

## 1. Forschungsprojekt Nr.: **4.1007**

Titel:

**Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung als Beitrag zur Attraktivitätssteigerung der beruflichen Aus- und Weiterbildung - Qualifikationsanforderungen und Personalrekrutierung für mittlere Fach- und Führungsfunktionen**

## 2. Problemdarstellung, Forschungspriorität

Betriebswirtschaftlich orientierte - kaufmännische - Fach- und Führungsfunktionen haben für die Entwicklung des Dienstleistungsbereiches strategische Bedeutung: Ein wesentlicher Teil traditioneller und neuer Dienstleistungen sind betriebswirtschaftlicher Natur (Handel, Banken, Versicherungen, betriebswirtschaftliche Beratungsdienste etc.). Gleichzeitig hängt die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Unternehmens - und damit auch des gesamten Dienstleistungsbereiches - von seinen betriebswirtschaftlichen Funktionen bzw. von betriebswirtschaftlichen Sekundärdienstleistungen ab. Betriebswirtschaftliche Funktionen sind darüber hinaus immer auch informationsverarbeitende Funktionen mit engem Bezug zu den aktuellen Entwicklungen in Informationstechnik und Informationsverarbeitung.

Die mittleren betriebswirtschaftlichen Fach- und Führungsfunktionen sind durch die Reorganisation der Unternehmensstrukturen sowie durch ein verändertes Führungsverständnis einem Wandel unterworfen. Vorstudien des BIBB zum Projekt zeigen, dass dieser Funktionswandel auf der mittleren Qualifikationsebene vornehmlich in folgenden Handlungsfeldern einen neuen bzw. veränderten Qualifikationsbedarf erwarten lässt (diese Problematik ist in den unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen zwar im Detail unterschiedlich ausgeprägt, trägt aber branchenübergreifend gemeinsame Züge):

- Entwicklung neuer "Dienstleistungsprodukte" mit kaufmännischen Komponenten, wie z.B. technischer Produkte, in Verbindung mit Finanzierungs- und Versicherungsleistungen oder betriebswirtschaftlichen Beratungsdienstleistungen;
- Entwicklung branchenbezogener betriebswirtschaftlicher ("kaufmännischer") Unternehmensfunktionen in neuen Dienstleistungsbranchen (insbesondere zur Führung mittelständischer Unternehmen, die das Erscheinungsbild der neuen Dienstleistungsbranchen prägen);
- Entwicklung "sekundärer" Dienstleistungen (darunter vor allem betriebswirtschaftlich orientierte Informations-, Beratungs-, Weiterbildungs- und Managementdienstleistungen) als Leistungsvoraussetzung für die "Primärdienstleister" und deren Organisationen;
- Schnittstellenprobleme zwischen kaufmännisch-verwaltenden und anderen Unternehmensbereichen sowie bei der Suche nach zweckmäßigen Kooperationsformen zwischen Unternehmen und ihnen zuarbeitenden kaufmännischen Dienstleistern (Kooperations- und Implementationsmanagement).

In diesen Handlungsfeldern vor allem wächst der Bedarf an unternehmerischem und kundennorientiertem Denken und Handeln sowie an Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit. Die Funktionsinhaber benötigen zur Bewältigung des zunehmenden Wandels eine erhöhte Flexibilität.

Die kaufmännische Aufstiegsfortbildung muss auf den sich ändernden Bedarf reagieren, um ihr eine innovationsfördernde Funktion zu sichern. Ihr diesbezüglicher Beitrag zur Bewältigung des Funktionswandels soll hier untersucht werden.

Gleichzeitig wächst die Konkurrenz um mittlere Fach- und Führungsfunktionen aufgrund des anhaltenden Überangebotes an Hochschulabsolventen in den Wirtschaftsstudiengängen auf dem Arbeitsmarkt. Eine bedarfsgerechte Aufstiegsfortbildung müsste diesen verstärkten Konkurrenzdruck auffangen können.

Es müsste aufgehellt werden, wieweit dies der Fall ist bzw. durch eine Verbesserung des Fortbildungsangebotes erreicht werden kann. Dazu wären Rekrutierungspolitik und -erfahrungen der Wirtschaft zu untersuchen.

Sicher ist, dass die Aufstiegsfortbildung stärker als bisher als kompetenzentwickelndes Angebot profiliert werden muss ("funktionsspezifische Schlüsselqualifikationen"). Dies muss im einzelnen geklärt werden. Besonderes Gewicht liegt dabei auf Managementkompetenzen.

Das Projekt ist der Forschungspriorität 1 „Mobilitätspfade und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ zugeordnet.

### 3. Forschungsziel

Das Projekt soll die beruflichen Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung bei der Reorganisation bestehender bzw. der Entwicklung neuer Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb mit Hochschulbildung um mittlere Fach- und Führungsfunktionen untersuchen und deren Implikationen für die Gestaltung kaufmännischer Aufstiegsfortbildung bestimmen.

Folgende Fragestellungen sind im Rahmen der Untersuchung zu behandeln:

- (1) Auf welche Weise entstehen die zur Bewältigung der Reorganisationsmaßnahmen und der Expansion neuer Dienstleistungen faktisch eingesetzten betriebswirtschaftlichen Qualifikationen in mittleren Fach- und Führungsfunktionen; welchen Anteil daran hat kaufmännische Aufstiegsfortbildung? Welche Erfahrungen wurden damit gemacht?
- (2) Welche neuartigen Anforderungen bestimmen den Qualifikationsbedarf der mittleren kaufmännischen Fach- und Führungsfunktionen in reorganisierten Unternehmen und innovativen Dienstleistungen; was sollen und können Angebote der Aufstiegsfortbildung zu deren Deckung leisten?
- (3) Wo verbleiben Absolventen der Aufstiegsfortbildung und welche Chancen haben sie bei der Neubesetzung von mittleren Fach- und Führungspositionen in reorganisierten Unternehmensstrukturen?

Die Bedarfssituationen und Rekrutierungsverfahren sollen in ausgewählten Wirtschaftsbranchen exemplarisch erfasst und in ihren Hintergründen erhellt und durch Branchenworkshops auf ihre Generalisierbarkeit geprüft werden. Ferner soll in einem zweiten Schritt der Transfer auf andere Branchen diskutiert werden.

Die Untersuchungsfelder der vorgesehenen Fallstudien können insbesondere in den Branchen Verkehr, Handel, Versicherungen, Banken und Handwerk liegen. Hier können kundenorientierte Privatisierungs- und Neustrukturierungsprozesse, Outsourcing, logistische und Informationsnetze, Dezentralisierungsprozesse etc. in ihren Auswirkungen auf den Fortbildungsbedarf exemplarisch erfasst werden. Die genannten Branchen liefern gleichzeitig wesentliche Bedarfsmerkmale für branchenspezifische Differenzierungen in der Gestaltung des Fortbildungsangebotes.

Die 1997 geplanten BIBB-/IAB-Erhebungen zur Beschäftigungsentwicklung, das Betriebspanel des IAB und das Referenzbetriebssystem des BIBB werden für Hintergrundinformationen genutzt. Eine Kooperation mit dem Programm Dienstleistung 2000plus wird angestrebt, um auf diese Weise die Innovationspolitik des BMBF im Dienstleistungsbereich zu unterstützen.

#### 4. Zeitrahmen

I/97 bis II/00

#### 5. Zwischenbericht

III/98

Mitarbeiter/-innen

**Tillmann, Heinrich** (0228/107-2621); Dr. Blötz, Ulrich; Burkhard, Peter; Dr. Gravalas, Brigitte; Jander, Frank; Schulz, Winfried