

# Fortbildungsberufe für kaufmännische Führungskräfte auf der operativen Ebene

Ein Werkstattbericht zu berufsübergreifenden Qualifikationen und Verordnungsstrukturen



**GABI JORDANSKI**  
Mitarbeiterin im Arbeitsbereich »Kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Dienstleistungsberufe und Berufe der Medienwirtschaft« im BIBB



**FRANZ KAISER**  
Dr., wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich »Kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Dienstleistungsberufe und Berufe der Medienwirtschaft« im BIBB



**HENRIK SCHWARZ**  
Wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich »Strukturfragen der Ordnungsarbeit, Prüfungswesen und Umsetzungskonzeptionen« im BIBB

**Jährlich legen rund 30.000 Absolventinnen und Absolventen ihre Prüfung in bundeseinheitlichen kaufmännischen Fortbildungsberufen auf Meister-/Bachelorebene ab. Ihre Bedeutung und die Zuordnung der Abschlüsse auf Niveau 6 des DQR förderten in den vergangenen Jahren konzeptionelle Entwicklungen zur Standardisierung dieser Fortbildungsregelungen. Der Beitrag zeigt Funktionen dieser Berufe auf, stellt die handlungs- und prozessorientierte BIBB-Konzeption für berufsübergreifende Qualifikationen (BeQua) vor und gibt Einblick in Strukturdiskussionen, die mit der Umsetzung in künftigen Verordnungen einhergehen.**

## Fachwirte und Fachkaufleute – wichtige Fortbildungsprofile

Fachwirte und Fachkaufleute sind in operativen Leitungsfunktionen einer Filiale im Einzelhandel, in Einkaufsabteilungen mittelständischer Industrieunternehmen oder Logistikkonstellationen großer Transportunternehmen sowie in Filialen von Banken und Versicherungen anzutreffen. Sie sind zumeist über eine branchenspezifische kaufmännische Ausbildung und eine anschließende Aufstiegsfortbildung in diese Position gelangt und dort als operative Führungskräfte mit ausgewiesener Branchen- oder Geschäftsprozessexpertise tätig. Sie beginnen die Aufstiegsfortbildung überwiegend innerhalb von sechs Jahren nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss und verfügen häufig über eine Hochschulzugangsberechtigung (vgl. BMBF 2011, S. 36f.).

Mit den wachsenden Märkten im Dienstleistungssektor wurden neue Qualifizierungsprofile auf der Fortbildungsebene entwickelt, sodass derzeit ca. 25 bundeseinheitlich geregelte, kaufmännische Fortbildungsabschlüsse für operative Führungskräfte zur Verfügung stehen (vgl. BRÖTZ u.a. 2013, S. 38ff.). Diese reichen von den bekannteren Handels- und Bankfachwirten/-fachwirtinnen mit jährlich mehreren tausend Prüfungen (vgl. Tab.) bis zu den neue-

ren Dienstleistungsfachwirten/-fachwirtinnen für Bereiche wie Personaldienstleistung, Tourismus, Sport, Fitness, Veranstaltung oder Investment, in denen insgesamt um die 500 Prüfungen jährlich abgenommen werden (vgl. DIHK 2013).

Die Zahlen sind in den vergangenen Jahren leicht rückläufig, können sich aber dennoch mit gut 30.000 Prüfungen jährlich im Verhältnis zu den ca. 80.000 Bachelorprüfungen bei rund 1.200 wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengängen in den Wirtschaftswissenschaften an deutschen Hochschulen (vgl. HRK 2013) und den etwa 22.000 Meisterprüfungen im Handwerk bei ca. 100 unterschiedlichen Meisterbezeichnungen<sup>1</sup> sehen lassen.

Betrachtet man die Fachwirtberufe und die Fachkaufleute im Vergleich zu den ebenso auf der DQR Stufe 6 angesiedelten Industrie- und Handwerksmeistern/-meisterinnen unter struktureller Perspektive, so fällt auf, dass die Meisterfortbildungen eine einheitliche Struktur aufweisen. Neben Qualifizierungen für die Ausbildungs- und Führungsaufgaben gehört immer auch ein organisations- und kostenbezogener Prüfungsteil dazu, der dann um einen berufs- bzw. handwerksspezifischen Prüfungsteil ergänzt wird (vgl. REHBOLD/HOLLMANN in diesem Heft). Diese

<sup>1</sup> Vgl. [www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=539](http://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=539) (Stand: 11.06.2014)

Tabelle  
Prüfungen in bundeseinheitlichen kaufmännischen Fortbildungsberufen

Fortbildungsbezeichnung	2010	2011	2012
1. Geprüfte/-r Handelsfachwirt/-in	5.029	5.919	5.950
2. Geprüfte/-r Wirtschaftsfachwirt/-in	4.398	5.194	6.200
3. Geprüfte/-r Bilanzbuchhalter/-in	4.976	3.624	3.054
4. Geprüfte/-r Bankfachwirt/-in	2.834	2.366	1.946
5. Geprüfte/-r Personalfachkaufmann/-frau	2.099	2.050	1.939
Summe 1. bis 5.	19.336	19.153	19.089
Summe der übrigen 20 kfm. Fortbildungsabschlüsse nach DQR 6	12.149	12.227	10.979
Insgesamt	31.485	31.380	30.068

Quelle: DIHK 2013, eigene Berechnungen

strukturellen Ähnlichkeiten finden sich bei den kaufmännischen Qualifikationen nicht. Trotz vieler inhaltlicher Ähnlichkeiten weisen sie eine sehr unterschiedliche Verordnungs- und Inhaltsstruktur auf (vgl. KAISER/KOCK 2014).

### Berufsübergreifende Qualifikationen für operative kaufmännische Führungskräfte – BeQua I

Erste Ansätze, diese unterschiedlichen Strukturen der kaufmännischen Fortbildungsberufe zumindest teilweise zu vereinheitlichen und als gemeinsame Qualifizierungsmodule zu implementieren, erfolgten bereits 1999 durch die sogenannten »Handlungsfeldübergreifenden Qualifikationen«, die bei vielen Kammerregelungen Anwendung fanden (vgl. DIHK 2008, S. III). Sie wurden 2007 in Abstimmung zwischen DIHK und IGM überarbeitet und in »Wirtschaftsbezogene Qualifikationen (WbQ)« umbenannt und darauffolgend auch in vier bundeseinheitlichen Fortbildungsregelungen (Veranstaltungs-, Sport-, Industrie- und Wirtschaftsfachwirt/-in) implementiert. Auch wenn die Vereinheitlichung grundsätzlich begrüßt wurde, waren der Umfang mit 240 Unterrichtsstunden groß, die Inhalte zu fächerorientiert (Volks- und Betriebswirtschaft; Rechnungswesen; Recht und Steuern; Unternehmensführung), die Prüfungsformen zu kognitiv und zu wenig auf die berufliche Handlungskompetenz ausgerichtet und damit dem Stand der Berufsbildungsforschung und -didaktik zu wenig angemessen (vgl. KAISER u. a. 2011).

Beauftragt durch das BMBF hat daher das BIBB im Jahr 2010 ein »Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in kaufmännischen Fortbildungsregelungen (BeQua)« entwickelt. Die Entwicklungsarbeiten stützten sich auf Befunde zu Anforderungen an mittlere Führungskräfte, Inhaltsanalysen von kaufmännischen Fortbildungsordnungen sowie auf Forschungsarbeiten zu Managementkonzepten, zur Didaktik ökonomischer Bildungsprozesse und zur Kompetenzentwicklung.

### Vergleichbare Anforderungen – Gemeinsame Handlungsbereiche

Die Gemeinsamkeit der Berufe besteht darin, für operative Führungsaufgaben zu qualifizieren. Beschäftigte mit einem entsprechenden Fortbildungsabschluss sind an der Schnittstelle zwischen der strategischen Unternehmenssteuerung und der Umsetzungs- und Ausführungsebene tätig und verantworten deren Prozesssteuerung. Daher sind Kompetenzen zu entwickeln, die ausgerichtet sind auf

- Unternehmensentwicklungen, -strategien und organisatorische Veränderungen,
- das zu führende Personal und dessen Entwicklung,
- die betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle sowie
- die jeweils berufsspezifischen Arbeits- und Geschäftsprozesse, die durch den zu verantwortenden Unternehmensbereich oder die Branche gekennzeichnet sind.

Diese vier Handlungsbereiche wurden für die kaufmännischen Führungskräfte auf operativer Ebene im BeQua-Konzept herausgearbeitet und sind als Handlungsfelder zu verstehen, die situationsabhängig ineinander wirken, aber eigene Fähigkeiten, Zusammenhänge und Regularien aufweisen. So wird bspw. von einer operativen Führungskraft eine begründete Stellungnahme zu einer betrieblichen Veränderung erwartet, die Kostenkalkulationen im Hinblick auf Personal und Räumlichkeiten ebenso beinhaltet wie die zu erwartenden Auswirkungen auf das bestehende Personal, die Prozessabläufe und die Unternehmensorganisation.

### Integrative Aufgabenwahrnehmung auch integrativ prüfen

Das BeQua-Konzept sah eine integrative Prüfung der unterschiedlichen Handlungsbereiche in mehreren komplexen Aufgaben vor. Damit weichen die Bezeichnungen der Prüfungsbereiche oder Teilprüfungen von denen der Handlungsbereiche ab. Denkbar wurden Schwerpunktprüfungen, die jeweils einen Handlungsbereich besonders betonen und damit auch Teilwiederholungen erleichtern. Ähnliche Abweichungen zwischen Handlungsbereichen und Prüfungsteilen gab es bereits in der Verordnungspraxis.

### Standardisiert und flexibel, die Umsetzungsphase in BeQua II

Nach teilweise kontroverser Diskussion mit den Sozialparteiern erfolgt seit 2013 im Anschlussprojekt BeQua II die verordnungspraktische Umsetzung der BeQua I-Konzeption, begleitet von einem Sachverständigenkreis. Dabei ist die inhaltliche Konzeption der oben genannten Hand-

lungsbereiche und berufsübergreifenden Qualifikationen unstrittig. Strittige Fragen beziehen sich auf

- den Verpflichtungsgrad des Konzepts für die verordnungstechnische Umsetzung,
- die Abgrenzung kaufmännischer Fortbildungsprofile,
- die Auswirkungen der vorgesehenen Prozessorientierung auf die Lehrgangsgestaltung sowie
- die Prüfungsstrukturen und -durchführung.

Ziel ist es, ein Orientierungsmuster für künftige Neuordnungsverfahren zu gestalten, das die Zuordnung zum DQR-Niveau erleichtert (vgl. BIBB Hauptausschuss 2014) sowie den Wiedererkennungswert der operativen kaufmännischen Führungskräfte als Marke »Fachwirt/-in« fördert.<sup>2</sup> Zugleich soll die Konzeption nicht zu einem Korsett werden, das die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt mindert oder die Durchführung der Lehrgänge, die Prüfungsaufgabenerstellung sowie die Prüfungsdurchführung zu sehr erschwert. Die mit diesen Herausforderungen verbundene Schneidung von Handlungsbereichen, das Zusammenspiel von Inhalten und Prüfungsstruktur sowie die geeigneten Prüfungsinstrumente werden nachfolgend skizziert.

### Bestandteile und Regelungen in Fortbildungsordnungen

In der Ordnungspraxis hat sich bei der Entwicklung von Fortbildungsqualifikationen ein Schema herausgebildet, das drei zentrale Abschnitte umfasst (vgl. DGB/KWB 2008, S. 5):

- 1. Ziel der Prüfung:** Durch die Beschreibung der nachzuweisenden Kompetenzen und der wahrzunehmenden Aufgaben wird das Anforderungsprofil des Fortbildungsberufs abgebildet.
- 2. Gliederung und Durchführung der Prüfung:** Festlegung von Art, Umfang und Gliederung der Prüfung, etwa welche Inhalte schriftlich, mündlich oder praktisch nachgewiesen werden und ob die Prüfung aus mehreren Teilen besteht.
- 3. Inhalte der Prüfung:** Beschreibung der »Gesamtheit der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit), die Prüfungsteilnehmende zum Bestehen der Prüfung nachweisen müssen« (LEINEMANN/TAUBERT 2008, S. 586).

Die Inhalte der Prüfung sind das Verbindungsglied zwischen dem Anforderungsprofil (Ziel der Prüfung) und der Gliederung und Durchführung der Prüfung in den kaufmännischen Fortbildungsordnungen (vgl. Abb.).

### Übergreifende Kompetenzen oder spezifische Leistungsprozesse als Ausgangspunkt

Im BeQua II-Projekt wurde am Beispiel des von der Fortbildungsordnung Industriefachwirt/-in abgeleiteten Abschlusses »Fachwirt/-in für industrielle Prozesse« geprüft, ob eine bestehende Verordnung mittels der BeQua-Konzeption reformuliert werden kann. In einem ersten Entwurf wurden die BeQua-affinen Inhalte der bestehenden Verordnung in drei berufsübergreifende Handlungsbereiche »Unternehmensführung und -entwicklung«, »Personalführung und -entwicklung« sowie »Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle« überführt und die verbleibenden berufsspezifischen Kompetenzen in den Handlungsbereichen »Qualitätssichernde Steuerung industrieller Leistungserstellungsprozesse« sowie »Marketing, Vertrieb und externe Kommunikation« zusammengefasst.

Ausgehend von den berufsspezifischen Leistungsprozessen wurde dieses »Standardisierungsmodell« so überarbeitet, dass die berufsübergreifenden Inhalte zum Teil mit berufsspezifischen Inhalten zu Handlungsbereichen gebündelt wurden. Diese integrativen Handlungsbereiche erleichtern die gegenseitige Abgrenzung der Fortbildungsberufe und befördern eine Profilierung aus Branchenperspektive. Sie erschweren allerdings die Sicht auf das gemeinsame Handlungspotenzial der Fachwirte/Fachwirtinnen und bereiten Schwierigkeiten bei branchenübergreifenden Fortbildungsprofilen wie z.B. Wirtschaftsfachwirt/-in, bei dem jenseits der Standards kein berufsspezifisches Leistungsprofil auszumachen ist.

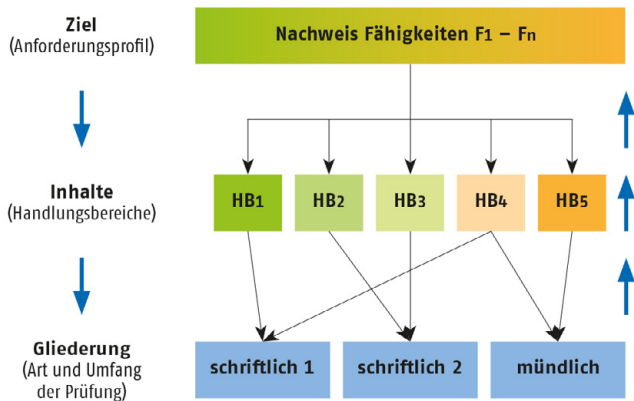
Die berufsübergreifenden Qualifikationen lassen sich also sowohl isoliert darstellen als auch integrativ mit berufsspezifischen Inhalten zu Handlungsbereichen bündeln. Auch ein Mischen beider Varianten ist möglich, wie dies bei der aktuellen Neuordnung im Handel der Fall ist oder in den aktuellen Logistikfortbildungsordnungen, wo sich nur noch ein Standard-Handlungsbereich »Personalführung und -entwicklung« findet. Dieser wurde gesondert aufgeführt, um den Standard für die Anerkennung des schriftlichen Teils der AEVO explizit abzusichern.

### Varianten der Prüfungsstruktur und -durchführung

Neben der Gliederung der Inhalte in Handlungsbereiche ist die Frage zu klären, welche Prüfungsinstrumente zur Anwendung kommen und ob in mehreren zeitlichen Abschnitten oder in einem Abschnitt geprüft werden soll. Im Rahmen der BeQua-II-Arbeiten wurden sechs Varianten für die schriftliche Prüfung diskutiert. Diese reichen von der separaten, modulhaften Prüfung jedes einzelnen Handlungsbereichs bis zur Prüfung der Inhalte aller Handlungsbereiche in einer integrativen, schriftlichen Gesamt-

<sup>2</sup> Ab Juni 2014 werden neue bundeseinheitliche kaufmännische Fortbildungsabschlüsse auf DQR-Niveau 6 einheitlich »Fachwirt/-in« heißen.

Abbildung  
Verknüpfung wesentlicher Teile einer Fortbildungsordnung  
(Prüfungsregelung)



aufgabe. Während die Prüfung von Teileleistungen eine zeitliche Streckung in modularer Form ermöglicht, besteht dabei die Gefahr des Abfragens isolierter Wissensbestandteile. Demgegenüber erhöht ein integrativer Ansatz die Anforderungen an die Erstellung von Prüfungsaufgaben und die curriculare Gestaltung von Lehrgängen. Trotz des höheren Aufwands sprachen sich die Sachverständigen für eine integrative Prüfungsstruktur aus, denn geschult und geprüft werden soll professionelles kaufmännisches Handeln auf Fortbildungsniveau. Dieses zeichnet sich durch das reflektierte, situationsbezogene Anwenden von systematisch und/oder erfahrungsorientiert generierten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen aus.

Die neueren situativen und komplexen schriftlichen Prüfungsaufgaben (vgl. REETZ 2005) sind bereits ein gutes Instrument für diesen Anspruch. Um innovative und selbstreflexive Handlungsfähigkeit zu fördern, kann auch eine selbstständig entwickelte, schriftliche Arbeit zum Ausgangspunkt für ein Fachgespräch der mündlichen Prüfung werden. Hierfür eignet sich ein Projekt, Auftrag, Wertschöpfungs- bzw. Arbeitsprozess oder eine frei gewählte Themenstellung aus den Handlungsbereichen einer Fortbildungsordnung. Als ein selbstständig entwickeltes Produkt der Fortbildungsabsolventinnen und -absolventen, das ihre umfassende berufliche Handlungsfähigkeit nachweist, könnte sie das »Meisterstück« der Fachwirte/Fachwirtinnen sein.

Das Projekt wird eine Musterverordnung mit Orientierungshinweisen für Varianten und Empfehlungen im Hinblick auf die Prüfung vorlegen.

### Zwischenbilanz und Perspektiven

Die inhaltsbezogenen Komponenten des BeQua-Konzepts finden schon jetzt Anwendung in der Verordnungspraxis. Es unterstützt eine Markenprofilierung der Fachwirtberufe

sowie die Qualitäts- und Niveausicherung. Die systematische Befassung mit den Umsetzungsfragen hat aber auch Problemlagen sichtbar gemacht, die gleichwohl bald zu lösen sind:

- Wie lassen sich spezielle Berufsprofile mit Arbeitsmarktnachfrage ökonomisch anbieten und prüfen?
- Wie können Teilanerkennungen abgesichert werden, um bildungssystemübergreifende horizontale und vertikale Übergänge zu erleichtern?
- Welchen Stellenwert soll die Ausbildereignung bei operativen kaufmännischen Führungskräften einnehmen?
- Welche Anforderungen sind an schriftliche komplexe Aufgaben zu stellen und wie ist die Qualität sicherzustellen?
- Wird eine Hauptausschussempfehlung für Prüfungsinstrumente auf Fortbildungsebene benötigt?

Die Fortbildungsberufe der Fachwirte und Fachkaufleute sind in der Gestaltungsdiskussion. Dies trägt zur Verbesserung und Standardisierung bei und damit auch zur Umsetzung des DQR in Deutschland auf dieser Ebene. ◀

### Literatur

BiBB HAUPTAUSSCHUSS: Eckpunkte zur Struktur und Qualitätssicherung der beruflichen Fortbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO). Empfehlung 159 vom 12. März 2014 – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/HA159.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA159.pdf) (Stand: 11.06.2014)

BMBF: Aufstiegsfortbildung und Studium – Bildungs- und Berufsbiografien im Vergleich. Band 10 der Reihe Berufsbildungsforschung. Berlin/ Bonn 2011

BRÖTZ, R. u. a.: »Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Aus- und Fortbildungsberufe (GUK)«. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt. Bonn 2013

DGB; KWB (2008): Vereinbarung zur beruflichen Fortbildung gemäß § 53/54 BBiG und § 42/42a HwO zwischen DGB und Spitzenorganisationen der Wirtschaft vertreten im Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, Berlin, 23.07.2008 – URL: [www.wir-gestalten-berufsbildung.de/fileadmin/user\\_upload/Prüfungswesen\\_Material/2008\\_Fortschreibung\\_Fortbildungsververeinbarung\\_DGB\\_KWB\\_Internet.pdf](http://www.wir-gestalten-berufsbildung.de/fileadmin/user_upload/Prüfungswesen_Material/2008_Fortschreibung_Fortbildungsververeinbarung_DGB_KWB_Internet.pdf) (Stand: 11.06.2014)

DIHK-Fortbildungsstatistik 2012. Berlin 2013 – URL: [www.dihk.de/ressourcen/downloads/fortbildung-2012](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/fortbildung-2012) (Stand: 11.06.2014)

DIHK: Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Rahmenlehrplan mit Lernzielen. Berlin 2008

HRK: Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Bonn 2013

KAISER, F.; KOCK, A.: Kaufmännische Fortbildungsberufe: Ihre Ziele, ihre Charakteristik und konzeptionelle Reformbestrebungen auf der Basis ihrer Gemeinsamkeiten. In: BRÖTZ, R.; KAISER, F. (Hrsg.): Kaufmännische Berufe – Charakteristik, Vielfalt und Perspektiven. Bonn 2014 (im Erscheinen)

KAISER, F. u. a.: Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in kaufmännischen Fortbildungsregelungen. Abschlussbericht. Bonn 2011

LEINEMANN, W.; TAUBERT, TH.: Berufsbildungsgesetz. Kommentar. München 2008

REETZ, L.: Situierete Prüfungsaufgaben. Die Funktion von Situationsaufgaben in Abschlussprüfungen des Dualen Systems der Berufsbildung. 2005 In: bwp@ Nr.8 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe8/reetz\\_bwpat8.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe8/reetz_bwpat8.pdf) (Stand: 11.06.2014)