich und fair zu bleiben. Lassen Sie beim „verständigen“ Prüfling den Eindruck entstehen, dass die Bewertung der Leistung von einer unsachlichen Haltung geprägt sein könnte, kann er dies als Befangenheit monieren. Die Prüfung muss dann mit einem Ersatzprüfer erneut abgelegt werden.

## Herausgeber

Wir freuen uns über Anregungen, Meinungen oder Themenvorschläge aus der Prüfungspraxis für die Prüfungspraxis. Sollte in den Beiträgen teilweise nur von dem Prüfer, dem Vorsitzenden oder dem Teilnehmer gesprochen werden, dient dies allein der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind hier immer gleichermaßen Personen aller Geschlechter – männlich, weiblich und divers – gemeint.

### Industrie- und Handelskammer Aachen

Theaterstraße 6–10  
52062 Aachen  
Tel. 0241/4460-0

### Industrie- und Handelskammer Arnsberg, Hellweg-Sauerland

Königstraße 18–20  
59821 Arnsberg  
Tel. 02931/878-0

### Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg

Bonner Talweg 17  
53113 Bonn  
Tel. 0228/2284-0

### Industrie- und Handelskammer Koblenz

Schlossstraße 2  
56068 Koblenz  
Tel. 0261/106-0

### Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Märkische Straße 120  
44141 Dortmund  
Tel. 0231/5417-0

### Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf

Ernst-Schneider-Platz  
40212 Düsseldorf  
Tel. 0211/35570

### Industrie- und Handelskammer zu Köln

Unter Sachsenhausen 10–26  
50667 Köln  
Tel. 0221/1640-0

Alle Rechte vorbehalten: Jegliche Verbreitung sowie Bearbeitung – auch auszugsweise – sowohl in Print, Digital oder Internet – sind ohne schriftliche Zustimmung verboten.

### Schriftleitung und verantwortlich für den Inhalt:

Jürgen Hindenberg  
Susanne Löffelholz

### Redaktion:

Dr. Holger Bentz  
(IHK Koblenz)

Heike Borchers  
(IHK Aachen)

Klaus Bourdick  
(IHK Arnsberg)

Jürgen Hindenberg  
(IHK Bonn/Rhein-Sieg)

Michael Ifland  
(IHK Dortmund)

Vera Lange  
(IHK Köln)

Clemens Urbanek  
(IHK Düsseldorf)

### Layout:

www.schaab-pr.de