



## Berufliche Entwicklung durch Aufstiegsfortbildung – Stand und Perspektiven

► **Geregelte Aufstiegsfortbildung ist nach wie vor für den Aufstieg der Absolventen des dualen Systems zu mittleren Fach- und Führungskräften auch bei Expansion der Hochschulabschlüsse eine entscheidende und zukunfts-trächtige Basis. Allerdings sind bisher die für diesen Aufstieg erforderlichen Kompetenzen im Projektmanagement, für Führungsaufgaben, Aufgaben der Gestaltung betrieblicher Kommunikation und Kooperation und für strategische Aufgaben in der traditionellen Aufstiegsfortbildung noch zu wenig verankert gewesen. Neue Zielgruppen wie Abiturienten, Studienabbrecher, Hochschulabsolventen stellen zudem die Aufstiegsfortbildung vor weitere Herausforderungen und eröffnen ihr neue Möglichkeiten.**



**HEINRICH TILLMANN**

*Dipl.-Phys., Leiter des Arbeitsbereichs „Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe, Strukturen der Weiterbildung“ im BIBB*



**ULRICH BLÖTZ**

*Dr. paed., wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe, Strukturen der Weiterbildung“ im BIBB*

In jüngster Zeit hat die Neuordnung der Aufstiegsfortbildung in der IT-Branche erhebliches Aufsehen erregt: Hier hat eine Branche, die geradezu als Synonym für Wirtschaftsdynamik gelten kann und die lange Zeit kein starkes Engagement für die Gestaltung eigener Berufe gezeigt hat, aus dem Stand ein mehrstufiges System staatlich geregelter Fortbildungsberufe entwickelt und installiert. Schlagartig hat dieser Vorgang den Wert praxisnaher Fortbildungsberufe und eines derartigen Systems für die Qualifikationsversorgung und die Attraktivität einer Branche verdeutlicht. Dies ist keine Selbstverständlichkeit: Seit ca. drei Jahrzehnten wird zwischen den Sozialparteien darum gerungen, wieweit die Aufstiegsfortbildung systematisch staatlich geregelt werden sollte, und erst vor kurzem ist in dieser Auseinandersetzung ein erster Entwurf für eine generelle Systemstruktur der traditionellen Aufstiegsfortbildung zustande gekommen.<sup>1</sup> Zurzeit besitzen etwa elf Prozent der Erwerbsbevölkerung einen Abschluss der Aufstiegsfortbildung als höchsten Abschluss; das entspricht der Größenordnung der Hochschulabschlüsse. Jedes Jahr erwerben auch ebensoviel Personen einen Fortbildungsabschluss wie einen Hochschulabschluss. Im kaufmännischen Bereich ist die Zahl der Fortbildungsabsolventen (z. Zt. ca. 40.000 pro Jahr) sogar erheblich höher als die der Absolventen wirtschaftsbezogener Studiengänge. In der bildungspolitischen Diskussion wird aber die Zukunft des klassischen Aufstiegs für Absolventen des dualen Systems und damit zugleich der ihn unterstützenden Aufstiegsfortbildung immer wieder infrage gestellt: Flacher werdende Unternehmenshierarchien und wachsender Druck von Hochschulabsolventen auf den Arbeitsmarkt führten dazu – so wird immer wieder als selbstverständlich unterstellt – dass Hochschulabsolventen Aufsteiger in den klassischen Aufstiegspositionen verdrängen. Für die Ordnungspolitik, aber auch für alle Betroffenen, ist es wichtig, hierzu realistische Einschätzungen zu erhalten.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat diese Fragen vor kurzem für die kaufmännische Aufstiegsfortbildung (mit Schwerpunkt Fachwirte/Fachwirtinnen und verwandte Ab-

schlüsse) in den Dienstleistungsbranchen Handel, Verkehr, Banken, Versicherungen, Allfinanzdienstleistungen, Handwerk, Logistik- und IT-Dienstleistungen untersucht.<sup>2</sup> Im Vergleich zur IT-Branche hat der größte Teil der hier untersuchten Branchen eine lange Fortbildungstradition, die durch die Innovationen der letzten Jahrzehnte, darunter vor allem das Eindringen der IuK-Techniken und der Logistikdienstleistungen, in die Diskussion gerät. Es stellt sich die Frage, welche Erfahrungen man hier mit den bestehenden Strukturen der Aufstiegsfortbildung gemacht hat und wovon deren Erfolg abhängig ist. Darüber soll im Folgenden berichtet werden.

Das Hauptinteresse des qualitativen Projektansatzes lag auf dem Wechselverhältnis von Innovations- und Personalpolitik der Unternehmen einerseits und den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Fortbildungsabsolventen andererseits, die sich im jeweiligen betrieblichen Kontext gegenüberstehen. So wurden in 45 Betriebsfallstudien mittels durchschnittlich drei bis vier Interviews mit angestellten Fortbildungsabsolventen, deren Vorgesetzten und Personalleitern deren unterschiedliche Sichtweisen, Informationsstände, Erfahrungen, Interessenlagen und Entscheidungsverhalten erhoben (Übersicht 1), ausgewertet und branchenweise gebündelt mit Experten auf ihre Reichweite diskutiert. Auf diese Weise entsteht ein Bild von den Zusammenhängen und Einflussfaktoren, die den Nutzen von Aufstiegsfortbildung für die berufliche Entwicklung ihrer Absolventen in den Rekrutierungsprozessen der Unternehmen bestimmen.

Im Folgenden werden die ordnungspolitisch wichtigsten Ergebnisse thesenartig dargestellt.<sup>3</sup>

*(1) Die „klassischen“ Aufstiegsmöglichkeiten bleiben trotz Veränderung der Unternehmensstrukturen erhalten; sie modernisieren sich. Sie werden durch neue Aufstiegswege – vor allem aufgrund differenzierter Projektorganisation – erweitert.*

Die Reorganisationstätigkeit der Unternehmen führt in den klassischen Dienstleistungsbranchen tendenziell zu einer Integration von Projektorganisation<sup>4</sup> in die Aufbauorganisation und zu deren Modernisierung. Für neu geschaffene Geschäftsbereiche traditioneller Unternehmen wie auch in den Unternehmen neuer Branchen ist dagegen in der Startphase die Projektorganisation typisch. Sukzessive bilden sich auch dort Aufbauorganisationen zur Unterstützung und Integration der Projektorganisation aus.

Die klassischen Funktionen in der Aufbauorganisation behalten somit ihre Bedeutung, wandeln aber ihre Erscheinungsform unter den Anforderungen der externen Dienstleistungsprojekte wie auch der zunehmenden „internen Projektbaustellentätigkeit“ im Unternehmen selbst in Richtung Projektmanagement: Sie werden flexibler, verlieren einen Teil ihres hierarchischen Charakters, werden temporär ausgeübt. Ob sie dabei, wie häufig unterstellt, langfristig betrachtet quantitativ an Gewicht verlieren, scheint nach den Projektergebnissen eher fraglich. Unser Eindruck

ist, dass die Firmen z. Zt. mit Organisationsformen experimentieren. Dies kann durchaus zu relativ „konservativen“ Organisationslösungen (zurück-)führen. Durch Diversifizierung von Produkten und Dienstleistungen differenzieren sich Fachkarrieren, insbesondere für Führungsassistenten, Entwicklungs- und Beratungsfunktionen und andere projekt- bzw. kundenspezifische Dienstleistungen. Insgesamt zeigen/bestätigen die Erhebungen die in Übersicht 2 zusammengestellten beruflichen Entwicklungspfade. Diese bleiben lt. Unternehmensausagen *auf absehbare Zeit erhalten* und werden mit Entzweigen bzw. der Expansion neuer Dienstleistungsbranchen (sowie mit der Privatisierung und Kommerzialisierung öffentlicher Dienstleistungen) weiter ausgefächert:

Die Führung bzw. Moderation von (i. a. kleineren) Mitarbeitergruppen in den Basisprozessen der Unternehmen bleibt aus Unternehmenssicht nach wie vor unverzichtbar und nimmt an Bedeutung zu: Eine durchgängige Kundenorientierung fordert eine weit gehende Dezentralisierung der Produktverantwortung und eine Projektorganisation. Die gemeinsame Projektrealisierung mit dem Kunden erfordert ein entsprechendes Gruppen- und Kooperationsmanagement. Das gilt aus Unternehmenssicht auch ausdrücklich für „nicht leitende“ Fachkräfte.

Diese Organisation der betrieblichen Leistungserstellung (Stichworte: „Full-Service-Leistungen“, „Serviceteams“, u. Ä.) benötigt gleichzeitig den Ausbau innerbetrieblicher Dienstleistungen, um die einzelnen Kundenprojekte zu versorgen, flexibel zu halten, zu koordinieren und in das Unternehmen zu integrieren.

Teamarbeit, Führung, Moderation sind zentrale Funktionsanforderungen der o. g. Aufstiegsfunktionen. Unternehmensvertreter betonen, dass betriebliche Erfahrung dafür

#### **Aufstiegsfortbildung:**

Fortbildung mit anerkanntem Abschluss auf der Basis einer Ausbildung und einer darauf folgenden Phase beruflicher Praxis, als Qualifikationsgrundlage für die Übernahme von Aufgaben größerer Komplexität sowie größerer Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume, vorwiegend für Absolventen des dualen Systems

#### **Verbleib von Aufsteigern/Absolventen der Aufstiegsfortbildung:**

Qualifikations-, Berufs-, Erwerbsverlauf und betriebliche Funktionen der Absolventen

#### **Inanspruchnahme der Aufstiegsfortbildung durch Aufsteiger und Unternehmen:**

Rekrutierungsentscheidungen/Konkurrenzerfolg; Nutzung von Aufstiegsfortbildung in der Personalförderung; Engagement im Unternehmen/in der Branche für Fortbildungsabschlüsse/entsprechende Fortbildungsangebote

#### **Urteile (Erwartungen/Ansprüche) von Aufsteigern und Unternehmen über die Verwertung/den Nutzen von Aufstiegsfortbildung:**

Erwartungen an das Fortbildungsangebot und die Verwertung der Fortbildung; Beurteilung des faktischen Verwertungsstandes und der Verwertungsmöglichkeiten, vor allem in Veränderungssituationen; Bekanntheit der branchen-/funktionsbezogenen Fortbildungsangebote; Bewertung der Fortbildungsabschlüsse im Hinblick auf ihren Nutzen für den Funktions-/Abteilungs-/Unternehmenserfolg

Übersicht 1 Im Betrieb erhobene Tatbestände zur Aufstiegsfortbildung

unerlässlich sei. Deshalb wird die mittlere Führungsebene beim Abbau der Unternehmenshierarchien nicht infrage gestellt und hat auch der direkte vertikale Aufstieg im Fachbereich, die so genannte Kaminkarriere, nach wie vor seine Bedeutung.

Das derzeitige Angebot der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung ist bzgl. der dargestellten Aufstiegswege noch nicht angemessen differenziert; auch der heute noch übliche Begriff „kaufmännisch“ trifft häufig nicht mehr den Kern der erforderlichen Berufsprofile.

#### Übersicht 2 Vorgefundene Typen von Aufstiegs-/Entwicklungspfaden

- Entwicklung zum selbstständigen Unternehmer in Klein- und Mittelunternehmen
- Aufstieg zum Filialleiter in Verbundunternehmen/Unternehmen mit Filialpräsenz
- Aufstieg zum Gruppen- oder Bereichsleiter in größeren Unternehmen
- Fachkarrieren (Führungsassistenten, Spezialisten, Berater)
- Aufstieg zum Projektleiter und
- Seiteneinstieg aus anderen Branchen<sup>5</sup> auf dem Niveau der Aufstiegsberufe

*(2) Der traditionelle Aufstieg ist durch Konkurrenz der Hochschulabsolventen nicht unmittelbar gefährdet; es scheint sogar im Interesse der Unternehmen zweckmäßig, die bestehenden Aufstiegspfade auszubauen.*

Es gibt durch die Fallstudien kaum Hinweise darauf, dass die Entwicklungsmöglichkeiten von Absolventen der Aufstiegsfortbildung in die mittlere Fach- und Führungsebene der traditionellen Branchen durch Hochschulabsolventen in absehbarer Zeit gefährdet werden. Die Projektbefunde lassen eher das Gegenteil erwarten:

Der in Großunternehmen typische Befund ist, dass Aufsteiger und Hochschulabsolventen gleichermaßen die mittleren Fach- und Führungspositionen besetzen (z. B. Sachgebietsleitung beim Großpediteur, Filialleitung bei Banken, Facheinkäufer im Zentraleinkauf von Einzelhandelsverbundunternehmen). Der Vorteil der Aufsteiger gegenüber Hochschulabsolventen ist nach Aussagen der Unternehmensvertreter die detaillierte Kenntnis der Basisprozesse<sup>6</sup> und ihre Betriebserfahrung. Ihnen werden deshalb in Großunternehmen eher – im Sprachgebrauch der Unternehmen – „operative“ als „strategische“ Funktionen/Aufgaben zugewiesen. Eine feste Zuordnung bestimmter Aufstiegsfortbildungsabschlüsse zu beruflichen Funktionen (wie dies beim Meister der Fall ist) ist dabei die Ausnahme. Im Übrigen würden sich Hochschulabsolventen in den untersuchten Großunternehmen für die dortige mittlere Fach- und Führungsebene nur wenig interessieren. Die Hierarchie der Abschlüsse des Bildungssystems spiegelt sich also in den Unternehmenshierarchien der traditionellen Branchen wider.

Als Konkurrenten für die Fortbildungsabsolventen zeigten sich in der Untersuchung die Absolventen der Berufsakademien; diese spielen jedoch quantitativ bzw. wegen ihrer regional begrenzten Verfügbarkeit z. Zt. offenbar keine kritische Rolle.<sup>7</sup>

Die Untersuchungen zeigen, dass der Anteil strategischer Aufgaben auch in den klassischen operativen Funktionen wächst. In Zukunft muss sich erweisen, ob dadurch die Konkurrenzsituation zwischen Fortbildungs- und Hochschulabsolventen tatsächlich verschärft wird (vgl. Ausblick). Der kumulierende Anteil der Abiturienten und der Studienabbrecher an den Aufsteigern kann sich dabei zu Gunsten der Aufstiegsfortbildung auswirken.<sup>8</sup>

*Im traditionellen Mittelstand* fanden sich (bis auf Unternehmen, die der Art der Dienstleistung und der Kunden wegen hauptsächlich Akademiker beschäftigen) kaum Hochschulabsolventen. Hier rekrutiert sich der Geschäftsführungsnachwuchs fast ausschließlich über das Berufsbildungssystem, da die Inhaber dieser Unternehmen Fach- und Führungspersonal bevorzugen, das das Geschäft „von der Pike auf“ beherrscht.<sup>9</sup>

*Anders in (der Projektorganisation der) jungen Branchen:* Diese formieren sich zunächst im Wesentlichen durch Seiteneinsteiger, z. T. auf hohem Qualifikationsniveau. In untersuchten IT-Dienstleistern stellen aufgrund der bislang überdurchschnittlich günstigen Konditionen für Arbeitnehmer (und bisher fehlender Abschlüsse der Aufstiegsfortbildung) in der Regel Hochschulabsolventen den Großteil der Belegschaft. Praxiserfahrene Seiteneinsteiger werden aber durchaus geschätzt. Die Befragten rechnen jedoch damit, dass ohne gezielte statusbezogene Aufwertung der Aufsteiger durch Qualifikationsabschlüsse längerfristig der Statusvorteil der Hochschulabsolventen durchschlägt.

*(3) Aufstiegsfortbildung unterstützt Karrierepfade i. S. betrieblicher Personalpolitik und bleibt für traditionell mittelständische Branchen die Hauptquelle für die Qualifikationsversorgung der Führungsfunktionen. Sie wird aber z. Zt. (nur) zum Staterwerb genutzt; ihr Potenzial für die Qualifikationsvermittlung wird zu wenig ausgeschöpft.*

In den untersuchten Dienstleistungsbranchen mit langjähriger Fortbildungstradition (Handwerk, Verkehr, Handel, Banken, Versicherungen) spielen brancheneigene Fortbildungsberufe die zentrale Rolle. In der Personalpolitik untersuchter größerer Unternehmen sind sie konzeptionell verankert<sup>10</sup>, in kleinen und mittleren Unternehmen jedoch nicht in dem erwarteten Maße genutzt.

Vor allem größere Unternehmen fördern die Teilnahme an Fortbildung.<sup>11</sup> Aufstiegsfortbildung dient hier im überwiegenden Teil der untersuchten Fälle als Instrument innerbetrieblicher Auslese zum Aufbau einer Qualifikationsreserve für Aufstiegspositionen. Das heißt zugleich, dass die unterstützende Wirkung von Fortbildungsregelungen für die berufliche Entwicklung der Absolventen (gegenwärtig/bislang) hauptsächlich in der Statusvermittlung besteht. Entsprechend kommt es vielen mehr auf die diesbezügliche Anlage der Fortbildung an (Qualifikationsebene, Berufsfeld) und weniger auf die konkreten Fortbildungsinhalte, zumal sie diese nach den Projekterfahrungen i. d. R. nicht genügend kennen bzw. nicht beurteilen können.

In Großunternehmen gibt es neben den einschlägigen geregelten Fortbildungsabschlüssen auch unternehmensinterne Abschlüsse als Alternativen oder als modular hinführende oder aufbauende Fortbildungsstufen: z. B. Logistikkassistent als aufbauende „Spezialisierung“ zum Verkehrsfachwirt.

Der zunehmende Anteil der Abiturienten an den Absolventen der Berufsausbildung erweitert besonders in größeren Unternehmen den Spielraum für eine aufstiegsbezogene Personalpolitik und insbesondere für einen vertikalen Ausbau der Aufstiegsmöglichkeiten.

Im traditionellen Mittelstand besteht eine andere Situation. Aufstiegsfortbildung ist hier die entscheidende Quelle für die Qualifikationsversorgung der Führungsfunktionen. Mitarbeiter qualifizieren sich mittels Aufstiegsfortbildung sowohl für Führungsassistenten-, für Bereichs-/Gruppenleitungen wie auch für eine Inhabernachfolge bzw. eigene Unternehmensgründung/Betriebsübernahme. Neben dem Qualifikationsgewinn für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens spielt hier vielfach auch eine Rolle, dass man sich mit dem Qualifikationsabschluss von den anderen Unternehmensmitarbeitern absetzen oder sich als Seiteneinsteiger für die Branche bzw. Führungsfunktion legitimieren will (Statusfunktion der Fortbildung).

Branchen mit weit reichend mittelständischer Struktur wie das Handwerk, weite Teile des Handels und des Verkehrs decken ihren Qualifikationsbedarf fast vollständig über das Berufsbildungssystem. Auch dieser für die Zukunft beruflicher Bildung wichtige Tatbestand ist der Öffentlichkeit zu wenig bewusst.

In den jungen Branchen – wie den hier untersuchten Logistik- und IT-Dienstleistungen – decken die untersuchten Unternehmen ihren Personalbedarf zunächst weitgehend über Seiteneinsteiger. Sie signalisieren Bedarf an Fortbildungsmodellen, zunächst speziell für diese Klientel. (Vgl. den Beitrag von BORCH/WEISSMANN in diesem Heft)

Leistungsfähigere Jungunternehmen ersetzen (zunächst) fehlende externe (staatliche) Angebote durch intern zertifizierte Aufstiegsfortbildung (z. B. über ein Stufensystem: Junior Consult/Professional Consult/Senior Consult).<sup>12</sup> Soziale Qualifikationen haben darin einen dominanten Stellenwert: Projektmanagement, Präsentations- und Verkaufstechniken, Gesprächsführung und Moderation, Techniken kreativer Planung.

Mit anderen Worten: Die Unternehmen bauen selbst integrations- und karriereorientierte Qualifizierungssysteme auf (in den IT-Dienstleistungen z. B. als Importe von US-Mutterfirmen). Sie markieren auf diese Weise betriebliche Karrierepfade.

Die Ordnungspolitik kann sich an diesen bedarfsbezogenen Modellen orientieren. Ferner stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach der Anrechnung derartiger interner Fortbildung auf geregelte Fortbildungsabschlüsse.

(4) Aufstiegsfortbildung dient auch neuen Zielgruppen.

Aufstiegsfortbildung wird zunehmend von Zielgruppen in Anspruch genommen, die bislang kaum im Blickfeld des Fortbildungsangebotes sind und für die das Bildungssystem noch keine angemessenen Angebote bereithält:

- *Nachqualifizierung für abteilungsleitende* oder *geschäftsführende* Funktionen kleiner und mittlerer Unternehmen (dient in erster Linie der Verbesserung der Führungsqualifikationen in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Qualifikationen und der Statusdifferenzierung gegenüber den Mitarbeitern).
- Erwerb eines (*ersten*) *branchenberuflich* qualifizierenden Abschlusses auf „Aufstiegsniveau“ für Seiteneinsteiger ohne einschlägige Berufsausbildung: Studienabbrecher, ehemalige Zeitsoldaten<sup>13</sup>, Branchenumsteiger. (Diese Fortbildungsfunktion gewinnt angesichts der zunehmenden Branchendynamik und der damit verbundenen Arbeitsmarktmobilität sowie der deutlicher werdenden Mängel des bestehenden Bildungssystems an Gewicht.<sup>14</sup> Für diese Zielgruppe ist der Bedarf nach branchenbezogenen *Grundqualifikationen* höher als bei den anderen Zielgruppen.) Ferner suchen Hochschulabsolventen über Fortbildungsabschlüsse *Branchenintegration*.
- *Funktionsspezialisierende Fortbildung* für innerbetrieblichen Aufstieg, für aufstiegsorientierten Wechsel in andere Unternehmen sowie für Hochschulabsolventen ohne praxisbezogene Qualifikationen.

Aufstiegsfortbildung muss die verschiedenen Zielgruppenansprüche mit flexibleren Regelungskonzepten (aber im Rahmen eines an Kernqualifikationen orientierten Berufskonzepts) auffangen (Zusatzqualifikationen, Modularisierung).

(5) Aufstiegsfortbildung hat erhebliche Modernitätsdefizite. Im Vordergrund stehen dabei soziale Qualifikationen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße kommt es nach dem Urteil der befragten Unternehmen in erster Linie darauf an, Führungsfähigkeiten und die Fähigkeit zur konstruktiven Kooperation mit dem Kunden zu vermitteln. Teamarbeit, Führung, Moderation sind zentrale Anforderungen der Aufstiegsfunktionen.

Auch Fach-/Produktspezialisten benötigen Führungsqualifikationen. Es wird soziale Kompetenz und Selbstständigkeit in zwischenbetrieblicher Kooperation verlangt. In den betrieblichen Seminarangeboten für Führungskräfte dominieren entsprechende Themen wie Kommunikation und Konfliktbewältigung, Rhetorik, Verhandlungsführung, Verkauf, Stress/Mobbing, Teamfähigkeit, Gruppenarbeit, Arbeit mit den Kunden. Externe Fortbildungsangebote, die diesen Anforderungen nicht Rechnung tragen, verfallen aus Unternehmenssicht deshalb immer mehr ihren personalpolitischen Stellenwert. Funktions- und handlungsorientierte Fortbildungsangebote sind gefordert. Vor diesem Hintergrund muss der übliche Sammelbegriff „kaufmännische Fortbildung“ auf seine Zweckmäßigkeit überprüft werden.

## Ausblick

Die Unternehmen beteiligen sich insgesamt zu wenig an der Evaluation der Aufstiegsfortbildung, ein Umstand, der die Qualitätskontrolle durch den Marktmechanismus außer Kraft setzt. Dies birgt die Gefahr, dass Aktualität und Qualität des Fortbildungsangebotes nicht angemessen gepflegt werden und das Image der Aufstiegsfortbildung beeinträchtigt wird. In der öffentlichen Wahrnehmung wird diese Situation dadurch verdeckt, dass ein Teil der meinungsführenden Großfirmen (s. o.) die Aufstiegsfortbildung in Kooperation mit bestimmten Weiterbildungsanbietern (insbesondere den genannten Branchenbildungswerken und -akademien) oder unternehmensintern in Eigenregie gestaltet und in seiner Personalrekrutierung bzw. Personalentwicklung systematisch einsetzt. Diese Firmen machen aber bekanntlich nur einen geringen Teil der hier in Betracht stehenden Wirtschaft aus.

Generell wurde festgestellt, dass die tragende/zentrale Rolle der Aufstiegsfortbildung für die Professionalisierung der mittleren Fach- und Führungsfunktionen sowie die Qualifikationsversorgung vor allem des unternehmerischen Mittelstandes vielen Unternehmen nicht bewusst ist. Dies erfordert ein gezieltes Marketing für das Produkt Aufstiegsfortbildung. Dabei müssen der spezifische Charakter und die Bedeutung der mittleren Fach- und Führungskräfte für

die Funktionsfähigkeit der Unternehmen, ihre Leistungsfähigkeit und ihre Entwicklungsmöglichkeiten deutlicher herausgestellt werden.

Ziel und Qualität der Aufstiegsfortbildung sind besser und deutlicher auf die Situation dieser Zielgruppen auszurichten als bisher. Hier entscheidet sich, ob die Absolventen der Aufstiegsfortbildung mit den Hochschulabsolventen auf Dauer erfolgreich konkurrieren können. Bisher wird ihr entsprechendes Leistungspotenzial nicht genügend genutzt und demzufolge ihre Funktion zur Unterstützung betrieblicher Entwicklungspfade nicht genügend wahrgenommen. (Hier kann leicht eine Wechselwirkung zwischen mangelnder Qualität und mangelndem Erfolg i. S. einer „self-fulfilling prophecy“ entstehen)

Förderung der Aufstiegsfortbildung, insbesondere nach dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) erfordert öffentlich-rechtlich geregelte Abschlüsse. Insofern kann das Fehlen von Fortbildungsabschlüssen in jungen Branchen zumindest zeitweilig deren Professionalisierung und die Mobilität zwischen den Branchen behindern. Hier muss Ordnungsarbeit verstärkt ansetzen. Sie kann sich dabei an der gegenwärtigen Diskussion der Sozialparteien über die Struktur der Aufstiegsfortbildung und der kürzlich bundesweit geregelten Fortbildung in der IT-Branche orientieren. ■

### Anmerkungen

- 1 Vgl. *Struktur der Aufstiegsfortbildung. Arbeitspapier, Bonn 2000* sowie Beitrag Borch/Weißmann in diesem Heft. Diese Fragen sind Diskussionsgegenstand in Forum 11 des BIBB-Fachkongresses im Oktober 2002
- 2 BIBB-Forschungsprojekt 4.1007 „Berufliche Entwicklungschancen durch kaufmännische Aufstiegsfortbildung“
- 3 Hervorzuheben ist dabei, dass die Thesen Tatbestände bezeichnen, die vorrangig durch die Unternehmensstrukturen bestimmt werden und branchenübergreifende Gemeinsamkeiten bezeichnen.
- 4 Viele der Unternehmen suchten ihr Kerngeschäft unter neuen Anforderungen bzw. bei Innovationsbedarf zunächst soweit wie möglich mit ihrer tradierten Organisationsstruktur zu bewältigen; neue Aufgaben wurden auf neu zu schaffende Organisationseinheiten/Tochterunternehmen übertragen oder ausgegliedert. Karrierepfade spielen dort wegen der vornehmlich externen Personalbeschaffung zunächst keine Rolle, entwickeln sich aber sukzessive über Fortbildungsangebote für die Integration von Seiteneinsteigern.
- 5 Branchenumstiege scheinen nach den Befunden vor allem für jene (30 bis 40-Jährigen) interessant, die ihre Aufstiegschancen im Unternehmen verpasst sehen.
- 6 So werden z. B. im zentralen Einkauf von Verbundunternehmen (Fachfunktionen mit Budgetverantwortung) nach Aussagen von Unternehmensvertretern Aufsteiger ihrer detaillierten Warenkenntnis wegen rekrutiert, Hochschulabsolventen wegen ihrer Kommunikations-/Verhandlungsfähigkeit.
- 7 Neuerdings bemühen sich private Anbieter, Weiterbildungsakademien nach ähnlichem Muster zu etablieren, z. B. im IT-Bereich.
- 8 Sie könnten z. B. die seit 1993/94 bestehenden Fortbildungsangebote Betriebswirt (IHK) und Technischer Betriebswirt (IHK) nutzen, die einen weiteren Aufstieg oberhalb der mittleren Fach- und Führungsfunktionen ermöglichen sollen.
- 9 Daraus lässt sich aber nicht schließen, dass das gegenwärtige Fortbildungsangebot den strategischen Herausforderungen der Branchen (Kooperation, Fusion, Managementdienstleistungen) bereits hinreichend entspricht.
- 10 Zum Teil pflegen etablierte „Branchenbildungsdienstleister“ wie die Bankakademie, das Bildungswerk der deutschen Versicherungswirtschaft, die Sparkassenakademie, die Bildungszentren des Einzelhandels und des Handwerks das Fortbildungsangebot. Die Etablierung solcher Dienstleister erscheint für eine angemessene Qualität der geregelten Fortbildung einer Branche von großer Bedeutung, wenn auch nicht ausreichend. Dies scheint vor allem für die Förderung junger Branchen beachtenswert.
- 11 Aufstiegsfortbildung wird überwiegend auf Initiative der Beschäftigten berufs begleitend in Anspruch genommen und dann oft betrieblich finanziell unterstützt.
- 12 Solche Profile gelten zugleich als Qualifikationsmindeststandards für bestimmte Funktionen; Aufstiegsfortbildung wird damit als zentrales Mittel der betrieblichen Qualitätssicherung benutzt.
- 13 Zeitsoldaten sind derzeit als Zielgruppe der Aufstiegsfortbildung kaum im Blick, obwohl es sich hier um eine wichtige staatliche Gestaltungsaufgabe in der Aufstiegsfortbildung handelt. Diese Zielgruppe bringt für mittlere Fach- und Führungsfunktionen wichtige Qualifikationsvoraussetzungen mit: Neben Fachqualifikationen im Sicherheitsbereich, in Logistik, Verkehr und verschiedenen technischen Bereichen auch pädagogische und Führungsqualifikationen.
- 14 Der Erwerb einer Zulassung zum Studium durch den Erwerb eines Fortbildungsabschlusses spielte in den Befragungsergebnissen der Berufstätigen ohne Hochschulberechtigung dagegen keine Rolle.