

**Zusammenfassung der zentralen
Ergebnisse des Projekts:**

**Entwicklungschancen und
Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe
Unternehmensfunktionen**

**Qualifikationsmuster und Karrierepfade
von Fortbildungsabsolventen**

VDI/VDE-Technologiezentrum
Informationstechnik GmbH
Bereich Gesellschaft
Rheinstraße 10 B
14513 Teltow

mit

unique

Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Großbeerenstraße 89
10963 Berlin

Autoren:
Karin Denisow
Joachim Rupp
Annegret Rohwedder
Jan Wessels

Im Auftrag des



Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse des Projekts

Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahen Unternehmensfunktionen

Inhaltsverzeichnis

1	Anlass und Ansatz der Untersuchung.....	3
2	Die Verwertungsbedingungen der untersuchten Fortbildungs-abschlüsse im System der leitungsnahen Unternehmensfunktionen.....	4
3	Personalpolitik und Muster der Stellenbesetzungen in den leitungsnahen Funktionen.....	7
3.1	Die hochschulorientierte Personalpolitik.....	7
3.2	Die fortbildungsoffene Personalpolitik.....	8
4	Die untersuchten vier Berufe im Umfeld der leitungsnahen Unternehmensfunktionen.....	9
4.1	Bilanzbuchhalter/in (IHK).....	10
4.2	Controller/in (IHK).....	12
4.3	Betriebswirt/in (IHK).....	14
4.4	Technische/r Betriebswirt/in (IHK).....	16
5	Schlussfolgerungen aus den Studienergebnissen.....	18
5.1	Schlussfolgerungen für das Aufstiegsfortbildungssystem.....	18
5.2	Schlussfolgerungen zu Inhalten.....	19
6	Projektpartner.....	20

1 Anlass und Ansatz der Untersuchung

Die Entwicklung des Berufsfeldes und der Profile von vier Fortbildungsabschlüssen¹ im Umfeld leitungsnahe Unternehmensfunktionen wird unter der Blickrichtung der Veränderung von Unternehmenssteuerung und betrieblichen Informationssystemen (Controlling) eingehend untersucht. Diese Veränderungen beeinflussen den Erfolg resp. die Verwertungsmöglichkeiten dieser vier Abschlüsse. Die Überprüfung der Verwertungsmöglichkeiten sowie der weiteren Entwicklungsperspektiven der dritten Ebene des Fortbildungssystems² stehen dabei im Mittelpunkt. In Rede steht ebenfalls, inwiefern die Abschlüsse Betriebswirtin/Betriebswirt IHK und Technische Betriebswirtin/Technischer Betriebswirt IHK auf der dritten Ebene im Zusammenhang mit den Abschlüssen Geprüfte Bilanzbuchhalterin/Geprüfter Bilanzbuchhalter IHK und Controllerin/Controller IHK betrachtet werden müssen.

Das System der bundeseinheitlich geregelten Fortbildungsberufe ist erst im Aufbau begriffen. Der aktuelle Stand und die Regelungsart für die in Betracht stehenden Abschlüsse sind in Tabelle 1 dargestellt.

<i>Fortbildungsabschluss</i>	<i>Regelungsart</i>	<i>Seit wann/erstmalig</i>	<i>Zahl der Absolventen</i>
Geprüfte® Bilanzbuchhalter/in	Bundesregelung (§ 46.2 BBiG, § 42.2 HwO)	1990	1990 – 2000 76.821
Controller/in IHK	Kammerregelungen (§ 46.1 BBiG, § 42.1 HwO)	1995 1997 erste Prüfung	1997 – 2001 1.473
Betriebswirt/in IHK	Kammerregelungen (§ 46.1 BBiG, § 42.1 HwO)	1994 1997 3.Ebene	1997 – 2001 3.757
Technische/r Betriebswirt/in IHK	Kammerregelungen (§ 46.1 BBiG, § 42.1 HwO)	(1975) 1992 1997 3.Ebene	1997 – 2001 15.298

Tabelle 1: Regelungsarten und Absolventenzahlen der Berufe

Aufgabe der Untersuchung ist es, die Regelungsarten und Modernisierungsbedarfe für die drei Abschlüsse Controller/in IHK, Betriebswirt/in IHK, Technische/r Betriebswirt/in IHK zu überprüfen sowie den Abschluss Geprüfte® Bilanzbuchhalter/in³ in Bezug auf eine Modernisierung zu betrachten.

Der Qualifizierungs- und Regelungsbedarf der benannten Abschlüsse muss sowohl aus der Sicht der **Funktionsstrukturen**, in denen die Absolventen tätig sein sollen, als auch aus der Sicht der **realen Verwertung** entwickelt werden. Hinzu kommt, dass die Fortbildungsabschlüsse auf einen Qualifikationsvorlauf zurückgreifen; deshalb müssen auch **Berufs- und Bildungsverläufe** dargestellt werden. Hinzu kommt, dass die **Angebots- und Nachfragesituation** bezüglich der Abschlüsse von einer Reihe Umfeldbedingungen abhängig ist, die im und um die Unternehmen zur Wirkung kommen. In Abbildung 1 ist das komplexe Bedingungsgefüge abgebildet, in dem sich die Fortbildungsabschlüsse bewähren und entwickelt werden müssen. Dieses Modell war der Hintergrund für die **Aufdeckung von Wirkzusammenhängen im System**.

¹ Im Einzelnen handelt es sich um die Abschlüsse Betriebswirtin/Betriebswirt IHK, Technische Betriebswirtin/Technischer Betriebswirt IHK, Geprüfte Bilanzbuchhalterin/Geprüfter Bilanzbuchhalter IHK, Controllerin/Controller IHK.

² Vgl. dazu: Zur Systematik von Qualifikationsebenen in der geregelten Aufstiegsfortbildung nach BBiG. Dokument der Sozialparteien vom 12.09.2000.

³ Im Rahmen der Untersuchung wurde nur eine sehr geringe Zahl an Betriebswirten IHK gefunden. Aussagen zu Funktionsbildern und Verwertungsmöglichkeiten von Betriebswirten können deshalb nur anhand der Aussagen von staatlich geprüften Betriebswirten und Betriebswirten VWA getroffen werden. Alle Aussagen zu den Betriebswirten müssen somit mit dieser Einschränkung gelesen werden. Eine separate Studie zum Qualifizierungsbedarf von Betriebswirten IHK wurde deshalb vom BIBB in Auftrag gegeben.

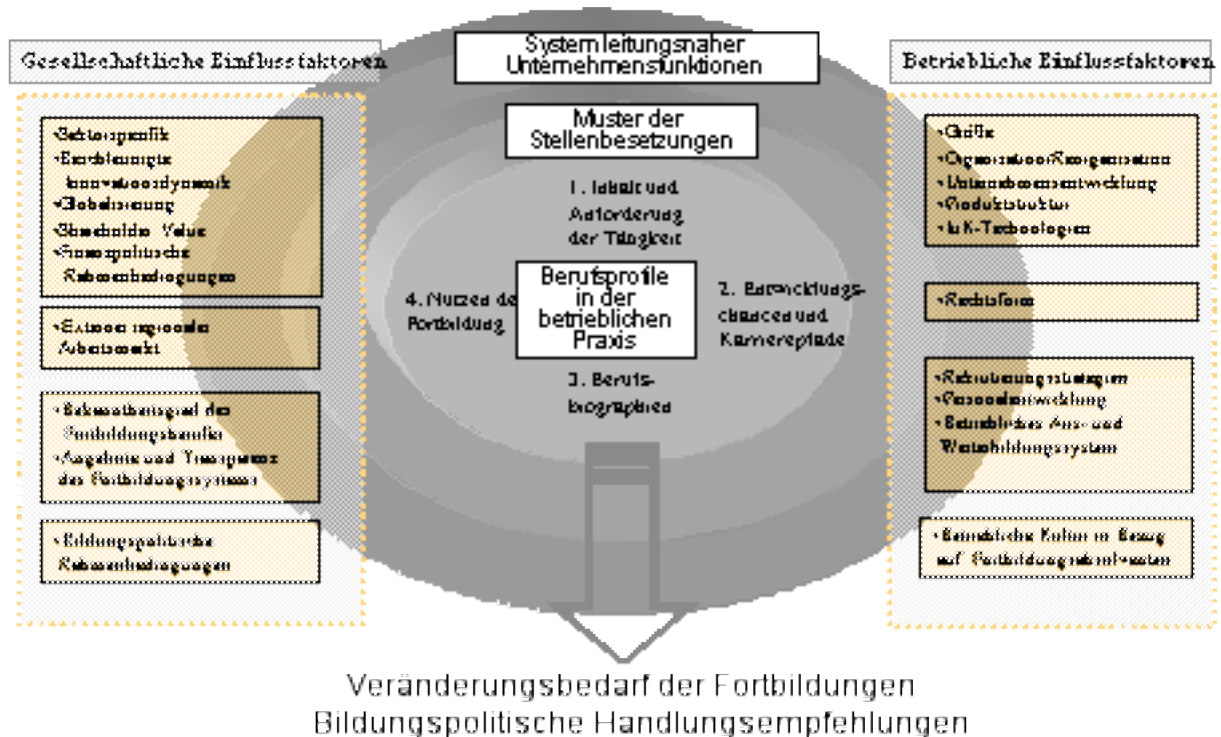


Abbildung 1: Das System leitungsnaher Unternehmensfunktionen im Kontext der gesellschaftlichen und Unternehmensbedingungen

Dieses Wirksystem kann in seiner Funktionsweise nur mit einem qualitativen Forschungsansatz sinnvoll bearbeitet werden. Dabei geht es weniger um die repräsentative Erfassung von Ist-Zuständen als vielmehr um die Herausarbeitung von typischen Problemlagen der Unternehmen sowie der Nachfrager von Fortbildungsabschlüssen in ihrem jeweiligen Kontext. Der qualitative Ansatz, der in Form von Betriebsfallstudien und leitfadengestützten Absolventeninterviews⁴ umgesetzt wird, ermöglicht eine differenzierte Darstellung von unterschiedlichen Handlungssystemen, in denen sich die Fortbildungsabschlüsse bewähren oder (möglicherweise) auch nicht. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse sind insofern abgesicherte Aussagen über die Vielfalt der Bewährungssituationen der Abschlüsse, weil die 40 durchgeführten Fallstudien einen Querschnitt typischer Unternehmens- und berufsbiographischer Situationen aufzeigen. Situationen wiederholten sich in ähnlich typischen Konstellationen; eine Sättigung des Forschungsinteresses wurde mit der Zahl der Fallstudien und den unterschiedlichen Zugängen⁵ zum Thema erreicht.

2 Die Verwertungsbedingungen der untersuchten Fortbildungsabschlüsse im System der leitungsnahe Unternehmensfunktionen

Der Entwicklungsstand und die Entwicklungstendenzen des **Systems der leitungsnahe Unternehmensfunktionen** in der Wirtschaft sind insofern von Bedeutung, als dass sie aktuellen und zukünftigen Bedarf der Unternehmen nach bestimmten Qualifikationen und damit auch nach bestimmten Fortbildungsberufen bestimmen.

Als **leitungsnahe Unternehmensfunktionen** bezeichnen wir Funktionen, die die Unternehmensleitung bei der Erarbeitung betrieblicher Ziele, der Kontrolle ihrer Umsetzung und der Steuerung der Unternehmensprozesse unterstützen. Leitungsnahe Unternehmensfunktionen sind damit Funktionen, die im betrieblichen Informations- und Steuerungssystem verankert sind, in der Regel mittlere und untere Führungsfunktionen oder fachliche Stabsfunktionen umfassen und überwiegend im kaufmännisch-administrativen Bereich – zentral und dezentral – angesiedelt sind. In Abhängigkeit

⁴ Insgesamt wurden 28 Betriebsfallstudien, 11 Studien zu den Berufsprofilen und eine Stellenanzeigenanalyse (zum Funktionsbild des Controllers) durchgeführt.

⁵ Die Zugänge wurden einerseits über die Unternehmen erreicht. Andererseits wurden in den Berufsprofilstudien die Fortbildungsteilnehmer ohne den Weg über die Unternehmen in die Untersuchung einbezogen.

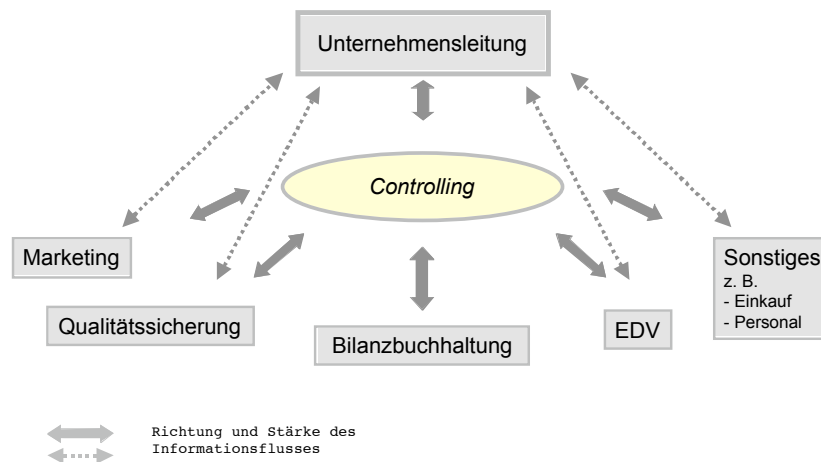


Abbildung 2: Das System leitungsnahe Unternehmensfunktionen in der Wirtschaft

vom Grad der Arbeitsteilung im Unternehmen können diese Funktionen auch bei den Führungskräften selbst angesiedelt sein. Dies trifft z. B. häufig auf die Geschäftsführung von kleinen und mittleren Unternehmen zu. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Controllingfunktion. In ihr werden die für eine rationale Unternehmensführung notwendigen Informationen gebündelt und für eine aktive Unternehmenssteuerung genutzt.

Der Gesamtkomplex der betrieblichen Steuerungsfunktionen, von der die Untersuchung schematisiert ausging, ist in Abbildung 2 dargestellt.

Im Ergebnis der Unternehmensfallstudien identifizieren wir **Entwicklungstendenzen** der leitungsnahe Unternehmensfunktionen, die für die Fortentwicklung des Profils der untersuchten vier Berufe von Bedeutung sind.

- Der Stellenwert von Management- und Controllingsystemen, die ein Steuern der Unternehmen auch unter wechselnden Bedingungen ermöglichen, wächst in Unternehmen aller Größen. Dies heißt nicht, dass sich alle Unternehmen bereits der Aufgabe gestellt haben, Management- und Controllingsysteme zu entwickeln bzw. zu nutzen.⁶ Es heißt aber, dass herausgearbeitet werden muss, in welchem Maße die vier Abschlüsse diese Entwicklungstendenz und Anforderung an Unternehmen stützen können. Ein Ansatzpunkt ist der Einkauf der Leistungen von Bilanzbuchhaltern und Controllern als externe Dienstleistung.
- Die Professionalisierung der kaufmännischen Bereiche in der mittelständischen und Großindustrie schreitet weiter voran. Während noch vor gut einem Jahrzehnt die Positionen im leitungsnahe Bereich häufig mit Qualifikationen besetzt wurden, die nah am Produkt bzw. der Dienstleistung waren⁷, finden wir dort heute auf hohem Niveau qualifizierte Betriebswirte mit oder ohne (in der formellen Qualifizierung erworbenen) Spezialisierungen. Dies spricht für betriebswirtschaftliche Aufstiegsfortbildung allgemein und für ein Stufensystem hin zu höherwertiger betriebswirtschaftlicher Qualifikation im Besonderen. Die Frage nach notwendiger Spezialisierung ist damit noch ungeklärt.
- Das System der leitungsnahe Unternehmensfunktionen differenziert sich aus. In Großunternehmen entsteht ein Bedarf an unterschiedlichen Qualifikationen auf operativer (dezentraler) und strategischer (zentraler) Ebene. Die untersuchten vier Abschlüsse sind vor allem in den dezentralen Bereichen großer Unternehmen zu finden und haben dort ihre Einsatzchancen.
- Mit der Professionalisierung und Ausdifferenzierung der Steuerungsfunktionen von Unternehmen geht eine Zunahme von Arbeitsteilung und Spezialisierung in den Controlling-Funktionen der Großunternehmen und Aktiengesellschaften einher. Dies führt zu einem Bedarf an Zusatzqualifikation (insbesondere für Hochschulabsolventen im Controlling und auch in der Bilanzbuchhaltung). Zunehmend entwickeln sich auch Bedarfe nach unterschiedlichen Qualifika-

⁶ Nach Aussagen eines selbstständigen Bilanzbuchhalters gibt es immerhin noch 50% der (kleinen und auch mittleren) Unternehmen, die keine Kosten-Leistungsrechnung haben.

⁷ Bis Anfang der 90-iger Jahre wurden z. B. in einem Chemie-Unternehmen die Controlling- und andere kaufmännische Funktionen häufig mit Chemikern oder auch Medizinern besetzt. (Fallstudie 20)

tionsebenen, insbesondere in den leitungsnahe Fachbereichen Controlling und Buchhaltung sowie im Vertrieb.

- Mit der Globalisierung verbunden ist die Internationalisierung der Unternehmenssteuersysteme – auch zunehmend in mittelständischen oder gar kleinen Unternehmen, was Qualifikationsbedarf hinsichtlich international anerkannter betriebswirtschaftlicher Organisation sowie dem sicheren Beherrschen von Fremdsprachen hervorruft.

Diese generellen Entwicklungstendenzen widerspiegeln sich differenzierter in fünf verschiedenen Typen von Unternehmen. Relevante Unterscheidungsmerkmale bei der Typisierung der Unternehmen in Bezug auf den Entwicklungsstand der leitungsnahe Unternehmensfunktionen sind dabei:

- das Alter und die Wachstumsdynamik der Unternehmen,
- die Unterscheidung nach kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen und
- die Existenz bzw. Nichtexistenz expliziter und ausgewiesener Controllingfunktionen.

Für die Untersuchung von Einsatzchancen der Abschlüsse erweisen sich die folgenden Unternehmenstypen als sinnvoll:

- Zum Typ 1 gehören überwiegend kleine und junge Unternehmen, die jünger als 15 Jahre und in ihrer Unternehmensgröße relativ konstant sind. Sie sind durch flache Hierarchien und nahe persönliche Beziehungen charakterisiert. Die Unternehmen verfügen über kein explizites Controllingssystem. Die Controllingfunktion ist an Personen bzw. andere kaufmännische Funktionen gebunden (z. B. Geschäftsführung oder Buchhaltung). Die leitungsnahe Unternehmensfunktionen sind wenig ausdifferenziert. Einsatzchancen bieten sich in diesen Unternehmen in erster Linie für Bilanzbuchhalter (auch selbstständige Bilanzbuchhalter), die bei Bedarf gleichzeitig Controllingfunktionen übernehmen. Betriebswirte und Technische Betriebswirte IHK haben – wenn überhaupt – in diesen Unternehmen nur die Möglichkeit, als Geschäftsführer oder leitende Angestellte tätig zu werden. Einsatzmöglichkeiten für Controller IHK werden nicht gesehen. Wir bezeichnen diesen Typ: „Controlling via Führung“.
- Der Typ 2 sind Unternehmen, die ebenfalls jünger als 15 Jahre sind und sich durch ein rasches Wachstum bzw. eine hohe Dynamik von Produkt- und Prozessinnovation auszeichnen. Dies und das Wachstum auf überregionalen nationalen und internationalen Märkten erfordert Instrumente und Funktionen zur expliziten Unternehmenssteuerung. Deshalb existiert eine eigenständige Controllingabteilung. Teilweise können bereits zentrale und dezentrale Controllingfunktionen unterschieden werden. Einsatzchancen haben in diesen Unternehmen insbesondere die Bilanzbuchhalter. Das Controlling erfordert strategische und operative Kompetenzen, die Controllern IHK derzeit nicht zugesprochen werden. Diese Aufgaben bleiben bislang den betriebswirtschaftlichen Hochschulabsolventen vorbehalten. Betriebswirte und Technische Betriebswirte werden äußerst selten vorgefunden; da die Führungspositionen fast ausschließlich mit Hochschulabsolventen oder mit langjährig in den Zielmärkten erfahrenen Fachkräften besetzt werden. Wir bezeichnen diesen Typ: „Controlling via Qualifikation“.
- Zum Typ 3 gehören mittelständische Unternehmen, die jünger als 15 Jahre alt sind und über eine stark zentralisierte Unternehmensführung verfügen. Sie sind in ihrer Größe, ihren Produkten und Prozessen relativ konstant. Es existiert ein explizites Controlling, das häufig durch externe Dienstleister (Controlling-Berater oder selbstständige Bilanzbuchhalter) erbracht wird. In diesen Unternehmen haben Bilanzbuchhalter Einsatzchancen. Die externe Dienstleistung ist mit hohen Anforderungen an die Beratungskompetenz, Methoden- und Instrumentenkenntnis verbunden, die Controllern IHK gegenwärtig nicht zugeschrieben werden. Betriebswirte und Technische Betriebswirte sind selten zu finden. Verwertungsmöglichkeiten dieser Qualifikation sind hier auf der Führungsebene zu sehen; dazu müssten die Qualifikationsinhaber zum Gründungskreis bzw. erweiterten Gründungskreis gehören. Wir bezeichnen diesen Typ: „Controlling via Dienstleistungen“.
- Typ 4 sind eigentümergeführte Unternehmen kleiner und mittlerer Unternehmensgröße und vom Unternehmensalter als reife Unternehmen zu begreifen. Die Marktsituation ist eher stabil, so dass der Druck auf rationale, methoden- und instrumentengestützte Unternehmensführung nicht so stark ist. Das Controlling hat einen geringen Stellenwert und existiert nicht als eigenständige Funktion. Es gibt aber auch Beharrungstendenzen gegenüber einer rationaleren Unternehmensführung. Berufserfahrung hat in diesen Unternehmen einen hohen Stellenwert. In diesem Unternehmensumfeld haben vor allem Betriebswirte und Technische Betriebswirte mit ihrer universelleren Qualifikation sowie die Bilanzbuchhalter Einsatzchancen. Wir bezeichnen diesen Typ: „Controlling via Intuition und Erfahrung“.

- Unternehmen des Typs 5 sind ebenfalls reife Unternehmen, groß und meist als AG organisiert, das heißt managementgeführt. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass dem Shareholder Value zur Unternehmenssteuerung eine hohe Bedeutung zukommt. Die Unternehmensstrukturen sind hoch komplex. Aufgrund dieser Bedingungen existieren teilweise hoch arbeitsteilige Controlling- und Steuerungsfunktionen; Controlling gilt als Kernfunktion der Planungs- und Steuerungssysteme. Es gibt ein differenziertes Wechselspiel von zentralen und dezentralen Controllingfunktionen. In diesen Unternehmen sind alle vier Fortbildungsabschlüsse zu finden; jedoch fast ausschließlich in den operativen und dezentralen Bereichen der leitungsnahe Unternehmensfunktionen. Wir bezeichnen diesen Typ: „Controlling via Arbeitsteilung“.

Insgesamt zeichnet sich das Bild der Verwertungsmöglichkeiten so, dass Betriebswirte und Technische Betriebswirte IHK⁸ bislang eher in reifen und größeren Unternehmen Verwertungschancen besitzen. Der Controller hat bislang eher Einsatzchancen in den Großunternehmen; wobei der Bedarf nach Controlling-Qualifikationen auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen wächst. Der Bilanzbuchhalter kommt in allen Unternehmenstypen zum Einsatz. Sein Verantwortungsrahmen und der Einfluss auf die Unternehmenssteuerungssysteme ist in kleineren Unternehmen größer als in den Großunternehmen. Der Bilanzbuchhalter genießt als Abschluss die stärkste Anerkennung, weil er ein Funktionsfeld besetzt, das in jedem Unternehmen vorhanden sein muss. Er bedient eine elementare und die traditionsreichste Form von Unternehmenssteuerung: die Aufbereitung und Buchung sowie bilanztechnische Aufbereitung der Unternehmensdaten und die Ableitung von Konsequenzen für die Unternehmensführung aus den Zahlen, die vergangenes Handeln abbilden. Die zunehmende Notwendigkeit, aus Unternehmensstrategien und -zielen heraus das Unternehmen zu steuern⁹, wird die Controllingfunktionen in den nächsten Jahren in eine weit höhere Bedeutung setzen als es gegenwärtig der Fall ist. Eine qualitativ höhere Form der Unternehmenssteuerung in Form des Controlling wird sich in den nächsten Jahren noch stärker etablieren und den Bedarf nach Controlling-Qualifikationen sowohl für die Controller als auch für die Betriebswirte und Technischen Betriebswirte erhöhen.

Die Untersuchung des Entwicklungsstandes und der Entwicklungstrends der leitungsnahe Unternehmensfunktionen unterstreicht die Relevanz der vier Abschlüsse für alle Unternehmensformen mit unterschiedlicher Relevanz für die differenzierten Unternehmenstypen. Detailliertere Aussagen zu einzelnen Abschlüssen und zum Gesamtsystem der Berufe sind jedoch erst nach der Betrachtung der Personalpolitiken sowie dem Muster der Stellenbesetzungen und den individuellen Karrieremustern möglich.

3 Personalpolitik und Muster der Stellenbesetzungen in den leitungsnahe Funktionen

Im Rahmen der Studie wird in Bezug auf die vier untersuchten Abschlüsse untersucht, inwiefern das Ebenen- und damit das Entwicklungskonzept in der Aufstiegsfortbildung die Personalentwicklung der Unternehmen stützt und inwiefern es selbst zum einem Bestandteil von Personalentwicklung und Karrieremodellen der Unternehmen geworden ist. In Bezug auf diesen Zusammenhang sind wiederum zwei **Typen von Personalpolitik in den Unternehmen** erkennbar.

3.1 Die hochschulorientierte Personalpolitik

Eine Reihe von Unternehmen verfolgt eine Personalpolitik, die wir als **hochschulorientiert** bezeichnen. Hierzu zählen Unternehmen, in denen nur wenige Fortgebildete der gesuchten Abschlüsse in leitungsnahe Funktionen arbeiten – eine Ausnahme bilden die Bilanzbuchhalter. Die leitungsnahe Unternehmensfunktionen sind in diesen Unternehmen in der Regel mit Hochschulabsolventen besetzt. Die hochschulorientierte Personalpolitik ist darauf ausgerichtet, im Wesentlichen Personal am externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Damit haben Konzepte zur zielgerichteten Entwicklung der Mitarbeiter über das Instrument der Aufstiegsfortbildung in den leitungsnahe Funktionen keinen Raum. Die Personalentwicklung und Karrieremodelle sind in diesen Unternehmen (im Bereich der leitungsnahe Funktionen) eher auf Hochschulabsolventen fokussiert. Die Möglichkeiten des Einsatzes von Fortgebildeten in den vier Berufen sind damit sehr eingeschränkt. Verwertungsmöglichkeiten sind in Unternehmen dieses Typs der Personalpolitik von

⁸ Im Folgenden verwenden wir zur Vereinfachung überwiegend die männlichen Bezeichnungen der Abschlüsse.

⁹ Dieser Prozess wird u. a. durch die Einführung von BASEL II und dem damit verbundenen Rating-Verfahren forciert.

einem hohen individuellen Qualifizierungsengagement der MitarbeiterInnen sowie von der individuellen Durchsetzungsfähigkeit zur Aushandlung einer veränderten Arbeitssituation abhängig. Stehen sie jedoch in direkter Konkurrenz zu Hochschulabsolventen bei der Besetzung von Funktionen, haben sie in diesen Unternehmen kaum Chancen.

Das Bild, das befragte **Personalverantwortliche und fachliche Vorgesetzte aus Unternehmen dieses Typs von Fortbildungsabsolventen besitzen**, ist geprägt vom Mangel an Kenntnis des Fortbildungssystems (Ausnahme: Bilanzbuchhalter). Damit besteht auch wenig Kenntnis über die unterschiedlichen Qualifikationsprofile und die Entwicklungspfade der Fortgebildeten. Bei den befragten Verantwortlichen herrscht das Bild (nicht die Kenntnis!) vor, dass Fortbildungen zu wenig auf den betrieblichen Bedarf abgestimmt seien. Fortbildungsabschlüsse werden gegenüber Hochschulabschlüssen als geringerwertig eingeschätzt, weshalb Fortbildungsabsolventen beim Einstieg oder Umstieg im Unternehmen niedriger eingestuft werden und länger brauchen, um aufzusteigen, wenn es ihnen überhaupt gelingt.

Dennoch wird die Bereitschaft von Mitarbeitern, Fortbildungen zu absolvieren und Abschlüsse zu erwerben, im Einzelfall durchaus positiv bewertet. Der Nachteil sei nach Aussagen der befragten **Personalverantwortlichen und fachlichen Vorgesetzten** aber, dass die berufsbegleitende Fortbildung eine erhebliche individuelle Belastung darstelle und zudem das Risiko von Abwanderungen für das Unternehmen erhöhe.

In einigen Unternehmen der hochschulorientierten Personalpolitik wird davon ausgegangen, dass Stellen nicht nach Qualifikationsstufe, sondern nach individueller Eignung und persönlichem Kompetenzprofil besetzt werden¹⁰. Die scheinbare Gleichstellung der Qualifikationen nützt schlussendlich überwiegend den Hochschulabsolventen, da sie am ehesten über die Qualifikationen verfügen, die dann gefordert werden. Damit haben Fortbildungsabsolventen auch in Unternehmen mit der gleichstellenden Einstellungspolitik Nachteile.¹¹ Ihre Beschäftigungschancen und Möglichkeiten der Verwertung von Aufstiegsqualifikation ist von der individuellen Möglichkeit abhängig, nach einer Qualifizierung die Arbeitsaufgabe mit dem Unternehmen neu zu verhandeln. Das Ergebnis ist äußerst selten ein Aufstieg (vertikale Entwicklung); aber eine qualifiziertere Tätigkeit mit mehr Verantwortung (horizontale Entwicklung) kann durchaus verhandelt und erzielt werden.

Der beschriebene Typ von Personalpolitik wurde vorgefunden in den leitungsnahen und kaufmännischen Funktionen fast aller Großunternehmen (Unternehmenstyp 5) (Ausnahme: die Finanzdienstleister), in jungen Unternehmen (KMU) mit dynamischen Prozess- und Produktentwicklungen (Unternehmenstyp 2) sowie in sehr kleinen Unternehmen (Unternehmen des Typs 1).

3.2 Die fortbildungsoffene Personalpolitik

In Unternehmen mit einer fortbildungsoffenen Personalpolitik ist ein breites Spektrum unterschiedlicher Fortbildungsberufe zu finden. Auch leitungsnaher Unternehmensfunktionen werden mit Fortgebildeten besetzt. Woraus resultiert dieser Zustand?

Die Rekrutierungspolitik setzt zunächst auf unternehmensinterne Potentiale und Personalentwicklung, bevor der externe Arbeitsmarkt zum Einsatz kommt. In der Personalentwicklung und den Karrieremodellen wird die Aufstiegsfortbildung explizit und damit zielgerichtet als eine spezifische Option für Nicht-Akademiker angeboten und von den MitarbeiterInnen genutzt. Die Bewertungsmöglichkeiten der Fortgebildeten in den vier Berufen bestehen in diesen Unternehmen nicht nur in qualifizierter Tätigkeit; es werden auch Aufstiegsmöglichkeiten offeriert.

Es werden auch Situationen vorgefunden, dass in bestimmten Bereichen und Funktionen zwischen Hochschulabsolventen und Fortgebildeten substituiert wird.

Das Bild, das befragte **Personalverantwortliche und fachliche Vorgesetzte aus Unternehmen mit einer fortbildungsorientierten Personalpolitik von Fortbildungsabsolventen besitzen**, ist von einer relativ hohen Sachkenntnis in Bezug auf die untersuchten Abschlüsse geprägt. Die Befragten konnten – im Vergleich zu den befragten Verantwortlichen aus den Unternehmen mit

¹⁰ Eine typische Aussage in diesen Unternehmen ist: "Der Abschluss ist uns gleich. Wichtig ist, dass die Bewerber unseren Ansprüchen genügen." Unter diesen Bedingungen haben die Stellen häufig Anforderungen, die einen hochwertigen Abschluss verlangen, bzw. denen Bewerber mit einem hochwertigen Abschluss eher genügen.

¹¹ Dies ist ein interessantes Phänomen, das über die Thematik dieses Beitrages hinausreicht. Eine Personalpolitik, die nicht nach Qualifikationsstufen unterscheidet, fördert de facto die Einstellung höherwertiger Qualifikation; ist eine hochschulorientierte Personalpolitik.

hochschulorientierter Personalpolitik – sehr viel präziser und auf der Grundlage praktischer Erfahrungen Vor- und Nachteile von Absolventen der Aufstiegsfortbildung benennen. Dabei ist die Sachkenntnis und die Erfahrung mit der Ebene der Fachwirte/Fachkaufleute, die Ebene, die die Bilanzbuchhalter und die Controller einschließt, wesentlich höher als die Kenntnis der Abschlüsse der dritten Ebene. Die wenigen Beispiele für eine explizite Nutzung des Ebenen-Modells für unternehmensinterne Karrieremodelle hin zu leitungsnahen Funktionen sind auch nur in Unternehmen dieser Personalpolitik gefunden worden.

Von der Grundtendenz her überwiegen bei den Befragten positive Bewertungen der Aufstiegsfortbildung – generell. Zum einen werden Vorteile von Fortgebildeten z. B. darin gesehen, dass sie über praktische und langjährige Berufserfahrungen verfügen. Zum anderen wird auch gesehen, dass Fortgebildete bei vergleichsweise hoher Qualifikation doch weniger kosten als Hochschulabsolventen. Auffallend ist auch, dass in fortbildungsoffenen Unternehmen, in denen viele fachliche Vorgesetzte die Fortbildungen kennen, diese dann die Mitarbeiter dazu motivieren, Fortbildungen zu absolvieren.

Das Motiv der Vorgesetzten liegt meist darin, dass sie durch qualifiziertere Mitarbeiter entlastet werden und Fortgebildete Aufgaben mit höheren Anforderungen schneller und kenntnisreicher bewältigen können. Die Fortbildung eröffnet zudem die Möglichkeit, den Mitarbeitern neue Bereiche und Arbeitsfelder anzubieten. Neben den überwiegend positiven Beurteilungen fanden wir aber auch in fortbildungsoffenen Unternehmen bekannte Vorbehalte gegenüber der Aufstiegsfortbildung wieder. Auch hier wird die Gefahr der Abwanderung von Absolventen gesehen.¹² Fortgebildete werden in Bezug auf ihr Abstraktionsvermögen, das konzeptionelle und kreative Denken hinter den Hochschulabsolventen angesiedelt. Damit sind auch in den fortbildungsoffenen Unternehmen die strategischen Unternehmensfunktionen sowie die höheren Managementfunktionen für Fortgebildete schwer zugänglich.

Hinter einer fortbildungsorientierten Personalpolitik, die meist auch mit einer aktiven Ausbildungspolitik verknüpft ist, steckt ein hoher Stellenwert einer zielgerichteten Personalentwicklung in den Unternehmen. Dabei ist Personalentwicklung nicht nur Anliegen von bestimmten Fachabteilungen, sondern immanenter Bestandteil des Führungs- und Vorgesetztenhandelns. Das erleichtert den Fortbildungsabsolventen die Aushandlung einer veränderten Arbeitssituation mit dem Ziel der Verwertung der erworbenen Qualifikation nach Erwerb des Abschlusses. Somit ist in Unternehmen dieses Typs von Personalpolitik die Durchlässigkeit für Nicht-Hochschulabsolventen in der Regel deutlich höher als bei den hochschulorientierten Unternehmen.

Diesen Typ von Personalpolitik verfolgen insbesondere mittelständische Unternehmen im Familienbesitz (Unternehmen des Typs 4) sowie Großunternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen (Unternehmen Typ 5).

Die Ergebnisse zur Personalpolitik weisen darauf hin, dass eine explizite Berücksichtigung des Systems der Aufstiegsfortbildung in den Personalentwicklungskonzepten und Karrieremodellen der Unternehmen zur Förderung der Fortbildung führt und die Chancen für den Einsatz der erworbenen Qualifikation höher sind. Die Potentiale dieser Abschlüsse sind jedoch aufgrund des hohen Anteils von Unternehmen mit hochschulorientierter Personalpolitik bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Mit dem Entwicklungsstand der Personalentwicklungsfunktionen in den Unternehmen wächst die Chance für das entwicklungsorientierte Aufstiegsfortbildungsmodell.

4 Die untersuchten vier Berufe im Umfeld der leitungsnahen Unternehmensfunktionen

Quellen der nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Abschlüssen sind sowohl die Befragungen der Entscheider als auch die Befragungen der Absolventen selbst. In Bezug auf die Abschlüsse Bilanzbuchhalter IHK und Controller IHK beziehen wir Ergebnisse eines Workshops mit Vertretern des BVBC mit ein.

¹² Zum Argument des Abwanderungsrisikos wurden auch die Absolventen der Abschlüsse befragt. Zum einen meinten die Absolventen, dass eine explizite Förderung der Fortbildung durch das Unternehmen und eine anschließende Veränderung der Arbeitssituation die Bindung an das Unternehmen eher fördere. Zum anderen wurde auch zum Ausdruck gebracht, dass eine Nicht-Verwertbarkeit der Qualifikation im eigenen Unternehmen durchaus dazu führe, Stellen mit besserer Verwertbarkeit des Abschlusses am Arbeitsmarkt zu suchen.

Besetzung leitungsnaher Unternehmensfunktionen im Controllingumfeld: Bilanzbuchhalter

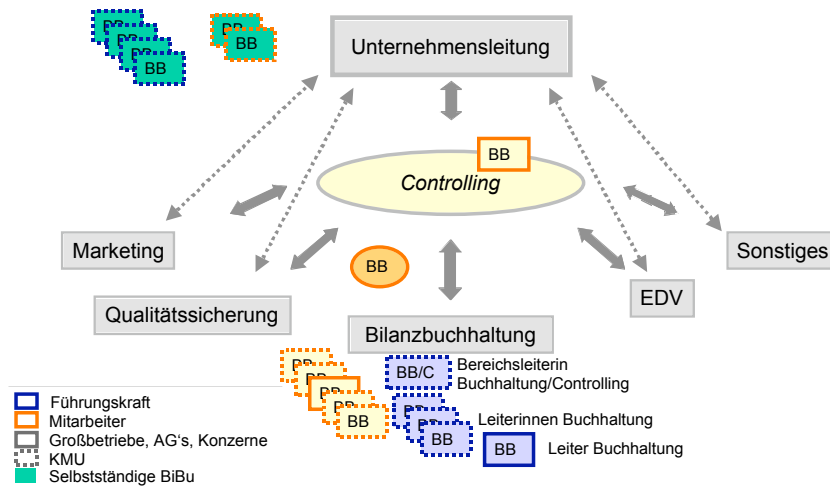


Abbildung 3: Die Einsatzfelder der Bilanzbuchhalter IHK in den Fallstudien

4.1 Bilanzbuchhalter/in (IHK)

Die **Geprüften Bilanzbuchhalter/innen IHK**, die in den meisten Unternehmen vorgefunden wurden (teilweise als externe Leistung eingekauft), arbeiten fast ausschließlich in den fachlichen Aufgabengebieten, für die sie qualifiziert wurden. Sie sind also in den Bereichen der Buchhaltung zu finden. Im Bereich der Buchhaltung übernehmen sie auch häufig Leitungsfunktionen. Der Abschluss bietet die Chance zur Selbstständigkeit. Mittlerweile arbeiten nach Aussagen des BVBC ca. 20.000 Bilanzbuchhalter als externe Dienstleister für kleine und mittelständische Unternehmen.

Neben dem Einsatz in Unternehmen der Wirtschaft sind Bilanzbuchhalter auch als Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien tätig. Für diese Kanzleien übernehmen sie ebenfalls als externe, aber angestellte, Kräfte die qualifizierte Buchhaltung von KMU. Bilanzbuchhalter sind in Unternehmen aller Größenklassen zu finden, da Buchhaltung eine Grundfunktion der Unternehmensorganisation darstellt. Es sind jedoch wesentlich mehr Bilanzbuchhalter in bzw. für KMU tätig als in großen

Bilanzbuchhalter IHK: Entwicklungschancen

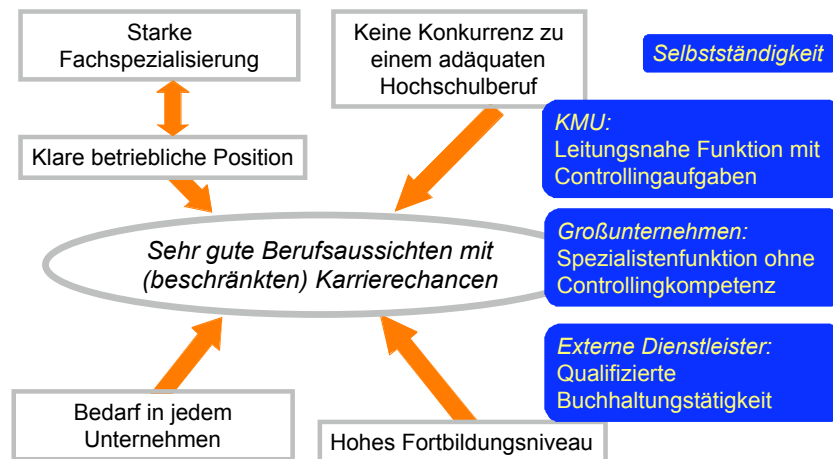


Abbildung 4: Einsatzchancen und Verwertungsbedingungen für Bilanzbuchhalter IHK

Unternehmen (Abbildung 3).

Das Berufsbild verfügt über hohe Anerkennung und Status sowohl in den Unternehmen als auch bei den Absolventen. Er hat eine klare betriebliche Position, ist ein (fach-)spezialisierender Abschluss und hat keine Konkurrenz zu einem adäquaten Hochschulberuf. Damit hat er selbst in Unternehmen mit einer hochschulorientierten Personalpolitik Einsatzchancen. Eine Zusammenfassung der Bedingungen und Möglichkeiten der Verwertung des Abschlusses ist Abbildung 4 zu entnehmen.

Die Motive zur Aufnahme der Fortbildung sind aus Sicht der befragten Bilanzbuchhalter der Wunsch nach Verbesserung der Arbeitsmarktchancen, nach qualifizierterer Tätigkeit, nach Arbeitsplatzsicherheit sowie Branchenunabhängigkeit und größerer Flexibilität bei der Gestaltung der eigenen Berufsbiografie. Es ist auffällig, dass das Motiv "Karriere/Aufstieg" als Ausgangsmotiv keine Rolle spielt; im Resultat der Fortbildung übernehmen aber viele Bilanzbuchhalter Leitungsfunktionen (Abbildung 5).

Die typische **Karriere** der Bilanzbuchhalter ist die Abfolge von kaufmännischer Lehre, Berufserfahrung, Fortbildung zum Bilanzbuchhalter. Von einigen Bilanzbuchhaltern wird bereits der Abschluss des Controller IHK als Zusatzqualifikation erworben. Es wurden auch einige Bilanzbuchhalter angetroffen, die nach einem Betriebswirtschaftsstudium diese Fortbildung als Spezialisierungsrichtung nutzten. Die Bilanzbuchhalter – insbesondere die selbstständigen – bilden sich

Bilanzbuchhalter IHK: Motive zur Fortbildung



Abbildung 5: Motive zur Aufnahme der Fortbildung zum Bilanzbuchhalter IHK

über Seminare und aktuelle Literatur fort. Die möglichen weiteren Entwicklungsschritte hin zum Betriebswirt IHK – also der dritten Ebene – sowie zum Steuerberater kennen die Bilanzbuchhalter zwar; doch werden sie als Entwicklungsoptionen nicht bzw. nur in geringem Maße genutzt. Vielmehr ist zu erkennen, dass der Abschluss eine eigene berufliche Identität hervorbringt, mit der sich die Absolventen identifizieren.

Im Berufsprofil des Bilanzbuchhalters ist verankert, dass er

- für die Organisation und Funktion des betrieblichen Finanz- und Rechnungswesens;
- für das Erstellen des Jahresabschlusses und des Lageberichtes nach Handelsrecht sowie der Steuerbilanz und Berichterstattung aus Finanz- und Betriebsbuchhaltung;
- für die Auswertung und Interpretation des Zahlenwerkes für Planungs- und Kontrollentscheidungen

zuständig ist und den Anforderungen dieser Aufgaben gewachsen sein muss. Diese Aufgaben muss er auch heute erfüllen können. Weiterhin ist das Profil aufgrund der Entwicklungstendenzen der leitungsnahen Unternehmensfunktionen in vielen Unternehmen einem Wandel ausgesetzt.

Moderne Bilanzbuchhalter entsprechen nicht mehr dem Bild des "Alleinarbeiters mit spitzem Bleistift und Ärmelschonern". Das Berufsbild des Bilanzbuchhalters hat im vergangenen Jahrzehnt einen Wandel erfahren. Bilanzbuchhalter erfüllen mittlerweile Aufgaben, die weit in den Steue-

rungs- und Koordinationszusammenhang von Unternehmen hineinreichen. In KMU wird von den Fortgebildeten eine buchhalterische Gesamtberatung im Unternehmen wahrgenommen; es existiert ein enger Kontakt mit der Geschäftsführung und – falls vorhanden – mit dem Controlling. Teilweise – in den KMU und als selbstständige Bilanzbuchhalter – übernehmen Bilanzbuchhalter Aufgaben des Controlling.¹³

In Großunternehmen haben sie eher Spezialisten- oder Leitungsaufgaben im Konzernrechnungswesen und (wesentlich seltener) im Controlling. Auch hier hat sich die Rolle und Funktion der Bereiche des Rechnungs- und Finanzwesens stark geändert. Ihre Funktion besteht nunmehr darin, dem Unternehmen Zahlen zur Verfügung zu stellen, die den Anforderungen an Transparenz, Zeitnähe der Informationen und des Controlling entsprechen.

Im Zuge der Internationalisierung der Unternehmen aller Größenordnungen sind vor Bilanzbuchhalter ebenfalls neue Anforderungen gestellt.

Damit ist ein Wandel des Berufsbildes sichtbar, das aus der Sicht der befragten Bilanzbuchhalter und der Unternehmensvertreter einhergeht mit neuen bzw. höheren Anforderungen an:

- Kenntnissen zur Internationalen Rechnungslegung und Bilanzierung;
- Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit;
- Kenntnisse zum Controlling;
- Führungsverständnis und -fähigkeiten;
- Die Beherrschung der informationstechnischen Instrumente, insbesondere der verschiedenen Anwendungssoftware.

Desweiteren wurde von den Befragten dargelegt, dass auch neue Formen der Arbeits- und Prozessorganisation, wie z. B. das Projektmanagement, von Bilanzbuchhaltern in ihrer Tätigkeit berücksichtigt werden müssen.

4.2 Controller/in (IHK)

Besetzung leitungsnahe Unternehmensfunktionen im Controllingumfeld: Controller

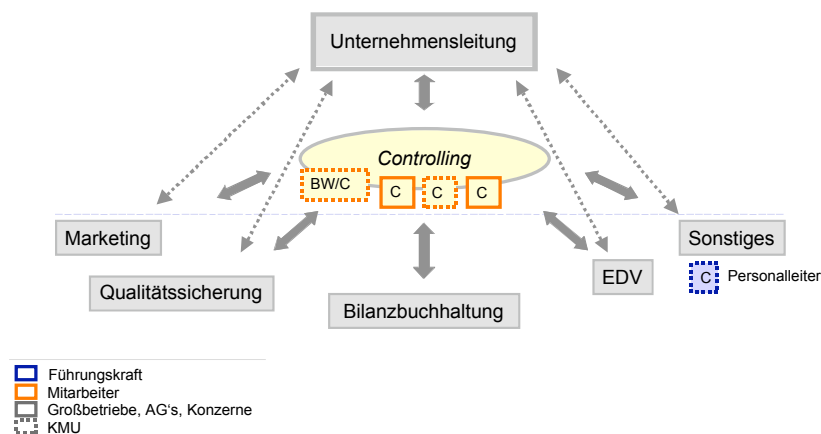


Abbildung 6: Die Einsatzfelder der Controller IHK in den Fallstudien

Die **Controller/innen IHK** sind überwiegend in den (ausgewiesenen) Controllingbereichen der Unternehmen als Mitarbeiter – nicht als Führungskräfte – eingesetzt. Controller IHK, die in anderen kaufmännischen Bereichen, wie z. B. der Buchhaltung und dem Personalbereich tätig sind, haben diesen Abschluss nicht als Basisabschluss absolviert, sondern als Zusatzqualifikation zu

¹³ Diese Entwicklung wird vom Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC) mit einem Diskussionsvorschlag aufgenommen, das in einem neuen Berufsbild mit dem Namen „Bilroller“ münden soll.

der vorhandenen fachkaufmännischen Qualifikation. Die Bilanzbuchhalter mit dem Controller-Abschluss reagierten damit auf die erhöhten Anforderungen an Controlling-Funktionen in ihrer Tätigkeit in kleinen Unternehmen bzw. als Selbstständige (Abbildung 6).

Damit ist dieser Abschluss als ein fachkaufmännischer Abschluss einzuordnen, der auf bestimmte Fachbereichsaufgaben – in diesem Falle das Controlling – vorbereitet.

Controller IHK sind fast ausschließlich in den Bereichen des operativen Controlling tätig. Ihre Einsatzspanne hängt stark von ihren beruflichen Entwicklungspfaden ab. Es sind zwei typische Entwicklungspfade zu erkennen.

- a) Kaufmännische Lehre, beruflicher Einsatz, Fortbildung mit einem staatlich geregelten oder privaten Abschluss, Controller IHK.
- b) Hochschulstudium der Betriebswirtschaft, beruflicher Einsatz, Controller IHK.

Auf beiden Wegen wird die Fortbildung genutzt, um das fachspezifische Know-How für den Einsatz im Controlling zu erwerben – als Zusatzqualifikation, nicht als Aufstiegsqualifikation. Als eigenständiger Fachkaufleuteabschluss ist der Controller IHK bislang noch nicht profiliert. Hier ist weiterer Diskussionsbedarf vorhanden. Insbesondere die Schnittstellen und teilweise auch die Konkurrenzen zum Abschluss Bilanzbuchhalter und Betriebswirt raten an, diese Problematik immer im Zusammenhang mit den anderen Abschlüssen zu betrachten. Zudem steht der Controller IHK bislang in den ausgewiesenen Controllingbereichen in scharfer Konkurrenz zu den betriebswirtschaftlichen Hochschulabschlüssen. Zu den Bedingungen und Einsatzpfaden folgt Abbildung 7.

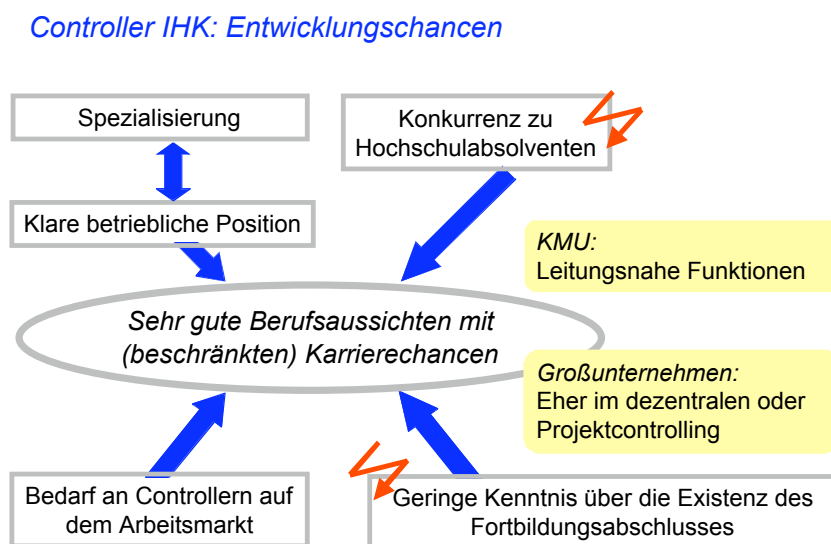


Abbildung 7: Einsatzchancen und Verwertungsbedingungen für Controller IHK

Die Fortbildung zum Controller IHK wurde in den meisten untersuchten Fällen absolviert, um in den Bereich Controlling bzw. in das Controllingumfeld zu gelangen (Seiteneinstieg). Dabei wurde auch betont, dass das Fach interessant sei, insbesondere die Kombination aus Zahlen und Fakten mit dem Ableiten von Konsequenzen für zukünftiges Handeln. Die Erweiterung der Qualifikation ist ein weiteres Motiv (Abbildung 8).

Das Funktionsbild des Controllers hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Während die Schwerpunkte des Controlling früher in der Auswertung von Finanz- und Ergebniswerten lagen, verlagern sie sich nun auf die Betrachtung von Frühindikatoren wie Kundenwerte, Innovations- und Mitarbeiterpotenziale. Controller nehmen Risikoabschätzungen vor und tragen so zur Entscheidungsfindung bei. Controlling gilt als eine Art Früherkennungssystem, das darauf ausgerichtet ist, Gefahren in der Unternehmensentwicklung aufzuzeigen und Strategien zu entwickeln, um diesen Gefahren entgegenzusteuern.

Die fachlich-inhaltlichen Aufgaben von Controllern sind eng an die Veränderungen von Unternehmen gekoppelt. Dabei sind momentan zwei sich wechselseitig bedingende Entwicklungen zu beobachten. Auf der einen Seite wird Controlling mit der zunehmenden Vernetzung von Unternehmen verstärkt als ganzheitliche Aufgabe betrachtet, die das komplexe Zusammenwirken quali-

Controller IHK: Motive zur Fortbildung



Abbildung 8: Motive zur Aufnahme der Fortbildung zum Controller IHK

tativer und quantitativer betrieblicher Erfolgsfaktoren erfasst und die Wechselwirkung von unternehmensinternen und -externen Einflüssen einbeziehen muss. Auf der anderen Seite differenzieren sich die Funktionen mit der Dezentralisierung des Controlling zunehmend aus. Für die Tätigkeit von Controllern zeichnen sich dabei die folgenden Spezialisierungsmöglichkeiten ab:

- Operatives Controlling (Spartencontrolling, Controlling einzelner Fachbereiche, ...) sowie
- Strategisches Controlling (Beteiligungscontrolling, Risikomanagement, zentrales Controlling, ...).

Für die weitere Entwicklung dieses Abschlusses sind zwei Szenarien denkbar. Das eine Szenario besteht darin, den Abschluss als Zusatzqualifikation für Fachwirte/Fachkaufleute mit dem Einsatzwunsch Controlling sowie für akademische Betriebswirte weiter zu profilieren. In diesem Falle wären Anrechnungsregelungen der Vorqualifikationen vonnöten. Diese Controller IHK hätten Einsatzchancen in Unternehmen der Typen 1, 2 und 5.

Das zweite Szenario besteht darin, auf die Entwicklungstendenzen des Controlling als Funktion zu setzen und den Abschluss des Controller IHK als eigenständigen Abschluss für operative, dezentrale Controllingfunktionen in Großunternehmen (Unternehmenstyp 5) weiter auszubauen. Damit könnten Entwicklungen der Controllingbereiche in diesen Unternehmen aus dem Bildungssystem heraus gestützt werden.

In den Unternehmen der Typen 3 (junge Unternehmen mit zentraler Unternehmenssteuerung) und 4 (eigentümergeführte Unternehmen ohne explizites Controlling) haben Controller IHK nur dann Chancen, wenn

- a) sich das Controlling-System ausdifferenziert (Typ 3) oder
- b) eine Hinwendung zu methoden- und instrumentengestützter Unternehmensführung erfolgt und der Qualifikationsbedarf durch interne Personalentwicklung abgedeckt werden soll.

Insgesamt ist in Bezug auf den Controller IHK zu erkennen, dass er als eigenständiger Abschluss bislang weniger funktioniert und mehr als Angebot für eine Spezialisierung und den Seiteneinstieg in Controllingbereiche genutzt wird.

4.3 Betriebswirt/in (IHK)

Im Rahmen der Studie wurde nur ein **Betriebswirt IHK** gefunden. Alle anderen Fälle von Betriebswirten sind fortgebildete Betriebswirte mit anderen Abschlüssen (VWA und staatlich geprüfter Betriebswirt). Damit ist erkennbar, dass die Fortbildung zum Betriebswirt IHK immer noch einen "Sonderfall" darstellt. Die anderen Abschlüsse sind bekannter und weiter verbreitet. Sie haben längere Traditionen. Außerdem decken sie den Bedarf nach einer flexibel einsetzbaren Qualifikation von Nachfragern mit einer kaufmännischen Lehre. Insofern können die Ergebnisse zu diesem

Besetzung leitungsnaher Unternehmensfunktionen im Controllingumfeld: Betriebswirte

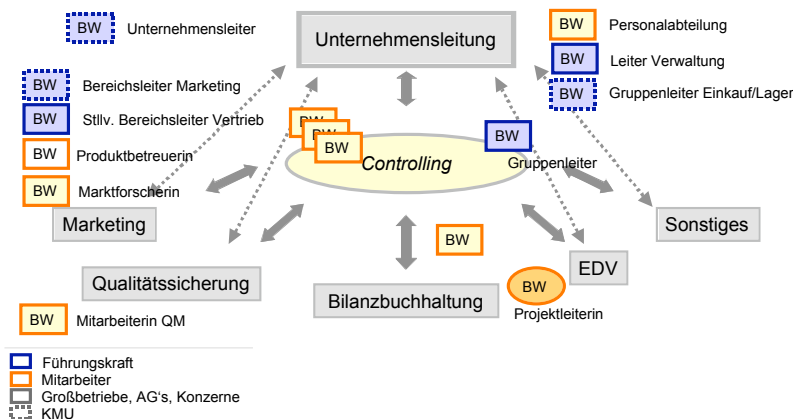


Abbildung 9: Einsatzfelder der Betriebswirte im Rahmen der Fallstudien

Abschluss nur Hinweise geben auf potenzielle Einsatzfelder von Betriebswirten IHK. Aussagen zur Wirksamkeit und Nützlichkeit des Stufenkonzeptes, zu Berufsbiografien und Motiven können hier nicht getroffen werden. Aufgrund dieser Lücken wurde eine weitere kleine Studie in Auftrag gegeben, die sich speziell den Betriebswirten IHK widmet. Sie liegt inzwischen vor.¹⁴

An dieser Stelle legen wir nur dar, in welchen Funktionsfeldern die Betriebswirte tätig sind. Dies sind Hinweise darauf, dass Fortbildung zum Betriebswirt auf Bedarf von Unternehmen stößt.

Die gefundenen und befragten Betriebswirte sind in fast allen kaufmännischen Bereichen zu finden (Vertrieb, Marketing, Controlling, Personal, Einkauf/Lager). Sie sind – selbst mit den VWA und staatlich geprüften Abschlüssen – häufiger als die Bilanzbuchhalter und Controller in Führungspositionen anzutreffen (Abbildung 9).

Die Betriebswirte selbst bezeichnen sich als betriebswirtschaftliche "Allrounder" und werden auch

Betriebswirte: Motive zur Fortbildung



Abbildung 10: Motive zur Fortbildung von Betriebswirten (VWA und staatlich geprüfte Betriebswirte)

¹⁴ Denisow, K.; Schmidt, S. (2002): Qualifizierungsbedarf von Betriebswirten IHK. Studie im Auftrag des BIBB:

so von den Unternehmensvertretern gesehen. Die flexible Einsetzbarkeit der Qualifikation in fast allen kaufmännischen Funktionen stellt sich aus der Sicht der Teilnehmer als ein Qualitätsmerkmal dar. Die Fortgebildeten erhoffen sich Einstiegsmöglichkeiten in qualifiziertere kaufmännische Tätigkeiten sowie Aufstiegsoptionen (Abbildung 10). Die fachliche Ausrichtung möchten die Teilnehmer eher am betrieblichen Bedarf orientieren als an persönlichen Spezialisierungswünschen.

Der Betriebswirt ist damit der am flexibelsten einsetzbare und eingesetzte Fortbildungsabschluss. Seine Einsatzmöglichkeiten sind geringer an die Entwicklungstendenzen der leitungsnahen Unternehmensfunktionen gebunden. Sie hängen stärker mit der Personalentwicklungspolitik und den Karrieremodellen der Unternehmen zusammen. Insofern haben Betriebswirte vor allem in Unternehmen mit einer fortbildungsorientierten Personalpolitik Verwertungschancen.

Diese Ergebnisse in Bezug auf die Betriebswirte VWA und die staatlich geprüften Betriebswirte führen zu der Hypothese, dass der Betriebswirt IHK mit seiner klaren Managementausrichtung als Aufstiegsfortbildung für Fachwirte und Fachkaufleute adäquat konzipiert sein könnte. Es könnten konkurrenzuelle Verhältnisse zum Controller IHK gegeben sein; zumindest für Fachwirte/Fachkaufleute, die explizit im Controllingbereich tätig sein möchten. Als Aufstiegsqualifikation könnte in Zukunft die Konkurrenz zu Fachhochschulabschlüssen und MBA-Angeboten zunehmen. Eine Überprüfung dieser kurz angeführten Hypothesen ist u. a. der bereits genannten Studie des BIBB zu entnehmen.

4.4 Technische/r Betriebswirt/in (IHK)

Die **Technischen Betriebswirte/innen IHK** wurden – bis auf eine Ausnahme und dies war ein Selbstständiger – in den produktions- und techniknahen Bereichen vorgefunden. Einkauf, Facility Management, Qualitätssicherung, Technik, Projektleiter sind Einsatzfelder der Technischen Betriebswirte IHK. Bemerkenswert ist der hohe Anteil besetzter Leitungsfunktionen durch die Technischen Betriebswirte IHK. Damit ist auch der Technische Betriebswirt ein flexibel einsetzbarer Abschluss, der in allen Funktionen von technisch-kaufmännischen Schnittstellen zu finden ist. Im Umfeld leitungsnaher Unternehmensfunktionen ist er eher an die Bereiche der Produktion, Qualitätssicherung und des Vertriebs gebunden als an die anderen rein kaufmännischen Funktionen (Abbildung 11).

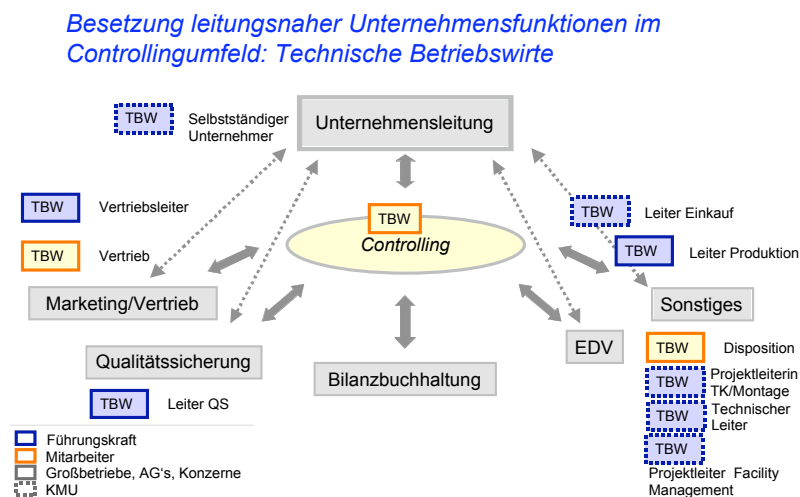


Abbildung 11: Die Einsatzfelder der Technischen Betriebswirte IHK im Rahmen der Fallstudien

Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass das dreistufige Modell im produktionsnahen Bereich auf praktischen Bedarf und Nachfrage der Unternehmen stößt. Damit ist dieser Abschluss ein Beispiel dafür, wie durch strukturiertes und zielgruppengenaues Agieren ein neuer Entwicklungspfad konzipiert wurde. Zu bemerken ist jedoch, dass der Technische Betriebswirt IHK offensichtlich Einschränkungen hinsichtlich der Branchen unterliegt. Er wurde nur in produzierenden Unternehmen angetroffen. In Dienstleistungsunternehmen ist er nicht gefunden worden.

Typische Karrieren der Technischen Betriebswirte sind eine gewerbliche Lehre, berufliche Praxis, Meister- oder Technikerprüfung, berufliche Praxis, Abschluss zum Technischen Betriebswirt. Die Karriere führt häufig aus den unmittelbar gewerblich-technischen Funktionen heraus. Eine Gruppe

Technischer Betriebswirt IHK: Entwicklungschancen

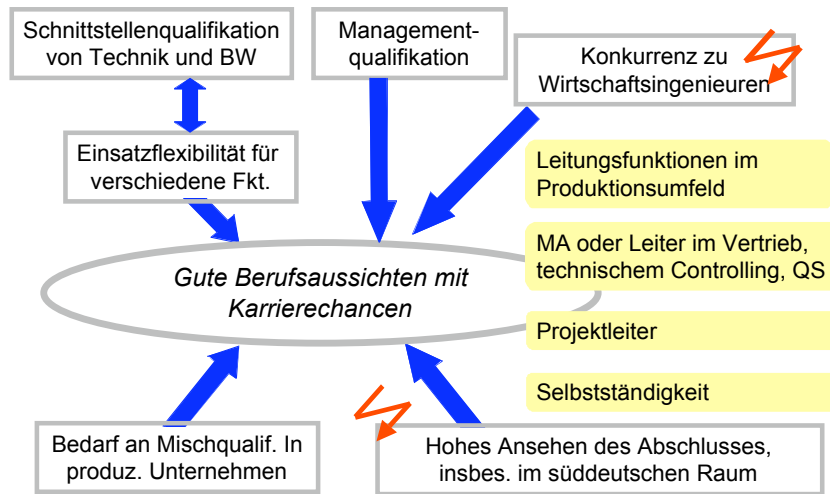


Abbildung 12: Einsatzchancen und Verwertungsbedingungen für Technischer Betriebswirt IHK

der Technischen Betriebswirte realisiert dann eine Karriere entlang von Leitungsfunktionen im produktionsleitenden und produktionsvorbereitenden Umfeld. Eine andere Gruppe nutzt den Abschluss, um stärker in kaufmännische Bereiche hineinzugehen.

Der Abschluss diente damit der Verbesserung der Einsatzflexibilität der Absolventen; sowohl funktional als auch hierarchisch. Mit der Mischqualifikation von Technik und Betriebswirtschaft besitzen die Technischen Betriebswirte qualifikatorische Besonderheiten gegenüber den "reinen" Betriebswirten, stehen aber in Konkurrenz zu der akademischen bzw. Fachhochschulausbildung der Wirtschaftsingenieure. Stark spezialisierte kaufmännische Tätigkeiten wie z. B. die Buchhaltung und das kaufmännische Controlling übernehmen sie i.d.R. nicht (Abbildung 12).

Die Fortbildung wird mit verschiedenen Motiven aufgenommen. Im Vordergrund stehen Motive zur Sicherung beruflicher Perspektiven und der Erwerb von Qualifikation für eine interessante Arbeit. Insbesondere junge Meister schlossen in mehreren Fällen an die Meisterprüfung gleich noch die Fortbildung und Prüfung zum technischen Betriebswirt an, da sie keine Beschäftigungschancen

Technischer Betriebswirt IHK: Motive zur Fortbildung

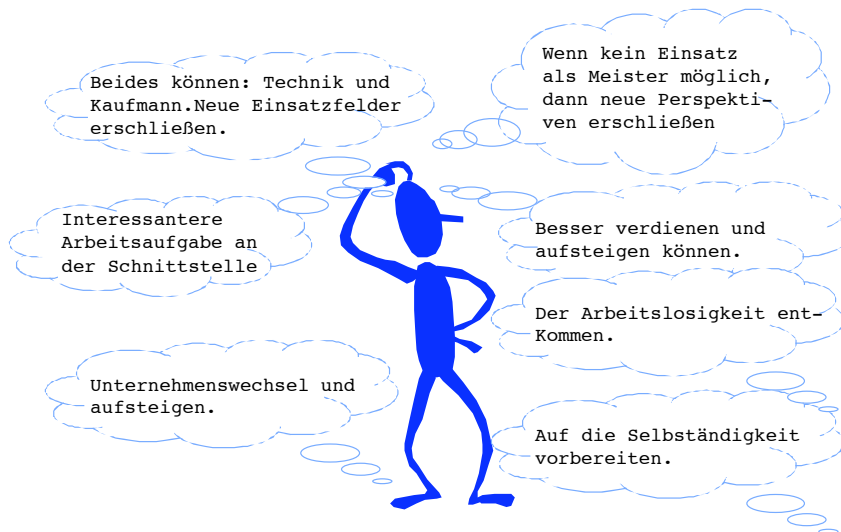


Abbildung 13: Motive zur Aufnahme der Fortbildung zum Technischen Betriebswirt IHK

als Meister sahen. Ein weiteres wichtiges Motiv zur Prüfung ist eine berufliche Neu- bzw. Umorientierung hin zu Schnittstellenfunktionen zwischen technischen und kaufmännischen Bereichen. Die Aufstiegsorientierung tritt hinter die beiden erstgenannten Motive etwas zurück; spielt aber im Vergleich zum Bilanzbuchhalter IHK und Controller IHK eine größere Rolle (Abbildung 13).

Aufgrund der Heterogenität des Einsatzes der Technischen Betriebswirte IHK ist ein spezifischer Wandel der Funktionen nicht vorgefunden worden. Die generellen Entwicklungstendenzen der leitungsnahe Funktionen wie die Globalisierung, Professionalisierung, Dezentralisierung, Ausdifferenzierung und das stärkere Gewicht des Controlling in allen leitungsnahe Funktionen wirken sich auch auf die Qualifikationsanforderungen an die Technischen Betriebswirte IHK aus. Generell wurde von befragten Absolventen geäußert, dass die Prüfung inhaltlich modernisiert werden sollte. Besondere Bedeutung haben dabei folgende Aspekte:

- Stärkere Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und der Controllingsysteme;
- Kalkulation und Controlling von Produkten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg;
- Internationale betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente;
- Fremdsprachenkenntnisse;
- Kommunikationsfähigkeiten an den Nahtstellen von technischer und kaufmännischer Welt;
- Ein modernes Verständnis von Führung, wie z. B. Coaching von Mitarbeitern, Förderung von Teamentwicklung;
- Ganzheitliches Management von Geschäftsprozessen.

Der Technische Betriebswirt IHK ist ein anerkannter und erfolgreicher Abschluss und verschafft Meistern und Technikern weitergehende Perspektiven mit vielfältigen Verwertungschancen. Eine bundesweit anerkannte Regelung und eine Modernisierung der Inhalte könnte dem weitere Impulse geben.

5 Schlussfolgerungen aus den Studienergebnissen

In diesem Teil sind Schlussfolgerungen aufgeführt, die in den einzelnen Abschnitten noch nicht behandelt wurden.

5.1 Schlussfolgerungen für das Aufstiegsfortbildungssystem

Alle untersuchten Fortbildungsberufe erfüllen die Kriterien einer bundesweiten Regelung. Die Abschlüsse Controller IHK sowie Betriebswirt IHK sollten stärker profiliert und durch Öffentlichkeitsarbeit sowie attraktive Angebote bekannter gemacht werden. Unternehmen, die eine aktive und fortbildungsoffene Personalpolitik betreiben, werden dies unterstützen.

Eine Verzahnung der vier Abschlüsse miteinander ist nur im Zusammenhang mit dem neugeschaffenen Abschluss des Controller IHK zu erkennen. Zu erkennen ist einerseits der Bedarf nach einer weitergehenden Öffnung der drei anderen Abschlüsse hin zum Controlling als zentralem Instrument der Unternehmenssteuerung. Andererseits ist erkennbar, dass die Entwicklungen der Controllingfunktionen in den Unternehmen auch mit einem eigenständigen Controller-Profil aus dem Bildungssystem heraus gestützt werden könnten.

Die zunehmende Vernetzung der leitungsnahe Unternehmensfunktionen einerseits und die Spezialisierungen andererseits weisen darauf hin, dass das System vertikal und horizontal durchlässiger gestaltet werden sollte. Dies trifft insbesondere auf die Abschlüsse Bilanzbuchhalter IHK und Controller IHK zu. Dabei sollten die Berufe durch zu vermittelnde Kernmodule ihr eigenes Profil sichern (Bilanzbuchhalter) bzw. stärken (Controller). Weitere Module sollten beiden Berufsgruppen angeboten werden. Auf diese Weise könnten die Teilnehmer ihr Wissen in Abhängigkeit von ihren Eingangsvoraussetzungen und speziellen Einsatzgebieten weiterentwickeln. Dies würde zu dann bewusst gestalteten Überschneidungen der Berufe führen.

Bewusst gestaltete Überschneidungen sollte es auch in Richtung der Betriebswirtebene geben. Durch Anrechnungsregeln könnten Dopplungen trotzdem vermieden werden.

Eine weitergehende Öffnung der Angebote für andere Zielgruppen, insbesondere für Hochschulabsolventen ist eine Schlussfolgerung aus der bislang schon sichtbaren Nutzung dieser Angebote, insbesondere durch Betriebswirte, die ein Hochschulstudium absolviert haben. Das trägt weniger zur Verschärfung der Konkurrenz bei; es trägt nach Einschätzung der Befragten vielmehr zur

weiteren Anhebung des Stellenwertes oder Images der Abschlüsse bei. Diese Schlussfolgerung betrifft insbesondere die Abschlüsse Bilanzbuchhalter IHK und Controller IHK.

Das Drei-Ebenenmodell der beruflichen Weiterbildung wurde in der Praxis bei den vier Abschlüssen kaum vorgefunden. Insbesondere die erste Ebene der Weiterbildung wird kaum genutzt.

5.2 Schlussfolgerungen zu Inhalten

In Bezug auf inhaltliche Modernisierungen der einzelnen Abschlüsse wird auf die Abschnitte 4.1. bis 4.4. verwiesen. Hier weisen wir nur noch auf mögliche Schneidungen hin.

Zu beobachten ist die weitere Entwicklung der Schnittstelle zwischen Bilanzbuchhaltung und Controlling. Insbesondere in KMU könnte sich die Entwicklung hin zum "Biltroller" weiter fortsetzen. Ein wichtiger Befund ist, dass der Bilanzbuchhalter und der Controller in den Unternehmenstypen ohne explizite bzw. arbeitsteilige Controllingfunktion („Controlling via Führung“) in ihren Aufgaben und Anforderungen allmählich zusammenwachsen. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass die Spezialisierungstendenzen zwischen (Bilanz-)Buchhaltung und Controlling ab einer Unternehmensgröße von etwa 120 Mitarbeitern zunehmen – insbesondere in Dienstleistungsunternehmen. Die Wahrung der spezifischen Qualifikation der Bilanzbuchhalter und deren Öffnung hin zum Controlling sollte Berücksichtigung finden.

Es wurde von befragten Teilnehmern angeregt, den Rahmenstoffplan der Bilanzbuchhalter anders aufzubauen, um das Profil des Bilanzbuchhalters zu schärfen und den neuen sowie differenzierteren Anforderungen eines Teils der Wirtschaft anpassen zu können. So wurde vorgeschlagen, Basismodule zu konzipieren und aufbauend auf diesen dann Spezialisierungsmodule anzubieten. Als Beispiele wurden genannt: Spezialisierungen in Richtung Controlling oder Selbstständigkeit.

Der Controller sollte umgekehrt wiederum mehr Kenntnisse in den Bilanzierungsinstrumenten erwerben. Auch hier kommen die Systeme IAS und US-GAAP als Modernisierung der Inhalte in Betracht. In Bezug auf Fähigkeiten sollte den Controllern die Möglichkeit angeboten werden, Beratungskompetenz zu erwerben. Inhaltlich gestärkt werden sollten die Module Projektmanagement, Excell/Access, SAP R3, Internationales Treasuring, Psychologie der Beratung und spezielle Controlling-Bereiche.

Bilanzbuchhalter und Controller brauchen solide Kenntnisse von modernen informationstechnisch gestützten Managementinformations- und Datenbanksystemen. Die veralteten Inhalte zur IT sollten aus der Ausbildung der Bilanzbuchhalter gestrichen werden. Grundkenntnisse zur Informationstechnik sollten bei Bilanzbuchhaltern und Controllern vorausgesetzt werden, so dass die Informationstechnik möglicherweise einen geringeren Umfang einnehmen kann als es bislang der Fall ist; dann aber mit aktuellen Inhalten.

Ein widersprüchliches Bild zeigt sich in Bezug auf die Schlussfolgerungen bezüglich der Sprachkompetenz der Teilnehmer. Einerseits wird nach Vermittlung von fachspezifischem Vokabular verlangt; andererseits eine Ausweitung des Stundenvolumens eher abgelehnt. Angesichts dieser Ergebnisse könnte eine Konsequenz in Zusatzangeboten bestehen. Damit wären Wahlmöglichkeiten sowohl bezüglich der Sprache als auch bezüglich der Inhalte gegeben.

Schlussfolgerungen bezüglich der Technischen Betriebswirte IHK sind im Abschnitt 4.4. enthalten. Sie betreffen auch die möglichen Schneidungen zum Controlling.

6 Projektpartner

Projektpartner von VDI/VDE-IT



Pamela Meil
Tel.: 089-27 29 21-67
pamela.meil@isf-muenchen.de



Dr. Nicola Düll
Tel.: 089-87 57 90 24
Duell@economix.org



Arbeitsgestaltung, Personal-
und Organisationsentwicklung

Dr. Karin Denisow
Tel.: 030-25 29 76 40
denisow@unique-berlin.de

Dr. Gerda Jasper
Tel.: 030-25 29 76 42
Jasper@unique-berlin.de

Dr. Annegret Rohwedder
Tel.: 030-25 29 76 40
Rohwedder@unique-berlin.de

Fachliche Begleitung



Bundesinstitut für Berufsbildung

Heinrich Tillmann
Tel.: 0228-107 2621
tillmann@bibb.de

Dr. Ulrich Blötz
Tel.: 0228-107 2619
Bluetz@bibb.de