



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Karriere mit beruflicher Fortbildung

**Entwicklungschancen durch geregelte
Aufstiegsfortbildungen**



BILDUNG

Ideen zünden!

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Ordnung und Qualitätssicherung der beruflichen Bildung
53170 Bonn

Bestellungen

schriftlich an den Herausgeber
Postfach 30 02 35
53182 Bonn

oder per

Tel.: 01805 – 262 302

Fax: 01805 – 262 303

(Festnetzpreis 14 ct/min, höchstens 42 ct/min aus Mobilfunknetzen)

E-Mail: books@bmbf.bund.de

Internet: <http://www.bmbf.de>

Autorin

Helga Ballauf, Pressebüro Bildung – Medien – Beruf, München

Bonn, Berlin 2011

Bildnachweis

Titel: Getty Images

Thinkstock

Grafik S. 9: DIHK, Berlin



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Karriere mit beruflicher Fortbildung

**Entwicklungschancen durch geregelte
Aufstiegsfortbildungen**

Inhalt

I. Einführung: Fortbildungsabschlüsse – Beruflicher Aufstieg

Beruflich Qualifizierte machen ihren Weg.....	3
Erfahrungsberichte	5

II. Die geregelte Aus- und Fortbildung

Ein in Europa einzigartiges Modell	7
1. Das Fortbildungssystem.....	7
2. Rechtliche Grundlagen für die berufliche Fortbildung im Berufsbildungsgesetz	10
3. Die Entstehung von Fortbildungsordnungen.....	11
4. Weitere Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung.....	14
5. Fortbildung im Handwerk	16
Erfahrungsberichte	17

III. Karriere mit Berufsausbildung und Fortbildung

Berufs- und branchenspezifische Profile.....	19
1. Fachberater, Fachwirtinnen und Fachkaufleute, Industriemeisterinnen und Betriebswirte	19
2. Beispielhafte Karrierewege.....	22
2.1. Arbeitsfeld Handel	22
2.2. Arbeitsfeld Metall.....	24
2.3. Arbeitsfeld Informationstechnik	26
2.4. Arbeitsfeld Leitungsnahe Funktionen	28
Erfahrungsberichte	32

IV. Betriebliche Personalentwicklung

Chance für Unternehmen und Fortbildungswillige 34

1. Qualifizierungsbedarf der Unternehmen auf mittlerer
Fach- und Führungsebene 34

Erfahrungsberichte 37

2. Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit, Selbstständigkeit:
Aufstiegsfortbildung – ein Gewinn für Absolvent/inn/en 40

Erfahrungsberichte 43

V. Lernwege

Kurse, Kammern, Kosten 46

Erfahrungsberichte 48

VI. Entwicklungsperspektiven

Weitere Stufen auf der Karriereleiter – mit deutscher und
europäischer Ausrichtung 51

Anhang

Häufig gestellte Fragen 55

Links und Adressen 58

I. Einführung: Fortbildungsabschlüsse – Beruflicher Aufstieg

Beruflich Qualifizierte machen ihren Weg

Jedes Jahr, wenn die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) Zahlen zum Stand der Bildung in den wichtigsten Industriestaaten veröffentlicht, erscheinen hierzu-lande Schlagzeilen wie: „Deutschland gehen die Akademiker aus“. Denn bei den Absolvent/inn/en von Hoch- und Fachhochschulen liegt Deutschland immer unter dem OECD-Schnitt. Im Jahr 2008 etwa machten hier im Land 25 Prozent eines Jahrgangs einen akademischen Abschluss, in den anderen Industriestaaten jedoch 38 Prozent.

Sicher sollte alles daran gesetzt werden, die Durchlässigkeit des deutschen Bildungssystems– von der Schul- bis zur Hochschulebene – weiter zu verbessern. Allerdings führt der genannte Zahlenvergleich etwas in die Irre: Lässt er doch außen vor, dass es in Deutschland – anders als in anderen Ländern – neben dem Weg über das Abitur zur Universität weitere bewährte Möglichkeiten gibt, durch Kompetenzerwerb im Beruf ein dem Hochschulabschluss vergleichbares Bildungsniveau zu erreichen. Dieser Kompetenzerwerb kann in Deutschland den Weg zu betrieblichen Positionen öffnen, die in anderen Ländern ausschließlich Hochschulabsolventen vorbehalten sind.

Der Aufstiegsweg von der dualen Erstausbildung nach „ganz oben“ hat in Deutschland eine lange Tradition. Zunächst schufen sich einzelne Wirtschaftszweige – wie etwa Banken und Versicherungen – brancheneigene Qualifizierungskonzepte. Inzwischen haben sich die Sozialpartner und der Staat auf gemeinsame und vergleichbare Eckwerte für die Aufstiegsfortbildung geeinigt.

Fortbildungsordnungen zeichnen sich durch einen hohen Bezug zur betrieblichen Praxis sowie zu den Stellen- und Qualifikationsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt aus. Durch die Erarbeitung der Verordnungen mit Experten aus der betrieblichen Praxis wird sichergestellt, dass das jeweilige Qualifikationsprofil an den heutigen und zukünftigen Anforderungen orientiert ist. Im Vordergrund steht das Ziel der beruflichen Handlungsfähigkeit auf der Ebene der Fortbildung unter Berücksichtigung der fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Aspekte.

Vorteil der freiwilligen Aufstiegsfortbildungen ist, dass Lernprogramm und Prüfungen ein hohes Maß an Flexibilität und Differenzierungsmöglichkeiten bieten. Für die Absolvent/inn/en verknüpft sich ein wichtiger persönlicher Entwicklungsschritt mit erhöhter beruflicher Beschäftigungsfähigkeit.

Den Unternehmen stehen mit den Fortbildungsabsolvent/inn/en kompetente und engagierte Nachwuchskräfte fürs mittlere und obere Management zur Verfügung – Mitarbeiter/innen, die für die Entwicklung betrieblicher Innovationen unerlässlich sind. Die Wertschätzung der beruflichen Erfahrung und der laufende

Theorie-Praxis-Abgleich sind Alleinstellungsmerkmale der Aufstiegsfortbildung. Außerdem ist dieser Qualifizierungsweg offen für berufliche Quereinsteiger/innen.

Erfahrungsberichte

Neues Weltbild entstanden

Francisco López (46) hat die „Ochsentour“ hinter sich: Der gelernte Schiffbauer bildete sich zunächst zum Industriemeister Metall fort, bevor er dann den Abschluss „Geprüfter Technischer Betriebswirt“ draufsattelte. „Meine Mitstreiter und ich hatten fast jeden Abend der Woche Unterricht“, berichtet der Kieler mit spanischen Vorfahren von der Zeit der Meisterweiterbildung. Der Arbeitgeber unterstützte ihn, sodass López bereits parallel zum Lehrgang neue berufliche Erfahrungen in der Konstruktion und im Einkauf machen konnte. Es dauerte nicht lange und der Ehrgeiz packte ihn erneut: „Ich wollte mich noch weiter qualifizieren, diesmal zum Technischen Betriebswirt.“ Im Lehrgang setzte er sich mit Themen aus Volks- und Betriebswirtschaft, Management und Recht auseinander – immer mit Bezug zur Arbeitsrealität. „Ich habe durch den Unterricht ein völlig neues Weltbild bekommen, habe jetzt eine ganz andere Sicht fürs Betriebswirtschaftliche“, berichtet López. „Das hilft mir sehr bei meiner täglichen Arbeit.“

Beruflich und privat vorangebracht

Christoph Flöck (37) ist Einkaufsleiter und Prokurist bei einem Unternehmen im Ruhrgebiet, das bautechnische Systeme fertigt und weltweit vertreibt. Schon in den ersten Berufsjahren nach der

Ausbildung zum Industriekaufmann spürte Flöck seinen Karrierewillen: „Ich habe gemerkt, dass mir die Sachbearbeiter-Position nicht ausreichte und ich selber Sachen bewegen und umsetzen wollte.“ Also qualifizierte er sich zunächst zum Fachkaufmann Einkauf/Materialwirtschaft. Er wechselte die Firma auf eine Stelle als Einkaufsleiter für Deutschland und Österreich und bewegte viel Geld in dieser Funktion. Der Fachkaufmann erkannte schnell, worauf es in einer solchen Position ankommt, nämlich auf „ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten, internationales Denken, permanente Kommunikation mit den Schnittstellenabteilungen sowie Kritikfähigkeit und Menschlichkeit.“ Und Flöck holte sich mehr Theorie zur Praxis und begann eine weitere Aufstiegsfortbildung, diesmal zum Geprüften Betriebswirt. „Die Weiterbildung hat mich beruflich und privat sehr geprägt und auf meinem Lebensweg klar vorangebracht“, berichtet er. Nicht nur, dass er sich als Betriebswirt fit fühlte für seine derzeitige Stelle als Prokurist. Er lernte auch, wie wichtig Auszeiten sind, „um die Balance in dem schnelllebigen Geschäft zu halten und den Kopf frei zu bekommen“ – beispielsweise auf dem Jakobsweg in Spanien.

II. Die geregelte Aus- und Fortbildung – Ein in Europa einzigartiges Modell

1. Das Fortbildungssystem

Die duale Erstausbildung in Betrieb und Berufsschule und die Fortbildungsabschlüsse für mittlere Fach- und Führungspositionen bedingen einander. So hat der traditionelle Einstieg in die Arbeitswelt als „Azubi“ bessere Zukunftsaussichten, wenn dieser Qualifizierungsweg weder in einer Einbahnstraße noch in einer Sackgasse endet, sondern vielfältige Durchlässe eröffnet. Das erfordert ein strukturiertes Fortbildungssystem, das diagonale und vertikale Karrierepfade eröffnet.

Die Aufstiegsfortbildung orientiert sich an wesentlichen Strukturelementen der dualen Ausbildung: Betriebliches und Erfahrungslernen spielen hier wie dort eine große Rolle, ebenso die Verschränkung von Theorie und Praxis und die Orientierung an der Beschäftigungsfähigkeit. Auf der Grundlage der Abschlüsse der beruflichen Erstausbildung können im System der Aufstiegsfortbildung, die nach dem Berufsbildungsgesetz geregelt ist, drei übereinander liegende Qualifikationsebenen unterschieden werden. Jede dieser Ebenen baut auf zuvor erworbenen Fähigkeiten und beruflichen Erfahrungen auf. Der Kompetenzerwerb orientiert sich nicht an wissenschaftlichen Disziplinen und der ihnen innewohnenden Logik, sondern am Anspruch, künftige Fach- und Führungskräfte zum Ausüben bestimmter Arbeitsfunktionen zu befähigen.

Die Motivation für eine Aufstiegsfortbildung hat immer einen konkreten Anlass: Dies kann die Absicherung des Arbeitsplatzes sein, der Wiedereinstieg nach Krankheit oder Familienpause oder der Umstieg in eine andere berufliche Funktion oder Branche. Das angestrebte Neue kann die berufliche Selbstständigkeit sein oder der Start eines weiteren beruflichen Bildungslehrgangs oder eines Studiums.

Es gibt Zulassungsvoraussetzungen für die einzelnen Ebenen der Aufstiegsfortbildung, die dazu dienen, ein definiertes Qualifikationsniveau zu halten. Zugleich sind sie so offen gehalten, dass auch Seiteneinsteiger/innen eine Chance haben, Berufserfahrene also, die ihre Kompetenz auf einem anderen als dem klassischen Weg erworben haben. Die Fortbildungsregelungen legen Art, Umfang und Niveau der Prüfungen fest, schreiben aber keinen bestimmten Qualifizierungsweg vor. Die Abschlüsse ermöglichen weitere berufliche Entwicklungen und eröffnen Übergänge in andere Branchen und Funktionsfelder.

Die Abschlüsse der ersten Ebene stellen ein Verbindungsglied zwischen Aus- und Fortbildung dar. Ziel ist es, berufliches Know-how zu erweitern und zu vertiefen und beim Quereinstieg zu helfen. In standardisierter Form erwerben Beschäftigte klar abgrenzbare Qualifikationen für bestimmte Funktionen und werden so zu „Spezialisten“ ihres Fachs.

Die zahlreichen Abschlüsse der zweiten Ebene sind durch Kernqualifikationen gekennzeichnet, die über das jeweilige

Handlungsfeld hinaus weisen. Gefordert sind volkswirtschaftliches Urteilsvermögen und betriebswirtschaftliche Entscheidungsfähigkeit, ökonomisches und berufsethisches Verantwortungsbewusstsein, Markt-, Kunden- und Qualitätsorientierung, Kenntnisse des Projekt-, Team- und Zeitmanagements, Medien- und Sprachkompetenz, Kommunikations- und Motivationsfähigkeit sowie auch die Kompetenz, Mitarbeiter/innen und Teams zu führen.

Auf der dritten Ebene liegen Fortbildungsabschlüsse, die den Absolvent/inn/en die Kompetenz zur strategischen Planung und Entscheidungsfindung bescheinigen. Es geht also um Tätigkeitsfelder in Unternehmen, die zumeist mit Hochschulabsolvent/inn/en besetzt werden (Mehr dazu unter III. 1.).



2. Rechtliche Grundlagen für die berufliche Fortbildung im Berufsbildungsgesetz

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) eröffnet in den Paragraphen 53 und 54 zwei Wege für Fortbildungsregelungen. Nach § 53 kann das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Einvernehmen mit dem jeweils zuständigen Fachministerium Fortbildungsordnungen erlassen. In § 54 sind die sog. „Fortbildungsprüfungsregelungen“ beschrieben, die „zuständige Stellen“, also die jeweils zuständigen Kammern, erlassen können, soweit für die jeweiligen Fortbildungsabschlüsse Rechtsverordnungen nach § 53 (= Fortbildungsordnungen) nicht erlassen sind.

Ein Beispiel für eine Fortbildungsordnung nach § 53 BBiG: In den 90er-Jahren gab es Versuche – in verschiedenen Wirtschaftszweigen und propagiert von unterschiedlichen Verbänden –, eine systematische Fortbildung für die beruflichen Aus- und Weiterbildner in den Unternehmen zu initiieren. Im Jahr 2005 flossen die gemachten Erfahrungen im Profil der Fortbildungsregelung „Berufspädagoge (IHK)“ nach § 54 BBiG zusammen. Es folgten Jahre der praktischen Erprobung in einzelnen Regionen der Republik, die 2009 mit dem Erlass von Rechtsverordnungen aufgrund des § 53 BBiG zu den Fortbildungsabschlüssen „Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge“ und „Geprüfter Berufspädagoge“ abgeschlossen wurden.

Derzeit existieren etwa 90 Rechtsverordnungen und rund 300 Regelungen der zuständigen Stellen, also der Kammern, daher auch „Kammerregelungen“ genannt. Qualifizierungen, die regional- und

branchenspezifisch notwendig werden, können durch Kammerregelungen schnell entwickelt und umgesetzt werden. Damit können zugleich Aufstiegsfortbildungen in neuen Berufsfeldern erprobt werden. In allen Fällen wird das Erreichen des erwarteten Qualifikationsniveaus in einer öffentlich-rechtlichen Prüfung getestet, die von der zuständigen Kammer durchgeführt wird.

Die Expert/inn/en der Sozialparteien sind immer bei der Definition von Prüfungsanforderungen beteiligt, wenn es um bundeseinheitliche Fortbildungsregelungen („Geprüfte/r...“) geht. Bei den Kammerregelungen ist ihre Einbindung ebenfalls zwingend vorgesehen, und zwar über die Beratungen und Beschlussfassung im jeweiligen paritätisch besetzten Berufsbildungsausschuss.

Nach Angaben des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und des Kuratoriums der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) haben zwischen 1994 und 2006 bundesweit 1,4 Millionen Personen eine Aufstiegsfortbildung erfolgreich absolviert. Das heißt, dass von rund 60 Prozent eines Altersjahrgangs, die nach Schulabschluss eine duale Ausbildung beginnen, ungefähr jeder Fünfte später einen Abschluss der Aufstiegsfortbildung nach BBiG oder Handwerksordnung erwirbt.

3. Die Entstehung von Fortbildungsordnungen

„Auf Grund des...Berufsbildungsgesetzes...verordnet das Bundesministerium für Bildung und Forschung nach Anhören des Ständigen Ausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung im Einvernehmen mit dem Bun-

desministerium für Wirtschaft und Technologie...“ So beginnt die Präambel im Bundesgesetzblatt, wenn eine neue Fortbildungsordnung nach § 53 BBiG erlassen wird. Als Akteure haben daran mitgewirkt: Das Bundesbildungsministerium in Absprache mit dem jeweiligen Fachministerium (meist das Bundeswirtschaftsministerium) sowie das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) als einschlägige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des Bundes.

Außerdem sind drei weitere Akteursgruppen am Entstehen von Fortbildungsabschlüssen beteiligt: Die Sozialpartner von Gewerkschafts- und Arbeitgeberseite sowie die jeweiligen Kammerorganisationen. Es geht darum, den Bedarf nach einer Aufstiegsfortbildung festzustellen, die entsprechende Fortbildungsregelung bzw. -ordnung zu erarbeiten und Prüfungsanforderungen sowie Lehrgangsempfehlungen zu erstellen. Für die bundesweit gültigen Fortbildungsordnungen werden überwiegend überregionale Prüfungsaufgaben entworfen. Als immer wichtiger stellt sich auch in diesem Zusammenhang die Qualitätssicherung heraus – gerade im europäischen Kontext.

In der „Vereinbarung zur beruflichen Fortbildung“ haben im Jahr 2008 der DGB und die im KWB vertretenen Spitzenorganisationen der Wirtschaft ihren Beitrag zum Verfahren neu definiert. Im Zusammenhang mit den „Kammerregelungen“ für die nach § 54 BBiG definierten Fortbildungsabschlüsse übernehmen die Sozialpartner eine „Wächterfunktion“. Sie definieren die Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um eine neue Aufstiegsfortbildung auf den Weg zu bringen und formulieren Mindeststandards. Der

Dachverband der Industrie- und Handelskammern, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), berichtet alljährlich über die aktuellen Entwicklungen.

Von Ausnahmen und besonderen Fällen abgesehen, sollen nach der o.g. „Vereinbarung zur beruflichen Fortbildung“ mindestens seit fünf Jahren und in mindestens fünf Bundesländern Kammerregelungen bestehen, bevor Gewerkschaften und Arbeitgeberseite eine bundesweite Verordnung empfehlen können. Auch eine Mindestanzahl an Teilnehmer/inn/en wird verlangt. Zu den explizit genannten Ausnahmen gehört der Fall, dass in einem Beschäftigungsfeld die Attraktivität und Transparenz der beruflichen Qualifizierung gegenüber hochschulischen Bildungswegen erhöht werden soll. Auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sieht eine quantitative und überregionale Bedeutung der zur Regelung anstehenden Qualifikation grundsätzlich als eine notwendige Voraussetzung für den Erlass einer Verordnung an. Es kann jedoch im Einzelfall gute Gründe geben (bildungspolitische, sozialpolitische, kulturelle u.a.), die für die Erarbeitung und den Erlass einer Fortbildungsordnung sprechen, deren Teilnehmerzahlen nur sehr gering sein werden.

Gerade auch dann kann eine Fortbildungsordnung zur Qualitätsverbesserung, zur Transparenz und zur Attraktivitätssteigerung des Berufs beitragen.

Es gilt das Konsensprinzip. Die Bundesregierung erlässt grundsätzlich nur Fortbildungsordnungen, denen die Sozialpartner zugestimmt haben. Dies soll die Akzeptanz bei Beschäftigten und

Personalverantwortlichen gewährleisten und sicherstellen, dass die Lehrgangs- und Prüfungspraxis vor Ort funktioniert.

4. Weitere Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung

Wenn vom „Meister“ die Rede ist, dann wird im landläufigen Sinn zunächst an den Bäcker- und Malermeister, also ans Handwerk gedacht. Die Handwerksordnung (HwO) regelt denn auch in ganz ähnlicher Weise wie das Berufsbildungsgesetz die diversen Aufstiegswege in ihrem Geltungsbereich (s.a. Abschnitt 5., Fortbildung im Handwerk).

Im Verwaltungs-, Beamten- und Wirtschaftsrecht sind auch Weiterbildungsregelungen enthalten. Dazu kommen Bestimmungen für die Freien Berufe und für die Landwirtschaft. Schließlich regelt in den einzelnen Bundesländern das Landesrecht die Erziehungs-, Gesundheits- und Pflegeberufe an Fachschulen. Auch deren Abschlüsse z. B auch die Fortbildung zum Staatlich geprüften Techniker haben ein gutes Renommee.

So unterschiedlich die Regelungsebenen, so ähnlich ist die inhaltliche Ausrichtung der Fortbildungsabschlüsse: Personen, die Ausbildung und berufliche Erfahrung hinter sich haben, wollen ihre Kompetenzen vervollkommen, erweitern und vertiefen und unterziehen sich dafür einer standardisierten Fortbildung. Die öffentlich-rechtlichen Abschlüsse sind in der jeweiligen Branche anerkannt, auch weil die zuständigen Verbandsvertreter am Zustandekommen der Berufsprofile mitwirken.

Im Großen und Ganzen ergeben sich aus der Vielzahl der unterschiedlichen Fortbildungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten keine Konkurrenzsituationen. Sie komplettieren vielmehr die Möglichkeiten von beruflich Qualifizierten verschiedenster Berufe und Wirtschaftszweige, sich für Fach- und Führungsaufgaben zu empfehlen: Hier für den öffentlichen Dienst, da für die Industrie und dort fürs Handwerk. Dabei sind Quereinstiege durchaus möglich.

Anders sieht es aus, wenn man die Absolvent/inn/en von Berufsakademien und Fachhochschulen betrachtet. Sie haben einen studienähnlichen Lernweg absolviert – mit mehr oder weniger betrieblichem Anteil. Sie können als Bewerber/innen leicht zu Konkurrent/inn/en der beruflich Qualifizierten bei der Besetzung mittlerer Aufstiegspositionen werden. Es hängt von der Tradition der Branche und oft auch der einzelnen Unternehmen ab, ob den Studierten eher zugetraut wird, solche Funktionen gekonnt auszufüllen. Häufig spielt der Karriereweg der jeweiligen Chefs und Personalverantwortlichen eine große Rolle: Wer sich selbst vom „Lehrling“ hochgearbeitet hat, kann den beruflichen Qualifizierungsweg besser (ein)schätzen als jemand, der von der Hochschule kommt. Ob möglicherweise Bewerber/innen mit Bachelor-Grad den Wettbewerb um die mittleren Posten im Unternehmen zusätzlich verschärfen werden, ist noch unklar. Denn bislang wissen viele Firmen noch nicht, wie gut dieser Hochschulabschluss zu ihrem Personalbedarf passt.

5. Fortbildung im Handwerk

Für Absolventen handwerklicher Ausbildungsberufe eröffnet sich meist ein breites Spektrum beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten. In zahlreichen Gewerken gibt es Fortbildungsabschlüsse unterhalb der Meisterebene beispielsweise zum Kraftfahrzeug-Servicetechniker. Gesellen können oftmals als Werkstattproduktionsleiter, als Servicetechniker, Fachbereichsleiter u. ä. arbeiten und damit mehr Verantwortung übernehmen sowie ihr berufliches Spektrum erweitern. Das setzt oftmals fachliche Weiterbildungen voraus.

Kernstück der Fortbildung im Handwerk ist jedoch nach wie vor der Meisterabschluss. Der Meisterbrief gilt als das „Diplom“ des Handwerks und als Garant für Qualität und Qualifikation. Meister besitzen neben ihrem vertieften praktischen und theoretischen Fachwissen auch betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse sowie die Ausbilder-Eignungsqualifikation. Die Meisterprüfung ist in vielen Bereichen weiterhin die Voraussetzung, ein Handwerk selbständig ausüben zu können. Daneben eröffnet sie Arbeitnehmern gute Möglichkeiten für den beruflichen Aufstieg, denn wer eine Meisterausbildung absolviert hat, hat beste Karrierechancen, in handwerklichen Unternehmen in führende Positionen zu gelangen.

Oberhalb der Meisterebene liegt der Abschluss „Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung“. Verordnung vom 13. März 2011 (BGBl. I S. 511) Mit dieser Qualifikation ist der Absolvent in der Lage, ein Unternehmen nachhaltig eigenständig und verantwortlich zu führen, die Entwicklung eines Unternehmens strategisch planen

und die Unternehmensziele operativ umsetzen zu können. Gerade die strategische Ausrichtung dieser Qualifikation kennzeichnet diesen anspruchsvollen Fortbildungsabschluss.

Informationen über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote bieten neben den üblichen Informationsquellen wie Bundesagentur für Arbeit, und Kammern hier auch die Innungen, Kreishandwerkerschaften und die Fachverbände.

Erfahrungsberichte

Sich und andere herausfordern

Claudia von Huth (43) ist Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin. Bei einem Bildungsträger bereitet sie Seminare vor, erstellt die Stundenpläne, ist für die Abrechnungen zuständig und kümmert sich um die Kursteilnehmer. „Jeden Tag stehe ich vor neuen Herausforderungen. Aber das macht die Arbeit ja gerade so abwechslungsreich und spannend“, berichtet die Kielerin. Sie kennt ihr Metier, denn sie hat bei ihrem Arbeitgeber bereits die Ausbildung zur Bürokauffrau gemacht und viele Jahre verschiedenste Verwaltungsarbeiten erledigt. Die Aufstiegsfortbildung mit Fächern wie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Marketing und Unternehmensführung hat von Huth leistungsfähiger gemacht: „Ich bin jetzt eine richtige Generalistin.“ Den Anstoß für die Weiterqualifizierung gaben zwei Überlegungen: „Ich hatte wieder mal Lust auf etwas ‚Gehirnjogging‘“, berichtet die Mutter zweier Kinder. „Und ich wollte ein gutes Vorbild für sie sein und zeigen, dass lebenslanges Lernen wichtig

ist.“ Das hat geklappt, waren doch Sohn und Tochter mächtig stolz, als die Mutter die Prüfung mit einer Zwei bestand.

Lernort Arbeitsplatz

Manfred Mütze (47) hat einen ungewöhnlichen Weg zum IT Systems Manager gewählt, einen, der zu ihm und zur Computerbranche passt. „Ich bin im IT-Bereich ein Seiteneinsteiger ohne spezifischen Studienabschluss“, sagt der Anwendungsentwickler bei einem regionalen Energiedienstleister in Hessen. Mütze hat im Lauf der Jahre eine kaufmännische Berufsausbildung gemacht, die Ausbilderprüfung, die Aufstiegsfortbildung Geprüfter Betriebswirt sowie diverse Zertifikate von Softwareherstellern. Und nun, als (vorläufige) Krönung, den Abschluss eines „operativen Professional“, den „Certified IT Systems Manager“. Mütze hat sich nicht in einem Lehrgang auf die Prüfung vorbereitet. Vielmehr suchte er sich ein Projekt in der Firma, das den Anforderungen entsprach und klärte mit der IHK Darmstadt als Prüfungsinstanz die Abnahme der IT-Fachaufgaben, der Projektdokumentation und der Präsentation. „Ich habe natürlich viel Berufserfahrung“, sagt Mütze. „Außerdem hat mein Arbeitgeber für günstige Rahmenbedingungen gesorgt – zum Beispiel für ein passendes Projekt und Zeit zur Weiterbildung.“ Das neu erworbene Wissen konnte er als Projektleiter täglich einem Praxistest unterziehen. „Ich sehe das Ganze als Bestätigung und Absicherung dessen, was ich beruflich schon erreicht habe“, sagt der IT Systems Manager – Abschluss und Auftakt zugleich.

III. Karriere mit Berufsausbildung und Fortbildung – Berufs- und branchenspezifische Profile

1. Fachberater, Fachwirtinnen und Fachkaufleute, Industriemeisterinnen und Betriebswirte

Vom Abwassermeister bis zum Wirtschaftsfachwirt reicht die Liste von rund 380 Aufstiegsfortbildungen. Es gibt zwei Wege der Orientierung und Gliederung, einen ordnungspolitischen und einen fachlich-inhaltlichen:

Die ordnungspolitische Herangehensweise unterscheidet zwischen Aufstiegsfortbildungen und -abschlüssen auf drei Ebenen, wobei die mittlere die bedeutsamste ist – was die Vielzahl der Profile und was die Anzahl der Absolventen und Absolventinnen angeht. Auf der ersten Ebene sind vor allem Fachberater/innen verschiedener Sparten, Servicetechniker/innen und Fremdsprachenkorrespondent/inn/en angesiedelt. Nachdem sie weiterführende Qualifikationen in standardisierter Form erworben haben, sind sie „Spezialist/inn/en ihres Fachs“.

Auf der mittleren Ebene lassen sich vor allem Fachwirte/innen, Fachkaufleute, Industriemeister/innen, Fachmeister/innen und Operative IT-Professionals unterscheiden. Auf der dritten, der höchsten Stufe, gibt es Geprüfte Betriebswirte/Betriebswirtinnen, Geprüfte Technische Betriebswirte/Betriebswirtinnen, Strate-

gische IT-Professionals und Geprüfte Berufspädagogen/Berufspädagoginnen.

Diese drei Ebenen streng hierarchisch zu verstehen, etwa im Sinne von: „Ein Abschluss als Fachkauffrau ist immer mehr wert als ein Abschluss als Fachberaterin“ entspricht nicht unbedingt der betrieblichen Realität. Auch eine Interpretation dieser Ebenen im Sinne von: „Nur wer zuerst den Servicetechniker gemacht hat, darf dann den Industriemeister draufsetzen“ trifft so nicht zu. Zwischen der zweiten und der dritten Stufe gibt es zwar tatsächlich teilweise diesen engen inneren Zusammenhang eines Aufstiegs in mehreren Schritten. Doch höherwertige Positionen im Unternehmen sind oft auch zu erreichen, indem das fachliche Fundament verbreitert und vertieft wird.

Beispiele für diesen kompliziert anmutenden Sachverhalt: Wenn der Geprüfte Betriebswirt im Unternehmen mit bilanztechnischen Aufgaben betraut werden soll, empfiehlt sich die zusätzliche Fortbildung zum Bilanzbuchhalter, auch wenn sie formal eine Ebene „drunter“ liegt. Oder: Viele Fachberater für Finanzdienstleistungen haben diesen Abschluss nicht mit dem Ziel des beruflichen Aufstiegs gemacht, sondern um ihre inhaltlichen Kenntnisse zu erweitern und zu vertiefen. Für sie stellt sich deshalb gar nicht die Frage, ob das Fachberaterprofil hierarchisch gesehen nun beispielweise über oder unter dem Fachkaufmann steht. (vgl. auch die IT-Fortbildungsprofile, mehr dazu unter III. 2.3.).

Damit zum zweiten Weg der Orientierung bei der Vielfalt der Aufstiegsfortbildungen, dem fachlich-inhaltlichen: Hier geht es um

die Differenzierung auf der mittleren Stufe – mit dem umfangreichsten Angebot –, also um die zahlreichen unterschiedlichen Abschlüsse von Fachkaufleuten, Fachwirt/inn/en und Industriemeister/innen.

Fachwirte/wirtinnen haben ein branchenorientiertes Qualifikationsprofil; ihr Ziel ist eine kaufmännische Aufstiegsfunktion. Beispiel: Mediengestalter/innen haben Erfahrung darin, Druckerzeugnisse oder Internetseiten herzustellen. In der Aufstiegsfortbildung zu Medienfachwirt/inn/en lernen sie die kalkulatorische, medienrechtliche und marketingtechnische Seite dazu.

Fachkaufleute wollen ebenfalls einen Schritt in der kaufmännischen Karriere machen. In ihrem Fall geht es darum, allgemeines betriebswirtschaftliches Anwendungswissen funktionspezifisch zu untermauern und zu erweitern, beispielsweise für das Segment Marketing, für das Personalwesen oder für die Außenwirtschaft.

Industriemeister/innen sind fachlich qualifizierte Führungskräfte, die sich auf der Basis des gelernten Industrie- oder Dienstleistungsberufs weiterqualifizieren und für Fach- und Führungsaufgaben empfehlen, von der Schichtleitung bis zur Produktionsplanung.

Bereits in der dualen Erstausbildung weicht die klassische Unterteilung in gewerblich-technische und kaufmännische Berufe auf. Noch stärker zeigt sich bei den Tätigkeiten von Berufserfahrenen, dass fachliche und betriebswirtschaftliche Aspekte miteinander verknüpft werden müssen. Immer stärker rückt die Kompetenz

der Beschäftigten in den Mittelpunkt, Prozesse von Geschäftsabläufen zu begreifen und durch das eigene Handeln weiterzuführen.

In der Praxis kann es also durchaus sein, dass der Industriemeister Printmedien ähnliche Aufgaben zu bewältigen hat wie die Medienfachwirtin Print im Unternehmen zwei Straßen weiter. Lediglich die Intensität, in der sie das fachliche und das betriebswirtschaftliche Know-how erworben haben, unterscheidet sich.

2. Beispielhafte Karrierewege

2.1. Arbeitsfeld Handel

Es ist ein Wirtschaftszweig mit vielen Beschäftigten und mit hohen Ausbildungszahlen. Allein im Einzelhandel erwerben pro Jahr mehr als 100.000 junge Menschen ihre erste berufliche Qualifizierung. Dazu kommt der Groß- und Außenhandel mit einem eigenen Ausbildungsberuf. Auf der Ebene der Aufstiegsfortbildung wachsen beide Segmente zusammen; es gibt die Wahl zwischen den beiden Profilen Geprüfte/r Handelsfachwirt/in und Geprüfte/r Handelsassistent/in – Einzelhandel.

Die zahlenmäßige Bedeutung des Sektors zeigt sich auch bei den jährlichen Prüfungen zum/zur Handelsfachwirt/in: Rund 3.000 Nachwuchskräfte haben 2009 die Fortbildung erfolgreich abgeschlossen, Tendenz steigend. Auffällig im Vergleich zu anderen Branchen ist das niedrige Alter, in dem die Aufstiegsfortbildung beendet wird: Die Absolvent/inn/en sind im Schnitt zwischen 26 und 30 Jahre alt.

In den Unternehmen des Handels sind viele mittlere Führungsfunktionen zu besetzen: in Einzelhandelsgeschäften und Filialen, in Vertrieb, Logistik und Marketing. Handelsfachwirte/wirtinnen haben außerdem gelernt, Leitungsaufgaben im betriebsinternen Finanz- und Rechnungswesen, in der Beschaffung und Lagerwirtschaft, im Personalwesen und im Schulungsbereich zu übernehmen.

Es gibt Aufstiegspositionen als Erstverkäufer/in, Substitut/in, Verkaufsstellen-, Filial- oder Abteilungsleiter/in, als Einkäufer/in, Werbeleiter/in oder Personalleiter/in. Weil in der Branche der Bedarf an Führungspersonal auf der mittleren Ebene groß ist, sind Unternehmen öfter als üblich bereit, die Karrierewilligen während des Lern- und Prüfungsprozesses zeitlich und finanziell zu unterstützen. Häufig allerdings bereiten sich die Schulungsteilnehmer/innen mit dem Abschluss Handelsfachwirt/in auf die berufliche Selbstständigkeit vor.

Im Mittelpunkt der Aufstiegsfortbildung Geprüfte/r Handelsassistent/in stehen Aufgaben im Vertrieb. Ihr Einsatzgebiet ist der Einzelhandel. Handelsassistent/inn/en haben den kompletten Verkaufsprozess im Einzelhandel im Fokus, sie beschäftigen sich mit der Warenpräsentation und mit den Möglichkeiten des Marketings. Oft hängt es von der Firmentradition ab, ob für die geschilderten Tätigkeitsfelder Handelsassistent/inn/en oder -fachwirte/fachwirtinnen eingesetzt werden.

2.2. Arbeitsfeld Metall

Der Abschluss Industriemeister/in – Fachrichtung Metall zählt zu den Klassikern der Aufstiegsfortbildung in Deutschland. Die Veränderungen, die die Fortbildung im Laufe der Jahre erfuhr, spiegeln gut die Dynamik des Geschehens in der Industrie und die daraus entstehenden Anforderungen an die Berufsbildung wider – nicht nur in und für die metallverarbeitende Industrie. Zwischen 4.000 und 5.000 Aspirant/inn/en nehmen pro Jahr bundesweit an der Prüfung teil; der Frauenanteil liegt bei etwa fünf Prozent. 2009 schlossen 4.365 Prüfungsteilnehmer/innen erfolgreich zum/zur „Geprüfte/n Industriemeister/in Metall“ ab.

Wer in den 70er und 80er Jahren Industriemeister/in werden wollte, bereitete sich in einer Vielzahl einzelner Fächer auf die Prüfung vor. Im fachspezifischen Examensteil musste der „Metaller“ anderes Wissen nachweisen als etwa der „Elektrotechniker“. Dann wandelte sich zunehmend die Rolle der Meister/innen in der industriellen Fertigung und damit auch der Qualifikationsanspruch.

Die zunehmende Automatisierung der Produktionsabläufe und die Delegation von Verantwortung hatten Folgen für die Arbeitsorganisation. Meister/innen waren nicht mehr als fachlicher Alleskönner/innen gefragt, sondern zunehmend als Bereichsmanager/innen und als Mittler/innen zwischen der planenden Ingenieurs- und der ausführenden Facharbeiterebene. Als zentrale Aufgabengebiete rückten die Arbeitsvorbereitung, die Fertigungssteuerung, die Qualitätssicherung und die Personalführung in den Mittelpunkt des Interesses.

Das anwendungsbezogene und handlungsorientierte Lernen wurde von Beginn der 90er Jahre an zur neuen Zielvorgabe für Lehrpläne. Diese Entwicklung erfasste die Erstausbildung ebenso wie die Aufstiegsfortbildung. Die Neuordnung der Prüfung zum/zur Industriemeister/in Metall 1997 trug dem Rechnung. Untersuchungen aus 2010/11 haben die Akzeptanz und Richtigkeit dieses Ansatzes bestätigt.

Inzwischen müssen die Aspirant/inn/en komplexe Situationsaufgaben lösen und Kenntnisse in Technik, Organisation und Personalführung nachweisen. Entscheidend ist die Fähigkeit zum Wissenstransfer und zur immer neuen Verknüpfung erworbener Qualifikationen.

Diese neue Sichtweise fordert Unternehmen und Bildungseinrichtungen. So ist es ohne konkrete Zusammenarbeit aus den Firmen für die Bildungsträger nicht möglich, situationsgerechte Aufgaben für Kompetenzerwerb und -nachweis zu finden. Außerdem zeigt sich in der Praxis, dass in den Lehrgängen zur Prüfungsvorbereitung bestimmte Fertigkeiten trainiert werden können, andere eher nicht. Was beispielsweise Meister/innen tun können, um die Gruppen- und Teamarbeit zu fördern, lässt sich in der Seminargruppe gut üben, die Mitwirkung bei der Auftragsakquise dagegen weniger.

Wenn es um die Karrieremöglichkeiten der Industriemeister/innen Metall geht, ist manchmal von den „Meistern auf Halde“ die Rede. Damit ist gemeint, dass etwa große Automobilproduzenten über mehr Beschäftigte mit abgeschlossener Aufstiegsfortbildung verfügen als über entsprechende Positionen in der Unternehmens-

hierarchie. Tatsache ist allerdings, dass die meisten der Absolvent/inn/en den Qualifikationszuwachs inzwischen vor allem als arbeitsplatzzerhaltende Maßnahme sehen. Außerdem gibt es für die Fortbildungsabsolvent/inn/en durchaus anspruchsvolle Fachpositionen – im eigenen oder in einem anderen Unternehmen.

Seit 2005 können Aufstiegsorientierte, die einen Beruf der Sparten Metall, Fahrzeug- oder Informationstechnik gelernt und elektrotechnische Erfahrungen erworben haben, einen weiteren Fortbildungsabschluss in Betracht ziehen: den/die Geprüfte/n Industriemeister/in Fachrichtung Mechatronik.

2.3. Arbeitsfeld Informationstechnik

In rasantem Tempo hat sich in wenigen Jahren die Informationstechnik mit Hard- und Softwareprodukten und mit einschlägigen Dienstleistungen als potenter Wirtschaftszweig weltweit etabliert. Die Möglichkeiten der elektronischen Vernetzung von Daten und Informationen durchdringen längst alle ökonomischen Sparten und haben die Geschäftsabläufe in fast allen Branchen grundlegend verändert. Dies blieb nicht ohne Folgen für die beruflichen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte.

So befanden sich die Entwickler der IT-Berufe in einer Sondersituation: Sie konnten ein noch unbeackertes Feld bestellen und dabei nicht nur die Eigenheiten der Branche, sondern auch alle bisherigen Erfahrungen der deutschen Berufsbildungspraxis berücksichtigen. Als 1997 vier neue IT-Berufe aus der Taufe gehoben wurden, war damit

die Selbstverpflichtung von Sozialpartnern und Staat verbunden, darauf aufbauend ein gute Weiterentwicklungschancen versprechendes Fortbildungssystem zu entwickeln. 2002 stand der rechtliche Rahmen des Qualifizierungskonzepts.

Das IT-Fortbildungssystem geht neue Wege: Im Mittelpunkt der Berufsprofile steht nicht die Fachsystematik, sondern die Orientierung am Arbeitsprozess. Bereits die Vorbereitung auf die Fortbildungsabschlüsse soll weniger im Unterricht als vielmehr durch Praxislernen in realen Projekten erfolgen. Das hat Auswirkungen für den Qualifikationsnachweis und die Art der Prüfungen. Ein eigenes fachlich-didaktisches Konzept mit Lernprozessbegleitern und Fachberatern wurde entwickelt („Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung“), um den berufsbegleitenden Kompetenzerwerb zu unterstützen. Die Fortbildungsabschlüsse tragen deutsche und englische Namen. Dies trägt der brancheninternen Bedeutung der englischen Sprache Rechnung und erleichtert die internationale Vergleichbarkeit der Abschlüsse.

Nach der Erstausbildung sieht der Karriereweg des ITWeiterbildungssystems sog. „Spezialistenprofile“ vor, die einem privatrechtlichen Zertifizierungsverfahren unterliegen¹. Darauf baut sich die Ebene der operativen Professionals mit vier Schwerpunkten auf: Geprüfte/r IT-Entwickler/in (Certified IT Systems Manager), Geprüfte/r IT-Projektleiter/in (Certified IT Business Manager), Geprüfte/r IT-Berater/in (Certified IT Consultant), Geprüfte/r IT Ökonom/in (Certified

¹ Die Spezialistenprofile wurden neu geordnet, vgl. Verordnung vom 23.7.2010 (BGBl. I S. 1010)

IT Marketing Manager). Das sind bundeseinheitlich auf der Basis des Berufsbildungsgesetzes geregelte Abschlüsse. Sie liegen auf der Ebene von Industriemeistern/meisterinnen, Fachkaufleuten und Fachwirte/wirtinnen.

Der weitere Aufstiegsweg führt dann zur Auswahl unter zwei Profilen für „strategische Professionals“, Geprüfte/r Informatiker/in (Certified IT Technical Engineer) oder Geprüfte/r Wirtschaftsinformatiker/in (Certified IT Business Engineer). In der Systematik der deutschen Fortbildungsregelungen entsprechen sie der Ebene der Geprüften Betriebswirte/Betriebswirtinnen u. ä. Diese Stufung muss sich natürlich nicht so in den Betrieben abbilden. Es kann durchaus sein, dass einem ITSpezialisten anspruchsvollere Aufgaben und größere Verantwortungsbereiche übertragen wurden als einem IT-Professional.

Sowohl bei den Zugangsvoraussetzungen zu anerkannten Prüfungen als auch bei der Art des Lernens und des Kompetenznachweises wurde von Anfang an mitbedacht, dass Seiteneinsteiger/innen in der IT-Wirtschaft eine große Bedeutung haben. Die Absolventenzahlen bei den IT-Fortbildungen sind bisher hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Im Jahr 2009 absolvierten 730 Teilnehmer/innen die Prüfungen zu den vier operativen Professionals. Die Tendenz ist jedoch steigend.

2.4. Arbeitsfeld Leitungsnahe Funktionen

Der Innovationsdruck in der Wirtschaft nimmt zu. Globale Austauschbeziehungen und weltweite Verflechtungen von Firmen

beeinflussen die Bedingungen des Wettbewerbs. Internationale Standards verändern das Finanz- und Rechnungswesen. Die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung und der informationstechnischen Vernetzung von Produktion, Dienstleistung und Verwaltung stellen die Unternehmensorganisation ebenfalls vor neue Fragen. Betriebswirtschaftliche Erwägungen durchdringen alle Bereiche und erfordern qualifizierte Mitarbeiter/innen für Management und Controlling. Dabei sind die Grenzen zwischen der Buchhaltung (der Informationserstellung), dem Controlling (der Planung und Überprüfung) sowie der übergeordneten betriebswirtschaftlichen Strategiestellung fließend geworden.

Zugleich differenzieren sich in den Unternehmen die Aufgaben derer immer stärker aus, die der Geschäftsleitung valide Daten und Fakten für wesentliche Entscheidungen der Betriebsführung 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 die beschriebenen Trends gehen auch an mittelständischen Firmen nicht vorbei.

Leitungsnahe Unternehmensfunktionen fallen bei einem privaten Dienstleister anders aus als bei einer öffentlich-rechtlichen Organisation, beim selbstständigen Kleinbetrieb anders als in einem Betrieb, der in ein Konzernrechnungswesen eingebunden ist, und wieder anders sind die Erfordernisse in einem vielstufigen Produktionsbetrieb. Dem tragen die unterschiedlichen Profile der Aufstiegsfortbildung Rechnung.

Folgende vier Aufstiegsfortbildungen haben sich im Laufe der Zeit passend zu den wechselnden Anforderungen herausgebildet und weiterentwickelt: Geprüfte/r Bilanzbuchhalter/in, Geprüfte/r Controller/in, Geprüfte/r Betriebswirt/in, Geprüfte/r Technischer Betriebswirt/in.

Wer den Abschluss als Bilanzbuchhalter/in macht, hat auf diesem Kompetenzniveau nicht mit der Konkurrenz von Hochschulabsolventen zu rechnen. Es existiert kein vergleichbarer akademischer Beruf. Diese Aufstiegsfortbildung erfreut sich in den Unternehmen großer Anerkennung und erlaubt den meisten Absolventen einen echten Karrieresprung. Der Frauenanteil ist überdurchschnittlich hoch.

Das Profil Controller/in liegt auf derselben mittleren Ebene wie der Abschluss Bilanzbuchhalter/in. Viele Aufstiegsorientierte machen im Laufe ihres Berufslebens beide Fortbildungen und empfehlen sich gerade durch diese Erweiterung und Vertiefung ihrer Qualifikationen für anspruchsvollere und lukrativere Positionen auf der leitungsnahe Ebene.

Die beiden Abschlüsse für Betriebswirte/wirtinnen stehen auf der höchsten Stufe der Fortbildungsprofile. Dabei hat der/die Geprüfte Betriebswirt/in vom Namen her vielfältige Konkurrenz von gleichlautenden Universitäts- und Akademieabschlüssen. Inhaltlich allerdings verfügen die beruflich qualifizierten Allrounder für Vertrieb, Marketing, Controlling, Personal, Einkauf und Lager über Alleinstellungsmerkmale. Sie sind interdisziplinär einsetzbar – vom

Personalwesen bis zum Außendienst – und beherrschen den Theorie-Praxis-Transfer. Dies führt dazu, dass auch Hochschulabsolvent/inn/en diesen Abschluss zusätzlich machen, um leitungsnahen Aufgaben im Unternehmen gut erfüllen zu können.

Technische Betriebswirte/wirtinnen wiederum bringen zwei Erfahrungsbereiche in eine Leitungsfunktion ein: Sie verfügen über Kenntnisse sowohl in der Technik als auch in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Als Schnittstellenspezialist/inn/en haben sie die Zusammenarbeit im Betrieb entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Blick. Auch dieser Fortbildungsabschluss hat (bisher) keine direkte Konkurrenz.



Erfahrungsberichte

Entwicklung im Betrieb ermöglichen

„In der Business Unit Vattenfall Europe Mining & Generation unterstützen wir das Engagement der Mitarbeiter, sich auf eigene Initiative zu qualifizieren – von der IHK-Meisterqualifikation bis zum Masterstudium. Voraussetzung für die Förderung ist das betriebliche Interesse. Wir möchten den Mitarbeitern innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Der Vorteil der Aufstiegsfortbildung liegt vor allem in der Verknüpfung von beruflicher Erfahrung mit neuem Wissen. Wir wollen damit auch Personalengpässen in der Zukunft begegnen. Die Förderung umfasst die Teilübernahme der Kosten der Qualifikationsmaßnahme sowie Freistellung zu den Prüfungen. Die Höhe der Förderung ist leistungsabhängig.“

*Dr. Hermann Borghorst, Personalvorstand
Vattenfall Europe Mining & Generation*

Mitarbeiterfortbildung unterstützen

„Es kommt häufig vor, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich fortbilden wollen, etwa zum Meister für Veranstaltungstechnik oder zum Medienfachwirt. Wir unterstützen und fördern das, auch wenn wir den wenigsten gleich nach dem Abschluss eine höher-

wertige Stelle anbieten können. Wer eine Aufstiegsfortbildung besucht, kann freie Tage zur Prüfungsvorbereitung beantragen und erhält – nach erfolgreichem Examen – etwa 2500 Euro Zuschuss zu den entstandenen Kosten.“

*Gerald Mechnich, Norddeutscher Rundfunk,
Leiter der Personalentwicklung*

Mitarbeiter auf Führungsverantwortung vorbereiten

„Wir möchten mit der Weiterbildung zum Handelsfachwirt die Mitarbeiter auf Fach- und Führungsverantwortung vorbereiten. Sie erhalten am Werkhaus der Alanus Hochschule in Alfter bei Bonn ein Angebot von Lerninhalten, das über den konventionellen Ausbildungsgang zum Handelsfachwirt hinausgeht und der Unternehmenskultur von Alnatura sehr nahe kommt. Das sind zum Beispiel Inhalte aus dem Studium Generale, künstlerische Aktivitäten, Wertschöpfungsrechnung und Führung zur Selbstverantwortung. Wir übernehmen die gesamten Ausbildungs-, Fahrt- und Übernachtungskosten. Unsere Mitarbeiter sind während der insgesamt zehnwöchigen Lernphasen frei von sonstigen Arbeitsverpflichtungen.“

*Joachim Schledt, Alnatura, Leiter Mitarbeiterservice
und Mitarbeiterentwicklung*

IV. Betriebliche Personalentwicklung – Chance für Unternehmen und Fortbildungswillige

1. Qualifizierungsbedarf der Unternehmen auf mittlerer Fach- und Führungsebene

Natürlich hängt es zunächst einmal von der Branche und von der zu erwartenden Geschäftsentwicklung ab, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten die Beschäftigten eines Unternehmens perspektivisch brauchen. Andererseits zeichnen sich weltweit auf den Gebieten Forschung, Produktion und Dienstleistung Entwicklungen ab, die es dem einzelnen Unternehmen erleichtern, den künftigen Qualifikationsbedarf richtig einzuschätzen – für die Auszubildenden ebenso wie für die Manager.

Als sicher kann gelten: In gewerblich-technischen Unternehmen verzahnen sich die Arbeitsabläufe entlang der Wertschöpfungskette immer mehr. Dazu kommt, dass sich Produkte und ihre Herstellungsweise in ständig kürzeren Zyklen verändern. Damit werden die Anforderungen an jeden einzelnen Beschäftigten komplexer. Gefragt sind solides fachliches Können, Erfahrungswissen sowie Spezialkenntnisse.

„Wenn wir unsere Wettbewerbsfähigkeit erhöhen wollen, müssen wir auf Interdisziplinarität setzen: Das ganzheitliche

Herangehen an Komponenten, Funktionen und Abläufe wird dann zum Alleinstellungsmerkmal“, sagt der Personalentwickler eines Maschinenbauunternehmens. Und der Abteilungsleiter einer großen Druckerei ergänzt: „Früher brauchte der Facharbeiter die Anweisungen des Meisters, um zu wissen, wo’s lang geht. Heute ist er selbst hoch spezialisiert auf integrierte Arbeitsverfahren. Da kann der Vorgesetzte oft gar nicht mehr mithalten. Der braucht stattdessen Führungskompetenz: Wie binde ich hochqualifizierte Facharbeiter und Facharbeiterinnen optimal in die Geschäftsprozesse ein?“

In Unternehmen der Dienstleistungsbranche sieht das Qualifikationsprofil von mittleren Führungskräften kaum anders aus: Auch sie benötigen Schnittstellen- und Querschnittswissen, betriebswirtschaftliches Verständnis und die Fähigkeit, Kunden zu beraten. Fachliche, methodische, soziale und interkulturelle Kompetenzen müssen zusammenkommen. Organisations- und Planungsfähigkeit, Kenntnisse in Prozesssteuerung und Projektmanagement werden erwartet. Auch Fremdsprachen müssen Führungskräfte beherrschen – die länderübergreifenden Unternehmens- und Wirtschaftsstrukturen verlangen es.

Die Vielfalt der Aufgaben und die Schnelligkeit von Veränderungen sind nur mit weitreichenden personalen Kompetenzen – von Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit bis Eigenständigkeit und Frustrationstoleranz – zu meistern. Der Ausbilder eines Autokonzerns beschreibt die Anforderungen an mittlere Führungskräfte so: „Fachliches Überblickswissen ist wichtig. Entscheidend aber

sind überfachliche Kompetenzen und die Fähigkeit, Organisations- und Personalfragen zu lösen.“

Diese Anforderungen treffen auf Beschäftigte in kleinen und großen Betrieben auf ähnliche Weise zu. Für die Personalverantwortlichen gibt es zwei Möglichkeiten, mittlere Führungskräfte mit den einschlägigen Qualifikationen zu rekrutieren: Sie suchen die „Richtigen“ auf dem Arbeitsmarkt oder sie animieren bewährte Fachkräfte, sich weiterzuqualifizieren und unterstützen sie dabei. Bei der Entscheidung, welcher Weg im Einzelfall besser zum Ziel führt, müssen sie künftige Trends berücksichtigen: Die demografische Entwicklung wird in vielen Branchen zu einem Fachkräftemangel führen. Je komplexer die Anforderungsprofile an mittlere Fach- und Führungskräfte sind, umso unwahrscheinlicher ist es, im Bedarfsfall „draußen“ auf dem Arbeitsmarkt die passenden Bewerber/innen zu finden. Dies gilt auch beim betriebsorganisatorischen Erfahrungswissen.

Die Vorteile von berufsbegleitenden Aufstiegsfortbildungen für Beschäftigte und Unternehmen sind offensichtlich: Dem Betrieb geht kein Know-how verloren. Ganz im Gegenteil: Die Aufstiegsorientierten bringen über die Reflexion des Neugelerten eine Außensicht ins Unternehmen, die bei der kritischen Beurteilung des laufenden Geschäfts hilfreich sein kann. Außerdem lohnt es sich, die Leistungsbereitschaft der Fortbildungswilligen zu honorieren: „Mitarbeiter, die den Biss haben, eine zweijährige berufsbegleitende Fortbildung erfolgreich durchzuziehen, beweisen, dass sie mehr erreichen wollen und können. Das Signal sollte kein Vorgesetzter übersehen“, sagt ein Personalverantwortlicher aus dem Import-

Export-Geschäft. Und ein Branchenkollege ergänzt: „Wer gute Leute halten will, muss sie so weit entlasten, dass Zeit und Raum fürs Weiterlernen bleiben. Aus ureigenem Interesse der Firma.“

Die Profile der Fortbildungsregelungen haben einen Vorteil, den Personalverantwortliche schätzen: Sie sind umfassend ausgestaltet und bieten Transparenz. Sie zeigen, was Fachwirt/innen oder Industriemeister/innen nach Abschluss der Prüfung können. Zugleich aber sind die Lerninhalte flexibel für den Abgleich mit der jeweiligen betrieblichen Praxis. „Mitarbeiter erweitern und vertiefen ihre Qualifikationen bedarfsorientiert und gezielt im Rahmen der Entwicklung des Unternehmens“, so erklärt ein Personalleiter den Vorsprung von Fortgebildeten gegenüber Hochschulabsolventen in leitungsnahe Funktionen.

Erfahrungsberichte

Kombinierte Personal- und Unternehmensentwicklung

Diana Röllig (40) verantwortet die Aus- und Weiterbildung in der Personalabteilung einer Biosupermarktkette. Zugleich bereitet sie sich in Berlin auf den Abschluss als Geprüfte Personalfachkauffrau vor. Es ist ihre zweite Aufstiegsfortbildung, nach der zur Handelsfachwirtin. „Ich habe in den letzten zehn Jahren sukzessive meinen Aufgabenbereich in der Firma erweitert und konnte dabei direkt von den erworbenen Qualifikationen profitieren“, berichtet sie. Die Unternehmensentwicklung und ihre persönliche Lernbiografie verliefen weitgehend parallel. Röllig leitete einen Biosupermarkt

und unterfütterte diese Position mit dem Wissen einer Handelsfachwirtin. Dann baute sie in dem expandierenden Unternehmen eine Personalabteilung auf, nahm sich speziell der Aus- und Weiterbildung an und begann den Lehrgang zur Personalfachkauffrau. Von großem Vorteil ist, „wie deckungsgleich oft die Theorietemen mit denen der Praxis sind“. Beispiel: Andere Wege der Mitarbeiterrekrutierung. Röllig ist u. a. auf die Idee gestoßen, dass die eigenen Auszubildenden aktiv neue Berufseinsteiger werben. Das will sie ausprobieren. Auch selbst verfolgt sie neue Pläne: „Mich reizt weniger die Laufbahn als Personalreferentin. Lieber ist mir, Schulungen zu entwickeln, als Trainerin und Coach zu arbeiten.“ Und das heißt wahrscheinlich: Studieren, berufs begleitend.

Mehrwert zum Studium

Mareen Ludwig (27) hat in Bautzen das Diplom zur Betriebswirtin mit dem Schwerpunkt „Öffentlicher Dienst“ gemacht. Bald nachdem sie angefangen hatte, in einer Stadtverwaltung zu arbeiten, begann sie die Aufstiegsfortbildung zur Bilanzbuchhalterin. Was sie dort beispielsweise an Steuerrecht lernte, konnte sie in der Praxis sofort umsetzen. „Auch wenn das Diplom höher bewertet wird als dieser Abschluss – jetzt fühle ich mich in meinem beruflichen Metier sicherer und habe größere Chancen auf dem Arbeitsmarkt,“ sagt Ludwig. Mit gutem Grund: Denn noch vor der Prüfung fand sie eine neue Stelle, diesmal in der Privatwirtschaft. Dort weiß man es zu schätzen, dass sie beides kennt, die Kameralistik und die doppelte Buchführung. „Ich kann beide Sichtweisen einnehmen, die von Behörden und die von Unternehmen. Das ist für mich

ein eindeutiger Vorteil“, meint die Doppelqualifizierte. Jetzt will Ludwig erst einmal „die Stellung halten“ und die beruflichen Kompetenzen vertiefen. Und genießen, dass nicht mehr soviel Freizeit für die Fahrten zum Lehrgang und fürs Lernen draufgeht.

Sprungbrett in die Selbstständigkeit

Kathrin Zimmermann (34) und Torsten Welle (29) betreiben einen Landgasthof im Taunus, Veranstaltungsscheune inklusive. Die Veranstaltungsfachwirtin und der Geprüfte Küchenmeister sind das ideale Gespann für eine solche berufliche Herausforderung. Beide haben ihr Metier von der Pike auf gelernt: Zimmermann hat als Hotelfachfrau Erfahrungen in der Gastronomie und im Eventmanagement gemacht und der gelernte Koch Welle arbeitete sich in Restaurants der gehobenen Küche hoch. „Ein eigenes Landgasthaus war immer mein Traum“, sagt Zimmermann. Aber dazu braucht man den richtigen Partner und das passende Objekt. Ein paar Jahre schauten sich die beiden um, bis sie in Hessen fündig wurden. Parallel dazu machten sie berufsbegleitend ihre Aufstiegsfortbildungen. „Den Küchenmeister-Abschluss zu haben ist das i-Tüpfelchen, es lohnt sich auch aus Imagegründen“, sagt Welle. Außerdem habe er mit Blick auf die geplante Selbstständigkeit im Lehrgang viel „über Betriebswirtschaft, Buchhaltung und Büromanagement“ gelernt. Für Fachwirtin Zimmermann war außerdem wichtig, „die theoretische Unterfütterung zu meinen praktischen Erfahrungen zu bekommen.“ Jetzt kann sie beides verbinden und in der Scheune eigene Veranstaltungen gestalten – von der Hochzeitsgesellschaft bis zur Westernparty.

2. Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit, Selbständigkeit: Aufstiegsfortbildung – ein Gewinn für Absolvent/inn/en

In den Zeiten der Zünfte war „der Meister“ unantastbar in seiner hierarchischen Position. Vor nicht allzu langer Zeit durfte nur ausbilden oder sich selbstständig machen, wer einen Handwerksmeisterbrief hatte. Die Situation ist inzwischen vielgestaltiger, nicht nur im Handwerk, sondern in allen Wirtschaftsbereichen.

In „Mit Weiterbildung voran“, der siebten Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) zum Weiterbildungserfolg, gaben fast drei Viertel der Befragten als Lernmotivation an, „weil ich beruflich aufsteigen wollte“. Für knapp die Hälfte zählte außerdem das Argument, sich finanziell verbessern zu können. Ca. 28% der Umfrageteilnehmer/innen ging es darum, den Arbeitsplatz abzusichern und ein Viertel nannten als Motiv, „weil meine berufliche Position eine Erweiterung und Vertiefung der beruflichen Kenntnisse erforderlich machte“. Die Zahl derjenigen, die nach der Prüfung selbstständig werden, fällt im Vergleich nicht hoch aus; doch das Spektrum der Dienstleistungen, das diese Kleinunternehmer anbieten, ist breit angelegt: Von Controlling und Marketing bis zur Werbung, vom gastronomischen Service bis zum Kongressmanagement.

Die Vielfalt von Gründen, die Erwerbstätige zum Weiterlernen bewegen, spiegelt sich auch in den Berufsbiografien wider, die diese Broschüre enthält. Auffällig dabei ist, dass oft gerade ältere Fortbildungsteilnehmer/innen etwas Zusätzliches antreibt: Wissen

wollen, ob man mit den Jungen noch mithalten kann – was die Frische und Aktualität des beruflichen Know-hows und was die Fähigkeit angeht, auf strukturierte Weise neue Kenntnisse zu erwerben. Wer dabei positive Erfahrungen macht, kommt häufig auf den Geschmack und plant einen weiteren Bildungsschritt. „Mit überwältigender Mehrheit streben die Absolventen weitere Weiterbildungen an“, heißt es in der DIHK-Umfrage.

Vor dem Erfolg steht die Prüfung. Und sie stellt für viele Aufstiegswillige eine zu hohe Hürde dar. Von den etwa 70.000 Personen, die sich jährlich bei der Industrie- und Handelskammer zur Prüfung einer Fortbildung anmelden, bestehen rund 48.000 Kandidat/inn/en. Mit anderen Worten: Rund ein Drittel der Aufstiegswilligen scheitert beim ersten Versuch. Die Durchfallquote schwankt beträchtlich zwischen den verschiedenen Abschlüssen:

Den DIHK-Zahlen zufolge scheiterten im Jahr 2009 bei den Industriemeistern/meisterinnen Elektrotechnik ca. 15 Prozent, bei den Industriemeistern/meisterinnen Metall rund 28 Prozent, bei den Handelsfachwirt/inn/en ca. 36 Prozent, bei den Bilanzbuchhaltern/buchhalterinnen etwa 48 Prozent. Diese Auswertung belegt, dass die Abschlüsse anspruchsvoll sind und ihren hohen Wert in der Praxis zu Recht haben. Es zeigt sich aber auch, dass die in manchen Branchen angestellten Überlegungen, wie die Erfolgsquote zu steigern ist, in die richtige Richtung gehen. Im Gespräch sind intensive Beratungen potenzieller Kandidat/inn/en vor Beginn der Fortbildungsaktivität sowie Prüfungsformen, die Wissenslücken frühzeitig erkennen lassen. Im Fall „Geprüfte/r

Bilanzbuchhalter/in“ etwa gibt es neuerdings eine gestreckte Prüfung: Nur wer Teil 1 abgelegt hat, kann Teil 2 machen, usw. Ein Frühwarnsystem für Lernende, ob der eingeschlagene Weg richtig ist oder ob sie sich übernommen haben.

Laut DIHK-Umfrage erkennen zwei von drei Absolvent/inn/en positive Auswirkungen der Fortbildung auf ihre berufliche Entwicklung. Bei den jüngeren bedeutet dies häufiger als bei den Älteren, dass sie einen echten Karrieresprung machen. Bei den Älteren hingegen besteht der Vorteil eher darin, die gestellten Aufgaben besser bewältigen zu können und einen besser gesicherten Arbeitsplatz zu haben. Immerhin sechs von zehn Befragten gaben an, sich finanziell verbessert zu haben. Ein Drittel derer, für die der Abschluss zum beruflichen Erfolg beitrug, wechselten die Firma, um dieses Ziel zu erreichen.

Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer/innen erhielt während der Aufstiegsfortbildung das sogenannte Meister-BAföG nach dem AFBG oder eine andere staatliche Förderung. Knapp die Hälfte gab an, vom Arbeitgeber finanziell unterstützt worden zu sein; fast jede/r Dritte erhielt zeitliche Freistellung.

Erfahrungsberichte

Vollzeit lernen

Joachim Siegrist (45) hat vor drei Jahren den Abschluss als Medienfachwirt gemacht und damit seine Stelle gefunden: In einer mittelständischen Druckerei am Rhein ist er für Vertrieb und Marketing verantwortlich. „Wir arbeiten mit Werbeagenturen zusammen. Da ist jeder Tag eine berufliche Herausforderung, weil wir viel experimentieren und neue Wege gehen.“ Der gelernte Mediengestalter und Werbefotograf bringt dafür alle Voraussetzungen mit: Er weiß zum Beispiel, was mit einer Digitaldruckanlage technisch möglich ist und er hat als Fachwirt gelernt, wie man Angebote erstellt, einen Auftrag von A bis Z begleitet, mit Mitarbeitern und Kunden umgeht. „Außerdem zahlen sich die Kontakte aus dem Kurs aus: Wir müssen in unserer Branche immer öfter mit Betrieben kooperieren, die bei anderen Aufträgen unsere Konkurrenten sind.“ Siegrist hat sich in einem Vollzeitkurs ein Jahr lang auf die Medienfachwirtprüfung vorbereitet. „Das war eine gute Entscheidung. So hatte ich den Kopf frei fürs Lernen.“ Und das Meister-BAföG deckte das Nötigste ab. Manchmal überlegt er inzwischen, ob er berufsbegleitend weiterlernen und den geprüften Betriebswirt machen soll: „Aus rein persönlichem Antrieb, denn an meiner beruflichen Position würde sich nichts ändern.“

Motiviert werden

Mike Götz (45) ist inzwischen Produktionsplaner bei einem Pharmahersteller in Berlin. Der Arbeitgeber unterstützte Götz bei der Fortbildung zum Industriemeister Fachrichtung Pharmazie,

übernahm Lehrgangs- und Lehrmittelkosten und gewährte ihm eine bezahlte Freistellung in der Zeit der Prüfungsvorbereitung. „Das war eine tolle Chance“, sagt er und fügt schmunzelnd hinzu: „Motiviert hat mich auch der sanfte Druck des Unternehmens, mich weiter zu qualifizieren.“ Schnell aber fand er selbst Geschmack am Lernen. „Es war eine große Bestätigung, zu erleben, wie viel ich noch von der Berufsausbildung wusste und wie gut ich mit den Jüngeren im Lehrgang mithalten konnte.“ Götz hatte sich zunächst als Facharbeiter für chemische Produktion auf Wirkstoffsynthese spezialisiert und in den Jahren danach in der kosmetischen und der pharmazeutischen Industrie gearbeitet. Neues Fachwissen zu lernen und altes aufzufrischen, das war das eine, was den Industriemeister weiterbrachte. Vor allem aber nützen ihm nun als Produktionsplaner die betriebsökonomischen



Sichtweisen und Methoden, die er sich aneignete. Ein Aufstieg, sagt Götz, „der sich inhaltlich und finanziell gelohnt hat.“ Und er peilt bereits die nächste Stufe an, den Technischen Betriebswirt.

Bei allen Fortbildungsregelungen gilt: Wer einen anerkannten Abschluss erreichen will, muss eine bestimmte berufliche Praxis nachweisen und die Prüfungsanforderungen meistern. Wo und wie die Einzelnen die erforderlichen Kompetenzen erworben haben, ist ihre Sache. In der Regel besuchen die Aufstiegswilligen einen Lehrgang, in berufsbegleitender Form oder als Vollzeitangebot konzipiert. Immer häufiger wird die Prüfungsvorbereitung auch als Fernunterricht angeboten, oder als kombinierte Form aus internetgestütztem Wissenserwerb plus Präsenzphasen des Lernens.

V. Lernwege – Kurse, Kammern, Kosten

Jede/r kann sich auf die Prüfung ganz allein vorbereiten – ein allerdings selten gewählter Weg. Für diese Individualisten gibt es oftmals Crashkurse, in denen sie mit der Prüfungsart vertraut werden und eine Einschätzung des eigenen Kenntnisstands gewinnen können. In der Regel werden jedoch Vorbereitungslehrgänge im Umfang von mindestens 500 Unterrichtsstunden empfohlen. Wer sich informiert, wird auch auf Angebote mit deutlich weniger Stunden stoßen. Dann sollte man genau nachfragen, ob der Lehrgang wirklich alle Gebiete der Prüfung umfasst oder ob die Veranstalter von einem sehr hohen Selbstlernanteil ausgehen. Wer auf Nummer sicher gehen möchte, dass die gewählte Aufstiegsfortbildung wirklich die richtige ist und das Bildungsinstitut kompetent ist, kann zunächst Einzelveranstaltungen zu aktuellen Themenstellungen besuchen.

Ohnedies sollte jede/r Fortbildungswillige einplanen, dass pro Unterrichtsstunde eine weitere Stunde für Vor- und Nachbereitung anfällt. Die Prüfungsanforderungen sind hoch; das spiegeln die Durchfallquoten wider. Das sollte niemanden abschrecken, vielmehr zum Nachdenken über das eigene Lernverhalten und -umfeld einladen. Brauche ich Gleichgesinnte in einer Gruppe, mit denen ich Aufgaben besprechen und gemeinsam lösen kann und die mich anspornen? Kann ich mir Dinge dann besonders gut einprägen, wenn ich allein arbeite? Sind mir alle drei Aspekte gleich wichtig:

die intensive individuelle Auseinandersetzung mit dem Stoff, die fachkundige Begleitung und Rückkopplung, die emotionale und kollegiale Unterstützung anderer Fortbildungswilliger? (Wie) können mich Familie und Freundeskreis während der Fortbildung entlasten?

Die Industrie- und Handelskammern (IHK) spielen bei Aufstiegsfortbildungen in doppelter Hinsicht eine Rolle: Sie sind offiziell damit beauftragt, die Prüfungen durchzuführen. Deshalb sind sie es auch, die entscheiden, ob die vorgeschriebene Berufs- und Arbeits Erfahrung ausreicht bzw. ob Quereinsteiger/innen auf andere Weise die Zulassungsvoraussetzungen erfüllen. Gleichzeitig bieten die örtlichen Bildungsinstitute der IHKs oft selbst einschlägige Lehrgänge an.

Bei den Kosten ist zu beachten: Außer den Lehrgangsgebühren müssen oft Lehrgangsmaterialien zusätzlich bezahlt werden. Dazu kommen Prüfungsgebühren. Eine Förderung nach Meister-BAföG ist möglich. Diese staatliche Aufstiegsfortbildungsförderung wurde in den vergangenen Jahren konsequent ausgebaut – was die Voraussetzungen und den Umfang der Leistungen angeht.

Fortbildungskosten können steuerlich als Betriebsausgaben bzw. Werbungskosten geltend gemacht werden. Das umfasst u. a.: Lehrgangs- und Prüfungsgebühren, Arbeitsmittel und Fachliteratur, Fahrten zwischen Wohn- und Ausbildungsort, Mehraufwendungen bei auswärtiger Unterbringung. Wenn im Jahr der beruflichen Fortbildung oder Umschulung die Einkünfte zu gering sind,

als dass sich diese Aufwendungen steuerlich positiv auswirken würden, kommen ein Verlustrücktrag oder -vortrag in Frage.

Einige Bildungsanbieter von Vollzeitlehrgängen sprechen speziell Teilnehmer/innen an, die nach der Familienpause oder weil sie arbeitslos wurden, einen Anspruch auf Bildungsgutscheine nach SGB III haben. Berufstätige unter 25 Jahren können Begabtenförderung für die Aufstiegsfortbildung beantragen. In einigen Bundesländern erlauben Bildungsurlaubsgesetze, sich in der letzten Phase unmittelbar vor der Prüfung frei zu nehmen, ohne auf Gehalt zu verzichten (vgl. Web-Adressen im Anhang).

Außerdem empfiehlt es sich, mit dem Arbeitgeber über zeitliche und finanzielle Entlastung zu verhandeln. Manchmal ist in Betriebsvereinbarungen zur Personalentwicklung bereits einiges geregelt – etwa die prozentuale Übernahme der Lehrgangskosten durch den Arbeitgeber oder die Möglichkeit, befristet weniger zu arbeiten, um mehr Zeit fürs Lernen zu haben. Oft hängt die betriebliche Unterstützung vom Verhandlungsgeschick der Beschäftigten ab.

Erfahrungsberichte

Berufliche Netzwerke knüpfen

Michael Eggert (32) hat Industriekaufmann gelernt, ist beim Ausbildungsbetrieb, eines Herstellers von Transportbändern für die Lebensmittelindustrie, geblieben und hat sich Stück für Stück nach vorne gearbeitet. Eine Weile war er im Vertrieb beschäftigt;

inzwischen hat der ehemalige Azubi die Leitung von Einkauf und Logistik übernommen. „Der Job macht total Spaß, auch wenn ich zu Beginn noch nicht in allen Bereichen fit war“, berichtet er. Flankierend besucht der Flensburger deshalb die Fortbildung zum geprüften Fachkaufmann für Einkauf und Logistik. „Mein Chef erklärte sich bereit, die Kosten für den Lehrgang zu übernehmen. Schließlich bietet meine Weiterbildung auch große Vorteile für das Unternehmen“, sagt Eggert. Und das nicht erst nach dem Abschluss: Denn schon jetzt wendet der angehende Fachkaufmann erworbenes Wissen an und entwickelt beispielsweise neue Kennzahlen für die Arbeit der Einkaufsabteilung. Zwei Mal pro Woche nach Feierabend eignet sich Eggert im Kurs Neues an – von Volkswirtschaftslehre über Recht bis Bestandsmanagement. Eggert schätzt auch die Kontakte zu den anderen Teilnehmern sehr: „Das ist schließlich unbezahlbar in unserer Branche“. Sein Fazit zur Halbzeit: „Ich habe schon so viel gelernt, das kann mir niemand mehr nehmen.“

Generationswechsel gestalten

Marian Müller (39) hat gerade in Cottbus den Abschluss „Geprüfter Industriemeister Elektrotechnik“ gemacht. Nach einer weiteren betriebsinternen Schulung wird er bald als Schichtführer im Heizkraftwerk auch Personalverantwortung übernehmen. „Im Lehrgang haben wir viel über Führungsaufgaben gelernt. Dazu muss nun die Erfahrung im beruflichen Alltag kommen“, sagt Müller. Der gelernte Elektriker findet es gut, dass in der Aufstiegsfortbildung die Mitarbeiterführung breiten Raum einnimmt. Denn die technische Seite seines Berufs beherrscht er nach 20 Jahren Praxis und laufendem Dazulernen ohnedies. Müller hat viel Unter-

stützung vom Vorgesetzten erfahren und von Kollegen im Energiekonzern: Im Projektteam für einen Kraftwerksneubau übernahm er früh Dokumentations- und Archivierungsarbeiten und die Meister-Kollegen übertrugen ihm kleine Leitungsaufgaben. Das kommt nicht von ungefähr: „Viele Führungskräfte im Kraftwerksbereich gehen bald in Rente. Es muss Nachwuchs her!“ beschreibt der Industriemeister die Situation. Als er sich entschlossen hatte, diesen Aufstiegsweg zu gehen, beteiligte sich deshalb auch der Arbeitgeber an den Kosten und gewährte ihm, über den regulären Bildungsurlaub hinaus, freie Tage zur Prüfungsvorbereitung. Rückblickend sagt Müller: „Stressig war das alles schon, aber der Kontakt mit Gleichgesinnten im Kurs brachte auch Spaß.“

VI. Entwicklungsperspektiven – Weitere Stufen auf der Karriereleiter – mit deutscher und europäischer Ausrichtung

Das deutsche System der Aufstiegsfortbildung sieht drei Ebenen vor. Wenn es auch nicht zwingend ist, eine nach der anderen auf dem beruflichen Weg nach oben zu absolvieren – in vielen Situationen ist genau dieser Pfad naheliegend. Beispiele: Einem Industriemeister Mechatronik steht in der Firma das Arbeitsfeld Produktionsplanung und -kalkulation offen. In einer Fortbildung zum Technischen Betriebswirt holt er sich die notwendigen Kenntnisse. Oder: Eine Controllerin übernimmt immer mehr Leitungsaufgaben in einem Team von beruflich und an der Hochschule qualifizierten Fachkräften. Sie entschließt sich, den Abschluss „Geprüfte/r Betriebswirt/in“ zu machen, um sich noch sicherer in ihrer Fach- und Führungsfunktion zu fühlen.

Oft aber liegt es nahe, Zusatzqualifikationen etwa im Bereich von Fremdsprachen, Computeranwendungen oder branchenbezogenen Spezialitäten zu erwerben, um sich beruflich für anspruchsvollere Aufgaben zu empfehlen. Noch hat sich das Konzept der „arbeitsprozessorientierten Weiterbildung“, wie es in der IT-Wirtschaft erprobt wird, nicht durchgesetzt. Doch es lässt sich absehen, dass die Idee Zukunft hat: Anhand alltäglicher Arbeitsaufträge zusätzliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben,

diesen Lernprozess mit Hilfe von geschulten Beratern zu reflektieren und zu dokumentieren und so am Ende zu einem Nachweis des Kompetenzzuwachses zu kommen, der die Kriterien Güte, Transparenz und Vergleichbarkeit erfüllt.

In eine ähnliche Richtung bewegt sich auch die Entwicklung in der EU: Der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) und das Europäische Kreditpunktesystem für die berufliche Bildung (ECVET) beispielsweise schaffen den Rahmen dafür, erworbene Qualifikationen europaweit vergleichbar zu machen. Verbunden damit ist die Vorstellung, dass künftig das gesamte im Lauf des Berufslebens erworbene Know-how von Beschäftigten zählt. Inzwischen wird der „Deutsche Qualifikationsrahmen“ (DQR) entwickelt, ein entscheidendes Instrument, um die vorhandenen Kompetenzen zu erfassen und zu gewichten. Voraussichtlich soll der DQR acht Stufen haben. Wichtig bei der Ausgestaltung ist, dass die höchsten Niveaus nicht automatisch und allein auf akademischen Bildungswegen zu erreichen sind, sondern dass beruflich erworbene Fähig- und Fertigkeiten gleichwertig sein können. Damit würde deutlich werden, dass über die berufliche Bildung die Ebenen der hochschulischen Bildung erreicht werden können.

Nach dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 6.3.2009 „Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne Hochschulzugangsberechtigung“ sollen u. a. Inhaber von Fortbildungsabschlüssen mit mindestens 400 Stunden eine allgemeine Hochschulzugangsberechtigung erhalten. Ganz überwiegend haben die Länder dies in geltendes Recht umgesetzt.

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds geförderten Projekt „Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge (ANKOM)“ wurde ein weiterer Schritt getan: In elf verschiedenen Vorhaben in den Bereichen der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, Gesundheit und Soziales sowie Informationstechnologien wurde erprobt, wie jene Kompetenzen, die beruflich Gebildete in Aus- und Weiterbildung sowie im Beruf erworben haben, für Hochschulstudiengänge anerkannt werden können – und zwar entsprechend den Leistungsanforderungen des jeweiligen Studiengangs (vgl. Webadressen im Anhang). Wenn sich Hochschulen prinzipiell für Berufserfahrene öffnen, löst dieser Schritt zugleich praktische Fragen aus, etwa danach, wie sich Arbeit und Studium zeitlich integrieren lassen (vgl. „Häufig gestellte Fragen“).

Es bewegt sich etwas in der Berufsbildungs- und Hochschulpolitik, deutschland- und europaweit: Die Gegensätze und Unterschiede zwischen den Systemen der beruflichen und der hochschulischen Bildung werden geringer. Die geregelte Aufstiegsfortbildung erfüllt dabei eine wichtige Funktion. Das zeigt sich auch daran, dass auch Hochschulabsolvent/inn/en zusätzlich einen Fortbildungsabschluss machen und so ihre berufliche Handlungsfähigkeit erhöhen. Andererseits nutzen immer mehr Fortbildungsabsolventen die Möglichkeit, ein Studium aufzunehmen. Für sie bestanden bereits in vielen Bundesländern unterschiedlich ausgestaltete Hochschulzugangsmöglichkeiten. Neue landeshochschulrechtliche Regelungen und auch spezielle

Studiengänge eröffnen vielen Absolventen der beruflichen Bildung (auch der Berufsausbildung), insbesondere aber den Fortbildungsabsolventen die Perspektive zu einem Hochschulstudium.

Anhang

Häufig gestellte Fragen

Wo ist zu erfahren, welche Fortbildungsabschlüsse es gibt und wie der jeweils aktuelle Verordnungsstand ist?

Auf den BIBB-Seiten „Aus- und Weiterbildungsberufe“ www.bibb.de/de/773.htm werden Neuordnungen laufend dokumentiert. Die gültigen Berufsinformationen sind unter www.berufenet.de und www.wis.ihk.de zu finden oder bei den Weiterbildungsberatern der örtlichen IHK zu erfragen.

Wie finde ich heraus, welche Aufstiegsfortbildung für mich richtig ist?

Den ersten Überblick über die angebotenen Schulungen bieten die Webseiten www.kursnet.arbeitsagentur.de und www.wis.ihk.de. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat einen Leitfaden mit Qualitätskriterien entwickelt, auf die es bei Kursen ankommt (s. Webadressen). Oft ist eine persönliche Weiterbildungsberatung nützlich: Bei einer IHK, im Betrieb, bei der Gewerkschaft oder bei kommunalen, trägerunabhängigen Bildungsberatungen. Um zu testen, ob man es mit einem seriösen Bildungsinstitut zu tun hat, kann man dort zunächst Einzelveranstaltungen zu aktuellen Themen besuchen.

Die Regelungen der Aufstiegsfortbildungsförderung haben sich in den vergangenen Jahren mehrfach geändert. Wo ist der neueste Stand zu erfahren?

Zum einen gibt es die Homepage www.meister-bafög.de mit den grundlegenden Infos. Darüber hinaus hilft die Hotline Meister-BAföG weiter: Mo – Fr 8–20 h unter 08 00-6 22 36 34.

Die Informationen, ob Meister/innen auch ohne Hochschulreife ein Studium aufnehmen dürfen, widersprechen sich oft. Wie ist der aktuelle Stand?

Die Hochschulzugangsberechtigung ist landesrechtlich geregelt, d.h. es gelten die jeweiligen Länderregelungen. Außerdem können die Hochschulen innerhalb eines Bundeslandes unterschiedlich mit der Frage der Hochschulzulassung umgehen. Nach dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 6.3.09 zum „Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne Hochschulzugangsberechtigung“ sollen Inhaber der beruflichen Aufstiegsfortbildung wie Meister, Fachwirte, Techniker die allgemeine Hochschulzugangsberechtigung erhalten. Absolvent/inn/en einer Berufsausbildung mit erfolgreich abgeschlossenen Eignungsfeststellungsverfahren können die fachgebundene Hochschulzugangsberechtigung erhalten. Die Länder sind damit gebeten, diesen Beschluss in rechtliche Regelungen umzusetzen.

*Das Recht, studieren zu dürfen – das ist das eine.
Aber wie sollen beruflich Qualifizierte und ins Arbeitsleben
Integrierte ein Vollzeitstudium im Tageslauf unterbringen?*

Es gibt in diesem Zusammenhang viele individuelle Lösungsansätze und einige Angebote von Teilzeitstudiengängen. Es gibt mancherlei Ansätze, Berufstätigen das Studium zu erleichtern. Überwiegend sind die Studienangebote auf ein Vollzeitstudium zugeschnitten. Auch hier gilt, man muss sich genauer in der Hochschullandschaft umsehen, um solche Angebote zu finden.

Besonders begabte Absolventinnen und Absolventen einer Berufsausbildung mit mindestens zweijähriger Berufserfahrung erhalten finanzielle Unterstützung, um an einer staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschule zu studieren. Um die Stipendien kümmert sich die **Stiftung Begabtenförderungswerk berufliche Bildung** im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Links und Adressen

www.ankom.his.de

Die Ergebnisplattform der BMBF-Initiative „Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge“.

www.begabtenförderung.de

Der Informationspool für alle, die unter 25 Jahre alt sind und eine geförderte Aufstiegsfortbildung machen wollen.

www.berufenet.arbeitsagentur.de

Die Zusammenstellung und Beschreibung der jeweils aktuellen Berufe, eine Dienstleistung der Bundesagentur für Arbeit. Ergänzend gibt es grundlegende Informationen zur beruflichen Weiterbildung unter <http://infobub.arbeitsagentur.de> sowie den Link www.kursnet.arbeitsagentur.de zur Aus- und Weiterbildungsdatenbank mit Kursanbietern.

www.bibb.de

Homepage des Bundesinstituts für Berufsbildung. Es 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“. Sie hilft Fortbildungswilligen bei der Orientierung.

www.bmbf.de

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

www.bmbf.de/publikationen/index.php

Unter dieser Rubrik finden sich Informationsbroschüren des BMBF zu einzelnen ausgewählten Aufstiegsberufen. Sie können direkt heruntergeladen oder als Druckausgabe beim Ministerium bestellt werden.

www.deutscherqualifikationsrahmen.de

Gemeinsame Homepage von Bildungsministerium und Kultusministerkonferenz zum Diskussions- und Entscheidungsstand beim DQR.

www.dgb.de

Internetseite des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Der DGB und seine Einzelgewerkschaften wirken bei der Gestaltung von Aus- und Fortbildungsberufen mit.

www.dihk.de

Webadresse des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Dachverbands der Industrie- und Handelskammern. Im virtuellen Shop des DIHK (<http://verlag.dihk.de>) lassen sich die gültigen Rahmenpläne für Aufstiegsfortbildungen bestellen sowie die jeweils aktuelle „Weiterbildungserfolgsumfrage“.

www.hrk.de

Homepage der Hochschulrektorenkonferenz. Sie will den Zugang von beruflich Qualifizierten zum Studium vereinheitlichen und erleichtern.

www.kibb.de

Das Kürzel dieser Website bedeutet „Kommunikations- und Informationssystem berufliche Bildung“. Es handelt sich um eine Anlaufstelle für Expert/innen der Aus- und Weiterbildung.

www.kwb-berufsbildung.de

Homepage des Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung. Es koordiniert und vertritt die Positionen und Interessen der Wirtschaft in der beruflichen Bildung.

www.meister-bafög.info

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

<http://www.wege-ins-studium.de>

Informationen und Links rund um die Aufnahme eines Studiums

www.wis.ihk.de

Homepage des Weiterbildungsinformationssystems der Industrie- und Handelskammern zu Fortbildungsstrukturen, Profilen, Abschlüssen, prüfenden Stellen, Ansprechpartnern und Lehrgangsanbietern.

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

