



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Beruf und Betriebswirtschaft

Wege zu leitenden Funktionen in Unternehmen



Impressum

Herausgeber

Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11055 Berlin

Bestellungen

schriftlich an den Herausgeber
Postfach 30 02 35
53182 Bonn
oder per
Tel.: 01805 – 262 302
Fax: 01805 – 262 303
(0,12 Euro/Min. aus dem deutschen Festnetz)
E-Mail: books@bmbf.bund.de
Internet: <http://www.bmbf.de>

Redaktion

BMBF, Referat 222, Ordnung der beruflichen Bildung

Autorin

Pressebüro Helga Ballauf M.A., München

Gestaltung

Heimbüchel PR
Kommunikation und Publizistik GmbH,
Köln/Berlin

Bonn, Berlin 2005 (überarbeiteter Nachdruck 2006)

Gedruckt auf Recyclingpapier



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Beruf und Betriebswirtschaft

Wege zu leitenden Funktionen in Unternehmen





„Bildung eröffnet Chancen“ – das ist kein leeres Schlagwort; das ist die Realität der Absolventen und Absolventinnen der in dieser Broschüre beschriebenen Fortbildungsabschlüsse. Insbesondere Inhaber kaufmännischer Berufsausbildungsabschlüsse haben durch diese Fortbildungen die Möglichkeit, ihr Potenzial weiterzuentwickeln. Sie können ihre beruflichen Qualifikationen erhöhen und erweitern und sich damit für andere Aufgaben und Tätigkeitsfelder qualifizieren. Diese anspruchsvollen Fortbildungen ermöglichen es, durch Weiterbildung und Berufspraxis in den Betrieben auf verantwortliche Positionen zu gelangen, die gemeinhin Hochschulabsolventen offen stehen. Untersuchungen haben bestätigt, dass diese Abschlüsse seit langem in Betrieben gut eingeführt sind und Karrieren eröffnen.

Chancen durch Bildung eröffnen sich jedoch nicht nur den Fortgebildeten selbst. Auch für die Betriebe und Unternehmen lohnt es sich, diese Fortbildungsangebote zu einem Instrument ihrer Personalentwick-

lung zu machen und auch Absolventen und Absolventinnen solcher Fortbildungen einzustellen. Denn sie haben sich nicht nur erfolgreich weitergebildet, sie verfügen außerdem über eine einschlägige Ausbildung und Berufspraxis. Sie wissen also aus verschiedenen Zusammenhängen, wie betriebliche Abläufe funktionieren und kennen aus eigener Erfahrung die Anforderungen.

Es lohnt sich also für die Betriebe, bei der Besetzung der hier vorgestellten gehobenen Fach- und Führungspositionen die Inhaber dieser Fortbildungsabschlüsse zu berücksichtigen.

Ich hoffe, dass noch mehr Betriebe und Beschäftigte diese Fortbildungen nutzen werden.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Thielen'. The signature is fluid and cursive, written on a white background.

Michael Thielen
Staatssekretär im Bundesministerium für
Bildung und Forschung

Inhalt

I. Wirtschaft im Wandel	4
II. Leitungsnahe Unternehmensfunktionen	5
III. Profile und Karrierepfade	6
Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in	7
Controller/in (IHK)	7
Betriebswirt/in (IHK)	8
Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in	9
IV. Qualifizierungsbedarf der Unternehmen	10
V. Interessenlage und Motive der Weiterbildungswilligen	12
VI. Lernwege	14
VII. Anhang	16
Häufige Fragen	16
Literatur und Web-Adressen	17
VIII. Notizen	19

I. Wirtschaft im Wandel

Das Entwicklungsbüro für Spezialsoftware ist unter das Dach eines weltweit tätigen Konzerns geschlüpft. Das erleichtert den Vertrieb des Produkts. Dafür muss die Buchhaltung sich nun an internationale Normen halten.

Die Kommune hat das städtische Krankenhaus als Eigenbetrieb verselbständigt. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen löst das kameralistische Verfahren ab. Man verspricht sich höhere Kostentransparenz und Wirtschaftlichkeit.

Seit einigen Jahren hat es der Werkstattleiter eines Autoherstellers mit „internen Kunden“ zu tun – den Produktionsabteilungen. Egal, ob die Kollegen dort dringend einen Fachmann für Reparatur- oder Wartungsarbeiten benötigen oder sich den Prototyp eines neuen Maschinenteils fertigen lassen: Der Werkstattleiter muss exakt die Kosten kalkulieren und im Auge behalten, dass sich seine Abteilung rechnet.

Erst hat der Veranstaltungstechniker als Ein-Mann-Betrieb für den richtigen Ton

und das passende Licht auf Tagungen gesorgt. Schritt für Schritt kamen immer neue technische Dienstleistungen zur Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen hinzu. Die Firma wächst. Nun hat seine Steuerkanzlei ein Konzept entwickelt, wie der mittelständische Betrieb auch unter den strengen Basel II-Regelungen für die Banken kreditwürdig bleibt.

Vier Beispiele für wirtschaftliche Entwicklungen, die direkt auf die Unternehmenssteuerung wirken. Die Liste mit Faktoren ist lang, die früher oder später Konzerne, Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Industrie-, Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe gleichermaßen zwingen, den Geschäftsprozess als solchen in den Blick zu nehmen, transparenter und „schneller“ zu machen.

Die Halbwertszeit des Wissens sinkt, der Innovationsdruck nimmt zu. Globale Austauschbeziehungen und internationale Verflechtungen von Firmen verändern die Bedingungen des Wettbewerbs und der Finanzierung von Unternehmungen. Nicht nur in börsennotierten Konzernen steht die Zufriedenheit der Anteilseigner mit dem Quartalsabschluss im Mittelpunkt des Interesses.

Die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung und der informationstechnischen Vernetzung von Produktion, Dienstleistung und Verwaltung stellen die Unternehmensorganisation ebenfalls vor neue Fragen. Rechtsformen verändern sich,

zentrale und dezentrale Informations- und Entscheidungsstrukturen werden auf den Prüfstand gestellt.

Entscheidend ist, mit der Komplexität und Unberechenbarkeit von Entwicklungen umgehen zu können. Chancen und Risiken liegen nahe beieinander. Betriebswirtschaftliche Erwägungen durchdringen alle Bereiche. Schon die Auszubildenden lernen, bei jedem Arbeitsschritt auf die Kosten zu achten.

All dies hat Folgen: Wer die Weichen im Unternehmen stellt, braucht dringender denn je qualifizierte Zuarbeiter/innen für Management und Controlling.

II. Leitungsnahe Unternehmensfunktionen

„Leitungsnahe Unternehmensfunktionen liefern einen zentralen Beitrag für das betriebliche Steuerungssystem. Eine besonders enge Bindung ist zwischen den Buchhaltungssystemen als Informationslieferanten und den Controlling-Bereichen zu erkennen. Es ist ein Trend absehbar, dass beide Bereiche noch stärker aufeinander

abgestimmt und die Grenzen zueinander fließender werden.“

Aus dem Endbericht „Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe Unternehmensfunktionen“ (+)

In manchen kleinen Unternehmen macht immer noch alles der Chef selbst: Marketing und Buchhaltung, Qualitätssicherung und IT-Versorgung, Personalwesen und Controlling. Schon die Aufzählung zeigt, wie vielfältig und anspruchsvoll die Tätigkeiten sind, dass es ohne externe Beratung und interne Entlastung auf Dauer meist nicht gut geht.

Unter den geschilderten Rahmenbedingungen differenzieren sich in den Unternehmen die Funktionen immer stärker aus, die der Geschäftsleitung hieb- und stichfeste Daten und Fakten für die Steuerung des Betriebs liefern. Form und Intensität der Planungs-, Entscheidungs- und Controllingaufgaben fallen zwar bei einem international tätigen Konzern mit wirtschaftlich unabhängigen Einheiten vor Ort anders aus als beim eigentümergeführten Kleinbetrieb. Doch der Trend wird selbst an jenen mittelständischen Firmen nicht vorbei gehen, die nach wie vor sogar auf eine Kosten-Leistungsrechnung verzichten.

Bei leitungsnahe Unternehmensfunktionen kann es sich – je nach Größe und Art des Unternehmens – um untere oder mitt-

lere Führungspositionen oder aber um fachliche Stabsfunktionen handeln. An der Konzernspitze gibt es beispielsweise einen Leiter Grundsatzfragen, einen für Analyse und Reporting und einen für IT-Koordination. Anderswo geht es um Positionen wie: Kaufmännischer Leiter – Buchhalter – Personalverantwortlicher – Leiter Einkauf/Lager. Oder: Leiter Vertrieb/Logistik – Leiter Entwicklung – Leiter Fertigung – Produktmanager – Qualitätsmanager – Controller.

Die Wege zu leitenden Funktionen im Unternehmen sind vielfältig. Sie reichen vom traditionellen beruflichen Aufstiegs- pfad – Erstausbildung und berufliche Fort- bildung(en) – über die Variante Universi- täts- plus Fortbildungsabschluss bis zu mehrfach diplomierten Hochschulabsol- venten. Das dokumentiert die vom BMBF in Auftrag gegebene „Controller-Studie“ unter dem Titel: „Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsna- he Unternehmensfunktionen. Qualifika- tionsmuster und Karrierepfade von Fort- bildungsabsolventen in Controlling, Qua- litätssicherung und Marketing“, siehe Lite- raturliste(+).

In dieser Broschüre stehen vier Auf- stiegsfortbildungen im Mittelpunkt, und zwar zu folgenden Abschlüssen:

- + **Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in**
- + **Controller/in (IHK)**

+ **Betriebswirt/in (IHK)**

+ **Geprüfte/r Technische/r Betriebs- wirt/in.**

III. Profile und Karrierepfade

„Die besten Botschafter dieser branchen- und bereichsübergreifenden Abschlüsse sind die Absolventen selbst. Niemand kennt das Anspruchsniveau und die Qualität des Gelernten so gut wie sie. Der Abschluss allein garantiert noch keine anspruchsvollere Funktion, aber er stärkt die Verhandlungsposition gegenüber der Personalleitung.“

Dr. Karin Denisow, Personal- und Organi- sationsentwicklerin

Die Wirtschaft ist im Wandel – und da- mit auch die Berufsprofile. Deshalb ist bei den vier hier vorgestellten Abschlüssen mit Veränderungen bei den Qualifika- tionsinhalten und Prüfungsanforderun- gen zu rechnen. Mehr dazu im Anhang: FAQ.

Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in

Das Berufsprofil „Bilanzbuchhaltung“ ist altbekannt in den Unternehmen, hat hohe Akzeptanz und entspricht betrieblichen Positionen. Bilanzbuchhalter/innen müssen die Organisation und Funktion des betrieblichen Finanz- und Rechnungswesens gewährleisten, den Jahresabschluss, Lageberichte nach Handelsrecht und die Steuerbilanz erstellen, sowie aus Finanz- und Betriebsbuchhaltung Bericht erstatten und das Zahlenwerk für Planungs- und Kontrollentscheidungen auswerten und interpretieren.

In der Praxis geht es u.a. um Monatsabschlüsse, Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanzen nach deutschem und auch nach internationalem Recht, Steuererklärungen, Lohnbuchhaltung, Liquiditätsplanung, Kostenrechnung oder betriebswirtschaftliche Auswertungen.

In KMU übernehmen Bilanzbuchhalter oft auch Controllingaufgaben. In Großunternehmen dagegen erfüllen sie entweder Spezialistentätigkeiten in einem genau abgesteckten Feld oder übernehmen Leitungsaufgaben im Konzernrechnungswesen. Häufig stellen sie die Datenbasis für das Controlling zusammen. Größere Bedeutung gewinnen fundierte Kenntnisse der internationalen Rechnungslegung und Bilanzierung, IT-Anwenderkenntnisse und das Beherrschen des Projektmanagements.

Das ist der klassische Aufstiegsweg: Wer eine kaufmännische oder verwaltende Aus-

bildung gemacht und mindestens drei Jahre Berufserfahrung hat, kann sich auf den bundeseinheitlichen Abschluss „Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in“ vorbereiten. Auch vergleichbare Qualifikationsnachweise zählen als Zulassungsvoraussetzung zur Prüfung.

Es gibt keinen konkurrierenden Abschluss an Fachhochschule oder Universität. Daher haben Geprüfte Bilanzbuchhalter/innen auch in jenen Unternehmen gute Chancen, die ansonsten für Leitungspositionen Hochschulabsolventen bevorzugen. Der Abschluss ermöglicht die berufliche Selbstständigkeit. Freie Bilanzbuchhalter/innen arbeiten als externe Dienstleister/innen für Unternehmen oder für Steuerkanzleien. Sie tragen ein hohes Haftungsrisiko, gegen das es sich abzusichern gilt.

Immer häufiger absolvieren Bilanzbuchhalter/innen zusätzlich die Fortbildungsprüfung zum Controller – und sorgen so für ihr berufliches Weiterkommen als hochqualifizierte Fachexperten. Vom Abschluss Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in gibt es einen direkten Aufstiegsweg zur Position Betriebswirt/in (IHK) oder – nach ausreichender Berufserfahrung – zum Steuerberater. Es sind Pfade, die bisher selten beschritten werden.

Controller/in (IHK)

Sie liefern die Daten über die jeweilige Position des Betriebs. Sie entwickeln Problemlösungen und leiten vorrausschauende Maß-

nahmen zur Vermeidung von Fehlentwicklungen, sie liefern die Grundlagen für strategische Unternehmensentscheidungen.

Die Fortbildung mit dem IHK-Abschluss auf dem Niveau der Fachkaufleute setzt Standards, insbesondere für die Tätigkeit in KMU: Controller analysieren die Eckwerte des laufenden Geschäfts; sie beherrschen den Umgang mit Frühindikatoren und nehmen Risikoabschätzungen vor. Sobald entschieden ist, einen Sektor neu auszurichten, steuern Controller die notwendigen Veränderungsprozesse. Dabei kann es um ein neues Kostenrechnungsverfahren gehen, um Maßnahmen zur Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens oder zur Effektivierung des Berichtswesens.

Controller arbeiten an der Unternehmensplanung mit, überprüfen laufend deren Umsetzung, entwickeln vorausschauende Maßnahmen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden, vermitteln im Umsteuerungsprozess zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern und implementieren Systeme, um den betrieblichen Leistungsprozess zu kontrollieren. Neben breitem Fachwissen benötigen sie für diese Aufgaben ausgeprägte soziale Kompetenzen und Erfahrung im Prozessmanagement.

Nach Abschluss einer kaufmännischen oder verwaltenden Ausbildung sind mindestens drei Jahre Berufserfahrung nötig, um zur IHK-Prüfung „Controller/in“ zugelassen zu werden. Auch vergleichbare Qualifikationsnachweise zählen.

In großen Firmen haben hauptsächlich Fachhochschul- und Universitätsabsolventen der Betriebswirtschaft Controllingfunktionen inne, sowohl für die strategischen als auch für die operativen Aufgaben. Immer häufiger erwerben sie den berufsqualifizierenden IHK-Abschluss zusätzlich zu ihrem Diplom. Im dezentralen Controlling von Konzernen und in KMU dagegen kann der Fortbildungsabschluss allein die Tür sowohl zur Fachkarriere als auch zu Leitungsfunktionen öffnen.

Selbstständige Controller/innen verfügen in aller Regel über weitere berufliche Qualifikationen – meist über einen Abschluss in Bilanzbuchhaltung oder Betriebswirtschaft. Es gibt erst wenige Freiberufler in diesem Feld, zumeist sind sie in der Managementberatung tätig.

Betriebswirt/in (IHK)

Betriebswirt/innen mit dem Fortbildungsabschluss einer Industrie- und Handelskammer sind die qualifizierten Allrounder für Vertrieb, Marketing, Controlling, Personal, Einkauf und Lager. Sie planen, koordinieren und kontrollieren die Marktaktivitäten eines Unternehmens, überwachen die Kosten-, Leistungs- und Ergebnissituation und stellen Liquidität und Rentabilität sicher. Sie sind in Rechtsfragen und im Personalwesen kompetent, nehmen Leitungs- und Führungsfunktionen wahr oder arbeiten weitgehend eigenständig im Außendienst.

Dass sie so interdisziplinär einsetzbar sind, unterscheidet sie von anderen Absolventen mit der Berufsbezeichnung „Betriebswirt/in“. Einschlägige Abschlüsse gibt es viele – zu erwerben an (Fach)hochschulen, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien, Berufsakademien, in einigen Bundesländern nach staatlichen Fortbildungsprüfungen und schließlich auch bei den Handwerkskammern.

Die Aufstiegsfortbildung Betriebswirt/in (IHK) richtet sich speziell an Fachwirte und Fachkaufleute, also an Menschen mit langjähriger Erfahrung auf dem beruflichen Qualifizierungsweg. Die Lehrgänge bauen sowohl auf dem branchenbezogenen Wissen auf, das die Fachwirte mitbringen als auch auf funktionsspezifischen Kompetenzen aus Bilanzbuchhaltung und Controlling. Eine gewisse Führungserfahrung wird vorausgesetzt – das kann Budget- oder Personalverantwortung in einem Projekt oder Aufgabengebiet sein. Vorrangiges Qualifizierungsziel ist es, Managementaufgaben selbstständig erfüllen und betriebliche Entscheidungen fällen zu können.

Die Vielfalt gleichlautender Abschlüsse stiftet weniger Konkurrenz als Verwirrung. In aller Regel entscheiden sich betriebswirtschaftliche Praktiker für jene Form der Aufstiegsfortbildung, die sie inhaltlich auf die angestrebten Tätigkeiten vorbereitet und deren Zugangsvoraussetzungen zu erfüllen sind. Für Aspiranten, die über keine (Fach)hochschulreife verfügen, schränkt sich die

Auswahl der Qualifizierungswege von vorne herein ein (Mehr dazu: www.berufenet.de).

Die beruflichen Aussichten für Betriebswirt/innen (IHK) hängen stark von der jeweiligen Unternehmenskultur ab, beispielsweise davon, ob für höherwertige Aufgaben Fachhochschul- oder Fortbildungsabsolventen vorgezogen werden. Den Betriebswirt/innen/en können auch Fachwirt/inn/en oder Fachkaufleute mit zusätzlichem Controller-Abschluss zu Konkurrenten um Positionen und Funktionen werden.

Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in

Einkauf, Materialdisposition, Qualitätssicherung, Fertigungsplanung, Kundenbetreuung – das sind die Felder, auf denen Technische Betriebswirt/innen tätig sind. Sie übernehmen Leitungsfunktionen an den Schnittstellen von Technik und Markt. Sie haben die Zusammenarbeit im Betrieb entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Blick und setzen auf kostenbewusstes Handeln. Sie gestalten, koordinieren und leiten Aufgaben wie: Kalkulation von Produkten, Einkauf von Material und Maschinen, Organisation der Arbeits- und Betriebsabläufe, Projekt- und Qualitätsmanagement, sicherheitstechnische Überwachung, betriebliches Rechnungswesen, Kundenberatung.

Der Fortbildungsberuf steht in erster Linie Industriemeistern, Technikern

und Technischen Fachwirten offen. Sie haben nach einer gewerblichen Erstausbildung und mehrjähriger beruflicher Praxis eine Qualifizierungshürde bereits genommen, bauen nun betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Managementfähigkeiten aus und erwerben den bundeseinheitlichen Abschluss „Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in“. Sie beherrschen Sprache und Herangehensweise beider Seiten.

Der Bedarf an Schnittstellenspezialisten wird steigen, unter anderem deshalb, weil große Unternehmen häufig Produktions- und Dienstleistungseinheiten vor Ort verselbständigen und hohe betriebswirtschaftliche Verantwortung übertragen. Außerdem nimmt in allen Bereichen der Wirtschaft die Prozessorientierung entlang der Wertschöpfungskette zu.

Der Fortbildungsberuf Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in hat keine direkte Konkurrenz. Möglicherweise haben allerdings in IT-intensiven Branchen die Geprüften Wirtschaftsinformatiker/innen – auch ein Abschluss der dritten Ebene – bessere Aufstiegschancen. In der betrieblichen Praxis werden Technische Betriebswirt/innen an den Kenntnissen und Fähigkeiten von Wirtschaftsingenieuren mit FH-Abschluss gemessen.

IV. Qualifizierungsbedarf der Unternehmen

„Die häufig vorgetragene Sorge, dass eine Weiterbildung eine Fort-Bildung sei, weil der Mitarbeiter danach fort sei, ist schlicht falsch. Die aktuelle Berufserfolgsumfrage des DIHK zeigt, dass ungefähr drei Viertel der Fortgebildeten im Unternehmen verbleiben und einen deutlichen Kompetenzzuwachs einbringen.“

Dr. Gordon Schenk, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

In allen Teilen der Wirtschaft wächst der Stellenwert von Management und Controllingssystemen. Wie leitende Funktionen in Betrieben und Organisationen ausdifferenziert werden und wer mit den Aufgaben betraut wird, ist jedoch sehr unterschiedlich.

Das hängt mit Größe und Entscheidungsstrukturen des Unternehmens zusammen: Beim selbstständigen Kleinbetrieb lässt sich das Controlling aus der Buchhaltung heraus entwickeln. Ein Betrieb dagegen, der in ein Konzernrechnungswesen eingebunden ist, benötigt

speziell Qualifizierte – unabhängig von der Unternehmensgröße.

Leitende Funktionen fallen bei einem privaten Dienstleister anders aus als bei einer öffentlich-rechtlichen Organisation, und wieder anders sind die Erfordernisse in einem vielstufigen Produktionsbetrieb. Die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle bei der Frage, welcher Qualifizierungsweg bevorzugt wird: Wo untere und mittlere Führungspositionen bisher immer von Hochschulabsolventen besetzt wurden, tun sich berufserfahrene Mitarbeiter mit Fortbildungsabschluss schwerer beim Aufstieg als in Unternehmen, in denen es Tradition hat, Karriere mit Lehre zu machen. Und schließlich gibt es brancheneigene Perspektiven und Wege.

Vor allem bei der Neueinstellung von Personal spielen Branchen- und Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, ergab die Auswertung betrieblicher Fallstudien in der „Controller-Studie“ (+). Wer dagegen bereits fest verankert ist im betrieblichen Umfeld, hat oft mit Fortbildung gleiche Entwicklungschancen wie Akademiker/innen. Dann entscheidet nicht der Qualifikationsweg, sondern die Leistung über Fach- und Führungskarrieren. Die Fortbildungsoption kann große Vorteile für die Firma haben, beschreibt ein Personalleiter aus der Glasindustrie: „Mitarbeiter erweitern und vertiefen ihre Qualifikationen bedarfsorientiert und gezielt im Rahmen der Entwicklung des Unternehmens.“

Unternehmenscontrolling im weiteren Sinne umfasst drei Aufgabenbündel: Zahlengenerierung, Markt-Technik-Balance und Managementberatung. Nur selten erledigt ein Mitarbeiter alles; meist wird differenziert: Die „Datenknechte“ etwa, wie sie sich selbst nennen, schaffen die Ziffern heran und analysieren sie für ihre jeweilige Ebene. Ob sie gelernte Bilanzbuchhalter, Controller oder Betriebswirte sind oder ob sie studiert haben – das hängt von den geschilderten betrieblichen Voraussetzungen ab.

Bei der Markt-Technik-Balance kommt es auf die Verknüpfung von fachlicher und betriebswirtschaftlicher Kompetenz an: Sie bringen Technische, Bank- oder Versicherungsbetriebswirt/innen für ihre Sparte mit. Aber auch Quereinsteiger mit langjähriger beruflicher Praxis, die ihre Erfahrungen mit einem Abschluss in Bilanzbuchhaltung oder Controlling abgerundet haben, können die „Richtigen“ sein.

Um für die Managementberatung, die anspruchsvollste unter den leitungsnahen Unternehmensfunktionen, qualifiziert zu sein, gibt es keinen Königsweg. „Es geht ja um das Aufzeichnen von Entwicklungen, darum, ein möglichst realitätsnahes Bild an die Entscheidungsträger zu vermitteln. Dafür braucht man ein gewisses Grundverständnis von dem, was man abbildet. Das kann man nicht nur aufgrund von Zahlen machen. Man muss – neben dem fachlichen Hintergrund – diese Informationen auch managen und einem Dritten präsentie-

ren können“, erklärt der Referatsleiter Analyse und Reporting einer Bank. Dieses Niveau ist auf verschiedenen Wegen zu erreichen.

Die Branchen unterscheiden sich in Anforderungen und Qualifikationsmustern. Beispiele:

- + **Banken/Versicherungen:** Es hat Tradition, dass Fortbildungsabsolventen anspruchsvolle Führungsaufgaben – etwa eine Zweigstellenleitung – übernehmen. In Zeiten der Umstrukturierung gewinnen leitungsnahe Unternehmensfunktionen zusätzlich an Bedeutung.
 - + **Tourismus/Sport/Veranstaltungen:** Dabei handelt es sich um neue Dienstleistungssektoren ohne etablierte Qualifizierungswege in Berufsbildung und Hochschule. Sie bieten – oft noch nicht voll erkannte – Chancen für berufserfahrene Fortbildungsabsolventen.
 - + **Öffentlicher Dienst/Gesundheit/ Soziale Dienste:** Dezentralisierung und Privatisierung steigern den Bedarf an Fachkräften für Controlling und Qualitätssicherung. Ob er weiter allein über die eigenständigen Ausbildungen auf Verwaltungsschulen gedeckt werden kann, ist fraglich. Die hier beschriebenen Fortbildungs-
- abschlüsse werden Boden gewinnen, wenn sie Platz im Tarifgefüge finden.
 - + **Automobilindustrie:** Für produktionsbezogene Dienstleistungen stellte diese und andere Fertigungsbranchen üblicherweise Hochschulabsolventen ein. Seit Technik und Markt zusammenwachsen, steigen die Chancen von Fortgebildeten – etwa Technischen Betriebswirt/innen.
 - + **Handwerk:** Betriebswirtschaft, Marketing und Qualitätsmanagement werden auch in Kleinbetrieben immer wichtiger. Das Interesse, bestimmte Funktionen an externe Fachleute zu vergeben steigt – eine Chance für selbstständige Bilanzbuchhalter/innen, besonders für jene mit zusätzlicher Controller-Ausbildung.

V. Interessenlage und Motive der Weiterbildungswilligen

„Berufstätige, die sich für eine Aufstiegsfortbildung entscheiden, sind tendenziell

jünger und verfügen häufiger über eine abgeschlossene Berufsausbildung als noch vor einigen Jahren. Auch immer mehr Hochschulabsolventen entdecken die Fortbildungsberufe, um sich für einen Einstieg in leitungsnahe Unternehmensfunktionen zu empfehlen.“

Dr. Ulrich Blötz, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Wer sich nach einer Aufstiegsfortbildung umsieht, hat nicht immer bereits präzise Karrierewünsche im Kopf. Vor Beginn der Qualifizierung die eigenen Absichten und Hoffnungen zu klären, hilft Enttäuschungen zu vermeiden – was das Lernen selbst und was die berufliche Verwertbarkeit des Wissens angeht.

Oft treibt die fachliche Neugierde oder einfach die Lust am Lernen die Einzelnen an. Den Techniker interessiert es, „die andere Seite“ kennenlernen und er vertieft sich in betriebswirtschaftliche Fragen. Die Kauffrau möchte neben der Finanzbuchhaltung weitere Bereiche des Rechnungswesens beherrschen. Und der Buchhalter strebt den Controller-Abschluss an, weil er wissen will: Schaff' ich das?

Nicht nur diese persönlichen Motive sind es, die berufserfahrene Menschen dazu bringen, sich in ihrer Freizeit und oft auf eigene Kosten in einem Lehrgang auf leitungsnahe Unternehmensfunktionen vorzubereiten. Manche sind in neue betriebliche Aufgaben hineingewachsen und spüren,

dass sie für all das nebenbei Gelernte ein Fundament und eine Struktur benötigen.

Oder sie beobachten, dass sie Zusatzwissen brauchen, um – angesichts steigender beruflicher Anforderungen – nicht abgehängt zu werden. „Ich habe die schwierigen Bedingungen am Markt gesehen und mir gedacht: Wenn die Firma nicht mehr floriert und ich arbeitslos werde, muss ich was vorzuweisen haben“, begründet der Industriemeister bei einem Softwareentwickler, warum er nun den Betriebswirt draufstattelt.

Eines ist offensichtlich: Wer sich bereits mit leitungsnahe Aufgaben konfrontiert sieht und in einer Schulung das nötige Rüstzeug dafür erlernen will, muss die Rahmenlehrpläne und Abschlüsse der Fortbildungsberufe genauer auf ihre Tauglichkeit für die eigenen Zwecke ansehen als jemand, der einfach das berufliche Gesichtsfeld in Rechnungswesen und Controlling erweitern möchte.

Es wächst die Zahl junger Leute, die nach dem (Fach)Abitur kein Studium, sondern eine betriebliche Ausbildung beginnen. Sie streben durchaus Führungspositionen an, bevorzugen aber eine „diagonale Karriere“: berufsbegleitend lernen, Theorie und Praxis verknüpfen und so schrittweise höher steigen. Für sie ist es wichtig, dass die Fortbildungsabschlüsse bekannt und anerkannt sind.

Das gilt auch für alle Lernwilligen, die ihren Marktwert mit einem Abschluss

als Controller/in, Bilanzbuchhalter/in, Betriebswirt/in oder Technische/r Betriebswirt/in steigern, den Arbeitgeber wechseln und so eine höherwertige Position erreichen wollen. Entscheidend ist der Abschluss für alle Quereinsteiger, die ohne einschlägige Ausbildung aufgrund langjähriger Berufserfahrung in Buchhaltung und Rechnungswesen die Zulassung zu einer Aufstiegsfortbildung erhielten.

Betriebsintern dagegen spielt oft weniger die bestandene Prüfung, als die im Zuge der Aufstiegsqualifizierung erworbene Kompetenz die ausschlaggebende Rolle: „Bei uns zählen die Leistung und das Wissen. Wie man sich das angeeignet hat, ist sekundär“, berichtet der Technische Betriebswirt aus einem Unternehmen der Autoindustrie.

Eines gilt im öffentlichen Dienst wie in der freien Wirtschaft, in kleinen und großen Unternehmen gleichermaßen: Die Aufstiegsfortbildung führt nicht automatisch in eine höhere Gehaltsgruppe oder in eine leitungsnahe Unternehmensfunktion, selbst dort nicht, wo der Arbeitgeber die Lernenden auf ihrem Weg zeitlich und finanziell unterstützte.

Wer sehr genau die eigenen Lernmotive kennt, kann auch besser mit dem Arbeitgeber verhandeln: Was nützt mir persönlich, was dem Betrieb? Welche zeitliche und/oder finanzielle Unterstützung erhalte ich? Wie kann die Aufstiegsfortbildung Teil der unternehmenseigenen Personal-

entwicklung werden? Gibt es Karriereaussichten im Betrieb, sobald ich den Abschluss habe? Muss ich mich, wenn ich weiterkommen möchte, nach einem anderen Arbeitgeber umschauchen? Will ich das jetzt – oder vielleicht erst in fünf Jahren?

VI. Lernwege

„Eine Fortbildung baut auf Berufspraxis auf. Entscheidend ist, den Lehrstoff rückkoppeln und reflektieren zu können. Es genügt nicht, einfach nur fleißig die Unterlagen durcharbeiten. Spätestens bei den handlungsorientierten Prüfungen zeigt sich: Abfragbares Wissen tritt gegenüber der Fähigkeit, Situationsaufgaben und typische berufliche Problemstellungen zu lösen, in den Hintergrund.“
Josef Rauch, Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Drei Formen der Lehrgangsorganisation zur Prüfungsvorbereitung lassen sich unterscheiden: der berufsbegleitende Kurs, der Vollzeitkurs und der Fernunterricht.

Außerdem kann man sich auf viele Prüfungen auch alleine vorbereiten – allerdings ein selten gewählter Weg.

Es ist nicht nur eine Frage der verfügbaren Zeit und der entstehenden Kosten, für welchen Weg man sich entscheidet. Viel hängt auch vom eigenen Lernstil und den bisherigen Erfahrungen ab. „Die ersten Monate habe ich gebraucht, um überhaupt wieder das Lernen zu lernen. Immer mal wieder hat einer von uns einen Durchhänger gehabt. Da war die Gruppe wichtig, um nicht aufzugeben“, berichtet ein Betriebswirt über die Lehrgangserfahrung. „Nein, Fernunterricht wäre für die meisten von uns nicht das Richtige gewesen“, sagt er.

Anders die Controllerin, die es seit der Schulzeit gewohnt ist, sich aus Büchern und anderen schriftlichen Unterlagen das notwendige Wissen zu holen: „Ein Fernlehrgang lässt mir mehr Freiraum: Wann ich lerne, wie schnell ich lerne, in welcher Phase der Beruf oder die Familie vorgehen.“

Wer einen Vollzeitkurs besucht, will in der Regel eine neue berufliche Richtung einschlagen. Für den Umstieg entscheiden sich oft Berufstätige unter 25 Jahren, die Begabtenförderung beantragen können, Frauen nach der Familienpause oder Erwerbslose, die unter die Richtlinien der

Arbeitsförderung im SGB III fallen. Für alle vier hier vorgestellten Aufstiegsfortbildungen gilt: Eine Förderung nach AFBG („Meister-Bafög“, vgl. Webadressen) ist möglich.

Orientierungspunkte für die anfallenden Kosten:

- + **Berufsbegleitende Qualifizierung Betriebswirt/in (IHK):** Dauer: ca. zwei Jahre (640 Stunden), Unterricht an zwei Abenden pro Woche und am Samstag, Kosten: rund 3 000 Euro.
- + **Vollzeitschulung Controller/in (IHK):** Dauer: ca. drei Monate (540 Stunden), Kosten: ca. 3 000 Euro.
- + **Fernlehrgang Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in:** Dauer: ca. zwei Jahre, je nach individuellem Lerntempo, Kosten: zwischen 3 000 – 4 000 Euro.
- + **Technischer Betriebswirt:** Es werden u.a. Teilzeitschulungen angeboten, die ca. 700 Stunden umfassen und sich auf ca. zwei Jahre erstrecken, Kosten: ca. 3 000 Euro.

Dazu kommen jeweils Prüfungsgebühren, deren Höhe variiert.

VII. Anhang

Häufige Fragen

Was bedeutet es in der Praxis, wenn ein Berufsprofil neu geordnet wird?

Beispiel Technische/r Betriebswirt/in. Seit 1. Dezember 2004 gelten neue, im Bundesgesetzblatt veröffentlichte Eckwerte. Voraussichtlich im Herbst 2005 werden die ersten Kurse mit den neuen Qualifikationsinhalten und Prüfungsanforderungen starten. Bis 31. Mai 2007 läuft die Übergangsfrist, in der alte und neue Vorschriften nebeneinander bestehen.

Um welche Änderungen geht es bei den Berufsprofilen für leitungsnahe Unternehmensfunktionen?

Bei Technischen Betriebswirt/inn/en und Betriebswirt/inn/en spielt künftig die Vorbereitung auf Führungsaufgaben eine stärkere Rolle, Stichwort: Sozialkompetenz.

Bei Bilanzbuchhalter/inn/en und Controller/inn/en geht es darum, handlungsfeldübergreifende Inhalte und Gemeinsamkeiten bei den Qualifikationsanforderungen zu definieren und andererseits die berufsspezifischen Inhalte klarer heraus zu arbeiten. In allen vier Fällen wird an handlungsorientierten Prüfungen gearbeitet.

Wie erfahre ich den jeweils aktuellen Stand?

Auf den BIBB-Seiten „Aus- und Weiterbildungsberufe“ (www.bibb.de/de/773.htm) werden die laufenden Neuordnungen dokumentiert. Die gültigen Berufsprofile sind unter www.berufenet.de zu finden oder bei den Weiterbildungsberatern der örtlichen IHK zu erfragen.

Wie finde ich heraus, welcher Kurs für mich richtig ist?

Unter www.berufenet.de kann man sich einen ersten Eindruck von den Lerninhalten der einzelnen Berufsprofile verschaffen. In der Datenbank www.wis.ihk.de sind einschlägige regionale Kursanbieter zu finden. Die Checkliste des BIBB (s. Anhang) informiert, auf welche Qualitätskriterien es bei den Schulungen ankommt. Oft ist eine persönliche Weiterbildungsberatung nützlich: im Betrieb, bei der IHK oder bei kommunalen, trägerunabhängigen Bildungsberatungen.

Immer wieder ist davon zu hören, dass sich bald berufliche Qualifikationen auf Hochschulleistungen anrechnen lassen. Was ist dran?

Im November 2003 haben sich Bundesbildungsministerium, Kultusminister- und Hochschulrektorenkonferenz „für eine verbesserte Anerkennung außerhalb der Hochschule erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten für ein Hochschulstudium“ ausgesprochen. Inzwischen beteiligen sich einige Hochschulen an ersten Pilotvorhaben, die darauf zielen, in Kammerabschlüssen nachgewiesene Qualifikationen aufs Studium anzurechnen.

Literatur und Web-Adressen

(+) Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe Unternehmensfunktionen. Qualifikationsmuster und Karrierepfade von Fortbildungsabsolventen in Controlling, Qualitätssicherung und Marketing. Studie im Auftrag des BMBF. Teltow 2003. Im Netz unter www.unique-berlin.de abrufbar.

www.berufenet.de

Die Zusammenstellung und Beschreibung der jeweils aktuellen Berufsprofile ist eine Dienstleistung der Bundesagentur für Arbeit.

www.bibb.de

Das Bundesinstitut für Berufsbildung entwickelt gemeinsam mit den Sozialpartnern die Berufsprofile in Aus- und Fortbildung, beteiligt sich an Forschungen zum Qualifikationsbedarf in Wirtschaft und Gesellschaft und evaluiert Berufsbildungsprojekte.

www.bibb.de/de/checkliste.htm

Die Prüfliste „Qualität beruflicher Weiterbildung“ hilft Fortbildungswilligen bei der Orientierung.

www.bibb.de/de/773.htm

Auf den BIBB-Seiten „Aus- und Weiterbildungsberufe“ sind der jeweils aktuelle Regelungsstand sowie Informationen zu etwaigen Neuordnungen zu finden.

www.bmbf.de

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert die Entwicklung der beruflichen Erstausbildung und der Fortbildung und ist Verordnungsgeber in allen Fragen des Berufsbildungsgesetzes.

www.bvbc.de

Homepage des Bundesverbands der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC).

www.dihk.de

Webadresse des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Dachverbands der IHK. Im virtuellen Shop des DIHK lassen

sich die gültigen Rahmenlehrpläne für Aufstiegsfortbildungen bestellen.

www.kibb.de

Das BIBB hat ein neues „Kommunikations- und Informationssystem berufliche Bildung für Expertinnen und Experten“ gestartet.

www.meister-bafög.info

Webangebot der Bundesregierung mit umfassenden Informationen für alle, die Meister-Bafög beziehen wollen.

www.wis.ihk.de

Das gemeinsame Weiterbildungsinformationssystem der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern.

VIII. Notizen

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

