

## **Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 4.1.007**

### **Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung**

#### **und zum Vorhaben 4.0.544**

#### **Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung in IT-Dienstleistungen<sup>1</sup>**

#### ***Abstract***

**Geregelte Aufstiegsfortbildung - hier wurden Fachwirte und verwandte Abschlüsse in einer Reihe traditioneller und neuer Branchen untersucht - bietet für die beruflichen Entwicklungschancen der Absolventen des dualen Systems wie für die Qualifikationsversorgung der Unternehmen nach wie vor ein zentrales und zukunftssträchtiges Qualifikationsangebot. Die Karrierechancen von Aufsteigern im Bereich der mittleren Fach- und Führungskräfte werden durch die dynamischen Veränderungen der Unternehmens- und Branchenstrukturen der Wirtschaft nicht beeinträchtigt; sie verändern ihr Profil und erweitern ihr Spektrum. Der Bedarf an Kompetenzen für das Projektmanagement und die Gestaltung betrieblicher Kommunikation und Kooperation ist für die mittleren Fach- und Führungskräfte maßgeblich, bisher aber in der Aufstiegsfortbildung noch unzureichend realisiert. Erhöhte Flexibilitätserfordernisse und ein wachsendes Zielgruppenspektrum stellen zudem das Angebot vor neue Herausforderungen, die durch modulare Strukturen aufgefangen werden müssen. Absolventen von Aufstiegsfortbildung haben in den traditionellen Dienstleistungsbranchen z.Zt. keine bedeutsame Konkurrenz. Auch in den neuen Branchen etabliert sich Aufstiegsfortbildung schrittweise. Neben der Qualität der Aufstiegsfortbildung muss ihr Status gestützt werden: Mittlere Fach und Führungskräfte brauchen anerkannte Fortbildungsberufe, die in ein Gesamtkonzept der geregelten Aufstiegsfortbildung integriert sind.**

- **Bearbeiter**

Tillmann, Heinrich; Dr. Blötz, Ulrich  
unter zeitweiliger Mitarbeit von Bettina Krause und Peter Burkard

- **Laufzeit**

I/97 bis I/01 (Unterbrechung von I/97 – III/97)

- **Ausgangslage und Fragestellungen**

Die Ausgangshypothese des Projekts lautete:

Die Reorganisation von Unternehmensstrukturen wirkt sich auch auf der Ebene der mittleren betriebswirtschaftlichen Fach- und Führungsfunktionen aus. Gleichzeitig lassen die Verflachung von Unternehmenshierarchien und der wachsende Druck von Hochschulabsolventen

---

<sup>1</sup> Dieses Vorhaben wurde, wie bereits im Zwischenbericht dargestellt, zur Vervollständigung der Erhebungen in 4.1.007 erforderlich.

auf den Arbeitsmarkt eine verschärfte Konkurrenz um diese mittleren Funktionen erwarten. Kaufmännische Aufstiegsfortbildung, die auf mittlere Fach- und Führungsfunktionen vorbereitet, muss den veränderten Verwertungsbedingungen angepasst werden. Für die Ordnungspolitik in der Weiterbildung ist es wichtig, hierzu realistische Einschätzungen zu erhalten.

Insbesondere interessieren i.d.S. der Beitrag der Aufstiegsfortbildung zur Bewältigung des stattfindenden Funktionswandels, der Einfluss der oben angedeuteten Entwicklungen auf die Karrierechancen von Absolventen der Aufstiegsfortbildung sowie mögliche Defizite der Aufstiegsfortbildung bzgl. der veränderten Situation.

Diese Fragestellungen sind im Dienstleistungsbereich, insbesondere in der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung, noch nicht einschlägig untersucht, wie dies im gewerblich-technischen Bereich für den Industriemeister der Fall ist. Im Unterschied zur dortigen Situation gibt es hier auch keine transparente Zuordnung von Fortbildungsabschluss und beruflicher Funktion; die funktionale Verwertung kaufmännischer Fortbildung ist vielmehr klärungsbedürftig.

### • Ziele

Es war zu untersuchen, welche beruflichen Entwicklungschancen sich den Absolventen kaufmännischer Aufstiegsfortbildung heute bieten, welche Einflussgrößen diese Entwicklungschancen bestimmen und welche Rolle dabei Profil und Qualität der Aufstiegsfortbildung spielen. Es war zu ermitteln, welcher Bedarf daraus für die Weiterentwicklung des Fortbildungsangebotes resultiert, um dessen Funktion und Wirkung zu verbessern.

Die Befunde sollten Schlussfolgerungen für eine branchenübergreifende Konzeption der geregelten Aufstiegsfortbildung ermöglichen.

Darüber hinaus sollte das Projekt Anregungen für die weitere Verfolgung der hier aufgeworfenen Fragen erarbeiten.

### • Methodischer Ansatz

Es wurde davon ausgegangen, dass die wesentlichen Strukturen und Problemzusammenhänge der Aufstiegsfortbildung durch **branchenübergreifend gemeinsame Merkmale** gekennzeichnet sind. Wegen der Komplexität der Fragestellungen und des Mangels an Vorarbeiten wurde ein explorativer Ansatz mit betrieblichen Fallstudien verfolgt.<sup>2</sup> Die Ergebnisse

<sup>2</sup> Die Betriebsfallstudien dienen dazu, die betriebliche Gestaltung der beruflichen Entwicklungschancen und ihre Einflussgrößen im betrieblichen Zusammenhang zu erfassen. Bei der Beauftragung der Fortbildungsabsolventen mit Arbeitsaufgaben, insbesondere der Besetzung von mittleren Fach- und Führungsfunktionen mit Fortbildungsabsolventen, bei der konkreten Festlegung des Aufgabenzuschnitts, bei der Inanspruchnahme von Weiterbildung etc., aber auch bei der Nutzung von Aufstiegsfortbildung durch Geschäftsführer/Inhaber von Kleinunternehmen spielen die Interessen, Sichtweisen, Kenntnisse, Urteile der Beteiligten und die betrieblichen Rahmenbedingungen, insbesondere der Betriebsorganisation und die betriebliche Personal- und Innovationspolitik eine entscheidende Rolle, die untersuchungsmethodisch zu erfassen gesucht wurde.

In den Fallstudien wurden Personalverantwortliche der Unternehmen sowie die Inhaber mittlerer kaufmännischer Fach- und Führungsfunktionen mit einschlägigen Fortbildungsabschlüssen und deren Linienvorgesetzte (die i.d.R. für die konkreten betrieblichen Innovationen verantwortlich sind) in offenen, leitfadengeführten Interviews zu „harten und weichen“ Indizien für Entwicklungschancen befragt:

- **zum Verbleib von Aufsteigern/Absolventen der Aufstiegsfortbildung:** Qualifikations-, Berufs-, Erwerbsverlauf; berufliche Funktionen, die Aufsteiger besetzen;
- **zur Inanspruchnahme der Aufstiegsfortbildung:** Rekrutierungsentscheidungen/Konkurrenzerfolg; Nutzung von Aufstiegsfortbildung in der Personalförderung; Engagement im Unternehmen/in der Branche für Fortbildungsabschlüsse/entsprechende Fortbildungsangebote;
- **zu Urteilen (Erwartungen/Ansprüchen) über die Verwertung/den Nutzen von Aufstiegsfortbildung:** Erwartungen der Fortbildungsabsolventen/Funktionsinhaber an das Fortbildungsangebot und die Verwertung der Fortbildung; Beurteilung des faktischen Verwertungsstandes und der Verwertungsmöglichkeiten, vor al-

der einzelnen Fallstudien wurden gruppenweise zu Aussagen für die Bezugsbranchen zusammengefasst und in Workshops mit Branchenexperten auf ihre Reichweite geprüft.<sup>3</sup> Mit dieser Vorgehensweise wird auch berücksichtigt, dass es sich hier um eine **Gestaltungsfrage beruflicher Fortbildung** handelt, die ohne **Branchenakzeptanz** der Untersuchungsergebnisse nicht sinnvoll bearbeitet werden kann.

Es wurden 45 Betriebsfallstudien in den Branchen Verkehr, Handel, Banken/Versicherungen/Allfinanzdienstleistungen, Informationstechnik- und Logistikdienstleistungen sowie gutachterliche Analysen in den Feldern Logistik und Handwerk des Programmes Dienstleistung 2000+ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt. Die ersten drei der genannten Branchen haben eine lange Fortbildungstradition (hier dominieren die seit langem angebotenen Branchenfortbildungen Verkehrs-, Handels-, Versicherungs-, Bank- und Sparkassenfachwirt/in). Die untersuchten IT- und Logistikdienstleistungen haben noch keine vergleichbaren Fortbildungsberufe. Sie sind für die Projektfragestellungen in zweifacher Hinsicht interessant: Einerseits zählen IT und Logistik zu den derzeit wichtigsten Innovationen in den genannten Traditionsbranchen. Andererseits bilden sie mittlerweile eigenständige Branchen mit eigenen Professionalisierungsfragen.

- **Ergebnisse<sup>4</sup>**

#### ***Reichweite der Ergebnisse***

Mit der Untersuchung konnte die Fachwirteproblematik im Wesentlichen erfasst werden. Für die anderen Gruppen „kaufmännischer“ Fortbildung (Fachkaufleute, Betriebswirte) liefert die Untersuchung zwar wichtige Einzelbefunde; hier wären aber noch spezifische Untersuchungen erforderlich (vgl. die Abschnitte „Schlussfolgerungen“ und „Forschungsbedarf“). Die Befunde unterstreichen die Notwendigkeit des qualitativen Untersuchungsansatzes. Quantitative Erhebungen wären in der skizzierten Situation ohne einen derartigen Vorlauf ohne konzeptionelle Basis.

Aus den Berufserfolgsumfragen des DIHT (Karriere mit Lehre, 1999) ist bekannt, dass viele Absolventen der Aufstiegsfortbildung berufliche Erfolge erreichen. Die hier vorgelegten Ergebnisse beschreiben neben dem Spektrum der dabei erreichten Funktionsaufstiege die Einflussgrößen dieser beruflichen Entwicklungen, deren Stabilität und Risiken und die Defizite im Fortbildungsangebot aus betrieblicher sowie aus Teilnehmersicht. Die Fallstudien machen zudem den Anteil persönlicher Disposition aufgrund von Bildungs- und Berufsbiografien am Berufserfolg deutlich.

#### ***Die bekannten Aufstiegsmöglichkeiten bleiben trotz Veränderung der Unternehmensstrukturen erhalten; sie ändern ihr Profil und werden durch neue Karrierepfade erweitert***

Die Fallstudien zeigen, dass die traditionellen Karrierepfade in der Aufbauorganisation für Aufsteiger nach wie vor von zentraler Bedeutung sind. Die Reorganisationstätigkeit der Unternehmen in den klassischen Dienstleistungsbranchen führt tendenziell zu einer Modernisie-

---

lem auch in Veränderungssituationen; Bekanntheit der branchen-/funktionsbezogenen Fortbildungsangebote; Bewertung der Fortbildungsabschlüsse im Hinblick auf ihren Nutzen für den Funktions-/Abteilungs-/Unternehmenserfolg.

<sup>3</sup> Es wird damit nicht der Anspruch erhoben, die jeweiligen Branchen untersuchungsthematisch vollständig zu erfassen, vielmehr wurde durch die Branchenworkshops (und vorlaufende Interviews mit Branchenexperten) geprüft, inwieweit die Fallstudien typische betriebliche Situationen der jeweiligen Branchen erfassen.

<sup>4</sup> In diesem Bericht werden ausschließlich die Ergebnisse der empirischen Erhebungen zusammengefasst; weitere relevante Ergebnisse aus der Literaturanalyse – im Besonderen auch die kritische Auseinandersetzung mit zentralen Begriffen - enthält der zu veröffentlichende Schlussbericht.

rung der Aufbauorganisation durch eine Projektorganisation.<sup>5</sup> In neuen Unternehmen wie Onlinebanken, IT- und Logistikdienstleistern dominiert zunächst die Projektorganisation; mit dem Unternehmenswachstum bilden sich Aufbauorganisationen zur Unterstützung und Integration der Projekte. Die klassischen Karrierepfade in der Aufbauorganisation der Unternehmen werden auf diese Weise durch Entwicklungsmöglichkeiten in der Projektorganisation untersetzt und ergänzt.<sup>6</sup> Sie selbst behalten ihre Bedeutung; ob sie dabei, wie häufig unterstellt, quantitativ an Gewicht verlieren, scheint nach den Projektbefunden eher fraglich. Durch die Diversifizierung von Produkten und Dienstleistungen entstehen bzw. differenzieren sich Fachkarrieren, in den Fallunternehmen insbesondere für Führungsassistenten bei Geschäftswachstum, kundenspezifische Dienstleistungen und Beratungsfunktionen. Insgesamt ergibt sich (nach übereinstimmenden Aussagen von Unternehmensvertretern und Aufsteigern) auf absehbare Zeit folgendes Spektrum beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten, das mit der Privatisierung und Kommerzialisierung öffentlicher Dienstleistungen<sup>7</sup> sowie dem Entstehen bzw. der Expansion neuer Branchen noch weiter ausgefächert wird:

- Entwicklung zum selbstständigen Unternehmer in KMU,
- Aufstieg zum Filialleiter in Verbundunternehmen/Unternehmen mit Filialpräsenz,
- Aufstieg zum Gruppen- oder Bereichsleiter in größeren Unternehmen,
- Fachkarrieren (z.B. Führungsassistenten, Produktspezialisten, Berater),
- Aufstieg zum Projektleiter und
- Seiteneinstieg aus anderen Branchen auf dem Niveau der mittleren Fach- und Führungsfunktionen.<sup>8</sup>

Die Führung bzw. Moderation von (kleineren) Mitarbeitergruppen in den Basisprozessen der Unternehmen bleibt aus Unternehmenssicht nach wie vor unverzichtbar und wird in seiner Bedeutung zunehmend bewusster. Dies begründet im Wesentlichen, dass diese Führungsebene auch beim Abbau der Unternehmenshierarchien nicht infrage gestellt wird, sondern ihr Profil verändert. Teamarbeit, Führung, Moderation werden zu zentralen Funktionsanforderungen der o.g. Aufstiegsmöglichkeiten. Unternehmensvertreter betonen, dass betriebliche Erfahrung (Erfahrungen mit den Eigenheiten der Betriebsorganisation, dem Personal, etc.)

---

<sup>5</sup> In den traditionsreichen Unternehmen hat die (vornehmlich infolge von Konkurrenzdruck und Markterfordernissen) zunehmende Innovationstätigkeit kaum Auswirkungen auf die Grundstruktur mittlerer Funktionen, wohl aber auf deren konkretes Profil; Innovationen führten in den untersuchten bestehenden Betriebsbereichen nicht zur Neubesetzung von Funktionen. Deshalb konnten hier kaum Personalrekrutierungsvorgänge gefunden werden. Neue Funktionen entstanden vielmehr beim Aufbau neuer Geschäftsfelder (z.B. Onlinebanking). D.h., dort wo traditionelle Strukturen der Aufbauorganisation bestehen, suchen die Unternehmen ihr Kerngeschäft unter neuen Anforderungen zunächst soweit wie möglich in traditioneller Organisationsstruktur beizubehalten; sie übertragen neue Aufgaben auf neu zu schaffende Organisationseinheiten/Tochterunternehmen oder sourcen diese aus. Karrierepfade spielen dort wegen der vornehmlich externen Personalbeschaffung zunächst keine Rolle, entwickeln sich aber mit Fortbildungsangeboten für die Integration von Seiteneinsteigern (Siehe auch den Abschnitt zur "Aufstiegsfortbildung in größeren Unternehmen...", S. 6.).

Der Innovationsbegriff ist in den älteren Betriebsbereichen im Wesentlichen mit technischen Neuerungen identifiziert, die die Unternehmensorganisation in weiten Bereichen sichtbar verändern (z.B. Einführung neuer Barcode-systeme im Lager- und Speditionswesen, die die Lager- und Frachtorganisation erheblich vereinfachen; Erneuerung von Arbeitsplatzcomputern und Software); „schleichende Innovationen“ wie langfristige kontinuierliche Veränderungen der eigenen Funktion werden von befragten Mitarbeitern sehr häufig nicht (explizit) wahrgenommen.

<sup>6</sup> Im Dienstleistungssektor dominiert (vornehmlich als Reaktion auf den Konkurrenzdruck von außen) die Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf Kundenprojekte, die auf individuelle Kundenwünsche eingehen können. In der persönlichen Geschäftsbeziehung zu dem Kunden focussieren sich quasi die Leistungen des Unternehmens. Vgl. S. 5.

<sup>7</sup> Bei den privatisierten Dienstleistern hemmen derzeit der „Altbestand“ an Personal und das alte noch nachwirkende Tarifrecht die Umsetzung neuer Qualifikationsversorgungsstrategien. Deshalb konnten in diesen Bereichen beabsichtigte Falluntersuchungen nicht durchgeführt werden.

<sup>8</sup> Branchenumstiege (vor allem die im Zuge der Integration von Dienstleistungen erfolgenden wie z.B. Finanzierungsdienstleistungen im Handel, Handwerk, Fusion von Banken und Versicherungen zu Allfinanzdienstleistern) scheinen nach den (einzelnen) Befunden vor allem für jene 30-40-jährigen interessant, die ihre Aufstiegschancen im Unternehmen verpasst sehen.

dafür unerlässlich sei. Vor allem deshalb sind u.a. auch die sog. „Kaminkarrieren im Fachbereich“ nach wie vor aktuell.

Eine durchgängige Kundenorientierung/Marktnähe/Außenorientierung fordert eine weitgehende Dezentralisation der Produktverantwortung und eine Projektorganisation. Projekte werden gemeinsam mit den Kunden erarbeitet und realisiert. Sie erfordern Kompetenz im Gruppen- und Kooperationsmanagement. Insofern müssen hier auch Fach-/Produktspezialisten Führungsqualifikationen (zur Führung von Projekten, zur Wahrnehmung von Termin- und Qualitätsverantwortung in der Kooperation mit Kunden) besitzen. Es wird soziale Kompetenz und Selbstständigkeit in zwischenbetrieblicher Kooperation verlangt.

Diese Organisation der betrieblichen Leistungserstellung (Stichworte: „Full Service Leistungen“, „Serviceteams“, „Vermögenskunden“ u.ä.) benötigt nach den Befunden den Ausbau innerbetrieblicher Dienstleistungen, im Besonderen, um die einzelnen Kundenprojekte flexibel zu halten, zu koordinieren, in das Unternehmen zu integrieren und zu versorgen. D.h., die klassischen Funktionen in der Aufbauorganisation bleiben bestehen, verändern sich aber durch die Anforderungen der Projektorganisation der Dienstleistungen sowie durch die zunehmende „interne Baustellentätigkeit“ im Unternehmen selbst in Richtung Projektmanagement.

Insgesamt gesehen ist das derzeitige Angebot der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung darauf bezogen noch nicht angemessen differenziert; auch der Begriff „kaufmännisch“ trifft häufig nicht mehr den Sachverhalt.

***Die traditionellen Aufstiegsfelder sind durch Konkurrenz der Hochschulabsolventen nicht unmittelbar gefährdet; es gibt vielmehr Indizien für deren weiteren Ausbau***

Die Fallstudien liefern keine Hinweise darauf, dass die Entwicklungsmöglichkeiten von Absolventen der Aufstiegsfortbildung in die mittlere Fach- und Führungsebene der **traditionellen** Branchen durch Hochschulabsolventen in absehbarer Zeit prinzipiell gefährdet werden. Folgende Projektbefunde lassen eher das Gegenteil erwarten:

In **Großunternehmen** besetzen Aufsteiger und Hochschulabsolventen nebeneinander die mittleren Fach- und Führungspositionen (z.B. Sachgebietsleitung beim Großspediteur, Filialeitung bei Banken, Facheinkäufer im Zentraleinkauf von Einzelhandelsverbundunternehmen). Der Vorteil der Aufsteiger gegenüber Hochschulabsolventen ist nach Aussagen der Unternehmensvertreter die detaillierte Kenntnis der Basisprozesse<sup>9</sup> und ihre Betriebserfahrung. Ihnen werden deshalb in den Großunternehmen im Wesentlichen die operativen Funktionen/Aufgaben zugewiesen, kaum Funktionen mit strategischem Charakter.<sup>10</sup> Eine feste Zuordnung von Aufstiegsfortbildungsabschlüssen zu beruflichen Funktionen ist (außerhalb des technischen Bereichs) dabei in der betrieblichen Praxis nicht üblich.<sup>11</sup>

Ferner interessieren sich Hochschulabsolventen in den befragten Großunternehmen der Traditionsbranchen wenig für die dortige mittlere Fach- und Führungsebene. Auf diese Weise spiegelt sich dort die Hierarchie des Bildungssystems in den Unternehmenshierarchien wider. Dies wird durch die Tarifstrukturen gestützt. Die Untersuchung zeigt aber, dass der

<sup>9</sup> Z.B. werden im Zentralen Einkauf von Verbundunternehmen (Fachfunktionen mit Budgetverantwortung) nach Aussagen von Unternehmensvertretern Aufsteiger, u.a. ihrer detaillierten Warenkenntnis wegen, rekrutiert, Hochschulabsolventen u.a. wegen ihrer Kommunikations-/Verhandlungsfähigkeit.

<sup>10</sup> Diese Unterscheidung lässt sich analytisch nicht scharf treffen; sie erfolgt eher aufgrund betrieblicher Einschätzungen der Funktionsinhalte. Häufig liegen für die Funktionen keine Stellenbeschreibungen vor; Zuweisungen von Anforderungen erfolgen zumindest z.T. „unabgesprochen“. Ein „klassischer“ Fall ist dafür die Marktleiterfunktion in Verbundunternehmen des Einzelhandels, die (auf den regionalen Markt bezogen) zweifellos strategischen Charakter besitzt, der aber betrieblicherseits nicht immer der entsprechende Handlungsspielraum zugestanden wird und deren Qualifikationsprofil sich im Handelsfachwirt nicht angemessen widerspiegelt.

<sup>11</sup> Hier gibt es gewisse Ausnahmen. Z.B. wird in einem befragten Großhandelsunternehmen für die Übernahme einer Bereichsleitung (auch von Hochschulabsolventen) der Abschluss eines Handelsfachwirtes vorausgesetzt; in untersuchten Privatbanken ist die Übernahme einer Leitungsfunktion durch Aufsteiger, die keinen Abschluss als Bankfachwirt vorweisen, kaum denkbar.

Anteil strategischer Aufgaben auch in den klassischen operativen Funktionen wächst. Es ist allerdings fraglich, ob dadurch die Konkurrenzsituation tatsächlich verschärft wird, u.a. weil sich das intellektuelle Potenzial der Aufsteiger durch die Absolventen der Berufsausbildung mit Abitur und durch Studienabbrecher eher vergrößert.<sup>12</sup>

Als Konkurrenten für Aufsteiger gelten hingegen Absolventen der Berufsakademien. Diese Konkurrenz ist aber in den befragten Unternehmen derzeit zahlenmäßig und weil sie nur in wenigen Regionen ausgebildet werden, ohne Gewicht.<sup>13</sup>

**Im traditionellen Mittelstand** finden sich (bis auf Unternehmen, die der Art der Dienstleistung und der Kunden wegen von vornherein hauptsächlich Akademiker beschäftigen) kaum Hochschulabsolventen. Hier rekrutiert sich der Geschäftsführungsnachwuchs fast ausschließlich über das Berufsbildungssystem, da die Inhaber dieser Unternehmen Fach- und Führungspersonal bevorzugen, das das Geschäft ‚von der Pike auf‘ beherrscht.<sup>14</sup>

Anders in **jungen Branchen**, in denen noch keine einschlägigen Abschlüsse existieren: Sie rekrutieren zunächst überwiegend Seiteneinsteiger, z.T. auf hohem Qualifikationsniveau. In den untersuchten Fallunternehmen der IT-Branche stellen aufgrund der bislang überdurchschnittlich günstigen Konditionen Hochschulabsolventen den Großteil der Belegschaft. Es wurden aber dort auch Fälle gefunden, in denen Aufsteiger Akademikern vorgesetzt sind. Dies wird durch deren Praxiserfahrung begründet. Die Befragten rechnen allerdings damit, dass ohne gezielte statusbezogene Aufwertung der Aufstiegsfortbildung längerfristig der Statusvorteil zugunsten der Hochschulabsolventen entscheidet.

In diesem Zusammenhang spielt das Faktum eine Rolle, dass in den Unternehmen eine gezielte Evaluation der faktischen Leistungsfähigkeit der Absolventen unterschiedlicher Abschlüsse (hier: Fortbildungsabschlüsse vs. Hochschulabschlüsse) nicht stattfindet (s.u.).

***Aufstiegsfortbildung dient in größeren Unternehmen vorwiegend der Mitarbeiterauslese, in der mittelständischen Wirtschaft dient sie der Qualifikationsversorgung der Führungskräfte***

Aufstiegsfortbildung ist in den **Dienstleistungsbranchen mit langjähriger Fortbildungstradition** (Handwerk, Verkehr, Handel, Banken, Versicherungen) in der Personalpolitik verankert.<sup>15</sup>

Hier dient sie in den untersuchten **größeren und mittleren Unternehmen** der innerbetrieblichen Auslese und Förderung der Mitarbeiter i.S. einer betrieblichen Nachwuchsreserve. Die Erwartung der Unternehmen dabei ist, dass externe Aufstiegsfortbildung vorhandene fach- und führungsbezogene Grundqualifikationen verbessert, i.d.R. ohne dass dies von den Unternehmen gezielt nachgeprüft wird. Für die Qualifikationsentwicklung im Zusammenhang

<sup>12</sup> U.a. ist hier auch von Bedeutung, wie die relativ jungen Fortbildungen zum Betriebswirt/Technischen Betriebswirt (IHK) einen weiteren Aufstieg oberhalb der mittleren Funktionen ermöglichen. Bei einigen befragten Vertretern untersuchter Großunternehmen gibt es die Auffassung, dass erst Betriebswirte die eigentliche Aufstiegsqualifikation und Fachwirte eine Zwischenstation auf dem Weg dorthin seien. Für eine Beurteilung dieser Frage ist hier die empirische Basis zu schmal; hier wäre ein speziell auf die Zielgruppe gerichteter Untersuchungsansatz erforderlich.

<sup>13</sup> Neuerdings bemühen sich private Anbieter, Weiterbildungsakademien nach ähnlichem Muster zu etablieren, z.B. im IT-Bereich.

<sup>14</sup> Am Beispiel des Handwerks aber wird deutlich, dass das gegenwärtige Fortbildungsangebot den strategischen Herausforderungen der Branche (Kooperation, Fusion, Managementdienstleistungen) noch nicht entspricht. Auch dieser Frage müßte, insbesondere im Zusammenhang mit einer Neuordnung des Betriebswirtes/der Betriebswirtin des Handwerks, nachgegangen werden.

<sup>15</sup> Hier sind z.T. Branchenbildungsdienstleister etabliert wie die Bankakademie, das Bildungswerk der deutschen Versicherungswirtschaft, die Sparkassenakademie, die Bildungszentren des Einzelhandels und die Bildungszentren des Handwerks, die sich neben anderen regionalen Branchenbildungsdienstleistern um die Vermittlung zwischen Unternehmens- und Zielgruppenansprüchen bemühen. In diesem Sinne bilden sie eine potenzielle „Lobby“ für die qualitative Fortentwicklung der Fortbildungsberufe. In vielen Fällen aber wirken diese Dienstleister nicht an der systematischen Qualitätsverbesserung der Fortbildungsangebote im Rahmen der Ordnungsverfahren mit.

mit betrieblichen Innovationen hat sie in diesem Unternehmenssegment keine Funktion.<sup>16</sup> D.h. zugleich, dass die unterstützende Wirkung von Fortbildungsregelungen für die berufliche Entwicklung der Absolventen (gegenwärtig/bislang) hauptsächlich in der Statusvermittlung besteht. Fortbildungsinteressierte orientieren sich an dieser Erfahrung. Entsprechend kommt es vielen mehr auf die intendierte Gesamtanlage der Fortbildung an (welche Qualifikationsebene wird erreicht, für welches Berufsfeld wird qualifiziert?) und weniger auf die konkreten Fortbildungsinhalte, zumal in der skizzierten Situation meist die Voraussetzungen für deren Beurteilung fehlen.

Größere und mittlere Unternehmen suchen noch kaum gezielt nach unternehmensexternen Absolventen von Aufstiegsfortbildung – etwa über Stellenanzeigen; hier wurden wenige Anzeigen gefunden, in denen einschlägige Fortbildungsabschlüsse alternativ zu einschlägigen Hochschulabschlüssen aufgeführt sind. Aufstiegsfortbildung wird meist auf Initiative der Beschäftigten berufsbegleitend in Anspruch genommen und dann oft betrieblicherseits finanziell unterstützt. Die Fortbildungsteilnahme wie der Abschluss werden in erster Linie als Signal für Aufstiegsbereitschaft der Beschäftigten behandelt. Das Fortbildungszertifikat gilt hier als notwendige „Eintrittskarte“ für eine Berücksichtigung in der weiteren betrieblichen Personalförderung (Auslesefunktion). Innerbetrieblich spielt das Fortbildungszertifikat in der Folge keine Rolle mehr. Die Unternehmen setzen dann auf betriebsinterne Bewährung. Immerhin sichert dies für Aufsteiger in den Traditionsbranchen weite Felder beruflicher Entwicklungschancen in mittleren Fach- und Führungsfunktionen. Größere Unternehmen übernehmen die weitere Weiterbildung der so ausgewählten Mitarbeiter dann selbst. So gibt es in Großunternehmen neben den einschlägigen geregelten Fortbildungsabschlüssen auch interne Fortbildungsabschlüsse als Alternativen oder als auf den geregelten Abschlüssen aufbauende interne Fortbildungsstufen: z.B. Logistikkassistent als aufbauende „Spezialisierung“ zum Verkehrsfachwirt.

Der (bislang noch) zunehmende Anteil der Abiturienten an den Berufsausbildungsabsolventen vor allem in größeren Unternehmen<sup>17</sup> erweitert dort den Spielraum für eine aufstiegsbezogene Personalpolitik und insbesondere für einen Ausbau der Aufstiegsmöglichkeiten „nach oben“.

**In kleineren Unternehmen** besteht hingegen eine andere Situation. Mitarbeiter qualifizieren sich in Absprache mit dem Inhaber mittels Aufstiegsfortbildung für die Führungsassistenten, für Bereichs-/Gruppenleitungen oder für eine Inhabernachfolge, oder sie qualifizieren sich unabhängig vom Arbeitgeber für eine zukünftige eigene Selbstständigkeit/Unternehmensgründung bzw. Betriebsübernahme. Neben dem Qualifikationsgewinn für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens spielt hier aber auch eine Rolle, dass man sich mit dem Qualifikationsabschluss von den anderen Unternehmensmitarbeitern absetzen oder sich als Seiteneinsteiger für die Branche bzw. Führungsfunktion legitimieren will (Statusfunktion).

**Die jungen Branchen** Logistik und IT-Dienstleistungen, die ihren Personalbedarf bislang weitgehend über Seiteneinsteiger, darunter auch Hochschulabsolventen mit teilweise fachfremden Studienabschlüssen, decken (s. S. 6), signalisieren Bedarf an Aufstiegsfortbildungsmodellen, gerade auch für diese Klientel. Untersuchte leistungsfähigere Unternehmen ersetzen hier das fehlende externe Angebot durch intern zertifizierte Aufstiegsfortbildung (z.B. über ein Stufensystem Junior Consult/Professional Consult/Senior Consult).<sup>18</sup> Soziale

<sup>16</sup> Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch, dass in den meisten Fallstudien die Personalpolitik im untersuchten Funktionssegment weitgehend unabhängig von der Innovationspolitik des Unternehmens in der Linie agiert.

<sup>17</sup>Vgl. Berufsbildungsbericht 2001, S. 74f.

<sup>18</sup> Diese Profile gelten zugleich als Qualifikationsmindeststandards für bestimmte Funktionen; derartige Aufstiegsfortbildung wird damit als eines der zentralen Mittel der betrieblichen Qualitätssicherung benutzt und expliziert, aber auch für die betriebliche Integration von branchenfremden Seiteneinsteigern.

Qualifikationen haben darin einen dominanten Stellenwert: Projektmanagement, Präsentations- und Verkaufstechniken, Gesprächsführung und Moderation, Techniken kreativer Planung. D.h., die Unternehmen haben in dieser Situation integrations- und karriereorientierte, betriebsinterne Qualifizierungssysteme aufgebaut. Sie markieren auf diese Weise betriebliche Karrierepfade und darauf bezogenen Qualifikationsbedarf. Die Ordnungspolitik kann von diesen Modellen profitieren; darüber hinaus stellt sich hier auch die Frage der Anrechenbarkeit betriebsinterner Aufstiegsqualifikationen für geregelte Fortbildungsabschlüsse.

***Aufstiegsfortbildung hat Modernitätsdefizite. Im Vordergrund stehen dabei soziale Qualifikationen***

Unabhängig von der Unternehmensgröße kommt es nach den Interviewaussagen aus Unternehmenssicht weniger darauf an, kaufmännisches Wissen zu vermitteln als Führungsfähigkeiten und die Fähigkeit, „sich in den Kunden hinein zu versetzen“. In den betrieblichen Seminarangeboten für Führungskräfte dominieren deshalb Themen wie Kommunikation und Konfliktbewältigung, Rhetorik, Verhandlungsführung, Verkauf, Stress/Mobbing, Teamfähigkeit, Gruppenarbeit, Arbeit mit den Kunden. Externe Fortbildungsangebote, die diesen Anforderungen nicht Rechnung tragen, verlieren somit immer mehr ihren personalpolitischen Stellenwert. Funktions- und handlungsorientierte Fortbildungsangebote werden gefordert. Vor diesem Hintergrund sollte der übliche Sammelbegriff „kaufmännische Fortbildung“ auf seine Zweckmäßigkeit überprüft werden.

Kritik am Angebot der Aufstiegsfortbildung gibt es am wenigsten aus den Traditionsbranchen Verkehr, Handel sowie Banken und Versicherungen, dort, wo zugleich der größte Teil der befragten Fachwirte ansässig ist.

Anders verhält es sich bei den untersuchten Logistik- und IT-Dienstleistern. Hier wird das Fehlen eines für die neuen Branchen spezifischen Fortbildungsangebotes bemängelt. Zur Begründung wird auf die Anforderungen der Projektarbeit beim/mit dem Kunden verwiesen. Das für diese Branchen bislang zur Verfügung stehende Angebot geregelter Aufstiegsfortbildung (z.B. konnten die Logistikdienstleister bisher nur auf veraltete Angebote Fachkaufmann/Fachkauffrau für Einkauf/Materialwirtschaft; Fachkaufmann/Fachkauffrau für Lagerwirtschaft; Verkehrsfachwirt/in zurückgreifen; IT-Dienstleister nur auf veraltete Angebote wie die Fortbildung zum Wirtschaftsinformatiker/zur Wirtschaftsinformatikerin, zur Fachkraft für Datenverarbeitung, zum/zur mathematisch-technischen Assistent(in) wird vor allem deshalb kritisiert, weil es aktuellen Anforderungen nicht entspricht, insbesondere hinsichtlich:

- Flexibilität gegenüber der Dynamik der Dienstleistungen;
- der erforderlichen Führungskompetenz;
- einer funktionsorientierten branchenspezifischen betriebswirtschaftlichen Handlungskompetenz (besonders im Controlling);
- den Anforderungen an Teamfähigkeit und
- der erforderlichen Kompetenz im Projektmanagement.<sup>19</sup>

Generell hat die Untersuchung ergeben, dass die Bedeutung der Aufstiegsfortbildung für die Professionalisierung der mittleren Fach- und Führungsfunktionen sowie die Qualifikations-

---

<sup>19</sup> Auffällig ist allerdings, dass die Absolventen kaum das Defizit an sozialen Qualifikationen kritisieren, obgleich dieses, wie oben angeführt, von den Unternehmen selbst personalpolitisch thematisiert wird. Diese Diskrepanz könnte darauf zurückzuführen sein, dass Aufstiegsfortbildung und Funktionsübernahme für die meisten Absolventen nicht im direkten Zusammenhang stehen. In dieser Hinsicht werden die Urteile der Absolventen stark von der Art der faktischen Personalentwicklungsverfahren der Unternehmen geprägt. Gleichzeitig werden aber (weniger von Aufsteigern in kleineren Unternehmen) soziale Qualifikationen tatsächlich gegenüber fachlichen Qualifikationen unterschätzt.



versorgung vor allem des unternehmerischen Mittelstandes bei den Beteiligten, aber auch in der Öffentlichkeit noch zu wenig erkannt bzw. bewusst ist.

Darüber hinaus überprüft die Mehrheit der Unternehmen nicht die Qualität der Aufstiegsfortbildung. Dies birgt die Gefahr, dass Aktualität und Qualität des Fortbildungsangebotes nicht angemessen gepflegt werden, ein Umstand, der das Image der Aufstiegsfortbildung beeinträchtigt. In der öffentlichen Wahrnehmung wird diese Situation leicht dadurch verdeckt, dass ein Teil der meinungsführenden Großfirmen (s.o.) die Aufstiegsfortbildung in Kooperation mit bestimmten Weiterbildungsanbietern (insbesondere den genannten Branchenbildungswerken und -akademien) oder unternehmensintern in Eigenregie gestaltet und in ihrer Personalrekrutierung bzw. Personalentwicklung systematisch einsetzt. Diese Firmen machen aber bekanntlich nur einen geringen Teil des hier betrachteten Wirtschaftszweiges aus.

### ***Aufstiegsfortbildung dient zunehmend auch neuen Zielgruppen***

Aufstiegsfortbildung bietet zunehmend Zielgruppen, die bislang bei der Gestaltung des Fortbildungsangebotes nicht im Blickfeld sind und für die das Bildungssystem keine angemessenen Angebote bereithält, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten:

- durch **Nachqualifizierung** für abteilungsleitende oder geschäftsführende Funktionen kleiner und mittlerer Unternehmen, die in erster Linie der Verbesserung der Führungsqualifikationen in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Qualifikationen und der Status- und der Qualifikationsdifferenzierung gegenüber den Mitarbeitern dient;
- durch den **Erwerb eines (ersten) branchenberuflich qualifizierenden Abschlusses** auf „Aufstiegsniveau“ für Seiteneinsteiger ohne einschlägige Berufsausbildung (Studienabbrecher, ehemalige Zeitsoldaten, Branchenumsteiger). Diese Fortbildungsfunktion gewinnt nach Aussagen von Branchenexperten angesichts der zunehmenden Branchendynamik und der damit verbundenen Arbeitsmarktmobilität an Gewicht.<sup>20</sup>
- Bemerkenswert ist ferner, dass **Hochschulabsolventen** über Fortbildungsabschlüsse eine **Funktions- bzw. Branchenspezialisierung bzw. Branchenintegration** zu gewinnen suchen, die ihnen zugleich innerbetrieblichen Aufstieg eröffnet. Zielgruppe sind hier Absolventen funktionsübergreifender oder fachfremder Studienrichtungen.<sup>21</sup>

- **Schlussfolgerungen**

Aus den Projektbefunden ergeben sich folgende Hinweise für die künftige Gestaltung der Aufstiegsfortbildung:<sup>22</sup>

- Damit Aufstiegsfortbildung wirksamer und verlässlicher die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Absolventen des dualen Systems unterstützen kann, so wie sich diese nach den Fallstudienbefunden für die Unternehmen/Branchen faktisch darstellen, muss sie entschiedener für diese Funktionen ausgestaltet werden:
- Die Eigenart und das Eigengewicht der mittleren Fach- und Führungskräfte für die Funktionsfähigkeit der Unternehmen, ihre Leistungsfähigkeit und ihre Entwicklungsmöglich-

<sup>20</sup> Zeitsoldaten sind derzeit als Zielgruppe der Aufstiegsfortbildung noch nicht im Blick, obwohl es sich hier um eine wichtige originär staatliche Gestaltungsaufgabe in der Aufstiegsfortbildung handelt. Einerseits bringt diese Zielgruppe wichtige Qualifikationsvoraussetzungen gerade für mittlere Fach- und Führungsfunktionen mit (neben Fachqualifikationen im Sicherheitsbereich, in Logistik, Verkehr und verschiedenen technischen Bereichen bestimmte pädagogische und Führungsqualifikationen), andererseits besitzt sie nicht die formellen Voraussetzungen zur Teilnahme an Aufstiegsfortbildung. Die gegenwärtigen personalpolitischen und wirtschaftlichen Probleme der Bundeswehr werden diese Situation vermutlich auf die Tagesordnung bringen.

<sup>21</sup> Der Erwerb einer Zulassung zum Studium durch den Erwerb eines Fortbildungsabschlusses spielte dagegen nach den Befragungsergebnissen für Berufstätige ohne Hochschulberechtigung keine Rolle.

<sup>22</sup> Tendenziell wird diesen Schlussfolgerungen in der gegenwärtigen Ordnungsarbeit bereits Rechnung getragen. Im Projekt 4.1.007 konnten die Auswirkungen dieser Arbeiten natürlich noch nicht erfasst werden.

keiten müssen deutlicher, vor allem auch durch Fortbildungsberufe, herausgestellt werden.

Der spezifische Charakter der Fortbildungsberufe gegenüber den Ausbildungsberufen ist heraus zu arbeiten: Im Mittelpunkt der Qualifikationsprofile müssen die Qualifikationsanforderungen des Projektmanagements und der Gestaltung der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen im Unternehmen stehen (neben den erweiterten fachlichen und methodischen Kompetenzen).

Karrierewege in den Branchen und zwischen den Branchen sollten für die Ordnungsarbeit systematisch ermittelt werden. Sie geben wichtige Anhaltspunkte für die Schneidung und Profilbildung der Fortbildungsberufe. Dies betrifft insbesondere auch die jungen Branchen (z.B. Logistik), die noch nicht über eigene Abschlüsse verfügen (fehlende Abschlüsse schränken auch die Möglichkeiten der Förderung nach dem AFBG ein.).

- Folgende konkrete Gestaltungsaufgaben stehen an:
  - Aufstiegsfortbildung sollte durchgängig an Funktionsbildern orientiert werden. Dies gilt insbesondere auch für die sozialen und die betriebswirtschaftlichen Qualifikationen (hier insbesondere für das funktionsbezogene Controlling).
  - Fortbildungsregelungen müssen die Vielfalt der Zielgruppen und das Modernitätsgefälle zwischen den Firmen abfangen bzw. schrittweise mitvollziehen können. Das Niveau der Regelungen sollte mit Blick auf ihre Akzeptanz am Leistungsniveau der „echten“ Aufsteiger ausgerichtet werden. Dies bedarf u.a. flexibler Regelungskonzepte (Kernqualifikationen, Zusatzqualifikationen, Modularisierung), mit denen die genannten differenzierten Zielgruppenansprüche in einem Berufskonzept aufgefangen werden.
- Für die Systemvorstellungen der Sozialparteien zur beruflichen Fortbildung geben die Projektergebnisse folgende Anregungen:
  - Für den Stellenwert der Aufstiegsfortbildung im Bewusstsein der Unternehmen ist von zentraler Bedeutung, dass die Sozialparteien gemeinsame Systemvorstellungen entwickelt haben und vertreten.
  - Die Unterscheidung/Abgrenzung von Fachwirten und Fachkaufleuten und das Verhältnis der zweiten zur dritten Qualifikationsebene (Fachwirte vs. Betriebswirte) sollten in dieser Konzeption genauer geklärt werden.
  - Den Aufsteigern mit Abitur (aber auch Studienabbrechern und Hochschulabsolventen) muss bei der Fortbildungsgestaltung größere Aufmerksamkeit gewidmet werden.<sup>23</sup> Die Untersuchungen zeigen, dass es sich lohnt, Gleichwertigkeit der Aufstiegsfortbildung gegenüber dem Hochschulstudium anzustreben: Nach den Befunden kann davon ausgegangen werden, dass Aufsteiger (Absolventen von Aufstiegsfortbildung) im Vergleich zu Hochschulabsolventen in gleichen beruflichen Aufgaben gleichwertige Leistungen erbringen können.
  - Neue Branchen brauchen eine schnellere, ggfs. präventive Versorgung mit einschlägigen modernen Fortbildungsberufen. Die Kriterien für den Bedarf an Fortbildungsberufen sollten dem besser Rechnung tragen.
  - Nicht-öffentlich geregelte Zertifikatsysteme sollten im Konzept einen angemessenen Stellenwert erhalten. Betriebliche Fortbildung bzw. betriebliche Fortbildungsabschlüsse sollten soweit möglich im geregelten Fortbildungsangebot anrechenbar sein.
- Es bedarf einer stärkeren Einbindung innovativer Unternehmen, aber auch innovativer Bildungsträger in die Ordnungsverfahren sowie einer stärkeren betrieblichen Evaluation

<sup>23</sup> Dies gilt im Besonderen für Abiturienten, die (wie jetzt in der IT-Branche) eine Berufsausbildung absolvieren und nach gleichwertigen Entwicklungsalternativen zum Hochschulstudium suchen.

von Aufstiegsfortbildung. Durch eine öffentliche Qualitätskontrolle (z.B. Zertifizierung der Bildungsträger) könnte die Leistungsfähigkeit der Aufstiegsfortbildung besser dargestellt werden. Aufstiegsfortbildung bedarf im Weiteren eines gezielten Marketing. Grundlage sollte eine Systemvorstellung sein, die sich an den derzeitigen Karrieremöglichkeiten orientiert.

- **Weiterer Forschungsbedarf**

Folgende Themen im Rahmen des mittelfristigen Forschungsprogramms (vornehmlich Forschungskorridor 1: Ziele, Rahmen und Ordnung der Berufsbildung) haben durch die Projektergebnisse einen Akzent erhalten und sollten forciert werden:

- **Entwicklungsperspektiven der sog. 3. Fortbildungsebene** (Betriebswirte u.ä.) in der Konzeption der Sozialparteien sollten in Verbindung mit den Perspektiven der besonders leistungsfähigen Zielgruppen, besonders Abiturienten, Studienabbrecher und Hochschulabsolventen untersucht werden. Hier sollten Aufsteiger aus dem gewerblich-technischen Bereich, insbesondere Techniker und Meister, einbezogen werden.
- **Die Chancensituation von Fachkaufleuten** sollte im Hinblick auf ihr Wechselverhältnis zu den Branchenabschlüssen, insbesondere den Fachwirtsabschlüssen, untersucht werden.
- Der **Umstieg und Neueinstieg in Wachstumsbranchen** mittels Aufstiegsfortbildung sollte thematisiert werden; Entwicklungspfade für ältere Arbeitnehmer und Frauen sind hier einzubeziehen.
- Ein erhebliches praktisches Problem ist (wie auch die Umsetzung der neuen Meisterverordnungen zeigt) die systematische Vermittlung/der systematische Erwerb der **zentralen Qualifikationen für mittlere Funktionen** über Berufserfahrung und Fortbildung.<sup>24</sup> Hier sind Modellversuche notwendig. Die Erlangung von „Innovationsfähigkeit“ durch berufliche Aus- und Weiterbildung müsste dabei besonders thematisiert werden, ebenso die Anrechnung betrieblicher Qualifikationen und die Frage der Rekrutierung/Entwicklung leistungsfähigen Lehrpersonals.
- **Um für junge Branchen zügiger Qualifikationsangebote bereit zu stellen**, müssen Überlegungen angestellt werden, wie unter Einbeziehung bestehender Informationsquellen (z.B. Früherkennungssystem) frühzeitig Ordnungsempfehlungen entwickelt werden können. Damit im Zusammenhang müssen die Möglichkeiten untersucht werden, für derartige Branchen eine leistungsfähige Infrastruktur von Branchenbildungsdienstleistern aufzubauen. Aktuell wäre hier eine Studie für die Felder Logistik und Facilitymanagement erforderlich.

- **Bisherige Auswirkungen**

Die im Jahr 2000 vereinbarte Konzeption der Spitzenorganisationen der Wirtschaft und der Gewerkschaften zur Struktur der Aufstiegsfortbildung - erarbeitet in der Arbeitsgruppe Fachwirte/Fachkaufleute - enthält Beiträge des BIBB aus diesem Projekt.

Erhebungsergebnisse wurden in die parallel laufenden Fachbeiräte der Ordnungsverfahren eingebracht. Es fanden Diskussionen zu Ordnungsvorhaben im Rahmen der Branchenworkshops statt.

---

<sup>24</sup> Der erfolgreiche Modellversuch „Förderung der Organisationsentwicklung im Handwerk durch planspielgestützte Lernarrangements in der Aufstiegsfortbildung“ (D 07530) hat konkrete Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Zur Evaluation der Neuordnung „Fachkaufmann Einkauf und Logistik“ ist ein Modellversuch in Planung.

Projektergebnisse und -schlussfolgerungen sind bereits teilweise in das geltende mittelfristige Forschungsprogramm des BIBB eingeflossen (vgl. Vorlage HA 2001-12, S. 5 - 11). Vorschläge für eine weitere Akzentuierung des Forschungsprogramms sind gemacht (s. oben).

Das BIBB hat dem BMBF ein Folgeprojekt zur Förderung vorgeschlagen, das sich in gleichartiger methodischer Vorgehensweise mit der oberen Ebene der Fortbildungsabschlüsse Betriebswirte etc. befasst. Es wird z.Zt. im Rahmen einer vom BIBB begleiteten Auftragsuntersuchung bearbeitet (Vorhaben 4.0.585 "Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe Unternehmensfunktionen").

Im Rahmen der Initiative Optische Technologien des BMBF wird auf Vorschlag des BIBB die Qualifizierung der mittleren und höheren Fach- und Führungskräfte (Aufstiegsfortbildung) im Sinne einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Berufsbildungssystems als Ganzes gegenüber neuen Anforderungen systematisch bearbeitet. (Mittelfristiges Forschungsprogramm, S.29)

Die Stellungnahme des BIBB bei der öffentlichen Anhörung zur Novellierung des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes (AFBG) am 30. Mai 2001 ist durch die Projektergebnisse wesentlich akzentuiert worden.

Das BIBB hat dem BMWi einen Entwurf für ein die Implementation der AFBG-Novelle begleitendes Informations- und Marketingprojekt übermittelt.

Zur Qualifikation des Weiterbildungspersonals als Basis für eine bessere Qualität der Aufstiegsfortbildung ist eine Machbarkeitsstudie (Vorhaben Nr.4.0.589 „Fortbildungsregelungen/Zertifizierung im Tätigkeitsfeld Aus- und Fortbildung“) in Angriff genommen worden.

## • Veröffentlichungen

TILLMANN, Heinrich: Berufliche Aufstiegsfortbildung – Zielsetzungen und Realitäten. In: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.): Berufsbildung'99. Dokumentation. München 2000, S. 388 ff.

Berufsbildungsbericht 2002 (Hrsg.: BMBF), Abschnitt 5.2.4 „Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung“ (in Vorbereitung)

Ergebnisse des Projekts liegen auch einer Reihe von Vorträgen zugrunde, die sich mit Systemfragen der Berufsbildung, allerdings in anderen Berufsbereichen, befassten, z.B.

TILLMANN, Heinrich: Die Zukunft der Aufstiegsfortbildung und der staatlich geprüfte Techniker/die staatlich geprüfte Technikerin. Braunschweig 2001.

TILLMANN, Heinrich: Welche Faktoren bestimmen die Reaktionsfähigkeit des Berufsbildungssystems gegenüber einer „Strategie Optische Technologien“? Stuttgart 2000.

TILLMANN, Heinrich: Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildung zur Umsetzung des Förderkonzepts Mikrosystemtechnologie 2000plus. Berlin 2000.

Die Projektergebnisse werden in Zeitschriftenbeiträgen zur Diskussion gestellt. Ein ausführlicher Schlussbericht mit Auszügen aus den Fallstudien ist als Buchveröffentlichung vorgesehen.