

# Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit

## 30./31. Mai 2011 in Leipzig

---

### Forum III: „Auf dem Weg zur Dienstleistungsarbeit“

## Qualifizierung und Professionalisierung von mittleren Führungskräften am Beispiel der kaufmännischen Fortbildungsregelungen/Dienstleistungsbereich

**Rainer Brötz**

Leiter des Arbeitsbereiches kaufmännisch-  
betriebswirtschaftliche Berufe, Berufe der  
Medienwirtschaft BIBB Bonn

1. Was verstehen wir unter mittleren Führungskräften (MF)?
2. Wie hat sich die Teilnahme an den kaufmännisch-dienstleistenden Fortbildungsregelungen entwickelt?
3. Woraus leiten sich die beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen der mittleren Führungskräfte ab?
4. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede haben kaufmännische Fortbildungsregelungen?
5. BIBB-Konzeption zur Qualifizierung und Professionalisierung mittlerer Führungskräfte im Bereich der kaufm.- dienstleistenden Fortbildungsregelungen.
6. Ausblick: Bachelor und DQR



# (1) Wandel der Anforderungen

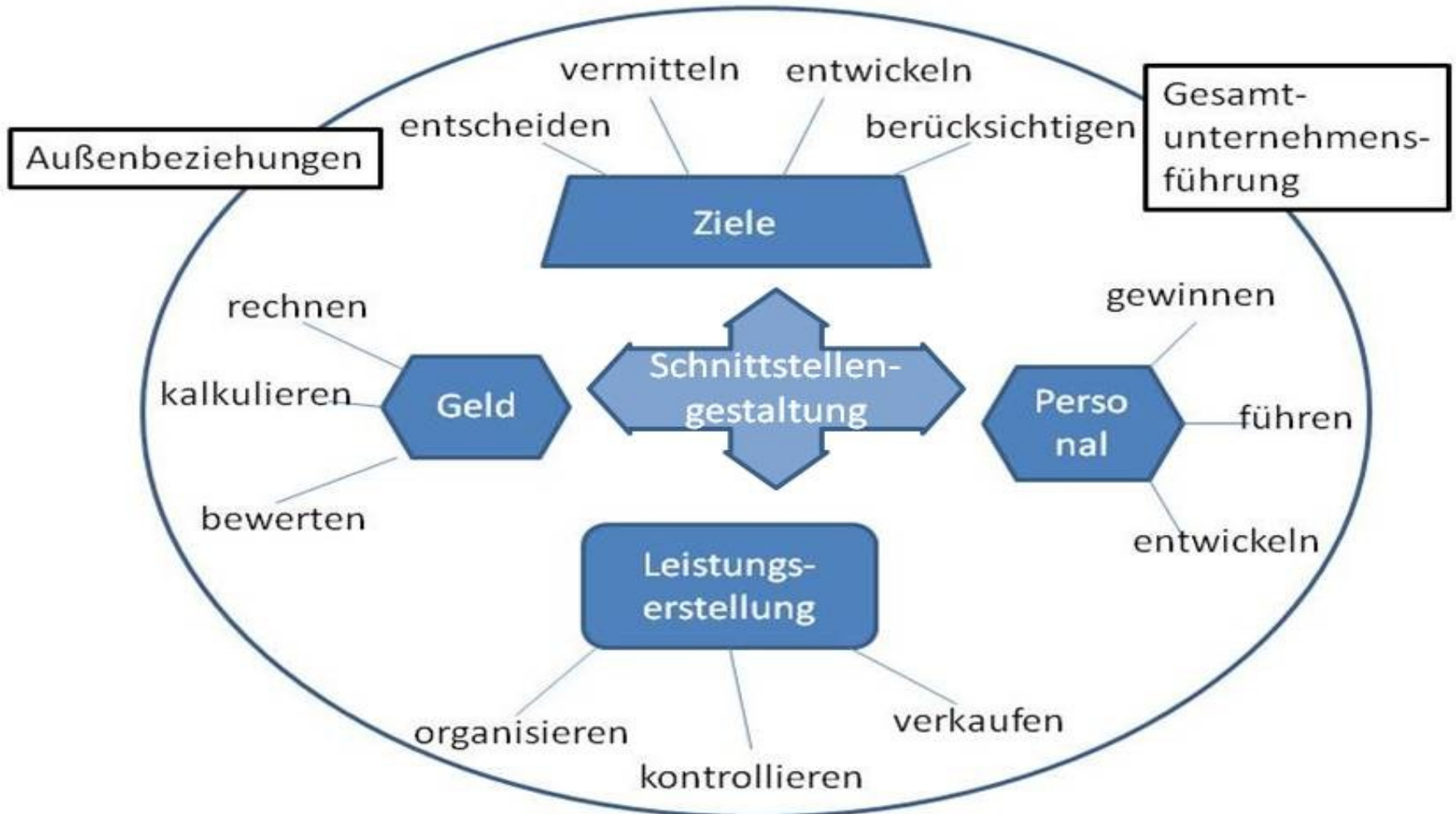
- Unternehmerisches Denken in der Berufsausbildung
- Wandel der kaufmännischen Berufsbildung
- Veränderungen durch flache Hierarchien (Lean Management)
- betriebliche Reorganisation
- Finanzialisierung
- Verlagerung der Verantwortung und Selbstständigkeit
- Theorie des Arbeitskraftunternehmers

# (1) Begriffsverständnis

In den Fortbildungsregelungen werden die Endqualifikation beschrieben, die dazu befähigen sollen, die Aufgaben einer mittleren Führungskraft in bestimmten Branchen bzw. Funktionsbereichen in Unternehmen ausüben zu können. Der Fachwirt/-in wirkt an der betriebswirtschaftlichen Steuerung und Kontrolle mit, erfüllt aber nicht die Funktion von Controllern. Die Bandbreite späterer Einsatzmöglichkeiten reicht von „gehobener Sachbearbeiter“, Fachkraft, Teamleiter, mittlere Führungskraft und selbstständigem Unternehmer/in.

# (1) Mittlere Führungskräfte

## Autonomie und Spannungsfelder mittlerer Führungskräfte



## (2) Fortbildungsteilnehmer 2009

Teilnahmen an Fortbildungs-/Meisterprüfungen und Prüfungserfolg 2009 nach Bereich und ausgewählte Prüfungsgruppen

	Teilnahmen an Fortbildungs-/Meisterprüfungen				darunter mit bestandener Prüfung	Erfolgsquote	Anteil Wiederholer
	Männer	Frauen	Insgesamt	darunter Wiederholungsprüfungen			
	Anzahl					in %	in %
Industrie und Handel <sup>1</sup>	37.061	24.673	61.734	10.383	42.348	68,6	16,8
<i>darunter:</i>							
Fachkaufleute – Industrie und Handel	3.286	7.106	10.392	2.258	6.553	63,1	21,7
Fachwirte – Industrie und Handel	10.682	10.972	21.654	4.368	13.753	63,5	20,2
Industriemeister/-innen	10.186	393	10.579	1.237	7.944	75,1	11,7

<sup>1</sup> Die Anzahl der Teilnahmen ist überhöht, da von einigen Kammern auch Teilprüfungen (als nicht bestanden) gemeldet wurden.

Quelle: Statistisches Bundesamt

## (2) Fortbildungsteilnehmer 2005-2009

Rückläufig	2005	2006	2007	2008	2009
Bankfachwirt	2925	2967	3009	2500	2398
Bilanzbuchhalter IHK	7674	7259	6844	6429	5154
Betriebswirt HWK	3666	3023	3155	2970	2149
Controller IHK	441	353	265	240	224
<b>Konstant</b>					
Rechtsfachwirt	626	594	580	590	595
IT-Entwickler	58	100	142	145	141
Medienfachwirt IHK	349	511	520	500	511
<b>Zunahme</b>					
Fachkaufmann Einkauf und Logistik	861	840	850	900	953
Fachkaufmann für Marketing (2006)	0	0	200	300	415
Handelsfachwirt (2006)	0	27	200	450	694

Quelle: Destatis „Weiterbildung“

### (3) MF im Kontext von Arbeits- u. Geschäftsprozessen

- Arbeits- und. Geschäftsprozesse zusammenführen
- Tätigkeit von Kaufleuten „Symbolisierende Handlungen“
- Integration horizontaler und vertikaler Ebenen
- Referenzhandlungsfeld mit Objekten, Normen und Bedingungen
- „Operatives Handeln in einer Unternehmung ist in ein hierarchisches System von Handlungsvorgaben und Kontrollprozessen integriert, über die Zielvorgaben, Etats und Handlungsregeln definiert und mit benachbarten Bereichen (oder Prozessen) abgestimmt werden.“ (Tramm 2009 S. 73)
- Ausführungs-, Planungs- und Kontrollebenen betrieblichen Handelns (Grafik nächste Folie)

# (3) Managementebenen nach Ulrich (1987)

normatives Management

Unternehmungspolitik

strategisches Management

Abstimmungsprozesse und  
Bereichspolitiken

operatives Management

Beschaffungs-  
planung u.  
-kontrolle

Produktions-  
planung u.  
-kontrolle

Planung und  
Kontrolle der  
Informationsprozesse

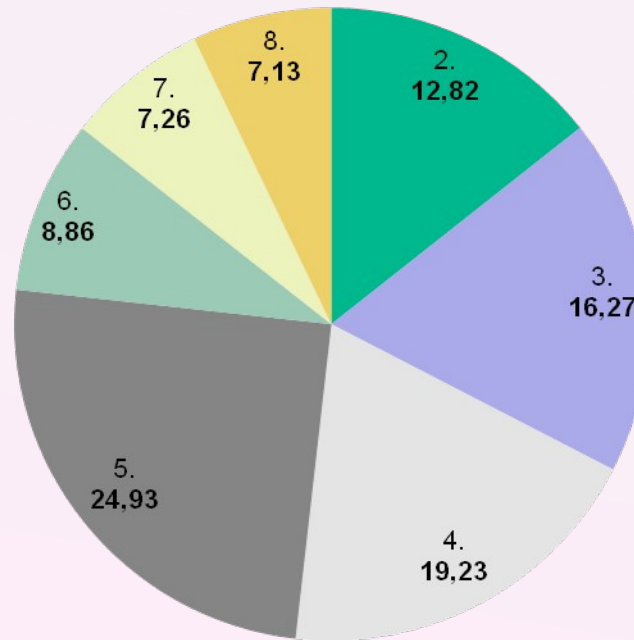
Absatzplanung  
und -kontrolle

operative Ausführungsebene



## (4) Gemeinsamkeiten kaufm. Fortbildungsregelungen

Prozentuale Verteilung der  
Gemeinsamkeiten  
n=3057



- 2. Geschäfts- und Unternehmensprozesse
- 3. Handelsprozesse
- 4. Kaufmännische Steuerung und Kontrolle
- 5. Personalmanagement
- 6. Information und Kommunikation
- 7. Unternehmerische Rahmenbedingungen
- 8. Recht und Vertrag

# (4) Gemeinsamkeiten u. Unterschiede kaufm. Fortbild.

**Prozentuale Häufigkeitsverteilung der Codings in Code 2-10 innerhalb der jeweiligen Fortbildungsordnungen**

Bankfachwirt	7	7		26		14	1	11		18		18	
Betriebswirt			37		4		27		9	9	8	6	
Bilanzbuchhalter	8				69				7	2	3	10	2
Controller		20			42				19		14	3	2
Fachberater Vertrieb	9			40			15		11	8	9	8	
Fachkaufmann Aussenwirtschaft	8		19	11	10	6			25		11	9	
Fachkaufmann Büromanagement		18	3		32				29		11	8	
Fachkaufmann Einkauf und Logistik	10				51				14	7	6	1	10
Fachkaufmann Marketing	7			43		7		15	4	7		15	2
Fachwirt Versicherung und Finanzen		17		19		23			18	5	2	12	3
Handelsassistent-Einzelhandel	5		34		10			25		9	7	1	9
Handelsfachwirt	13			24	13			22	5	5	5	10	1
Immobilienfachwirt	12		12	18		15	2	8	8		23	4	
Industriefachwirt	18			12		24		20		12	3	4	4
IT Berater	17			15	9			34		14	4	2	5
IT Entwickler	10		11	13			33		11	3	1	13	6
IT Informatiker		18		13	5		35		10	6	1	3	9
IT Ökonom	12		14		14			38			11	3	4
IT Projektleiter		22		13		10			37		7	3	4
IT Wirtschaftsinformatiker		17		21		8			37		7	5	1
Leasingfachwirt	10	5		28		12	1	8		23		12	
Medienfachwirt Digital	8		12	14		23			10	5	4	20	3
Medienfachwirt Print	9		13	15		22			10	5	3	21	3
Medien-Industriemeister	9		14	13		23			10	5	5	17	3
Personaldienstleistungsfachwirt	11			29		7			31		7	10	5
Personalfachkaufmann		20		12	3			48				10	3
Rechtswirtschaftler	10	7		10		37			7	2		27	
Technischer Betriebswirt		15		13	15			22	8		12	5	5
Technischer Fachwirt		15		14	13		16		10	10	5	11	6
Veranstaltungsfachwirt	11			21		15		14	7	7	5	19	2
Verkehrswirtschaftler	7			27		13	9	2	16		9	19	
Wirtschaftsassistente	4		18			40				13	4	6	10
Wirtschaftsfachwirt		19		9		29			21		11	3	9

2. Geschäfts- und Unternehmensprozesse  
 4. Kaufmännische Steuerung und Kontrolle  
 6. Information und Kommunikation  
 8. Recht und Vertrag  
 10. Nicht kaufmännische Qualifikationen/Sonstiges

3. Handelsprozesse  
 5. Personalmanagement  
 7. Unternehmerische Rahmenbedingungen  
 9. Kaufmännische Besonderheiten/Abweichungen

## (5) BIBB Konzeption

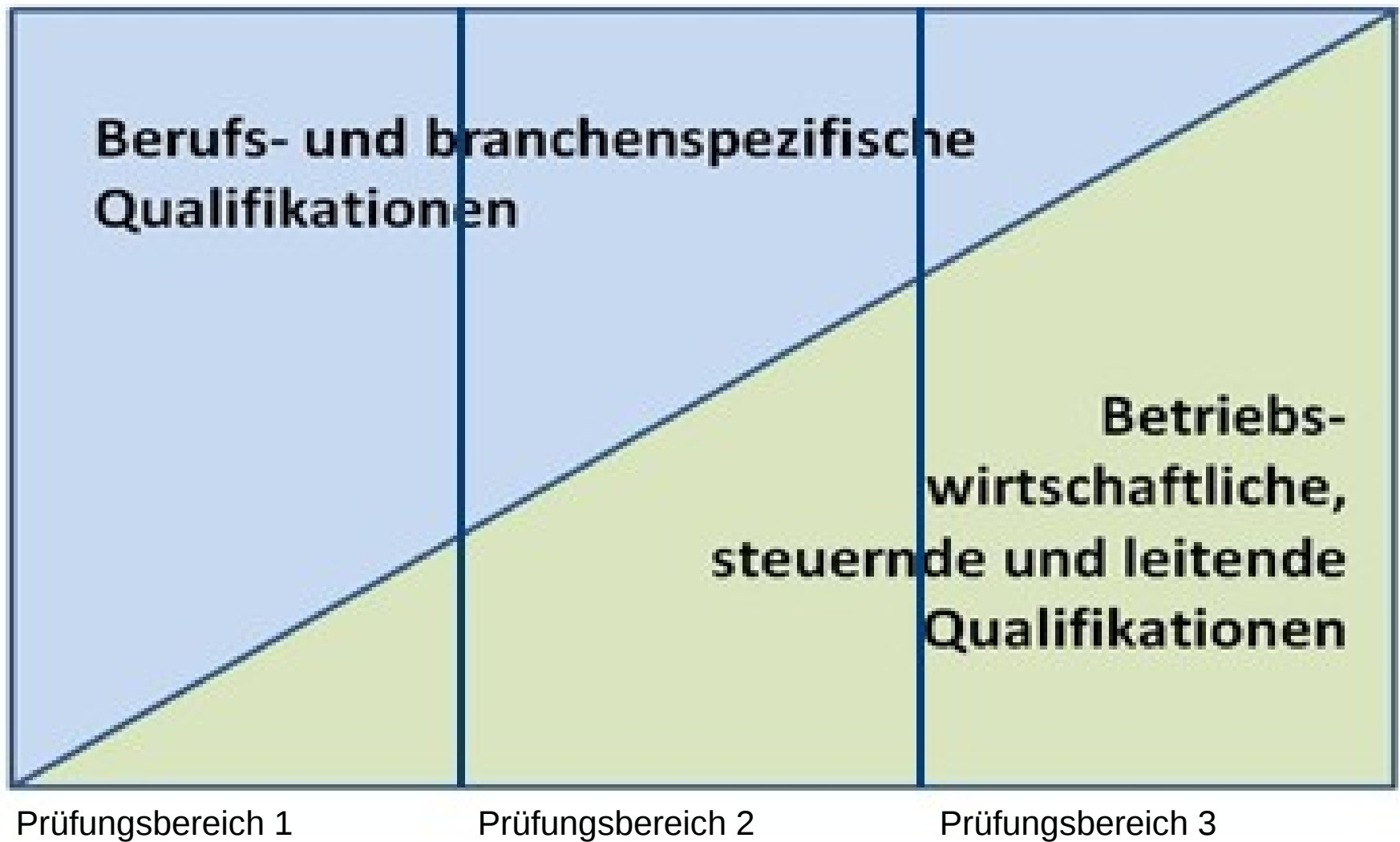
- Fachwirtequalifikation als berufstypische Qualifikationen für die mittleren Fach- und Führungskräfte
- Kompetenzorientierte Darstellung der Prüfungsanforderungen (Outcomeorientierung)
- Integration der grundlegenden und spezifischen Kompetenzen
- Positionierung gegenüber Betriebswirten und Bachelor-Abschluss (nicht notgedrungen Niveaueanhebung)



## (5) BIBB Konzeption

- Fachwirte sollen auf der Grundlage einer bestimmten Branche(n) betriebswirtschaftliche und personalpolitische Entscheidungen eigenverantwortlich treffen
- Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft integrieren und von unreflektiertem Ballast befreien
- Qualifikation und Prüfungsanforderungen nicht nur aus Sicht des Leistungserstellungsprozesses definieren

## (5) Integrativer Ansatz






## (5) Handlungsbereich Unternehmensführung u. -entwicklung

---

### Teilprozesse

- Strategische Ausrichtung an Unternehmenszielen
- Ablauf- und Unternehmensorganisation, Prozesssteuerung
- Kommunikation und Kooperation im Geschäftsablauf
- Gestaltung von Innovationsprozessen
- Politische und weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Unternehmensgründung




# (5) Handlungsbereich Betriebswirt. Steuerung und Kontrolle

---

## Teilprozesse

- Leistungserstellung
- Rechnungswesen und Controlling
- Bewertung der wirtschaftlichen und rechtlichen Situation
- Qualitätsmanagement
- Finanzierungsinstrumente
- Steuern und Versicherungen



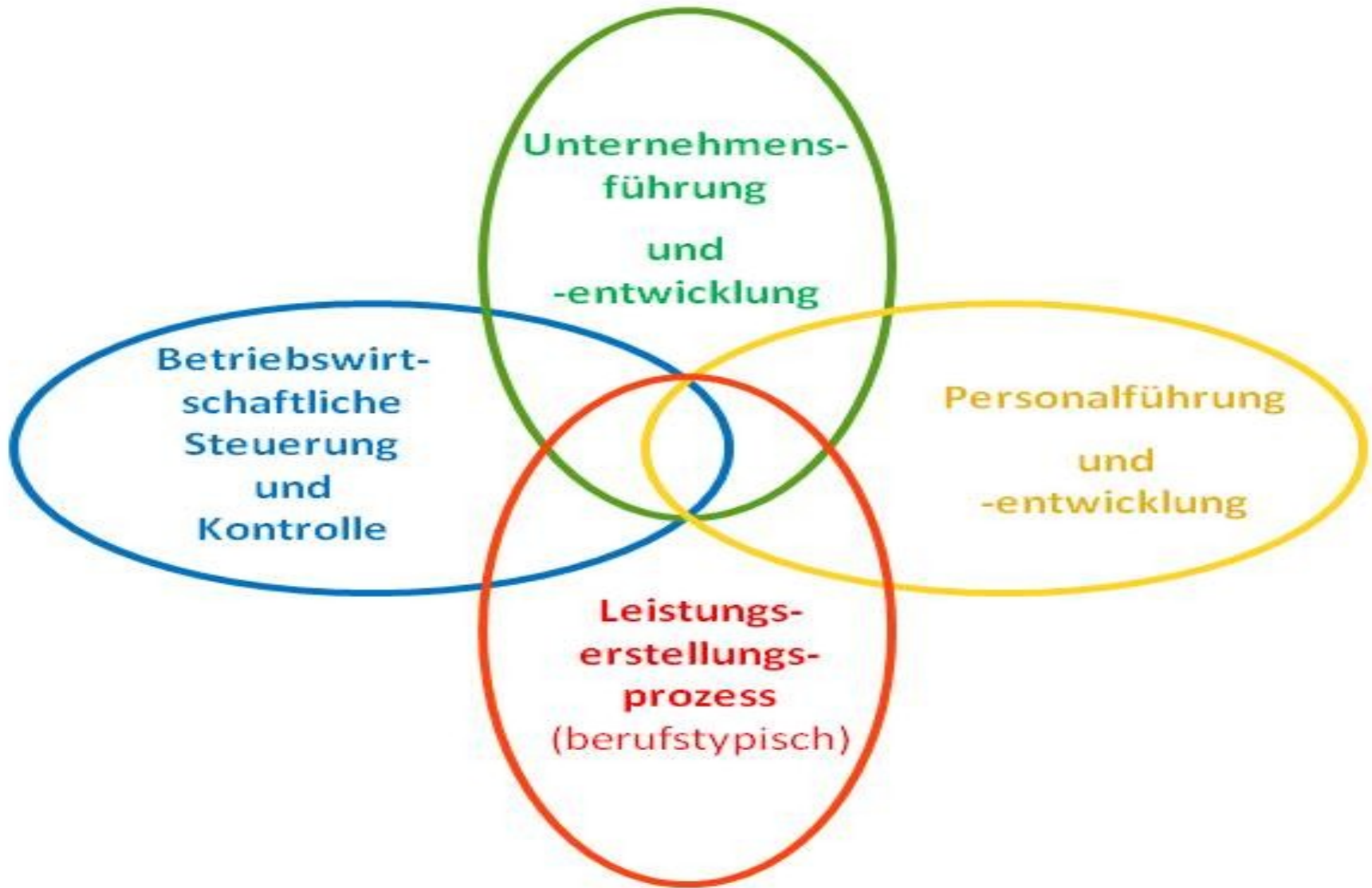
## (5) Handlungsbereich Personalführung und -entwicklung

---

### Teilprozesse

- Führungsgrundsätze, Methoden der Personalführung
- Projektleitung
- Personalauswahl, -einsatz und Personalführung
- Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung
- Betriebliche und soziale Konfliktlösung
- Mitbestimmungsrechte der Interessensvertretung

## (5) BIBB- Konzeption



## (6) Bachelor versus Fachwirt

- HBS-Studie von Dobischat u.a. gibt keine eindeutigen Hinweise auf Verdrängung
- ebenso die neue HIS-Studie
- Wettbewerb zwischen Bachelor- und Fachwirtsabsolventen auf dem Arbeitsmarkt
- beide Bildungssysteme sind nicht aufeinander abgestimmt
- offen ist, ob beide Abschlüsse nebeneinander oder in Konkurrenz zueinander stehen
- Entscheidung wird über die Rekrutierungsstrategien der Betriebe getroffen

These: Fachwirte werden ihre Bedeutung behalten und nicht verdrängt

## (6) Bedeutung des DQR

- auch vor dem Bologna-Prozess führte der Fachwirteabschluß nicht automatisch zu einem beruflichen Aufstieg
  - bei der Wertigkeit der Abschlüsse zeigt sich eine Neuauflage des alten Schisma zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung
  - Hochschulen möchten die Niveauebene 6 mit Bachelor, 7 mit dem Master und 8 mit Promotion besetzen
  - Arbeitsgruppe zur Einordnung der Bachelor- und Fachwirteabschlüsse im Handel konnte sich nicht einigen
  - Gewerkschaft und Arbeitgeberverband im Handel setzen Handelsassistent und der Handelsfachwirt auf der Ebene 6 gleichwertig mit dem Bachelor
  - Vertreter der KMK möchten ihn auf der Niveaustufe 5
  - Hochschulen ordnen ihn der Niveaustufe 4 zu
- Fortbildungsordnungen: in der Ordnungsarbeit sind die Niveauebenen zu beachten (nicht notgedrungen höhere Anforderungen an Fachwirte)

# Literaturhinweise

- BRÖTZ, Rainer: Anforderungen an die Berufsbildung im Einzelhandel, In: Voss-Dahm/Mühge/Schmierl/Struck (Hrsg.) Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität , Wiesbaden 2011 S. 187-210
- KAISER/BRÖTZ u.a.: Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in kaufmännischen Fortbildungsregelungen, Bonn, Juni 2011
- TRAMM, Tade, Berufliche Kompetenzentwicklung im Kontext kaufmännischer Arbeits- und geschäftsprozesse, In: BRÖTZ, Rainer; SCHAPFEL-KAISER, Franz (Hrsg.) Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht, Berichte zur beruflichen Bildung, Bonn 2009, S. 65-88
- BRÖTZ, Rainer; KAISER, Franz; BRINGS, Christin; PEPPINGHAUS, Benedikt, WARMBOLD-JAQUINET, Vanessa: Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe. Zwischenbericht. Bonn 2011 (unveröffentlicht)
- BRÖTZ, Rainer; SCHAPFEL-KAISER; Franz (Hrsg.): Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht, Berichte zur beruflichen Bildung, Bonn 2010

[broetz@bibb.de](mailto:broetz@bibb.de)