

Vorhaben Nr.: 4.0.585

Titel: Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe Unternehmensfunktionen

Laufzeit: II/01 – II/03

Kurzfassung

Berufe für leitungsnahe Unternehmensfunktionen - hier wurden die Anforderungen an und Verwertung der Fortbildungsberufe Controller, Bilanzbuchhalter, Betriebswirt und Technischer Betriebswirt in unterschiedlichen Branchen untersucht - haben besondere Bedeutung für die beruflichen Entwicklungschancen der Absolventen des dualen Systems wie für die Qualifikationsversorgung mit Fach- und Führungsfunktionen in den Unternehmen. Sie müssen auf den derzeit stattfindenden Wandel durch Globalisierung und Controllinganforderungen angepasst werden. Profilierungsbedarfe bestehen vor allem hinsichtlich der Integration von sozialen, projekt- und controllingorientierten Qualifikationen.

Es werden Hinweise für die ordnungspolitische Gestaltung dieses Berufsfeldes und den Profilierungsbedarf der einzelnen Berufe gegeben.

1. Ausgangslage, methodischer Ansatz und Vorhabensziele

Aufgabe des Vorhabens war es, eine Einschätzung des Neuordnungs- bzw. Modernisierungsbedarfs für diejenigen Berufe des Berufsbildungssystems zu gewinnen, die der Qualifizierung für leitungsnahe Unternehmensfunktionen dienen, sowie deren Zweckmäßigkeit für die Förderung beruflicher Entwicklungschancen für Absolventen der dualen Ausbildung zu beurteilen.

Es handelt sich dabei um die Fortbildungsberufe Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in, Controller/in IHK, Betriebswirt/in IHK und Technische/r Betriebswirt/in IHK.¹ Diese Fortbildungsberufe sind Fortbildungsberufe der zweiten und dritten Ebene in der Systematik der Sozialparteien, auf die sich diese im Jahr 2000 im Rahmen ihrer Vereinbarung zur beruflichen Fortbildung geeinigt hatten (vgl. Abbildung 1). Die genannten Berufe sind für die Leitung der Vielzahl von KMU, die keine akademischen Berufe beschäftigen, maßgeblich. In vielen größeren Unternehmen stehen sie auch in Konkurrenz zu diesen.

Es waren die Entwicklungstendenzen im Feld der leitungsnahe Unternehmensfunktionen, deren Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen an die einschlägigen Berufe und die Entwicklungschancen zu untersuchen, die sie ihren Inhabern vermitteln.

Der BMBF hatte eine entsprechende Untersuchung (Laufzeit II/2001-IV/2002) an ein Konsortium unter Leitung des VDI/VDE-IT in Teltow bei Berlin vergeben und das BIBB beauftragt, die fachliche Begleitung der Auftragsdurchführung zu übernehmen, den Auftraggeber bei erforderlichen fachlichen Entscheidungen zur Realisierung des Auftrags gegenüber dem Auftragnehmer zu vertreten sowie die Projektergebnisse für künftige ordnungspolitische Entscheidungen des BMBF aufzubereiten.

In der Projektrealisierung verfolgten die Auftragnehmer eine integrierte Fallstudien- und Workshopstrategie, wie sie bereits in einem vorlaufenden BIBB-Projekt erfolgreich erprobt worden war. Im Rahmen des hier berichteten Vorhabens wurden vom BIBB ergänzende Untersuchungen dort durchgeführt, wo das BMBF-Forschungsprojekt entscheidende Lücken erkennen ließ.

¹ Ursprünglich sollte auch der Fortbildungsberuf Geprüfte/r Wirtschaftsinformatiker/in in die Untersuchung einbezogen werden, der inhaltlich ebenfalls in diesen Sachzusammenhang gehört. Dieser ging allerdings zwischenzeitlich in der Fortbildungsordnung für die IT-Fortbildungsberufe aus dem Jahre 2002 auf.

Dies war vor allem bzgl. der Situation der Betriebswirte IHK der Fall. Deshalb wurde im BIBB eine ergänzende Absolventenbefragung aufgelegt.

Die Ergebnisse dieser Studien wurden auf einem Workshop mit Experten der Sozialparteien auf ordnungspolitische Schlussfolgerungen hin diskutiert. Die dort getroffenen Feststellungen liefern neben den vorliegenden Forschungsberichten die Basis für den hier vorgelegten Bericht.

2. Ergebnisse

2.1. Absolventen der befragten Fortbildungsberufe/Aufsteiger haben in leitungsnahen Funktionen gute Einsatzchancen - Die Stützung von Entwicklungspfaden in leitungsnahen Funktionen durch Fortbildungsberufe ist auch künftig erfolgversprechend.

Als „leitungsnahen Funktionen“ werden hier diejenigen Unternehmensfunktionen bezeichnet, die der Unternehmensleitung bei der internen und externen Unternehmenssteuerung direkt zurarbeiten und sie mit den entsprechenden Informationen versorgen. Sie repräsentieren operative und strategische Aufgaben der Unternehmensführung. Im Wesentlichen handelt es sich um das Controlling, zu dem das betriebliche Rechnungswesen, das betriebliche Managementinformationssystem, Qualitätsmanagement und Marketing zählen; das Personalwesen muss auch dazugerechnet werden, wird aber faktisch in seiner Bedeutung unterschätzt.

Das Feld der leitungsnahen Unternehmensfunktionen und seine aktuelle Entwicklung

Als *leitungsnahen Unternehmensfunktionen* bezeichnen wir die systematische Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Setzung der betrieblichen Ziele, bei der Kontrolle ihrer Umsetzung und bei der Steuerung der betrieblichen Prozesse. Dieses Funktionsfeld wird auch als *Controlling* bezeichnet. Seine Funktion ist auf die Datenbasis des Marketing, der Kosten- und Leistungsrechnung und der Bilanzbuchhaltung angewiesen sowie auf die Daten der Produktionssteuerung, des Qualitäts- und Projektmanagements. All diese Daten sind für eine *integrierte Unternehmenspolitik* zusammenzuführen.

Mit der Umsetzung der *Controllingphilosophie* und mit der darauf bezogenen Verbesserung der betrieblichen Informations- und Kommunikationssysteme verlagern sich Funktionsinhalte innerhalb der einzelnen Funktionen. Dies äußert sich unterschiedlich je nach Unternehmenstyp: in KMU übernimmt die Bilanzbuchhaltung Controllingfunktionen; in größeren Unternehmen wird Controlling zusammen mit entsprechenden Informationssystemen (z. B. SAP) in die Führungsaufgaben der einzelnen Fachbereiche integriert („Funktionscontrolling“): das Marketing wird zunehmend eine Domäne des betrieblichen strategischen Controlling, das nach außen auf den Markt gerichtet ist; Analoges geschieht im Qualitätsmanagement nach innen gerichtet etc. Unternehmenswachstum, professionelle Marketingstrategien zur Kundengewinnung, Unternehmensfinanzierung über die Börse, Unternehmensfusionen sowie die Eingliederung kleiner und mittlerer Unternehmen in Konzernstrukturen bzw. deren Abhängigkeit von stärkeren Partnern (z.B. als Zulieferer) erhöhen den *Druck bzw. sind die Ursache für den Zwang, Controllingsysteme einzuführen*. Während in größeren Unternehmen die Steuerbarkeit des Unternehmens vom Controlling abhängt und deshalb dort trotz manchmal fehlender Wirksamkeit eingesetzter Controllinginstrumente nicht infrage gestellt wird, werden nicht selten kleinere Unternehmen erst in Krisensituationen auf die Notwendigkeit von Controlling gestoßen.

Die *unterschiedlichen Organisationsformen dieser Funktionen sind in erster Linie durch die Unternehmenstypen bestimmt* und erst insofern und damit erst in zweiter Linie durch Branchenbesonderheiten. In ihrer Bedeutung für die Berufsprofilierung sind im Wesentlichen zu unterscheiden:

- Unternehmen, die im Konzernrechnungswesen eingebunden sind und Aktiengesellschaften, die auf dezidierte Controllingsysteme und entsprechende Informationsversorgungssysteme angewiesen sind; darunter sind auch kleinere Unternehmen; hier zwingt die Globalisierung den einzelnen Unternehmen neue Abhängigkeiten auf: Neue Vertrags-, Rechnungs-, Bilanzsysteme, Qualitätsmaßstäbe, Datenverbindingssysteme etc. von Übernehmern, von Konkurrenten, Auftraggebern und Kunden (darunter zunehmend auch von ausländischen Unter-

nehmen) müssen beherrscht und angepasst werden. Die Unternehmensleitungen müssen ihre Verfahren und Strukturen auf diese Abhängigkeiten einstellen.

- Unternehmen, die *sukzessive die Bedarfe und Vorteile des Controlling* entdecken und dies meist aus der betrieblichen Buchhaltung heraus entwickeln. Hier gewinnen die *innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationstechnologien* an Bedeutung (vor allem SAP) und stellen ihrerseits neue Anforderungen an die Unternehmenssteuerung; in Verbindung damit reorganisiert sich der Bereich der leitungsnahen Funktionen. Der Anteil strategischer Aufgaben wächst mit der Einführung des Controlling in allen leitungsnahen Funktionen.
- Kleinere Unternehmen, die *externe Buchhaltungs- und Controllingdienstleistungen* nutzen und von einer Szene entsprechender Dienstleistungsunternehmen umgeben sind: Nicht alle kleineren Unternehmen haben selbst die Voraussetzungen für die Einführung des Controlling. Deshalb greifen sie (auch künftig) auf externe Buchhaltungsdienstleister zurück, die ihrerseits immer häufiger auch Controllingdienstleistungen anbieten. Diese Dienste müssen als *eigenes Berufsfeld* gesehen und ordnungspolitisch berücksichtigt werden.

Neue Effizienzmaßstäbe erfordern funktions-, abteilungs- und betriebsübergreifende Zusammenarbeit in (i.d.R. temporären) Projekten, die gemanagt, in die Betriebsorganisationen eingefügt werden müssen, eine effiziente Kommunikation zwischen bisher gegeneinander abgegrenzten Funktionsträgern benötigen etc. Das Qualitätsmanagement wird harten externen Anforderungen ausgesetzt. Technische und kaufmännische Bereiche müssen effizienter kooperieren.

Die Informationserfassung und Verdichtung muss auf eine integrierte Unternehmensführung eingestellt und damit selbst integriert werden und neuen Leistungsmaßstäben just in time genügen.

Innovationen und die Dynamik der Güter- und Finanzmärkte verlangen von den Unternehmen vermehrt zielgerichtete strategische Planung, die in operative Planung umgesetzt werden muss.

Dabei rückt das Controlling zunehmend an die zentrale Stelle.

Prinzipiell bilden die genannten *leitungsnahen Unternehmensfunktionen einen engen Sachzusammenhang*. Sie werden in unterschiedlicher Arbeitsteilung, in mittelständischen Unternehmen teilweise auch in Personalunion, ausgeübt. Dies hat für die Anlage des Berufangebots Bedeutung.

Chancensituation der untersuchten Fortbildungsberufe und betriebliche Personalpolitik

Fortbildungsberufe sind für die Qualifikationsversorgung der leitungsnahen Funktionen erheblich, werden bislang allerdings nicht angemessen wahrgenommen bzw. unterschätzt, obwohl sie in manchen traditionellen und mittelständisch organisierten Branchen (besonders im Handel und im Handwerk) eine tragende Rolle spielen.

Die Chancensituation ist neben dem Funktionswandel entscheidend durch die Personalpolitik der Unternehmen, den Informationsstand und das Entscheidungsverhalten der Personalverantwortlichen bestimmt. Personalpolitik ist dabei stärker durch Traditionen und weniger von den faktischen Qualifikationsanforderungen beeinflusst.² Dies wurde auch für das untersuchte Funktionsfeld deutlich.

Unternehmen, die ihre Qualifikationsversorgung *traditionell weitgehend über das Berufsbildungssystem* betreiben, besetzen auch die leitungsnahen Funktionen bevorzugt mit Aufsteigern. Sie schätzen Betriebserfahrung, rechnen mit den Qualifikationspotenzialen ihrer Mitarbeiterschaft und setzen dies gezielt mittels Personalentwicklung und Fortbildung ein. Aufsteiger haben hier auch im zentralisierten (strategischen) Controlling Einsatzchancen, soweit dort ihre Geschäftsprozessenerfahrung gefragt ist. Der Entwicklungspfad von den Basisprozessen des Unternehmens in das Controlling (entweder Fachbereichcontrolling in mittleren Führungspositionen

² Siehe auch Ergebnisse des BIBB-Projektes 4.1007 „Entwicklungschancen durch Aufstiegsfortbildung...“, BIBB 2001, in BWP ./2002.

oder in zentrale Controllingpositionen von KMU) wird aus betrieblicher Sicht geschätzt. Bilanzbuchhalter/innen und Controller/innen wie auch Betriebswirte/innen und Technische Betriebswirte/innen sind als Aufsteiger in leitungsnahe Funktionen erfolgreich. Betriebserfahrung und Aufstiegsfortbildung sind dafür die entscheidende Kombination. Technische Betriebswirte entwickeln sich hauptsächlich in produzierenden Unternehmen in leitende³ kaufmännische bzw. Controllingfunktionen.

Eine andere Gruppe von Unternehmen setzt *von vornherein* (eher traditionell als reflektiert) auf die *Rekrutierung von Hochschulabsolventen*. Hier sind i.d.R. sowohl die Qualifikationspotenziale der Fortbildungsberufe als auch die Abschlüsse weitgehend unbekannt.

Eine Ausnahme stellt die Bilanzbuchhaltung dar; hier werden fast grundsätzlich Fortbildungsabsolventen (Gepr. Bilanzbuchhalter/in) eingesetzt; diese Situation zeigt das für den Erfolg entscheidende Merkmal: eine strikte Funktions- und Handlungsorientierung. Eine Führungskarriere in Ihrem Funktionsbereich ist für sie eher der Regelfall.

Ein naheliegender Entwicklungspfad für Bilanzbuchhalter ist in KMU der Weg zum Controller. In größeren Unternehmen wird das Hineinwachsen von Bilanzbuchhaltern in (strategische) Controllingfunktionen aufgrund der dortigen Meinung, dass Bilanzbuchhalter eine vorherrschend operative Sichtweise hätten, eher als Ausnahmefall gewertet. Die strategischen Funktionen werden dort bevorzugt mit Hochschulabsolventen (Betriebs- und Volkswirte) besetzt.

Controller IHK sind in controlling- bzw. controllingnahen Unternehmensbereichen tätig, haben aber ihre eigentliche „Lotsenfunktion“ in den Fallunternehmen noch nicht institutionalisiert. Eine Führungskarriere ist aber auch hier eher häufig.

Mit der Dezentralisierung des operativen Controlling in die Fachbereiche mittlerer und größerer Unternehmen haben generell alle führungsorientierten Fortbildungsberufe (Meister, Fachwirte, Fachkaufleute) Controllingaufgaben als Anforderungsschwerpunkt.

Die Chancen für Aufsteiger sind regional unterschiedlich: Die Verbreitung der Technischen Betriebswirte hat ihren Schwerpunkt im süddeutschen Raum. In den ostdeutschen Bundesländern besteht z.Zt. „wendebedingt“ ein deutlicher Überhang an Hochschulabsolventen in mittleren Fach- und Führungsfunktionen, der derzeit kaum Nachfrage nach Aufsteigern zulässt. Auch muss hier wiederum⁴ konstatiert werden, dass in vielen befragten Personalabteilungen die relevanten Fortbildungsabschlüsse nicht hinreichend bekannt sind.

2.2. Modernisierungs- und Profilierungsbedarf der untersuchten Berufe

Allen untersuchten Fortbildungsberufen wurde attestiert, dass sie gute Entwicklungspotenziale besitzen, wenn sie dem aktuellen Profilierungsbedarf angepasst würden. Dieser wird im Folgenden skizziert.

Bilanzbuchhalter/Bilanzbuchhalterin

Der Abschluss hat im Hochschulbereich kein Pendant. Bisher genießt der Abschluss in der Wirtschaft hohe Akzeptanz. Sein Einsatzfeld, die Bilanzbuchhaltung, ist gegenwärtig nicht gefährdet. Unter den Fortbildungsberufen hat er damit eine exklusive Stellung (im Besonderen gibt es hier nach wie vor Fachkräftemangel).

Der Anforderungsentwicklungen wegen (Siehe 1.1.) aber drängt der Berufsverband (BVBC) auf eine Entwicklung des Fortbildungsprofils. Besonders *die Integration des Controlling sowie das internationale Konzernrechnungswesen* sind Anforderungen, die die Konkurrenzsituation zu Hochschulabsolventen verschärfen. *Soziale Kompetenzen* nehmen an Bedeutung zu: Durchsetzungsvermögen, Flexibilität sowie Beratungsfähigkeit (Beratung und Koordination des Controlling, der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater) gehören auch für Bilanzbuchhalter zu den Kernqualifi-

³ Gefunden wurden Besetzungen als Bereichsleiter im technischen Vertrieb, Leiter der Einkaufsabteilung, Abteilungsleiter in der Produktion (hier für 140 Mitarbeiter), Teamleiter im Bereich der Qualitätssicherung, als Projekt- bzw. Gruppenleiter.

⁴ Siehe auch Ergebnisse des BIBB-Projektes 4.1007...a.a.O.

kationen. Der Aufstieg in *Leitungsfunktionen im eigenen Funktionsbereich* ist der Regelfall. Wirtschaftsinformatik (insbesondere die Einführung und Pflege von SAP-Systemen), gehören neben den betriebswirtschaftlichen Anforderungen zu seinen Aufgaben.

In KMU ist der Bilanzbuchhalter häufig der einzige Mitarbeiter, der über spezialisierte betriebswirtschaftliche Qualifikation verfügt - sodass er häufig die Einführung des Controlling und seine Ausgestaltung übernehmen muss. Er wird damit *unternehmensstrategisch* tätig. Strategisches Denken sowie Kenntnisse der Unternehmensprozesse und des Marktes sind dafür erforderlich. Etwa ein Viertel der Bilanzbuchhalter in Deutschland sind (nach Angaben des BVBC) *selbstständig* tätig. Dies wird als Wachstumsmarkt mit verschiedenen Arbeitsformen gesehen. Hochschulabsolventen wie auch technisch qualifiziertes Personal gelten inzwischen auch als Zielgruppe der Fortbildung.

Technischer Betriebswirt/Technische Betriebswirtin

Technische Betriebswirte haben ähnlich wie Bilanzbuchhalter einen klaren Funktionsbezug und sind in ihrer Bedeutung unbestritten. Ihre Haupteinsatzfelder sind entsprechend ihrem Funktionsprofil die Produktionssteuerung und die Schnittstellen des gewerblich-produzierenden Unternehmens zum Markt: Einkauf und Verkauf. Hier haben sie aufgrund ihres technisch orientierten Entwicklungspfad gegenüber Betriebswirten einen klaren Vorteil.

Ihr Profilierungsbedarf bezieht sich vor allem auf eine deutlichere Ausprägung der *sozialen Kompetenzen* und ihrer *Führungsfähigkeit*.

Controller/Controlllerin

Auch dieser Abschluss hat kein hochschulisches Pendant. Hier werden grundsätzlich auch Hochschulabsolventen als Zielgruppe gesehen. Als relativ junges Angebot (erste Absolventen 1998), ist sein Verwertungsfeld doch bereits erkennbar: Controller wurden gefunden im zentralen Controlling, im Vertrieb/Marketing (hier in der Umsatzplanung, Kundenanalyse, Vertriebs-, Absatzentwicklung) Buchhaltung/Rechnungswesen, Reporting für die Konzernstäbe, im Personalbereich, im EDV-Bereich. Der Aufstieg in eine Team-, Projekt-, oder Bereichsführungsfunktion sei häufig, allerdings weniger in Großunternehmen.

Der Abschluss Controller/in ist als selbstständiger Abschluss noch nicht sicher durchgesetzt. Er steht in Konkurrenz zu eingeführten Abschlüssen mit höherem Marktwert. Die wesentliche Kritik richtet sich darauf, dass dieser Abschluss weder eine ähnlich überzeugende *fachliche Basis* repräsentiert wie der Bilanzbuchhalter, noch ihm eine akademischen Abschlüssen vergleichbare *strategisch-methodische Kompetenz* zuerkannt wird. Gleichzeitig müsste er für die Einführung des Controlling als Innovation über *Beratungs-/Kommunikations-/Moderations-/Konfliktfähigkeit* verfügen; denn diese Aufgabe fordert, unterschiedliche Betriebskulturen und Interessenlagen zusammenzuführen, und ist damit eine *managementverwandte Aufgabe*.

Hingegen ist der Abschluss als *Zusatzqualifikation* für Bilanzbuchhalter und Hochschulabsolventen nachgefragt.

Betriebswirt/Betriebswirtin (IHK)

Die Betriebswirt-Qualifikation ist ausdrücklich als *Generalistenqualifikation für die Aufsteiger aus kaufmännischen Berufen* auf dem Entwicklungspfad Ausbildungsberuf/Fachwirt-/Fachkaufmann/Betriebswirt konzipiert. Die faktische Nachfrage zeigt, dass dieses Konzept im Prinzip akzeptiert wird: sowohl von den Beschäftigten als auch von den Unternehmen. Danach wäre das Profil auf *Leitungsfunktionen* einzustellen. Zu den erforderlichen Kernqualifikationen gehören aus Absolventensicht *Controlling, KLR, Bilanzierung, Personalführung sowie Projektmanagement*.

Andererseits wird dies von folgenden Aspekten relativiert:

Zwischenzeitlich sind eine Reihe von Fortbildungsberufen der zweiten Ebene geregelt worden: (z.B. die Fortbildungsberufe Personalfachkauffrau/-mann und Fachkaufmann/Fachkauffrau Ein-

kauf und Logistik und Fachwirte diverser Branchen); sie decken wichtige Inhalte des Anfang der 90er Jahre entwickelten Fortbildungsprofils Betriebswirt (IHK) (Controlling, Marketing, Personalführung) bereits ab.

Gleichzeitig zeigen das sehr breite Spektrum der erhobenen Einsatzfelder der Betriebswirte sowie auch die Motivlagen der Fortzubildenden und der Unternehmen eine bemerkenswerte Unsicherheit im Einsatz dieser Qualifikation. Nur fortbildungsoffene Unternehmen goutieren diesen Abschluss, der darüber hinaus einer besonders starken Konkurrenz durch andere Abschlüsse (z.B. Betriebswirt VWA und staatl. Geprüfter Betriebswirt) unterliegt. Die Absolventen kritisieren entsprechend auch einen Mangel an *Profilierung auf die hauptsächlichen Handlungsfelder* („zu theoretisch“). Sie sollten sich stärker auf die *Führungs-/Leitungsfunktionen* richten sowie auf die kundennahen bzw. vertriebsorientierten Tätigkeitsfelder: *Controlling im Marketing und Vertrieb*.

3. Handlungs- und Forschungsbedarf

3.1. Neuprofilierungs- und Ordnungsbedarf im Feld der leitungsnahen Fortbildungsberufe

Die Fortbildungsberufe Controller, Bilanzbuchhalter, Betriebswirt und Technischer Betriebswirt zeigen erhebliche Modernisierungsdefizite und stehen zur Regelung auf Bundesebene an.

Ihre **Modernitätsdefizite** müssen in den künftigen Bundesregelungen aufgefangen werden. Diese liegen (vgl. 2.) in sozialen Kompetenzen: Führungsqualifikationen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit im inner- und zwischenbetrieblichen Bereich, inhaltlich im Controlling und in den internationalen Qualifikationen, methodisch im strategischen Denken.

Folgende **Strukturfragen** sollten in den Neuordnungen geklärt werden:

(1) das Wechselverhältnis Gepr. Bilanzbuchhalter/Gepr. Bilanzbuchhalterin/Controller/in IHK: Die dargestellten Spezialisierungs- und Ergänzungsprobleme des Bilanzbuchhalters und die schwer zu behandelnde Frage eines selbstständigen Berufs Controller könnten mit einem gemeinsamen Fortbildungssystem/Modulsystem für beide Berufe aufgefangen werden, das für beide gemeinsame Grundqualifikationen, unterschiedliche Vertiefungsmöglichkeiten und zwei unterschiedliche Abschlüsse vorsieht.

(2) Ein differenziertes Ordnungskonzept für den Betriebswirt IHK: hier geht es um ein differenziertes Konzept, das die breite Generalistenqualifikation mit handlungsorientierten Vertiefungsmöglichkeiten verbindet (Leitungs-/Führungsqualifikationen, Einsatzmöglichkeiten in den leitungsnahen Unternehmensfunktionen Marketing und Vertrieb, den derzeit wichtigsten Einsatzfeldern der Betriebswirte) .

(3) Die Schnittstellen zwischen den hier behandelten Berufen, insbesondere den Betriebswirten und den kürzlich neu geregelten IT-Fortbildungsberufen, müssen geklärt werden.

Das Feld der leitungsnahen Berufe sollte wegen der Funktionszusammenhänge der Unternehmenssteuerung und im Sinne eines Systems von beruflichen Entwicklungspfaden im Zusammenhang geordnet werden.

Die interessierenden Abschlüsse überschneiden sich zudem in ihren Wirkungsbereichen und stehen *in Konkurrenz zu Hochschulabschlüssen*. Wechselseitige Übergänge zum IT-Weiterbildungssystem und zwischen Fortbildungsberufen und Hochschulstudiengängen sollten vorgesehen werden.

Der Systematisierungsansatz der Neuordnung muss **die wesentlichen Entwicklungspfade** der Aufsteiger wie auch der Seiteneinsteiger (Hochschulabsolventen und Studienabbrecher, aber auch Einsteiger aus anderen Qualifikationsbereichen) berücksichtigen. Neben Aufstiegspfaden sind auch Übergänge auf gleichem Niveau zu schaffen (vom Bilanzbuchhalter zum Controller).

Die differenzierten Einsatzfelder sollten durch ein entsprechend differenziertes Ordnungskonzept aufgefangen werden, das nebeneinander die freie Berufsausübung, den Einsatz in KMU und in arbeitsteiligen Strukturen der Großunternehmen angemessen abbildet.

3.2. Bekanntheit und Transparenz des Angebotes an leitungsnahen Berufen sollten durch eine gezielte Informations- und Werbekampagne verbessert werden.

Die genannten Berufe sind wie die Fortbildungsberufe insgesamt zu wenig bekannt. In den Beratungsrunden des Vorhabens wurde daran erinnert, dass das neugeregelte IT-Weiterbildungssystem intensiv beworben wurde; dies müsse auch für die hier untersuchten Berufe erfolgen. Das sei einerseits für das öffentliche Ansehen und für Bewerbungssituationen wichtig: z.B. seien Abiturienten bei der Beurteilung ihrer Karriereperspektiven oft zu einseitig auf das Hochschulangebot fixiert.

Gleichzeitig muss in den Unternehmen **für eine differenziertere Personalpolitik** geworben werden: Über den Stellenwert von Qualifikation (Mitarbeitern) im Unternehmen generell, insbesondere aber auch für die leitungsnahen Funktionen (Rationalität der Unternehmensführung, Stellenwert von Controlling, Bereitschaft des Management, sich beraten zu lassen etc.) entscheidet die herrschende *Unternehmenskultur*.

Bildungspolitisch ist besonders zu beachten: Unternehmen müssen für das Angebot der geregelten Fortbildung durch dessen **Qualität** interessiert werden.

3.3. Folgende Forschungsfragen sollten weiterverfolgt werden:

Die ansetzende Forschung sollte sich einerseits auf die Schnittstelle zwischen Fortbildungsqualifikationen und Qualifikationen aus akademischen Ausbildungsgängen richten: Wie weit kann die Qualifikation der Aufsteiger für strategische Aufgaben verbessert werden; wie können Übergänge aus dem einen in das andere System gestaltet werden.

Gleichzeitig sind eine Reihe von Fragestellungen zu Fortbildungsberufen der zweiten und dritten Ebene für die mittelfristige Forschungsplanung des BIBB (vornehmlich Forschungskorridor 1: Ziele, Rahmen und Ordnung der Berufsbildung) wichtig:

- Die Funktion betrieblicher Personalpolitik für die Aufstiegschancen von Fortbildungsabsolventen;
- Neue Zielgruppen für die Fortbildung: Hochschulabsolventen, Studienabbrecher, Zeitsoldaten, Potenziale älterer Arbeitnehmer etc.;
- Fragen der Leistungsfähigkeit und Leistungsgrenzen des Berufsbildungssystems bei der Qualifizierung für leitungsnahen Unternehmensfunktionen: Berufe für Berufsbildungs-/Personalentwicklungs- und Beratungspersonal; Leistungsfähigkeit von Kompetenzzentren, zweckmäßige Lernmethoden und deren systematische Förderung mit Instrumenten des Bundes;
- Schnittstelle zwischen Fortbildungsberufen und Hochschulausbildung: Leistungsvergleich, Übergänge, Kooperationsfragen unter dem Gesichtspunkt Entwicklungsperspektiven der sog. 3. Fortbildungsebene (Betriebswirte u.ä.).

5. Bisherige Auswirkungen

Der Bericht floss in das Jahresgespräch des BMBF mit den Spitzenorganisationen der Wirtschaft und der Gewerkschaften zur Struktur der Aufstiegsfortbildung ein. Daraus wurden Rahmenvorstellungen für die künftige Regelung der untersuchten Fortbildungsberufe entwickelt.

Zur methodischen Entwicklung von Projektstrukturen für betriebswirtschaftlich orientierte Weiterbildung hat das BIBB einen Modellfall in der kommunalen Wirtschaft (Kommunalfachwirt) initiiert.

Projektergebnisse und -schlussfolgerungen sind bereits teilweise in das geltende mittelfristige Forschungsprogramm des BIBB eingebracht worden.

6. Veröffentlichungen

Beitrag zum Berufsbildungsbericht 2003, Abschnitt 5.2.4

- Heinrich Tillmann/Ulrich Blötz:

Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung

Eine Kurzfassung der Ergebnisse liegt dem BMBF mit einer Einführung des BIBB zur Veröffentlichung vor:

- K. Denisow, J. Rupp, A. Rohwedder, J. Wessels (VDI/VDE-IT/Unique GmbH):
Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe Unternehmensfunktionen.
Qualifikationsmuster und Karrierepfade von Fortbildungsabsolventen.
Berlin/Teltow 2004

Der Bericht über die Absolventenbefragung ist an die Betroffenen versandt worden und steht zur Veröffentlichung an:

- K. Denisow, S. Schmidt (UNIQUE GmbH):
Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs des Fortbildungsberufs Betriebswirt (IHK)
Berlin 2003

Eine öffentliche Diskussion der Ergebnisse hat im Rahmen des BIBB-Fachkongresses 2002 stattgefunden und ist dokumentiert in:

- Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär (Hrg.): Berufsbildung für eine globale Gesellschaft. Perspektiven für das 21. Jahrhundert. Dokumentation der Beiträge zum 4. BIBB-Fachkongress 2002. (CD-ROM) Forum 11, Arbeitskreis 11.3
Managementqualifikationen für KMU und Unternehmensnetzwerke: Controller, Bilanzbuchhalter, Betriebswirte und Wirtschaftsinformatiker.