Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB Forschen Beraten Zukunft gestalten

Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in kaufmännischen Fortbildungsregelungen

(BeQua -Projektnummer: 4.2.344)

Abschlussbericht

Dr. Franz Kaiser, Rainer Brötz

Silvia Annen, Sigrid Bednarz, Dr. Ulrich Blötz, Christin Brings, Martin Elsner, Gabi Jordanski, Dr. Heike Krämer, Gisela Mettin, Hannelore Paulini-Schlottau, Benedikt Peppinghaus

Mai 2011

Zitiervorschlag:
Annen, Silvia; Bednarz, Sigrid; Blötz, Ulrich; u. a.: Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in kaufmännischen Fortbildungsregelungen: Abschlussbericht 4.2.344. Bonn, 2011.

© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2011

Dieses Dokument gehört zu der VET Repository-Sammlung „BIBB Projektberichte“.

Herausgeber:
Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.vet-repository.info
E-Mail: repository@bibb.de

CC Lizenz
Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).
Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Inhalt

1 Zusammenfassung ... 3
2 Ausgangslage ... 4
3 Auftrag des Entwicklungsprojekts, Ziel und Vorgehensweise ... 6
4 Begriffsdefinitionen ... 8
5 Fachwirte - Mittlere Führungskräfte kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Prägung ... 9
6 Inhaltliche Konzeption der Handlungsbereiche und Teilprozesse ... 13
6.1 Handlungsbereich: Unternehmensführung und -entwicklung ... 14
6.2 Handlungsbereich: Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle ... 17
6.3 Handlungsbereich: Personalführung und -entwicklung ... 18
6.4 Handlungsbereich: Berufsspezifische Leistungserstellung ... 21
7 Strukturelle Empfehlungen – Integrativer-handlungsorientierter Ansatz ... 21
8 Literatur ... 25
9 Anhang ... 28
Anhang 1: Zuordnung zum Deutschen Qualifikationsrahmen ... 28
Anhang 2: Dezentralsierung der Steuerung und Geschäftsprozessorientierung ... 30
Anhang 3: Ergebnisse der Fortbildungsverordnungsanalyse (Forschungsprojekt 42202) ... 32
Anhang 4: Vorhandene Strukturmodelle in der Meisterfortbildung ... 35
Anhang 5: Umsetzungserfahrung mit dem Konzept im Rahmen der Neuordnung ‚Tourismusfachwirt /-wirtin' ... 39

1 Zusammenfassung

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hat das Bundesinstitut für Berufsbildung ein inhaltliches Konzept für die berufsübergreifenden Qualifikationen bundesweit anerkannter kaufmännischer Fortbildungsregelungen entwickelt.[1] Beteiligt an der Konzeptentwicklung waren alle Projektleiterinnen und Projektleiter der Ordnungsabteilung, die bislang Erfahrung bei der Entwicklung von Fachwirteregelungen gesammelt haben. Im Hinblick auf die relevanten Arbeits- und Geschäftsprozesse für mittlere Führungskräfte kaufmännischer Prägung werden eine Vielzahl von Qualifikationen benötigt, die im BIBB-Konzept in drei gemeinsame Handlungsbereiche gebündelt werden:

- Unternehmensführung und –entwicklung
- Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle
- Personalführung und –entwicklung

Zudem werden berufsübergreifende Qualifikationen im Konzept aufgeführt, die im Zusammenhang mit den jeweiligen berufsspezifischen Leistungsprozessen stehen und deshalb ausschließlich in deren Kontext zu beschreiben sind.

Da die berufliche Handlungsfähigkeit der Fachwirte auf ihrem Können und nicht allein auf dem verfügbaren Wissen beruht, plädiert das Konzept für einen integrativen handlungsorientierten Vermittlungs- und Prüfungsansatz. Die Qualifikationen werden bezogen auf die Handlungssituationen beschrieben und sollen im Lernen entwickelt und im Kontext geprüft werden. Prüfungen und Prüfungsvorbereitungen müssen deshalb die Qualifikationen der übergreifenden Handlungsbereiche mit berufsspezifischen Situationen verknüpfen.

Der Bericht skizziert die Heterogenität der Fortbildungsregelungen, definiert die zentralen Begrifflichkeiten und beschreibt die Rolle und Aufgaben von mittleren Führungskräften in Unternehmen. Anschließend werden die inhaltlichen Konzeptionen der Handlungsbereiche vorgestellt und strukturelle Empfehlungen gegeben. Angefügt ist die verwendete Literatur, die Begründung zur Zuordnung von kaufmännischen Fortbildungsregelungen zum Niveau 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens im Anhang 1, Erläuterungen zur Geschäftsprozessorientierung im Anhang 2, Ergebnisse aus der Fortbildungsordnungsanalyse im Anhang 3, die Beschreibung der Strukturmodelle bei den Meisterregelungen im Anhang 4 und schließlich ein Erfahrungsbericht aus der Erarbeitung der Fortbildungsregelung im Bereich Touristik.

[1] Hierzu gehören vor allem Fachwirteregelungen sowie Regelungen für Fachkaufleute, nicht jedoch Betriebswirteregelungen. Der Einfachheit halber wird nachfolgend meist nur von “Fachwirten” gesprochen (Die weibliche Form ist dann mitgedacht).

2 Ausgangslage

Die Fortbildungsordnungen regeln Ziele, Inhalte und Anforderungen von Fortbildungsprüfungen. Sie regeln nicht das "Wie" des Erwerbs der nachzuweisenden Qualifikationen. Allerdings wird über die Form der Prüfungen und die Inhaltsstrukturen der Erwerb der für das Bestehen notwendigen Qualifikationen indirekt gesteuert (siehe zu den Strukturen der Meisterregelungen Anhang 4). Legen die Prüfungsanforderungen Wert auf kompetentes Handeln in Zusammenhängen und haben eine komplexe handlungsorientierte Prägung, wirkt sich dies auch auf die Gestaltung der vorbereitenden Lehrgänge und die Anforderungen an die eingesetzten Dozentinnen und Dozenten aus.

Derzeit sind ca. 25 bundesweit anerkannte Fortbildungsordnungen für Fachwirte und Fachkaufleute in Kraft.[2] 15 Verordnungen wurden seit dem Jahr 2000 neu entwickelt oder modernisiert. Es hat eine zunehmende Aktivität zur bundesweit einheitlichen Regelung (§ 53 BBiG) kaufmännischer Fortbildungsberufe in den vergangenen Jahren gegeben.

Die nachzuweisenden Qualifikationen werden bislang sehr unterschiedlich und uneinheitlich in den kaufmännischen Fortbildungsregelungen dargestellt. Manche Fortbildungsregelungen integrieren die unterschiedlichen Anforderungen berufsbezogen, andere separieren berufsübergreifende kaufmännisch-steuernde Qualifikationen in gesonderte Prüfungsteile.

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag hat mit Vertretern der Industriegewerkschaft Metall ein Konzept zur Standardisierung der gemeinsamen Prüfungsanforderungen entwickelt. Diese Initiative bezeichnete die gemeinsamen Anforderungen an kaufmännische Fortbildungsberufe als „Wirtschaftsbezogene Qualifikationen" (DIHK 2008) und formulierte für die Bereiche Volks- und Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Recht und Steuern sowie Unternehmensführung vier Module mit entsprechenden Inhaltskatalogen und Prüfungsanforderungen. Dieses Konzept hat bisher in vier bundesweit geregelten kaufmännischen Fortbildungsordnungen Eingang gefunden (Veranstaltungsfachwirt, Sportfachwirt, Industriefachwirt, Wirtschaftsfachwirt) und findet sich daneben noch beim Technischen Fachwirt, sowie dem Küchen-, Restaurant- und Hotelmeister. Parallel dazu gibt es aber auch weiterhin neue Verordnungen ohne die Anwendung des Konzepts (z. B. Handelsfachwirt) und Fortbildungsregelungen mit einem integrativen Ansatz (z. B. Personaldienstleistungsfachwirt).

Die Kritikpunkte an dem Konzept „Wirtschaftbezogene Qualifikationen" in kaufmännischen Fortbildungsregelungen sind inhaltlicher, struktureller und formaler Art und korrespondieren mit dem Diskussionspapier der Spitzenverbände der Wirtschaft vom September 2000, in dem es zu Aufstiegsfortbildungen der Ebene 2

[2] Stichtag 31.12.2010

lautet: "*Es soll* im Vergleich zum wissenschaftlichen Studium *der besondere Ansatz der berufsbezogenen Handlungsorientierung gewahrt bleiben*, wobei die Lehrgangsempfehlungen wie die Prüfungen nach berufstypischen Handlungsfeldern und nicht nach Wissenschaftsdisziplinen strukturiert werden." (Deutscher Gewerkschaftsbund, Deutsche Angestelltengewerkschaft, Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung 2000, S. 2; Hervorhebung durch die Autoren) Nachfolgend werden die wesentlichen Kritikpunkte an dem vorgelegten Konzept systematisiert:

- **Form:**
  Die Fortbildung dient lt. Berufsbildungsgesetz (§ 1 Abs. 4) der Erhaltung, Anpassung oder Erweiterung der beruflichen Handlungsfähigkeit und dem beruflichen Aufstieg. Die vorgeschlagenen Module sind aber wie Fächer abgebildet, die in den Prüfungen überwiegend zu allgemeinen Wissensabfragen führen, ohne dabei den Bezug zu den beruflichen Aufgaben des Fachwirts bzw. der Fachwirtin herzustellen.[3] Die Prüfungsmodule sind damit nicht konsequent auf den Nachweis beruflicher Handlungsfähigkeit ausgerichtet sondern auf die Abprüfung von Lernleistungen (Dietzen/Lorig 2010).
- **Struktur:**
  Die zeitliche Trennung, der modulare Aufbau und die Unterscheidung zwischen grundlegenden und handlungsspezifischen Qualifikationen bilden nicht die Arbeits- und Geschäftsprozesse ab (siehe hierzu ausführlicher den Anhang 2). So wird dabei übersehen, dass häufig bereits berufsspezifische Qualifikationen aus der bereits durchlaufenen kaufmännischen Ausbildung vorhanden sind, an die angeknüpft werden kann. Die modulare Prüfungsorganisation, die als Vorteil in Diskussionen angeführt wird, kommt nur scheinbar den Teilnehmerinteressen entgegen, weil sich die sogenannten "grundlegenden" Kenntnisse zwar vorgezogen abprüfen lassen, diese allerdings in den abschließenden Prüfungen wieder zum Tragen kommen und dann wieder reaktiviert werden müssen. Zumal mit dem modularen Aufbau auch die Fächerorientierung gegenüber der Handlungsorientierung den Vorzug erhält. Dies führt zu unbestimmten Formulierungen bspw. hinsichtlich des Rechts. Dieses reicht in alle Bereiche des betrieblichen Handelns mit sehr unterschiedlichen Rechtsmaterien hinein (z.B. Arbeitsrecht, Unfallverhütung, Buchführung, allgemeines Vertragsrecht, Unternehmensrechtsformen, leistungsspezifisches Recht – z. B. Personenbeförderungsrecht). Diese Rechtsgebiete können in den gemeinsamen Grundlagenmodulen nicht hinlänglich bearbeitet werden und müssen dann zu Redundanzen im weiteren Verlauf führen oder zu "nicht verwertbarem Halbwissen" im Sinne einer "Rechtskunde" auf niedrigem Niveau.
  Gleiches gilt für steuerliche Regelungen, deren Berücksichtigung die Fachwirte z. B. im Zusammenhang mit dem Rechnungswesen und im Rahmen

[3] So finden sich im Rahmenlehrplan (DIHK 2008) auf der Taxonomieebene nahezu ausschließlich Begriffe wie: "kennen, erläutern, unterscheiden, überblicken" und nur an wenigen Stellen "beurteilen" oder gar "durchführen".

betriebswirtschaftlicher Entscheidungen benötigen. Fachwirte müssen rechtliche und steuerliche Regelungen bezogen auf ihren jeweiligen Kontext anwenden. Sie ersetzen nicht die Steuerfachwirte, die Spezialisten auf diesem Gebiet sind.

- **Inhalt:**
  Die Beschreibungen mancher Prüfungsinhalte sind unscharf und geben keine ausreichenden Hinweise, was genau geprüft werden soll (z. B. „in Grundzügen", „in Teilumfängen"). Darüber hinaus mangelt es an Aktualität bei den fachlichen Inhalten. So werden beispielsweise das Wirtschaftsrecht als europäisches Recht oder das Veränderungsmanagement und Nachhaltigkeit nicht angesprochen. Dies gilt auch für die Handlungsrelevanz der Volkswirtschaft, die im Zusammenhang mit Unternehmensführung steht: Unternehmerische Entscheidungen müssen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen gefällt werden. Der Rahmenplan und die Prüfungsaufgaben für die Module Volkswirtschaft wird bei den wirtschaftsbezogenen Qualifikationen aber aus der Perspektive der Wirtschaftspolitik betrachtet; dies ist weder die Perspektive der mittleren Führungskraft noch die des Unternehmers.

Das Konzept der "Wirtschaftsbezogenen Qualifikationen" hat Vorzüge hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerstellung und der Prüfungsorganisation, dient aber weniger der Überprüfung der beruflichen Handlungsfähigkeit der Prüflinge.
Ein Konzept, das sich an den aktuellen Herausforderungen orientiert und zur Stärke der beruflichen Bildung beitragen möchte, hat die beruflichen Aufgaben der angestrebten Qualifikation zu berücksichtigen sowie den Bezug zum Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) herzustellen. Daraus leiten sich Konsequenzen für die Gestaltung der Aus- und Fortbildungsregelungen ab.

3 Auftrag des Entwicklungsprojekts, Ziel und Vorgehensweise

Mit der Weisung des BMBF vom 16. März 2010 wurde das BIBB aufgefordert, „ein Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in der kaufmännischen Fortbildung unter Berücksichtigung von dazu vorliegenden Erfahrungen und Erkenntnissen zu erarbeiten". Außerdem sollte der integrative Ansatz, der bereits in einigen Verordnungen enthalten ist, erörtert werden. Hierzu wurde eine Projektgruppe mit den Projektleitungen der Neuordnungsverfahren für kaufmännische Fortbildungsordnungen in der Abteilung 4 unter Federführung des Arbeitsbereichs 4.2, Kaufmännisch-betriebswirtschaftliche
Dienstleistungsberufe und Berufe der Medienwirtschaft, eingesetzt und eine Projektplanung erarbeitet.

Im Rahmen des Projekts wurde ein handlungsorientiertes Konzept für die berufsübergreifenden Qualifikationen bei kaufmännischen Fortbildungsberufen entwickelt, das auf den Erfahrungen der BIBB-Projektleiter/-innen in der Entwicklung von Fortbildungsordnungen basiert. Dieses bietet den künftigen Sachverständigen bei der Entwicklung der Fortbildungsberufe eine strukturierte Zusammenstellung der

Qualifikationen, die verknüpft mit den berufs- und branchenspezifischen Qualifikationsanforderungen eine integrative und handlungsbezogene Fortbildungsprüfung und die Gestaltung einer entsprechenden Fortbildungsordnung ermöglicht. Die künftigen Fortbildungsregelungen sind so zu gestalten, dass sie eine adäquate Einstufung im Rahmen des DQR ermöglichen (siehe hierzu den Anhang 1)[4].

Bereits im Frühsommer 2010 erfolgte, der Weisung entsprechend, für das jährliche Grundsatzgespräch Weiterbildung im BMBF eine Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Wirtschaftsbezogenen Qualifikationen". Das BIBB präsentierte dort einen Vorentwurf, der einen integrativen Ansatz mit eigenständigen inhaltlichen Schwerpunkten beinhaltete. Das BMBF will die Ergebnisse des Projekts in seine künftigen Überlegungen einbeziehen und die Sozialparteien erwarten Hinweise und Strukturvorschläge für die künftige Gestaltung der kaufmännischen Fortbildungsregelungen. (Um Missverständnisse zu vermeiden sei darauf hingewiesen, dass sich die Weisung des BMBF auf ein Konzept und nicht auf eine Musterfortbildungsverordnung bezieht.)

Die nun vorgelegten Ergebnisse der BIBB-Arbeitsgruppe sind ein Angebot an die Sozialparteien zur Vereinheitlichung der bundesweit anerkannten Fachwirte-Regelungen. Ausgehend von den beruflichen Tätigkeiten und betrieblichen Geschäftsprozessen können mit dem Konzept handlungsorientierte Fortbildungsordnungen entwickelt werden, an denen sich Prüfungsaufgaben und Prüfungen ausrichten lassen, die an dem spezifischen Potenzial beruflicher Bildung ausgerichtet sind und auf eine handlungs-
orientierte didaktische Konzeption bezogen sind. Dadurch lassen sich Verordnung und Prüfung auf die berufliche Handlungsfähigkeit mittlerer kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Führungskräfte ausrichten.

Grundlage der Entwicklungsarbeit sind die bereits erwähnten 25 kaufmännischen Fortbildungsordnungen[5] sowie Stoffkataloge und Prüfungsaufgaben, die stichprobenweise analysiert wurden. Daneben gehen Erfahrungen der Projektleitungen aus den Neuordnungsverfahren, aus Evaluationen von bestehenden Fortbildungsordnungen, aus Gesprächen mit Expertinnen und Experten kaufmännischer Fortbildungen und die Analyse von Fachpublikationen der Soziologie, der Wirtschaftswissenschaften und der Wirtschaftspädagogik in das Konzept ein. Aufgrund der kurzen Projektlaufzeit von unter einem Jahr, liefert das Konzept eine konzeptionelle Grundlage für die Konkretisierung in Fortbildungsregelungen ohne auf vertiefende Untersuchungen, wie Fallbeispiele, Arbeitsplatzbeschreibungen und den Verbleib von Fachwirten nach der Prüfung einzugehen.

[4] Vgl. Abschlussbericht der Arbeitsgruppe Handel zur zweiten Erarbeitungsphase des Deutschen Qualifizierungsrahmens. Stand 28. Juni 2010, Hrsg. BMBF und KMK

[5] Im Rahmen des Forschungsprojekts GUK wurde eine Inhaltsanalyse einer erweiterten Auswahl der Fortbildungsordnungen mit kaufmännischen Aspekten analysiert und hierfür herangezogen (s. Anhang 3)

Nach Auswertung der Verordnungstexte und einschlägiger betriebswirtschaftlicher Fachliteratur wurden drei Handlungsbereiche gebildet und mit Teilprozessen untersetzt (s. Abschnitt 6 des Konzepts).

4 Begriffsdefinitionen

In den kaufmännischen Fortbildungsordnungen werden derzeit unterschiedliche Begrifflichkeiten, wie z. B. Handlungsbereiche, allgemeine, grundlegende, spezielle oder handlungsspezifische Qualifikationen, verwendet. Daher ist es zielführend, wenn sich die Verordnungsgeber mit den Sozialparteien auf eine „Sprachregelung" verständigen, die nicht nur zur juristischen, sondern auch zur berufsbildungspolitischen Klärung und Vereinheitlichung der Fortbildungsordnungen beitragen können.
Die folgenden Definitionen und Begrifflichkeiten werden in der vorliegenden Konzeption einheitlich verwendet und zur künftigen Nutzung vorgeschlagen.

Bestehende Fortbildungsordnungen zerlegen die Prüfung nach unterschiedlichen Aspekten und Einheiten.

- Einerseits werden die Prüfungsanforderungen und –inhalte in Prüfungs- und/oder Handlungsbereiche gegliedert (Inhaltseinheiten).
- Andererseits werden die Prüfungsteilleistungen festgelegt (organisatorische Einheiten).

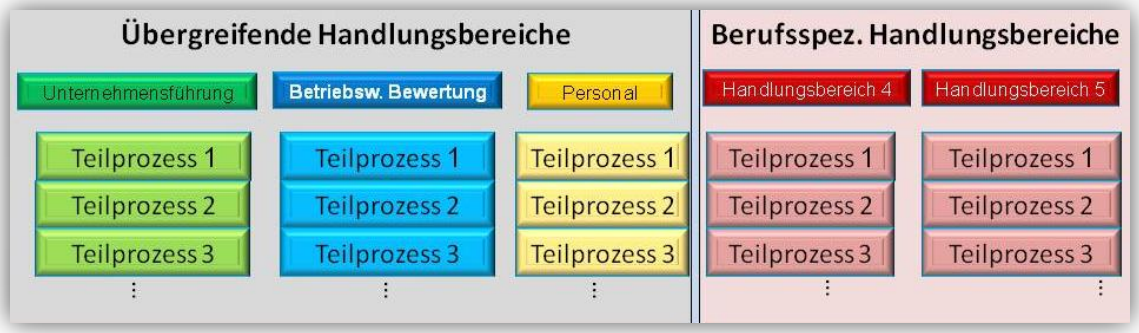
In vielen Fortbildungsordnungen sind die inhaltlichen Strukturen nicht mit den prüfungsorganisatorischen Strukturen identisch; verschiedene Handlungsbereiche können zum Beispiel Gegenstand einer einzigen schriftlichen Prüfung (organisatorische Einheit) sein.[6] An der Unterscheidung von Prüfungsteilen sollte allerdings festgehalten werden. Dies schließt mit ein, dass sich im weiteren Diskussionsprozess über eine Kritik an den verwendeten, neue verbindliche Begriffe herausbilden können.

Im vorliegenden Projekt werden folgende Begrifflichkeiten verwendet: Die Aufgabenbereiche und Tätigkeiten in der beruflichen Praxis und die damit verbundenen Qualifikationsanforderungen werden in sogenannten „**Handlungsbereichen**" zusammengeführt, die sowohl aus den Arbeits- aber auch den Geschäftsprozessen abgeleitet sind. [7] Diese Handlungsbereiche bündeln sogenannte „**Teilprozesse**" aus den betrieblichen Leistungserstellungs- und Steuerungsprozessen, die von den Fachwirten

[6] Vgl. die Verordnungstexte unter: http://www.bmbf.de/de/6406.php
[7] Vgl. hierzu die Unterscheidung zwischen faktischem Handlungsfeld und Referenzhandlungsfeld bei TRAMM 2009 (S. 71) (s. hierzu ausführlicher Anhang 2) auch BECKER, der in seinem Aufsatz von 2008 schreibt: „In der Ökonomie ist ein Geschäftsprozess ein dem Unternehmenszweck dienender Prozess. Mit ihm wird eine Ablaufstruktur beschrieben, in der mittels unternehmerischer Handlungen ein Produkt oder eine Dienstleistung erstellt wird." (S. 7). Demgegenüber beschreibt der Arbeitsprozess die jeweilig individuelle Handlung an einem Arbeitsplatz. So wäre z. B. eine typische arbeitsprozessbezogene Handlung im kaufmännischen Bereich die Eingabe von Daten, die sich auf einen unternehmerischen Geschäftsprozess beziehen (z. B. die Auslieferung einer bestimmten Anzahl von Produkten). Die Auslieferung der Produkte findet also im Referenzhandlungsfeld statt, während die Dateneingabe im faktischen Handlungsfeld des Handelnden liegt.

teilweise selbst ausgeführt, zumeist aber geplant, bewertet und gesteuert werden müssen. Diesen Teilprozessen werden Anforderungen und Inhalte zugeordnet, die in den entsprechenden Curricula behandelt und vermittelt werden müssen und aus denen handlungsorientierte Prüfungsaufgaben entwickelt werden können. Diese Teilprozesse sind aber keine linear hintereinandergeschaltete Handlungsvollzüge, wie wir sie aus der Produktion kennen. Sie entsprechen eher ineinander verwobenen Prozessen von reflexiven Betrachtungen und Bewertungen von Realvorgängen und bspw. deren symbolisierten Abbildungen in der Informationsverarbeitung. Im Unterschied zu den Arbeitsprozessen für gewerbliche Berufe ist die Bewertung von Produktionsvorgängen und der Umgang mit symbolischen Handlungen ein Wesenskern kaufmännischer Tätigkeiten, bei denen die Fachwirte in der Rolle des Übersetzers, Entscheiders, Unternehmers stehen bzw. stehen können.

Abb. 1: Beispielhafte Handlungsbereiche und Teilprozesse



Quelle: Eigene Darstellung

Die Handlungsbereiche und Teilprozesse dienen allerdings lediglich der Gewinnung und Strukturierung der Kerne der berufsübergreifenden Qualifikationen und definieren nicht zwangsläufig die Prüfungsbereiche oder –teile. Wie aus den Handlungsbereichen Prüfungen strukturiert werden können, wird im Abschnitt 7 behandelt

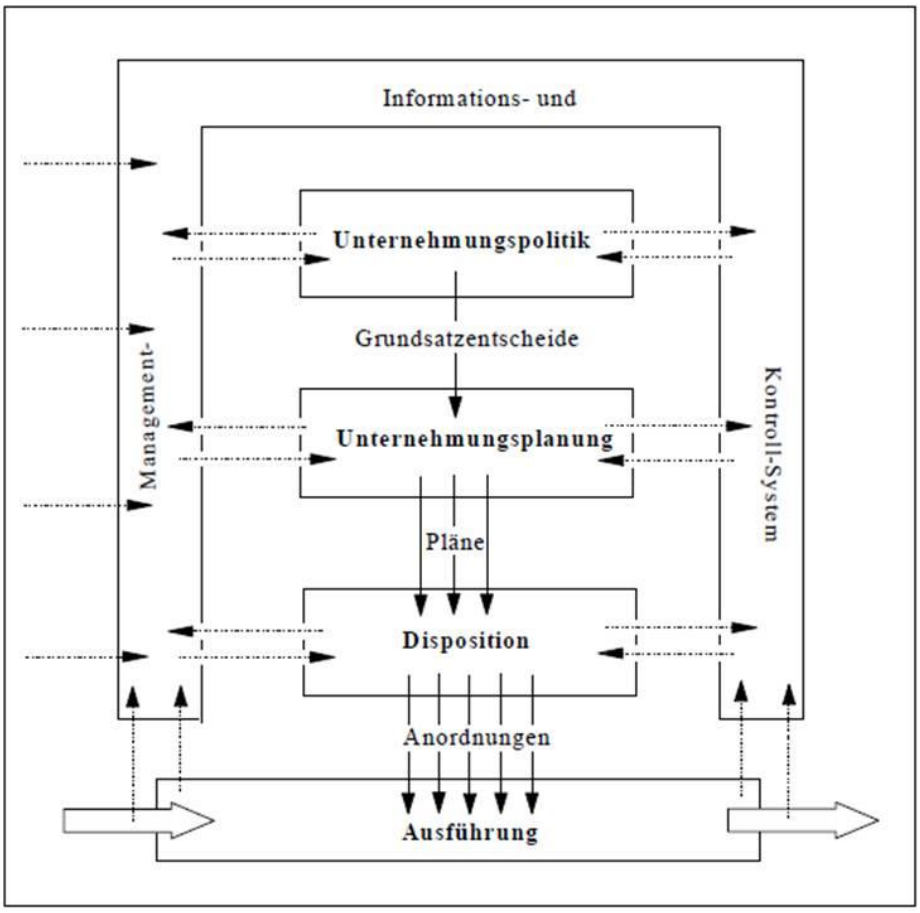
5 Fachwirte - Mittlere Führungskräfte kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Prägung

Wenn übergreifende Qualifikationen der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Fortbildungsberufe konzeptionell erarbeitet werden, so ist die Funktion und Aufgabenstellung in idealtypischer Weise zu beschreiben. Zunächst verstehen sich die Fachwirtinnen und Fachwirte als berufserfahrene (Branchen-)Spezialisten, deren berufstypische Arbeitsprozesse am Prozess der Leistungserstellung orientiert sind (Sachverantwortung). Dies unterscheidet sie von Controllerinnen und Controllern sowie Betriebswirtinnen und Betriebswirten, deren berufsspezifische Qualifikationen sich auf einen branchen- und leistungsprozessunabhängigen Supportprozess beziehen.

Die Fachwirte haben die Funktion, die vertikale Ebene von Planungs-, Entscheidungs- sowie Informations- und Kontrollsystemen mit der horizontalen Ebene, auf der die

tatsächliche Ausführung stattfindet, zu integrieren. Insofern findet ihr Handeln, wie nachfolgender Abbildung von ULRICH zu entnehmen ist, überwiegend in einem hierarchischen System von Handlungsvorgaben und Kontrollprozessen statt und muss mit benachbarten Bereichen abgestimmt werden.[8]

Abb. 2: Modell des Lenkungs- und Informationssystems der Unternehmung



Quelle: ULRICH 1987, S. 197

Fachwirtinnen und Fachwirte sind zur Personalverantwortung (Führungsverantwortung) befähigt. Sie können sowohl in Organisationseinheiten großer Unternehmen in der mittleren Führungsebene tätig sein als auch in kleinen Betrieben auf der obersten Ebene Verantwortung übernehmen.[9] Demzufolge beziehen

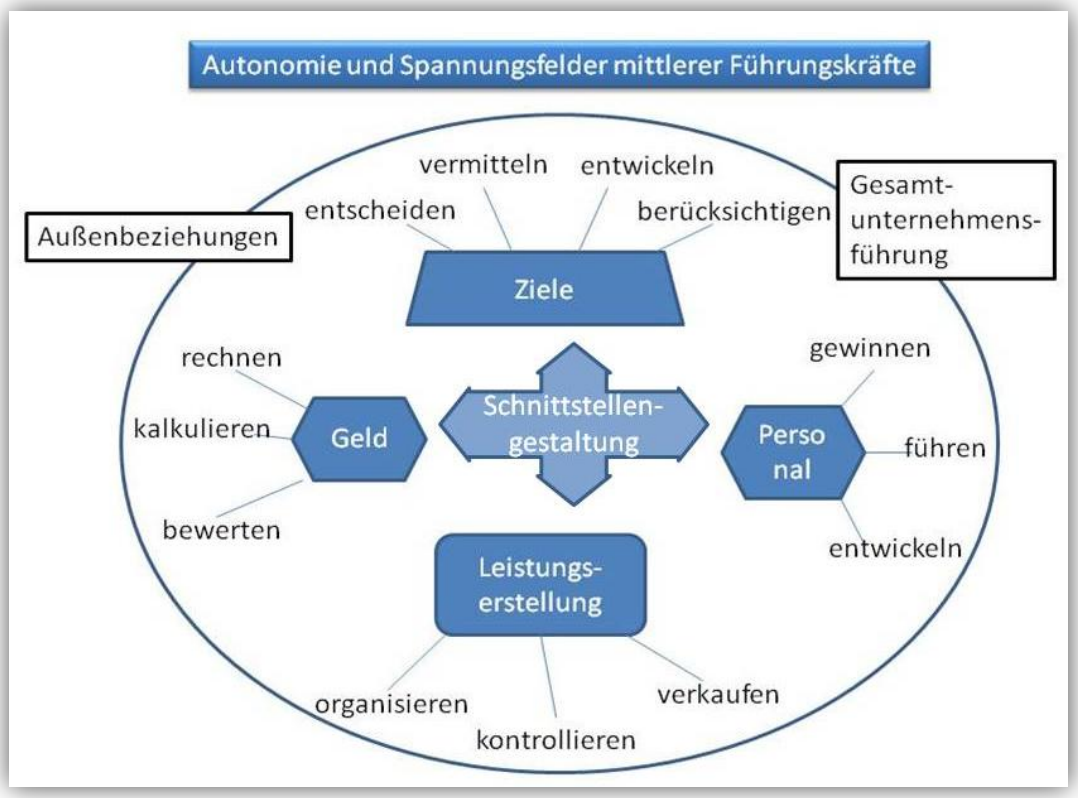
[8] Zwar haben sich in den vergangenen Jahren unterschiedliche Ablauf- und Entscheidungsstrukturen in Unternehmen ausgebildet, die zum Teil bei projektförmiger oder matrixorientierter Organisation Hierarchien verflachen und verändern, gleichwohl werden auch dann die Ergebnisse und Informationen in einem Management- und Informationssystem dokumentiert und deren Rahmenbedingungen mit gesteuert, wie es in der Abbildung nach ULRICH modellhaft skizziert ist..

[9] Wohl wissend, dass nicht alle Absolventinnen und Absolventen von Fortbildungsprüfungen in vollem Umfang für diese Aufgaben eingesetzt werden, zielt das Qualifikationsprofil auf die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben. Beschrieben wird die Endqualifikation, die dazu befähigen soll, die Aufgaben einer mittleren

sich die in den Handlungsbereichen (Abschnitt 6) beschriebenen Qualifikationen stets auf den Bereich des Unternehmens, für den der /die Fachwirt/-in zuständig ist bzw. Verantwortung trägt.

Die nachfolgende Abbildung 3 versucht die Anforderungen an eine mittlere Führungskraft in einem Bild zu fassen.

Abb. 3: Teilautonomie und Spannungsfelder der mittleren Führungskraft



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst ist die mittlere Führungskraft für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Leistungserstellungsprozesse in ihrem Verantwortungsbereich zuständig (s. unterer Bereich der Abbildung 3). Daneben gewinnt, führt und entwickelt sie das hierfür benötigte Personal. Darüber hinaus trägt sie die Budgetverantwortung für den Bereich und das dortige Personal.[10] In diesem Gesamtzusammenhang entscheidet sie über Ziele,

Führungskraft in näher bestimmten Branchen bzw. Funktionsbereichen in Unternehmen ausüben zu können. Sie wirkt z. B. an der betriebswirtschaftlichen Steuerung mit, erfüllt aber nicht die Funktion von Controllern.

[10] Für die idealtypische Beschreibung bleibt zunächst unberücksichtigt, dass manche Teile der hier innerhalb des Kreises angesiedelten Verantwortungsbereiche (Budget, Personal, Leistungserstellung) in manchen Unternehmen zum Teil aus dem Verantwortungsbereich der mittleren Führungskraft ausgegliedert, zum Teil aus dem Unternehmen ausgelagert sind. In diesen Fällen ist ein Verständnis der Fachwirte für die Schnittstellen und klare Verantwortungsabgrenzungen dennoch von Bedeutung.

stößt Veränderungen an, setzt diese um und vermittelt Gesamtunternehmensziele in ihren Verantwortungsbereich. Umgekehrt vermittelt sie aber auch Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge aus dem Verantwortungsbereich an die Schnittstellen im Unternehmen und die Unternehmensleitung. Dabei hat die mittlere Führungskraft sowohl die Außenbeziehungen des Unternehmensbereiches (Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Öffentlichkeit) als auch die Kommunikationsstrukturen innerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen.

Am Beispiel der Kommunikation und Kooperation lässt sich die „Sandwichposition" der mittleren Führungskraft auf den verschiedenen Unternehmens- und Handlungsebenen beschreiben, auf die sie durch die Fortbildungsprüfung vorbereitet werden soll. Zum einen besteht sie in der Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung und dem Controlling bei der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle. Darüber hinaus entwickelt die mittlere Führungskraft bei den Budgetverhandlungen eigene Vorstellungen für den/die Arbeitsbereich/Geschäftsbereich/Abteilung und verhandelt diese mit der Unternehmensleitung. Zugleich steht sie in ihrer Mittlerfunktion zwischen den Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einerseits und der Unternehmensleitung andererseits. Die mittlere Führungskraft ist das „Sprachrohr" zur Leitung, kommuniziert Erwartungen, Probleme und Vorschläge ihrer Betriebseinheit und gibt Auskunft über Leistungserstellungsprozesse und die Möglichkeiten und Folgen ihrer Veränderungen. Dabei versteht sie es, den täglichen Arbeitsablauf sicher zu stellen, die Aus- und Fortbildung des Personals zu fördern und für ein produktives betriebliches Klima zu sorgen.[11] Da die mittlere Führungskraft Entscheidungen der Unternehmensleitung kommuniziert, und es sich ggf. um unterschiedliche Interessen handelt, sind Probleme und Konflikte nicht auszuschließen. Daher muss sie professionell mit Kritik von „Oben" und „Unten" umgehen können.

Die Absolventinnen und Absolventen der Fortbildung sollen demzufolge so qualifiziert sein, dass sie im Berufsalltag ihre Handlungs- und Entscheidungsoptionen reflektieren und Prozesse und Unternehmensstrukturen gestalten können. Hierfür ist die, an widersprüchlichen Situationen, aus dem Abwägen von Für und Wider hervorgebrachte eigene Meinungsbildung für Kritik- und Analysefähigkeit notwendig. Das heißt bspw., dass der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und entsprechend ausgerichteten Kennzahlen mit ihren Auswirkungen auf die Investitionen in den Bereich Personal oder Umstrukturierung des Marketings erkannt, betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich und rechtlich bewertet und vor dem Hintergrund eigener Werthaltungen vertreten werden muss. In Verbindung mit eigenen Zielen sind Leistungsziele abzuleiten, die zur Steuerung des eigenen Zuständigkeitsbereichs und zur Förderung der Mitarbeiter genutzt werden. Neben dieser auf Steuerung und Führung

[11] Soziologen und Arbeitspsychologen gehen davon aus, dass der ökonomische Erfolg eines Unternehmens wesentlich über diese Kooperations- und Kommunikationsebene verläuft, insbesondere, wenn die mittlere Führungskraft über die erforderlichen berufsfachlichen Fachkenntnisse verfügen und die Nähe zu den Fachkräften funktioniert (FREIMUTH 2003).

ausgerichteten Qualifikation verfügen diese Führungskräfte über spezifische Qualifikationen, die sich aus ihren Tätigkeiten und der dort eingesetzten Technologie im jeweiligen berufs- bzw. branchenspezifischen Leistungserstellungsprozess ergeben. Aus diesem Gesamtverständnis heraus definiert die BIBB-Projektgruppe die gemeinsamen Anforderungen an eine mittlere Führungskraft kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Prägung.

6 Inhaltliche Konzeption der Handlungsbereiche und Teilprozesse

Nachdem nun die Verortung der mittleren Führungskraft verdeutlicht ist, werden nachfolgend die übergreifenden Qualifikationen herausgearbeitet.

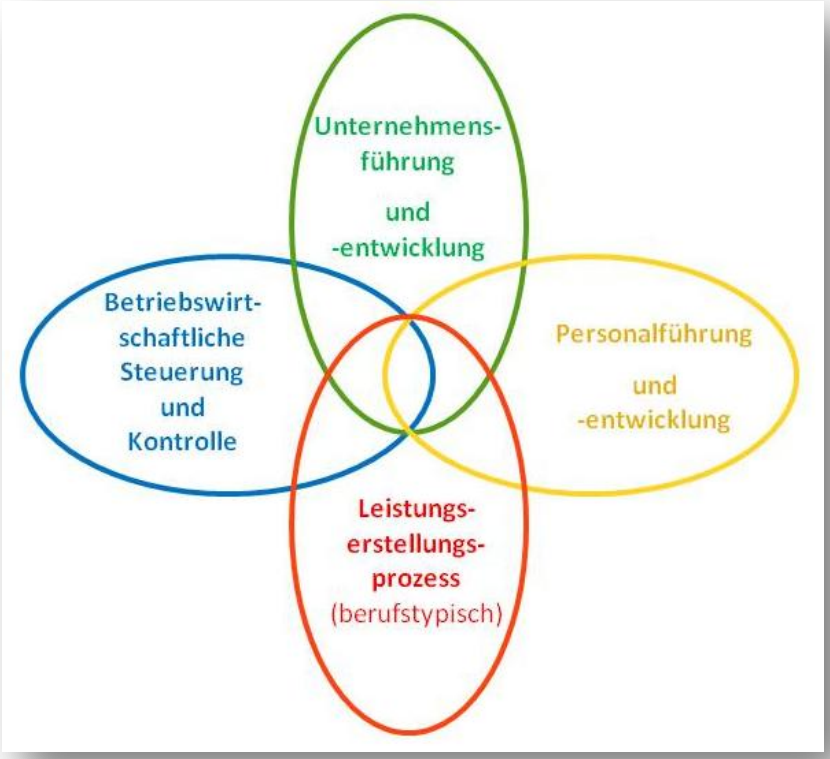
Analysiert man die Arbeits- und Geschäftsprozesse, die sich in den kaufmännischen Fortbildungsregelungen widerspiegeln, dann werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich. Diese lassen sich unterschiedlich modellieren, wie die lang anhaltende und nicht beendete Diskussion um kaufmännische Kernqualifikationen oder Grundbildung verdeutlicht (KROLL 1978, WALTER-LEZIUS 1994, GRZANNA/FÜRSTENAU 2010).

Die Projektgruppe hat die nachfolgende Modellierung in 4 thematische Schwerpunkte (Abbildung 4) entwickelt. Sie geben die übergreifende und berufsspezifische Qualifikationsbestandteile kaufmännischer Fortbildungsprofile wider, die anhand der systematischen Auswertung von Fachwirteregelungen, dem Erfahrungsaustausch der Beteiligten und der Literaturauswertung entwickelt wurden.[12] Zunächst handelt es sich um eine abstrakte Bündelung der in Abbildung 3 beschriebenen Spannungsfelder mittlerer Führungskräfte kaufmännischer Prägung.[13] Dabei bestehen zwischen den Schwerpunkten eine Vielzahl von Verbindungen und Zusammenhängen, wie im nachfolgenden Abschnitt zum Schwerpunkt Unternehmensführung und –entwicklung an einem Beispiel deutlich gemacht wird.

[12] So wurden in 20 Austauschrunden die Gesamtkonzeption und die einzelnen Anforderungen in den Handlungsbereichen in Unterarbeitsgruppen entwickelt.

[13] Eine ähnliche Strukturierung findet sich auch im Papier der Spitzenverbände der Wirtschaft von 2000: „Sie (die Fortbildungen auf Ebene 2) befähigen dazu, die zur Durchführung der Sachaufgaben erforderlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich Organisation, Ressourcen und Personalführung zu bestimmen und zu sichern.“(DGB, DAG, KWB 2000, S. 2)

Abb. 4: Schwerpunkte kaufmännischer Fortbildungsregelungen



Quelle: Eigene Darstellung

6.1 Handlungsbereich: Unternehmensführung und -entwicklung

Ein berufsübergreifender Handlungsbereich lässt sich mit Unternehmensführung und -entwicklung überschreiben. Hier geht es darum, im Vorfeld grundlegender geschäftspolitischer Entscheidungen kompetent mitwirken, die Auswirkungen der Unternehmenspolitik einschätzen und Entscheidungen der Unternehmensleitung sinn- und sachgerecht umsetzen zu können. Daneben sind auch grundlegende Aspekte unternehmerischer Selbstständigkeit berücksichtigt. Dem erstgenannten Aspekt dient die Ausrichtung des eigenen Handelns an strategischen Unternehmenszielen unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte sowie die entsprechende Gestaltung der Unternehmensstrukturen und -prozesse. In diesem Zusammenhang stehen auch die Beherrschung von Planungstechniken und Analysemethoden. Diesbezügliche Entscheidungen sind gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu kommunizieren und deren Einbeziehung ist zu gestalten.

So wird beispielsweise die Frage der Personalgewinnung im Kontext der Unternehmensführung zu einer strategischen Entscheidung, ob ein Unternehmen auf externe Personaldienstleister zurückgreift, die interne Qualifizierung oder Stellenausschreibungen bevorzugt und wie dies unter Kostengesichtspunkten und zugleich im Hinblick auf nachhaltige Unternehmensziele und -kultur zu bewerten ist.

Daneben sind hier die Qualifikationen für die Entwicklung eines Gründungskonzepts angesiedelt sowie jene zur Planung, Durchführung und Kontrolle innovativer Entwicklungsprojekte. Insofern beinhaltet der Bereich auch die Fähigkeit Innovationspotenziale zu erkennen und Innovationsprozesse zu gestalten.[14]

Im Zusammenhang mit der Unternehmensführung müssen ökonomische Modelle bewertet und Wertesysteme anhand realer betrieblicher Bedingungen reflektiert werden, um künftig eigene Entscheidungen im Handlungszusammenhang argumentativ vertreten zu können. Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge werden vor dem Hintergrund betrieblicher Entscheidungen handlungs- und praxisorientiert berücksichtigt und sind Gegenstand selbstständiger Meinungsbildung.[15]

Kompetenzbeschreibung:

Im Handlungsbereich "Unternehmensführung und –entwicklung" werden Kompetenzen gebündelt, die sich darauf beziehen, die Unternehmensstruktur mitzugestalten und die Geschäftsprozesse kurz- und mittelfristig[16] zu planen, zu analysieren sowie Handlungsempfehlungen zu entwickeln, abzustimmen und umzusetzen. Dabei sollen Unternehmensziele und -strategien unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen, ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte der Nachhaltigkeit sowie gesellschaftlicher Anforderungen begründet, umgesetzt, reflektiert und evaluiert werden. Ferner soll die Fähigkeit nachgewiesen werden, ein Gründungskonzept zu entwickeln sowie Projektgruppen zu innovativen Themen zu

[14] Die Gestaltung von Innovationsprozessen wurde dem Bereich Unternehmensführung zugeordnet. In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition von Innovation, sondern eine semantische Vielfalt. SCHUMPETER hat gezielt herbeigeführte Veränderungen als „Durchsetzung von Kombinationen" bezeichnet, bevor er 1939 den Innovationsbegriff erstmals einführte. Kritik am ökonomisch-technisch reduzierten Innovationsbegriff finden sich vielfach, exemplarisch sei auf KEHRBAUM (2009) verwiesen. Innovatives Handeln wird von der BIBB Arbeitsgruppe „als die Herstellung einer neuen Situation verstanden, die organisatorische, technische, soziale, kundenbezogene und kreative, produktbezogene Komponenten beinhalten kann. Dabei handelt es sich um kein lineares Model, sondern um einen mehrdimensionalen Prozess, der sich von der Ideenphase bis zur Realisierung erstrecken kann."

[15] Im Sinne von HABERMAS (1973) und KUTSCHA (2009) geht es hier um Persönlichkeitsentwicklung, die es dem Individuum ermöglichen soll, einzel- sowie gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und die Kritik- und Differenzierungsmöglichkeiten zu fördern.

[16] In der Literatur wird grundsätzlich zwischen drei unternehmensinternen Funktionsebenen unterschieden: Betriebsleiter, mittlere Führungskraft und Fachkraft. Diese lassen sich anhand zweier wesentlicher Kriterien (bzw. Dimensionen) charakterisieren: dem Planungshorizont (Zeitdimension) und dem Informationsspektrum (Zieldimension). Daraus ergibt sich eine entsprechende Dreiteilung zwischen strategischer, taktischer und operativer Planung. Diese Begrifflichkeiten werden jedoch derzeit nicht in Fortbildungs-verordnungen verwendet. Die strategische Planung ist langfristig angelegt und auf betriebsübergreifende Informationen ausgerichtet. Die taktische Planung ist mittelfristig und auf Informationen im innerbetrieblichen Bereich ausgerichtet. Die operative Planung ist kurzfristig und auf Informationen eines spezifischen betrieblichen Funktionsbereichs ausgerichtet. Im Rahmen dieses konzeptionellen Papiers werden anstatt der Begriffe „operativ, taktisch und strategisch" die Begriffe „kurz-, mittel- und langfristig" verwendet. In jedem Fall wird diese Unterscheidung als sinnvolles Kriterium zur Abgrenzung der drei Stufen der beruflichen Fortbildung erachtet (Fachberater, Fachwirt und Betriebswirt). Dabei wird davon ausgegangen, dass eine übergeordnete Planungsebene die Kompetenz der untergeordneten einschließt. So ist beispielsweise eine Person, die zur mittelfristigen Planung berechtigt ist, auch zur kurzfristigen Planung berechtigt.

initiieren und zu steuern und die Verantwortung für die Ergebnisse und deren Kommunikation zu übernehmen.

Nachfolgend finden sich nach Teilprozessen zugeordnete Kompetenzen:

1. **Unternehmensziele entwickeln und umsetzen**

   - zur Entwicklung der Unternehmensziele beitragen, deren Umsetzung gestalten (*Corporate Identity; Stärken-/Schwächen-Analysen*),
   - Entscheidungen unter Berücksichtigung von strategischen Unternehmenszielen, Kundenanforderungen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen treffen sowie gegenüber Mitarbeitern kommunizieren und begründen *(Wirtschaftsethik, Gesundheit, Interkulturalität, Gender, Nachhaltigkeit)*,
   - Qualitätssicherung kriterienorientiert gestalten, beurteilen und entsprechend den betrieblichen Anforderungen anpassen und steuern.

2. **Unternehmensorganisation analysieren und gestalten**

   - Unternehmensstruktur und -prozesse (Aufbau- und Ablauforganisation) analysieren und bewerten sowie die Organisationsentwicklung gestalten,
   - Interne und externe Schnittstellen und Kooperationsbeziehungen analysieren und gestalten; betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme gestalten,
   - Veränderungen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation bewerten und deren Umsetzung gestalten *(Change-Management; Mitbestimmung)*.

3. **Unternehmen führen, gründen und weiterentwickeln**

   - Unternehmensprozesse unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen, ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte der Nachhaltigkeit sowie gesellschaftlicher Anforderungen steuern,
   - Chancen und Risiken unternehmerischer Maßnahmen einschätzen und hierüber entscheiden,
   - Konzepte für eine Unternehmensentwicklung und -gründung erstellen *(Geschäftsidee, Gründungskonzept, Finanzierungsquellen, Planung von Selbstständigkeit, Entwickeln einer Geschäftsidee, Erstellen eines Businessplans, Besonderheiten der Übernahme),*
   - innovative Projekte für ausgewählte Aufgaben- und Problemstellungen konzipieren, steuern und die Ergebnisse vertreten.

4. **Gesellschaftliche Rahmenbedingungen berücksichtigen**

   - Auswirkungen von wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auf den Unternehmenserfolg und das betriebliche Handeln beurteilen,
   - Betrachtungsweisen volkswirtschaftlicher Entwicklungen unterscheiden und bewerten und deren Relevanz für das betriebliche Handeln einschätzen,
   - nationale und internationale wirtschaftliche Entwicklungen beurteilen und deren Auswirkungen auf die Branche berücksichtigen.

6.2 Handlungsbereich: Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle

Kaufmännische Führungskräfte richten ihr Handeln und ihre Entscheidungen auch am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus. Insofern müssen sie sowohl die Leistungen ihres Verantwortungsbereichs unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten als auch die Rentabilität des eingesetzten Kapitals bewerten und entsprechende Verbesserungsvorschläge entwickeln. Dabei müssen sie sowohl interne als auch externe Bedingungen, insbesondere die Unternehmensstrategie, organisatorische und personelle Rahmenbedingungen, Wirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette, rechtliche Anforderungen, den Angebots- und Abnehmermarkt und künftige Entwicklungen berücksichtigen. Sie bringen ihre Überlegungen und Erkenntnisse in die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung höherer Leitungsebenen und anderer zuständiger Betriebseinheiten ein und begründen eigene Entscheidungen und Leitungsentscheidungen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sorgen für eine sachgerechte Umsetzung. Dabei beurteilen sie, ob geplante Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen.

Hierfür sind externe und interne Faktoren, die die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungen beeinflussen, unter Berücksichtigung rechtlicher Zusammenhänge zu analysieren, steuerungsrelevante Daten für betriebliche Leistungserstellung mit Instrumenten des Finanzcontrollings[17] zu ermitteln und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Ggf. sind Handlungsschritte für den eigenen Geschäftsbereich einzuleiten. Ferner müssen Budgets für den eigenen Verantwortungsbereich aufgestellt und Vorschläge für die Finanzierung betrieblicher Aktivitäten und Investitionen entwickelt werden.

Kompetenzbeschreibung

Im Handlungsbereich „Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle“ sind Kompetenzen gebündelt, die sich darauf beziehen, das interne und externe Rechnungswesen unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen als Dokumentations-, Kontroll- und Steuerungsinstrument für Entscheidungen zu nutzen. Dabei ist mit Hilfe des Finanzcontrollings die Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu sichern. Die hierbei eingesetzten betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente sind hinsichtlich ihrer Wirkungen zu reflektieren und ihre Implementierung zu gestalten.

[17] Der Begriff des Finanzcontrollings verdeutlicht, dass es hier nicht um einen weiten Begriff des Controllings geht, der alle Parameter der Unternehmensentwicklungen erfassen kann, sondern hier eine Fokussierung auf die finanziell bewertenden Betrachtungsweisen erfolgt, die eine wachsende Bedeutung erfahren, aber zugleich betriebliche Wirklichkeit nur eingeschränkt erfassen. Das Finanzcontrolling steuert und kontrolliert im wesentlichen alle Prozesse, die die Finanzierung betreffen. Dazu zählen z. B. die Ein- und Auszahlungen, die Liquiditätssicherung und die Überwachung der allgemeinen Kapitalstruktur und -bindung, die Finanzplanung zukünftiger Investitionen (kurz-, mittel- und langfristig), die Finanzanalyse u. ä. Dabei gilt es den Ist-Zustand zu erfassen, mögliche Schwachstellen oder Potentiale aufzudecken, Finanzierungsmöglichkeiten zu ergründen und dementsprechend Handlungsempfehlungen zu entwickeln (Mensch 2008).

Die Wirtschaftlichkeit von Leistungserstellungsprozessen wird erfasst, analysiert und bewertet sowie steuerungsrelevante Daten ermittelt und interpretiert. Ferner werden für besondere Maßnahmen Finanz- und Investitionsplanungen unter der Bewertung von Risiken vorbereitet sowie Finanzierungs- und Investitionskonzepte entwickelt und umgesetzt. Dabei ist die Liquidität zu gewährleisten.

Nachfolgend finden sich Teilprozessen zugeordnete Kompetenzen:

1. **Leistungsprozesse betriebswirtschaftlich bewerten**
   - Daten aus der Finanzbuchhaltung analysieren,
   - Erfassung von Geschäftsprozessen - insbesondere hinsichtlich Rechnungslegung sowie Zahlungsabwicklung - organisieren und überwachen,
   - Zuordnung von Kosten und Erlösen zu Leistungen und Betriebsbereichen vornehmen,
   - Leistungserstellung unter Berücksichtigung von Kosten und Erlösen analysieren und steuern (Kosten- und Leistungsrechnung),
   - Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung bewerten und Kalkulationsvorgaben entwickeln,
   - Kennzahlensysteme nutzen und gestalten,
   - Inventuren organisieren und Gewinn- und Verlustrechnung sowie Jahresabschluss analysieren.

2. **Finanzierung gestalten und Liquidität sichern**
   - Budgets aufstellen, deren Einhaltung kontrollieren und bei Bedarf Budgetanpassungen verhandeln,
   - Investitionsbedarfe ermitteln, Investitionsoptionen bewerten,
   - Monatsabschlüsse auf Plausibilität prüfen, Rückstellungen bilden,
   - Liquidität planen und sicherstellen.

3. **Finanzcontrolling für Entscheidungen nutzen**
   - interne und externe Daten sowie Informationen zur Einschätzung der wirtschaftlichen Unternehmenssituation nutzen,
   - Eignung der betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit bewerten,
   - Auswirkungen der Finanzcontrollings auf Beschäftigte sowie Kundinnen und Kunden reflektieren,
   - Implementierung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten gestalten,
   - Wirtschaftlichkeit beurteilen, Schlussfolgerungen begründen und geeignete Maßnahmen einleiten und kommunizieren.

6.3 Handlungsbereich: Personalführung und -entwicklung

Die Verantwortung mittlerer Führungskräfte im Bereich Personalführung und -entwicklung begründet den dritten gemeinsamen Handlungsbereich. Mittlere Führungskräfte nehmen zumeist eine Sandwichposition zwischen Vorstand/

Geschäftsleitung und den Fachkräften ein und stehen in der Funktion des Mittlers zwischen den Beschäftigten und den oberen Entscheidungsebenen des Unternehmens. Deshalb hat die Gestaltung der Entscheidungswege und des Spannungsfeldes zwischen Verantwortung und Befugnissen, die in den Unternehmen unterschiedlich geregelt sind, eine hohe Bedeutung. Von den mittleren Führungskräften wird erwartet, dass sie die Kommunikation mit den Fachkräften gestalten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren sowie den betrieblichen Gesundheitsschutz und die Leistungsbereitschaft fördern.

Zu den wesentlichen Aufgaben im Bereich Personal gehören, unter Berücksichtigung der rechtlichen Bestimmungen (insbesondere des Arbeits- und Sozialrechts), die Personalbedarfsplanung, die interne und externe Personalbeschaffung, die Steuerung des Personaleinsatzes sowie die Personalführung. Dabei werden die Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele geführt und unter Abwägung betrieblicher Vorgaben und ihrer individuellen Eignung, Kompetenz und Interessen eingesetzt. Sie werden bei der Entwicklung von selbstständiger und verantwortungsbewusster Handlungsfähigkeit unterstützt und an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt.

Die Planung und Kontrolle der Aus- und Weiterbildung ist eine weitere Aufgabe der mittleren Führungskräfte im Rahmen der kontinuierlichen innovations- und qualifikationsorientierten Personalentwicklung (Integration berufs- und arbeitspädagogischer Eignung – Ausbildereignung, nach AEVO). Da in diesem Zusammenhang auch wesentliche Kompetenzen zur Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden, wurde die Gestaltung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit als Teilprozess mit in dieses Handlungsfeld aufgenommen.

Kompetenzbeschreibung

Im Handlungsbereich “Personalführung und –entwicklung” sind die Kompetenzen gebündelt, die sich darauf beziehen, dass unter Berücksichtigung rechtlicher Bestimmungen und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen Personal gewonnen, Personalbedarf geplant, der Personaleinsatz gesteuert sowie Personal geführt werden kann. Darüber hinaus sollen Aus- und Weiterbildung geplant, durchgeführt und kontrolliert, eine systematische Personalentwicklung durchgeführt und die Zusammenarbeit des Personals gestaltet werden.
Dabei sollen Personalentwicklungspotenziale eingeschätzt, Personalentwicklungsziele festgelegt und entsprechende Maßnahmen geplant, realisiert sowie ihre Ergebnisse überprüft werden. Daneben sind Personalmaßnahmen durchzuführen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, zu entwickeln, zu motivieren sowie Teams im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen. Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas sowie zur Lösung von betrieblichen Problemen und sozialen Konflikten werden eingeleitet.

Nachfolgend finden sich Teilprozessen zugeordnete Kompetenzen:

1. Personal gewinnen

- Arbeitsmärkte analysieren,
- Marketinginstrumente bei der Personalanwerbung einsetzen,
- Verfahren der Personalgewinnung anwenden,
- Personalauswahlinstrumente einsetzen,
- rechtliche Bestimmungen und Datenschutzbestimmungen bei der Personalgewinnung und dem Abschluss von Arbeits- und Werk- und Ausbildungsverträgen berücksichtigen.

2. Personalplanung und –einsatz

- Personalbedarf feststellen,
- quantitativen und qualitativen Personaleinsatz planen,
- Tätigkeits- und Anforderungsprofile erstellen,
- Potenziale analysieren,
- tarifvertragliche Vorschriften und betriebsspezifische Entgeltsysteme anwenden,
- Arbeitszeitmodelle und Rechtsvorschriften beim Personaleinsatz berücksichtigen,
- Ergonomie, Unfall- und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz bei der Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigen,
- Personalbewirtschaftungssysteme nutzen.

3. Personalführung und –entwicklung

- Führungsstile unterscheiden, eigenen Führungsstil reflektieren und weiterentwickeln,
- eigene Arbeit und die des Personals unter Berücksichtigung des physischen und psychischen Gesundheitsschutzes organisieren,
- Aufgaben und Verantwortung unter Beachtung von Arbeitsanfall, -belastung und Zuständigkeiten delegieren,
- Arbeitsergebnisse bewerten,
- Personalführungsinstrumente nutzen,
- Personalgespräche vorbereiten, durchführen und auswerten,
- Personalentwicklungsbedarf ermitteln,
- soziale und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen und fördern.

4. Aus- und Weiterbildung des Personals

- lernförderliche Bedingungen schaffen,
- Aus- und Fortbildungsbildungsmaßnahmen planen, durchführen und kontrollieren,
- Qualifizierungsziele festlegen,
- Qualifizierung und Fortbildungsmöglichkeiten für das Personal sicherstellen,
- Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz gestalten.

5. Gestaltung der Zusammenarbeit

- soziokulturelle Hintergründe in der Zusammenarbeit beachten,
- Informations-, Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte bei Personalentscheidungen berücksichtigen,
- Arbeits- und Projektgruppen einrichten, moderieren und ergebnisorientiert steuern,
- Informationsfluss und Kommunikationsprozesse steuern und dabei Datenschutzbestimmungen beachten (Präsentationstechniken, IT-gestütztes Wissensmanagement),
- Teams und Mitarbeitende unter Berücksichtigung von Personalzufriedenheit anleiten, fördern und motivieren,
- Instrumente des Konfliktmanagements anwenden.

6.4 Handlungsbereich: Berufsspezifische Leistungserstellung

Die berufs- und branchenspezifischen Unterschiede von Fortbildungsberufen sind in den Handlungsbereichen der "Berufsspezifischen Leistungserstellung" angesiedelt. Die ihnen zugeordneten Kompetenzen, Teilprozesse und Inhalte ergeben sich aus den Anforderungen der jeweiligen Spezialisierung einer Branche (Veranstaltungsorganisation, Logistik, Handel, Personal, Medien etc.) bzw. der spezifischen beruflichen Funktion in einem Unternehmen, die dem jeweiligen Fortbildungsberuf zugeordnet ist. Ziel ist es, die an den spezifischen Leistungsprozess geknüpften Qualifikationen, über welche die mittlere Fachkraft zur Planung, Steuerung und Kontrolle verfügen soll, um die ihr übertragenen Führungs- und Leitungsaufgaben wahrnehmen zu können, integrativ zu beschreiben .

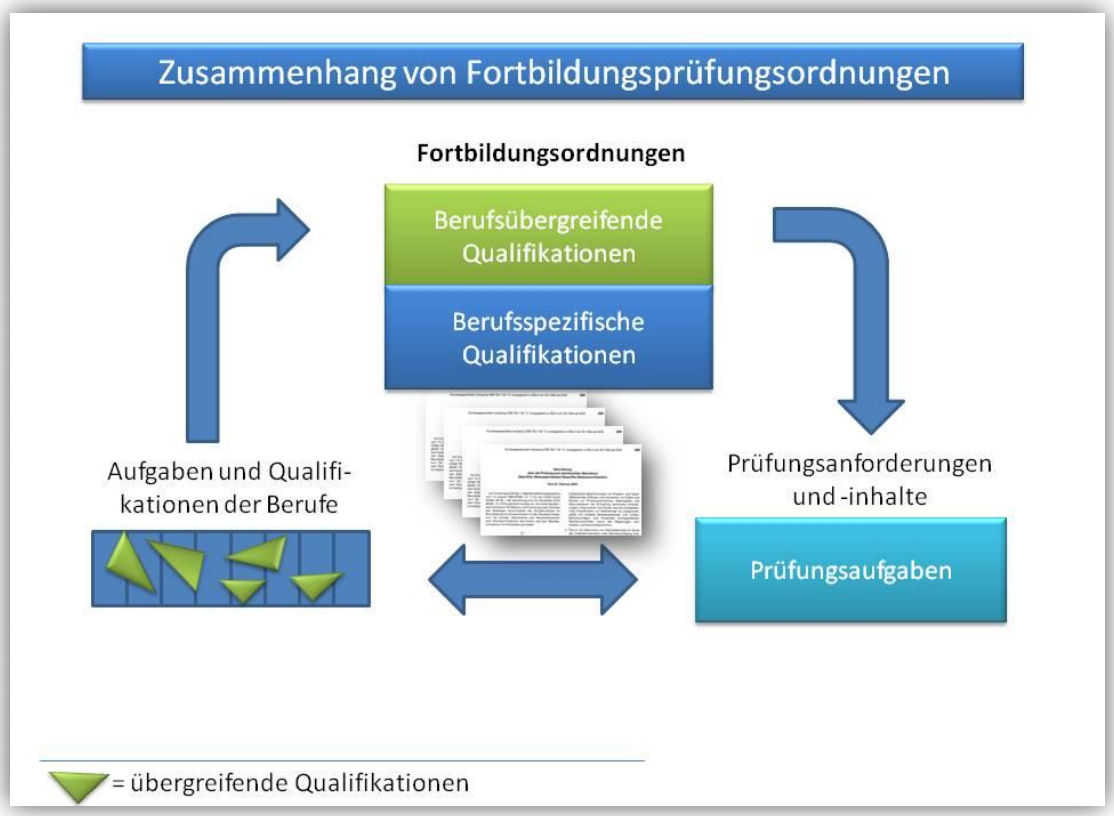
Ggf. übergreifende Teilprozesse hierfür sind

- branchenspezifisches Marketing und Vertrieb und
- produkt- und dienstleistungsbezogene Qualitätssicherung.

7 Strukturelle Empfehlungen – Integrativer-handlungsorientierter Ansatz

Im Projekt wurde deutlich, dass in der Verordnung und den Prüfungsaufgaben eine enge Verbindung von Theorie und Praxis durch eine Orientierung an den Geschäftsprozessen (Anhang 2) hergestellt werden muss. Daraus ergeben sich zum Teil für den Verordnungstext abstraktere handlungsorientierte Formulierungen, die höhere Ansprüche an die Ausarbeitung der Rahmenpläne stellen. Dies gilt ebenso für die Erstellung von Prüfungsaufgaben, die zu komplexen, handlungs- und prozessbezogenen Aufgaben entwickelt werden müssen. Die vorliegende Konzeption bezieht sich zunächst nur auf die übergreifenden Qualifikationsbestandteile der Fortbildungsordnungen, die in der nachfolgenden Abbildung 5 mit grünen Dreiecken symbolisiert sind.

Abb. 5: Berufsübergreifende Bestandteile der Fortbildungsordnungen



Quelle: Eigene Darstellung

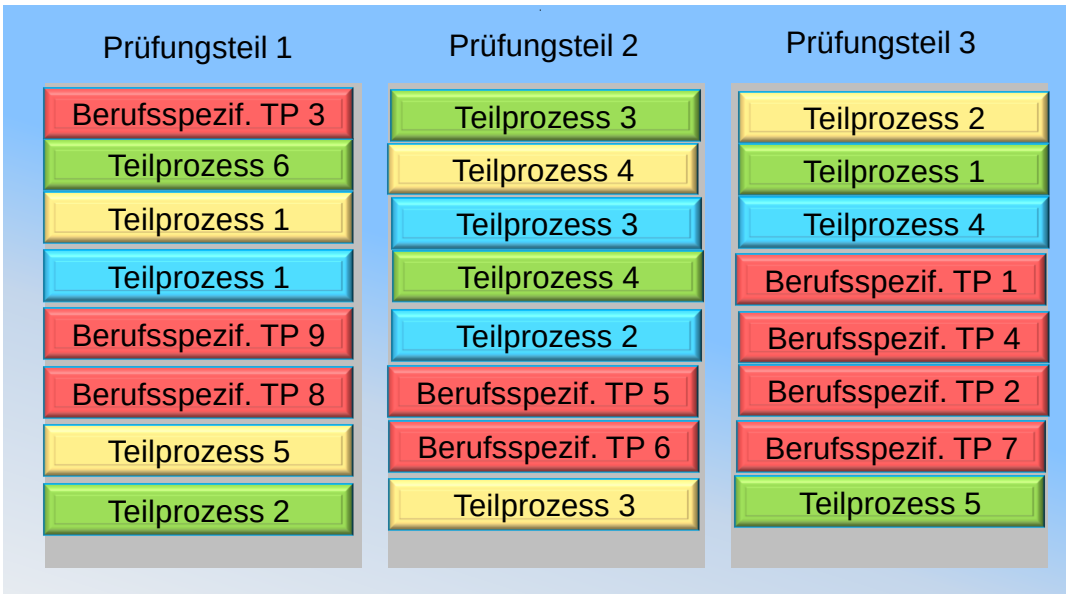
Für die Erarbeitung einer Fortbildungsordnung sind in den Sachverständigenverfahren noch die jeweiligen Qualifikationen aus den berufsspezifischen Leistungserstellungsprozessen zu erarbeiten.

Die Prüfungsaufgaben müssen sich dann einerseits an der Berufsspezifik und Leistungserstellung des jeweiligen Berufs orientieren und andererseits an den übergreifenden Handlungsbereichen, die den Gesamtzusammenhang der damit verbundenen Teilprozesse berücksichtigen.

Aus der branchen- bzw. berufsspezifischen Leistungserstellung ergeben sich damit zusätzliche Handlungsbereiche für die Prüfung, die im jetzigen Projekt nur strukturell beschrieben und mit inhaltlichen Hinweisen versehen werden, da sie im jeweiligen Neuordnungsverfahren mit den berufsspezifischen Sachverständigen zu erarbeiten sind. Folgt man einem integrativen Prüfungsansatz, so können sich die Prüfungsteile an handlungsorientierten Aufgaben orientieren und Teilprozesse aus den unterschiedlichen Handlungsbereichen behandeln. Dabei sind zwei Formen der Umsetzung in Prüfungsstrukturen denkbar. Die erste Form lässt die Zusammenstellung der Teilprozesse aus den Handlungsfeldern für die Prüfungen vollkommen offen (farblich unterschieden, s. nachfolgende Abbildung 6). Es ließe sich hierfür eine

Formulierung finden, die deutlich macht, dass aus allen Handlungsbereichen und Teilprozessen der Verordnung Kompetenzen geprüft werden können. Vorteilhaft ist, dass dann jährlich neu entschieden werden kann, wie diese in Aufgaben umgesetzt werden und einengende Vorgaben für die Prüfungsstruktur weitgehend entfallen.

Abb. 6: Offene Prüfungsstruktur



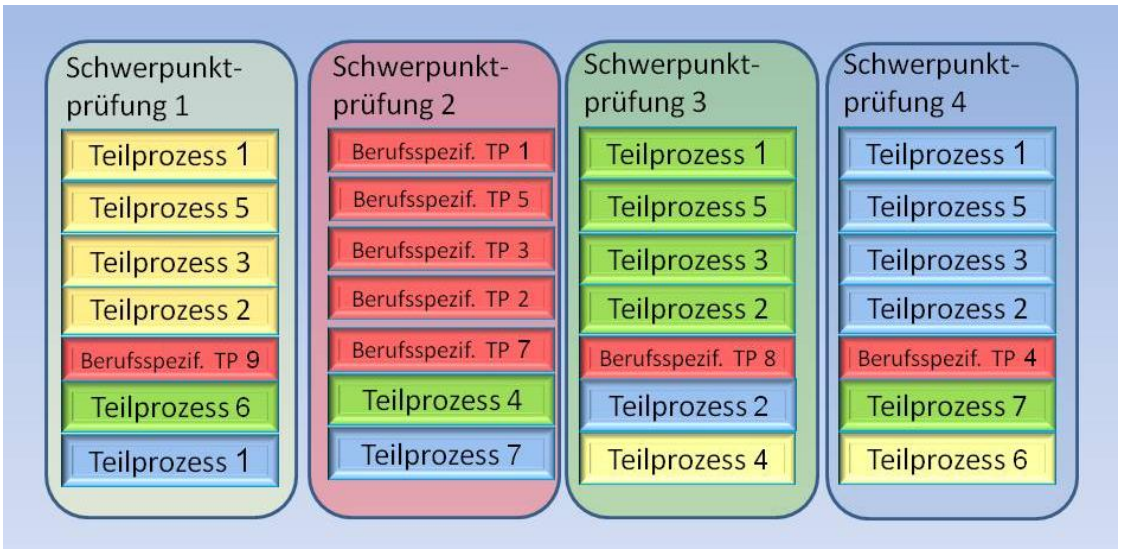
Quelle: Eigene Darstellung

Der Nachteil dieser Form der Prüfung bestünde darin, dass im Falle des Nichtbestehens kaum Prüfungsteile anerkannt werden können, weil deren thematische Schwerpunkte nicht auszumachen sind.

Dies ermöglicht die zweite Form der Prüfungsstrukturierung, die Schwerpunktthemen, die sich an den Handlungsbereichen orientieren, vorsieht (Abbildung 7). Auch hier lässt sich entlang komplexer, handlungsorientierter Aufgaben die Prüfung durchführen. Allerdings könnte dann der Verordnungstext definieren, dass sich die Aufgabe(n) im ersten Prüfungsteil zu z.B. 75 % auf den Handlungsbereich 1, im zweiten Prüfungsteil zu 75% auf den Handlungsbereich 2 etc. bezieht und die übrigen 25% in den jeweiligen Aufgaben mit Kompetenzen aus den anderen Handlungsbereichen bestückt werden. Damit würden auch die Zusammenhänge deutlich werden, es bestünde aber auch die Möglichkeit der erleichterten Teilanerkennung von Prüfungsleistungen in den jeweiligen Schwerpunkten.[18]

[18] Im Medienbericht liegen zu dieser Form Erfahrungen vor, die leider aber auch zeigen, dass die prozentualen Angaben auch zu Schwierigkeiten führen können.

Abb. 7: Struktur mit Schwerpunktprüfungen



Quelle: Eigene Darstellung

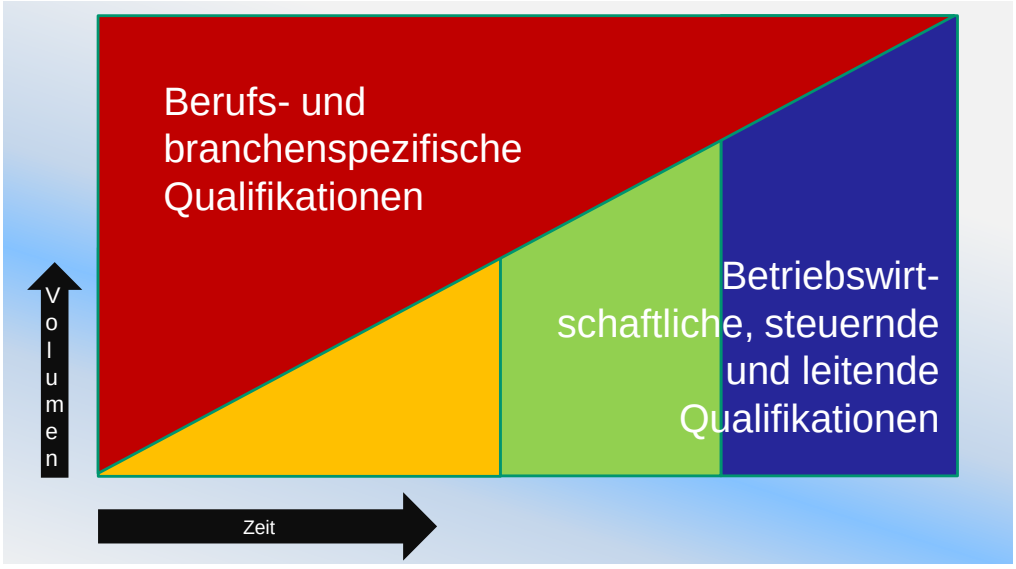
Die beiden Modelle enthalten keine Vorgaben zur Wahl der Prüfungsinstrumente. In der Verordnung für die Fortbildungsabschlüsse der Medienwirtschaft von 2009 wurde das zweite Modell mit der Schwerpunktbildung angewendet. So heißt es unter § 6, Abs. 13 im zweiten Satz "Kern der Situationsaufgabe `Medienproduktion´ sind mit etwa zwei Dritteln die Qualifikationsschwerpunkte dieses Handlungsbereichs nach Absatz 2. Qualifikationsschwerpunkte des Handlungsbereichs "Führung und Organisation" sind mit etwa einem Drittel integrativ einzubeziehen" (Verordnung 2009). Gelungen erscheint der Projektgruppe die Einführung des Prüfungsinstruments "Projektarbeit" in dieser Verordnung. Sie ermöglicht eine schriftliche Hausarbeit, die in etwa einem Monat zu erstellen ist und mit der die Prüflinge nachweisen, dass sie "als betriebliche Führungskraft komplexe, praxisorientierte Aufgaben- und Problemstellungen erfassen, darstellen, beurteilen und lösen können" (ebd. § 6, Abs. 14). Damit entsteht ein eigenständiges Produkt im Rahmen der Fortbildung, das zu höherer Motivation bei den Teilnehmenden führt, wie Prüfer aus dem Bereich berichten.

Für die Gestaltung der vorbereitenden Lehrgänge wird hier ebenfalls eine Empfehlung ausgesprochen:

Wie in der Erwachsenenbildung üblich, soll der Rückgriff auf bereits gebildete kognitive Strukturen und Handlungserfahrungen ein wichtiger Ausgangspunkt für die Didaktik des Lehrgangs und die mögliche Gestaltung von Lernsituationen sein.[19]

[19] Der Begriff der Lernsituationen bezieht sich auf das berufsschulische Lernfeldkonzept, dass sich ebenso an den Handlungs- und Geschäftsprozessen orientiert. (TRAMM 2009)

Abb. 8: Integrativer Ansatz beim Lernverlauf



Quelle: Eigene Darstellung

Deshalb wird empfohlen, das bereits in kaufmännischen Ausbildungen erworbene Wissen und die in der jeweiligen Branche erworbene Berufserfahrung zum Ausgangspunkt zu machen und branchen- bzw. berufsspezifische Handlungskompetenzen mit den übergreifenden Qualifikationen zu verbinden. Damit wird der zunehmenden Komplexität kaufmännisch-beruflichen Handelns einer mittleren Führungskraft, das eine flexible Nutzung von vorhandenen Wissensbeständen und Handlungsfähigkeiten aus unterschiedlichen Aneignungszusammenhängen erfordert, Rechnung getragen.[20] Dem, in der Fortbildung zu vollziehende Übergang in die neue Rolle einer mittleren Führungskraft entspricht dem steigenden Anteil an übergreifenden Qualifikationen für die leitenden Funktionen im Lernverlauf (s. Abbildung 8).

8 Literatur

Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen: Vorschlag für einen Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Verabschiedet am 10. November

[20] „In der Produktion zum Beispiel konnte man Probleme sehen und "be-greifen" (im Sinne von "anfassen"). Die Lösung war meist "offen-sichtlich". Die heutigen hochkomplexen Produktionsprozesse und Dienstleistungen dagegen sind überwiegend sinnlich nicht mehr erfahrbar und die Ursache-Wirkungs-Gefüge zum Teil sehr kompliziert. Mittlere Manager können daher nicht mehr alles im vollen Umfang überblicken und verstehen und befinden sich immer häufiger in Situationen, in denen sie mit ihrem bisherigen Erfahrungswissen und mit bewährten Vorgehensweisen nicht weiterkommen.“ (GROTH 2009, S. 8)

2010. Download unter: http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/SITEFORUM?t=/documentManager/sfdoc.file.detail&e=UTF-8&i=1215181395066&l=1&fileID=1292591399443

Becker, M.: Ausrichtung des beruflichen Lernens an Geschäfts- und Arbeitsprozessen als didaktisch-methodische Herausforderung. In: bwp@ Ausgabe Nr. 14, Juni 2008; download unter: http://www.bwpat.de/ausgabe14/becker_bwpat14.shtml

Brötz, R.; Schapfel-Kaiser, F. (Hrsg.): Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe. Bonn 2009

Brötz, R.; Schapfel-Kaiser, F.: Gemeinsamkeiten in kaufmännischen Ausbildungsberufen ermitteln. Zwischenbilanz einer computergestützten Dokumentenanalyse. In: BWP 4/2010, S. 26-30

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Website mit Ergebnissen der Erarbeitung unter: www.deutscherqualifikationsrahmen.de

Deutscher Gewerkschaftsbund, Deutsche Angestelltengewerkschaft, Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung: Zur Systematik von Qualifikationsebenen in der geregelten Aufstiegsfortbildung nach BBiG. (Positionspapier auf der Basis der Vereinbarung zur beruflichen Fortbildung von 1996 vom 12. September 2000). Download unter: http://www.bibb.de/redaktion/fachkongress2002/cd-rom/PDF/11_P041.pdf

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Rahmenlehrplan mit Lernzielen. Berlin 2008

Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Herbstprüfung 2009. Aufgaben und Lösungsvorschläge. Bonn 2010

Dietzen, A.; Lorig, B.: Entscheidend ist, was jemand kann - Kompetenzorientierung und Kompetenzdiagnostik als neuer Leitgedanke in der Berufsbildung In: BIBB (Hrsg.): 40 Jahre BIBB - 40 Jahre Forschen - Beraten - Zukunft gestalten. Bonn, 2010, S. 177-186

Eisele, Wolfgang: Rechnungswesen. In: Bea, F.X.; Dichtl, E. und Schweitzer, E.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2 Führung. 7. Auflage Stuttgart 1997

Elsner, M.: Beruflicher Abschluss ohne Anschluss? Aufstiegsfortbildung im nicht-technischen Öffentlichen Dienst. Wissenschaftliches Diskussionspapier des BIBB (Veröffentlichung in Vorbereitung 2011)

Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München 2000

Franke, D.; Zicke, B.; Zils, F. (Hrsg.): Geprüfter Personalfachkaufmann / -frau. Ein Lehrbuch zur effizienten Prüfungsvorbereitung. (3. Aufl.) München 2006

Freimuth, J.; Hauck, O.; Trebesch, K.: They (n)ever come back. Orientierungsweisen und -waisen im mittleren Management. In: OrganisationsEntwicklung Heft 1 2003, S. 24-35, download unter: http://www.osb-i.com/ADMIN/ASSETS/files/TheyevercomebackFreimuthHauckTrebesch2.pdf

Gidion, Gerd; Sandal, Cünyet: Evaluation der handlungsorientierten Fortbildung im industriellen Metallbereich. Unveröffentlichter Abschlussbericht im Auftrag des BIBB, März 2011

Groth, A.: Führungsstark in alle Richtungen. 360-Grad-Leardership für das mittlere Management. Frankfurt 2009

Grzanna, C.; Fürstenau, B.: Neugestaltung der beruflichen Grundbildung – der Schulversuch BERG in Sachsen. In: BWP 4/2010, S. 16-19

Günnewig, T.: Die Last des Managers in der Mitte. In: Strategieblog für Marketing und Vertrieb. 17.11.2010. Download unter: http://www.windfederco.de/strategieblog/archives/974#more-974

Habermas, J.: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt am Main 1973

Haipeter, T.: Kaufleute zwischen Angestelltenstatus und Dienstleistungsarbeit- eine soziologische Spurensuche – unveröffentlichte Expertise. Bundesinstitut für Berufsbildung 2010

Kehrbaum, T.: Innovation als sozialer Prozess, Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung. Wiesbaden 2009

Kroll, Hartmut: Untersuchung zur Ermittlung von kaufmännischen Grundfunktionen für die Gestaltung der Grundbildung im Berufsfeld I „Wirtschaft und Verwaltung“, Forschungsprojekt im Auftrag des BIBB, (hektographierte Fassung). Berlin 1978

Kutscha, G.: Ökonomische Bildung zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Rationalität – Kompetenzentwicklung und Curriculumkonstruktion unter dem Anspruch des Bildungsprinzips In: Brötz/Schapfel-Kaiser (2009), S. 45-64

Lehndorff, S.; Voss-Dahm, D.: Kunden, Kennziffern und Konkurrenz: Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin 2006, S. 127-153

MeistPrAnfV: Verordnung über gemeinsame Anforderungen in der Meisterprüfung im Handwerk und im handwerksähnlichen Gewerbe. 18.07.2000, geändert 10.12. 2009.

Mensch, Gerhard: Finanz-Controlling, 2. Aufl., München 2008

Resch, Martin: Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Bern 1988

Scholz, C.: Personalmanagement. 5. Aufl.; München 2000

Tillmann, H.; Blötz, U.: Berufliche Entwicklung durch Aufstiegsfortbildung – Stand und Perspektiven. In: BWP 3/2002, S. 24-28

Tramm, T.: Berufliche Kompetenzentwicklung im Kontext kaufmännischer Arbeits- und Geschäftsprozesse. In: Brötz/Schapfel-Kaiser (2009), S. 65-88

Ulrich, Hans: Unternehmenspolitik. 2. Aufl. Bern, Stuttgart 1987

Verordnung über die Prüfung zu anerkannten Fortbildungsabschlüssen in der Medienwirtschaft (Medien-Fortbildungsverordnung). 26. August 2009

Walter-Lezius, H.-J.: „Zentrale Qualifikationen“ in der Ausbildung von Großhandelskaufleuten und Industriekaufleuten. In: Kell, A.; Schanz, H. (Hrsg.): Computer und Berufsbildung. Beiträge zur Didaktik neuer Informations- und Kommunikationstechniken in der kaufmännischen Berufsbildung. Stuttgart 1994, S. 97-107

ZFA (Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien): Industriemeister Digital- und Printmedien. Kassel 2003

9 Anhang

Anhang 1: Zuordnung zum Deutschen Qualifikationsrahmen

Betrachtet man die Anforderungen, die sich an Mittlere Führungskräfte stellen und bezieht diese auf die Niveaustufen des Deutschen Qualifikationsrahmens, so findet sich eine Entsprechung im Niveau 6. Im Folgenden sollen die entsprechenden Formulierungen aus dem Vorschlag des Arbeitskreis DQR vom November 2010, die sich auf die zuvor beschriebenen übergreifenden Handlungsbereiche beziehen, herausgegriffen werden (Arbeitskreis DQR 2010, S. 12).

Die **Gesamtkompetenz** wird dort auf Niveau 6 wie folgt beschrieben:

> "Über Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet."

Betrachtet man die wesentlichen Funktionen, die wir insbesondere im Abschnitt zur Rolle der mittleren Führungskräfte beschrieben haben, so geht es genau um die Planung und Steuerung von Prozessen in einem beruflichen Tätigkeitsfeld und die Gestaltung von organisatorischen Veränderungen in einer Komplexität zwischen rechtlichen Regulierungen, kaufmännischer Kalkulation und Handeln auf der Ebene zwischenmenschlicher Beziehungen und technischer Innovationen.

Die Anforderungen an das **Wissen** lauten hier:

> "Über breites und integriertes berufliches Wissen einschließlich der aktuellen fachlichen Entwicklungen verfügen. … Kenntnisse zur Weiterentwicklung eines beruflichen Tätigkeitsfeldes besitzen. Über einschlägiges Wissen an Schnittstellen zu anderen Bereichen verfügen."

Auch hier besteht eine gute Entsprechung hinsichtlich der Anforderungen an die Schnittstellengestaltung und die Breite des Wissens, sowie bezüglich der Anforderung dieses hinsichtlich der fachlichen Entwicklungen aktuell zu halten.

Bezogen auf die **Fertigkeiten** sieht der DQR auf Niveau 6 vor:

> "Über ein sehr breites Spektrum an Methoden zur Bearbeitung komplexer Probleme einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Neue Lösungen erarbeiten und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Maßstäbe beurteilen, auch bei sich häufig ändernden Anforderungen."

Die angestrebte Qualifikation im Konzept entspricht auch hier den Anforderungen des DQR, da es um die Bearbeitung komplexer organisatorischer Aufgaben, die Planung und Umsetzung von Projekten und komplexen Aktivitäten geht, bei denen auch neue Lösungen erarbeitet werden müssen, wie dies mit der Passage zur Innovation im Bereich "Unternehmensführung und –entwicklung" angedeutet ist.

Abbildung 9: Niveau 6 der DQR-Matrix

Niveau 6[3]			
Über Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet.			
Fachkompetenz		**Personale Kompetenz**	
Wissen	**Fertigkeiten**	**Sozialkompetenz**	**Selbständigkeit**
Über breites und integriertes Wissen einschließlich der wissenschaftlichen Grundlagen, der praktischen Anwendung eines wissenschaftlichen Faches sowie eines kritischen Verständnisses der wichtigsten Theorien und Methoden **oder** über breites und integriertes berufliches Wissen einschließlich der aktuellen fachlichen Entwicklungen verfügen. Kenntnisse zur Weiterentwicklung eines wissenschaftlichen Faches **oder** eines beruflichen Tätigkeitsfeldes besitzen. Über einschlägiges Wissen an Schnittstellen zu anderen Bereichen verfügen.	Über ein sehr breites Spektrum an Methoden zur Bearbeitung komplexer Probleme in einem wissenschaftlichen Fach, weiteren Lernbereichen **oder** einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Neue Lösungen erarbeiten und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Maßstäbe beurteilen, auch bei sich häufig ändernden Anforderungen.	In Expertenteams verantwortlich arbeiten **oder** Gruppen oder Organisationen[4] verantwortlich leiten. Die fachliche Entwicklung anderer anleiten und vorausschauend mit Problemen im Team umgehen. Komplexe fachbezogene Probleme und Lösungen gegenüber Fachleuten argumentativ vertreten und mit ihnen weiterentwickeln.	Ziele für Lern- und Arbeitsprozesse definieren, reflektieren und bewerten und Lern- und Arbeitsprozesse eigenständig und nachhaltig gestalten.

[3] Die Stufe 1 (Bachelor) des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse entspricht hinsichtlich der beschriebenen Anforderungen und Kompetenzen dem Niveau 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens.
[4] Dies umfasst Unternehmen, Verwaltungseinheiten oder gemeinnützige Organisationen.

Bezüglich der **Sozialkompetenz** scheint die Formulierung auf dem Niveau 7 die passendere zu sein:

> "Gruppen oder Organisationen im Rahmen komplexer Aufgabenstellungen verantwortlich leiten und ihre Arbeitsergebnisse vertreten. Die fachliche Entwicklung anderer gezielt fördern. Bereichsspezifische und - übergreifende Diskussionen führen"

Betrachtet man die Anforderungen auf Niveau 6, so geht es hier eher um Beschäftigte, die als Experten in Teams arbeiten können, sich mit anderen austauschen und als Anleiter für Novizen fungieren. Die Mittleren Führungskräfte übernehmen aber Aufgaben in der Personalführung und gehen deshalb hier über die Anforderungen auf Niveau 6 hinaus.

Betrachtet man die Beschreibungen hinsichtlich der **Selbständigkeit**, so bewegt sich aus unserer Sicht die hier formulierte Qualifikation zwischen dem Niveau 6 und 7. Lautet die Formulierung bei Niveau 7:

> "Für neue anwendungsorientierte Aufgaben Ziele unter Reflexion der möglichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen definieren, geeignete Mittel einsetzen und hierfür Wissen eigenständig erschließen"

so lautet sie auf Niveau 6 wesentlich schlichter:

> „Ziele für Lern- und Arbeitsprozesse definieren, reflektieren und bewerten und Lern- und Arbeitsprozesse eigenständig und nachhaltig gestalten."

Es kommt hier darauf an, wie weit man die Reflexion der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen versteht. Diese Reflektionen sind in die Qualifikationen eingeschlossen, gehen aber ggf. nicht so weit, dass sie den Ansprüchen des Niveau 7 umfassend genügen. **Insgesamt ergibt sich aus unserer Sicht eine Gesamtzuordnung zum Niveau 6 mit einer Tendenz zum Niveau 7.**

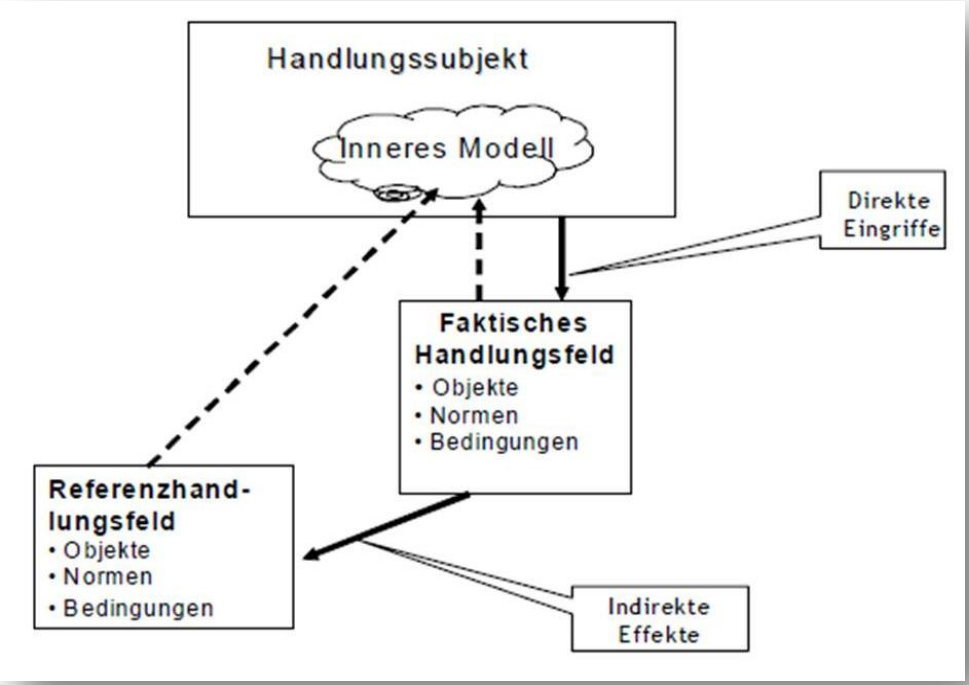
Anhang 2: Dezentralisierung der Steuerung und Geschäftsprozessorientierung

In der industriesoziologischen Forschung finden sich Hinweise zur Veränderung der kaufmännischen Arbeit und der Reorganisation. Dort wurde bereits in den 1980er und 1990er darauf hingewiesen, dass die Kosten- und Profitverantwortung auf dezentrale Unternehmenseinheiten verlagert worden ist. Dies führt nach FAUST (2000) dazu, dass Führungskräfte „Unternehmer im Unternehmen" werden. Grundsätzliche Folgen für das kaufmännische Denken hat auch die finanzwirtschaftliche Steuerung, die als „Finanzialisierung" der Unternehmenssteuerung bezeichnet wird. Größere Unternehmen werden nach finanzwirtschaftlichen Kennziffern und nach Renditeorientierungen geführt, die sich an den Renditeerwartungen der Finanzmärkte orientieren. Im engen Zusammenhang damit steht die Dezentralisierung, bei der die Organisationseinheiten entsprechend den Renditevorgaben durchleuchtet werden.
An Stelle der klassischen kapazitätsorientierten Steuerung tritt die indirekte Steuerung in Form von Kennziffern und Benchmarks. Es lassen sich hier widersprüchliche Arbeitsanforderungen, die in der Marktsteuerung angelegt sind, mit drei "K's" ausmachen: In der Konfrontation mit **K**ennziffern, mit **K**onkurrenten und mit **K**unden, die insbesondere für den Dienstleistungssektor relevant sind (LEHNDORFF / VOSS-DAHM 2006). Für die Beschäftigten und das mittlere Management bedeutet dies, dass sie zunehmend das Management und das unternehmerische Risiko übernehmen, wenngleich die wesentlichen Entscheidungsspielräume noch immer auf der oberen Unternehmensebene konzentriert bleiben. Damit wird ein Gesamtverständnis der Geschäftsziele und der Gestaltung der entsprechenden Prozesse für die mittleren, insbesondere kaufmännischen Führungskräfte bedeutsamer. Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen sind bei einer Aktualisierung der kaufmännischen Fortbildungsregelungen zu berücksichtigen und in adäquate Kompetenzen zu übersetzen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einerseits allgemeinen wirtschaftlichen und andererseits branchenspezifischen Veränderungen und Einflüssen.

Die BIBB-Arbeitsgruppe geht bei ihrer Bestimmung der Handlungsbereiche und Inhalte für die kaufmännischen Fortbildungsregelungen von dem Konzept der Verknüpfung der Arbeits- und Prozessorientierung nach TRAMM (2009) aus. Folgt die Gestaltung von gewerblich-technischen Ausbildungsordnungen der Arbeitsprozessorientierung, so spielt insbesondere bei den kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufen eine Orientierung an den Geschäftsprozessen eine Rolle. Kaufmännisch Handelnde agieren neben ihren unmittelbaren Interaktionen mit Kunden und Mitarbeitern in einem Handlungsfeld mit Symbolen, die dort für reale Objekte und Vorgänge stehen. (So spiegelt bspw. eine Buchung im betriebswirtschaftlich, steuernden EDV-System (faktisches Handlungsfeld) den tatsächlichen Verkauf von Produkten (im Referenzhandlungsfeld) wider.) Demzufolge sind auch die hierfür zu begreifenden Zusammenhänge nicht aus der Analyse der Arbeitsprozesse (Schreiben, Telefonieren, Daten eingeben etc.) zu gewinnen, sondern aus der Analyse der sich dahinter

verbergenden geistigen Handlungen (vgl. RESCH 1988, S, 48 ff.), die im Kontext der Geschäftsprozesse und deren Zielsetzungen, Planungen und Abläufe vollzogen werden.

Abb. 10: Bezugsebenen kaufmännischen Handelns (TRAMM 2009)



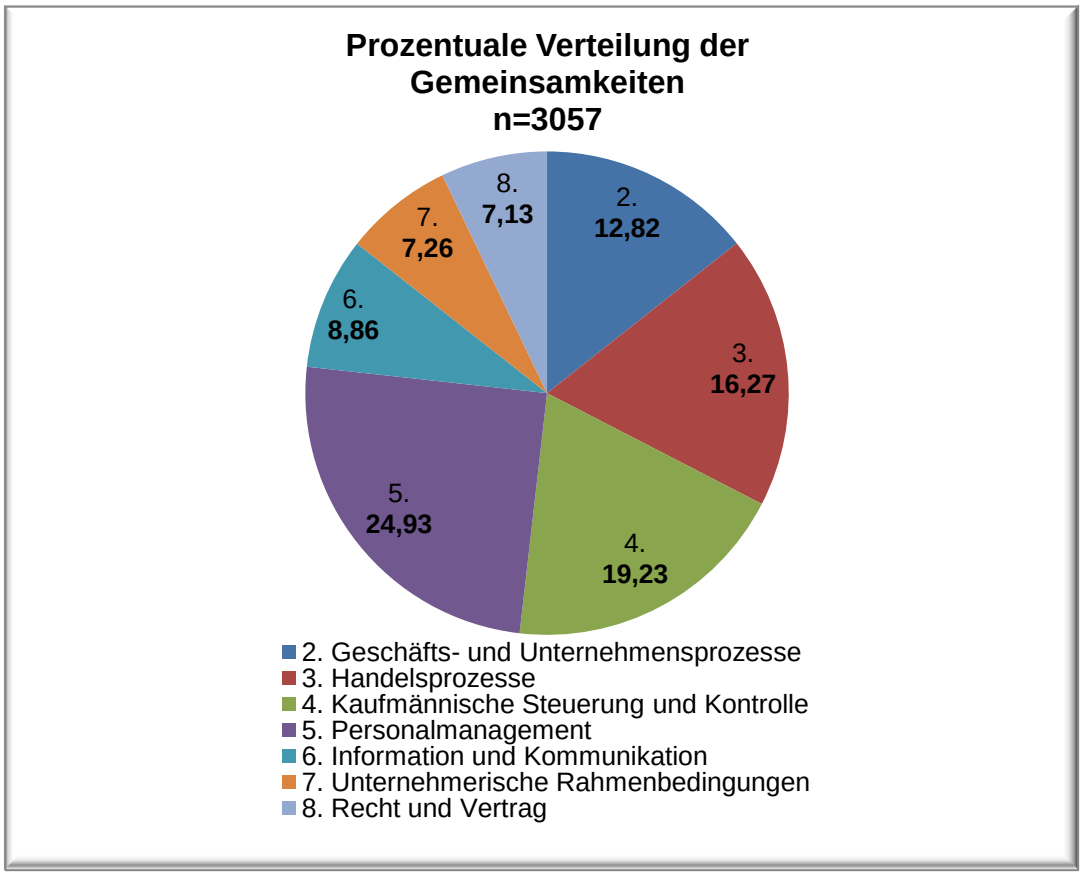
Demzufolge muss bei dem handelnden Subjekt (der kaufmännisch Handelnde) ein inneres Modell der Geschäftsprozesse entwickelt sein, dass ihm erlaubt die Wirkungen der direkten Eingriffe, die im Steuerungssystem vorgenommen werden, im Hinblick auf das Referenzhandlungsfeld beurteilen zu können, wie auch die Wirkungen von Veränderungen dort auf das faktische Handlungsfeld, in dem diese bspw. als Belegströme abgebildet sind. "Kompetentes bzw. „nicht-partialisiertes" Handeln erweist sich darin, dass der Handelnde nicht allein aufgrund spezifischer Handlungsregeln des faktischen Handlungsfeldes agiert, sondern die funktionale Anbindung solcher Regeln an das Referenzhandlungsfeld durchschaut und damit aus der Funktionslogik des Referenzhandlungsfeldes heraus verständig und flexibel agieren kann."(TRAMM 2009, S. 71) Werden nun diese Zusammenhänge zugunsten einer fachbezogenen Systematik (Recht, Rechnungswesen etc.) aufgelöst, wird dieser Zusammenhang ausgeblendet und berufliche Handlungsfähigkeit wird bedroht.

Anhang 3: Ergebnisse der Fortbildungsverordnungsanalyse (Forschungsprojekt 42202)[21]

Bei der Entwicklung eines Konzepts für berufsübergreifende Qualifikationen konnte auf Zwischenergebnisse aus der Analyse von einer größeren Anzahl bundeseinheitlicher kaufmännisch-dienstleistungsorientierter Fortbildungsregelungen nach § 53 BBiG zurückgegriffen werden.

Die Verteilung der Gemeinsamkeiten aller 33 Fortbildungsregelungen ergab folgendes Bild:

Abb. 11; Gemeinsamkeiten in den Fortbildungsverordnungen

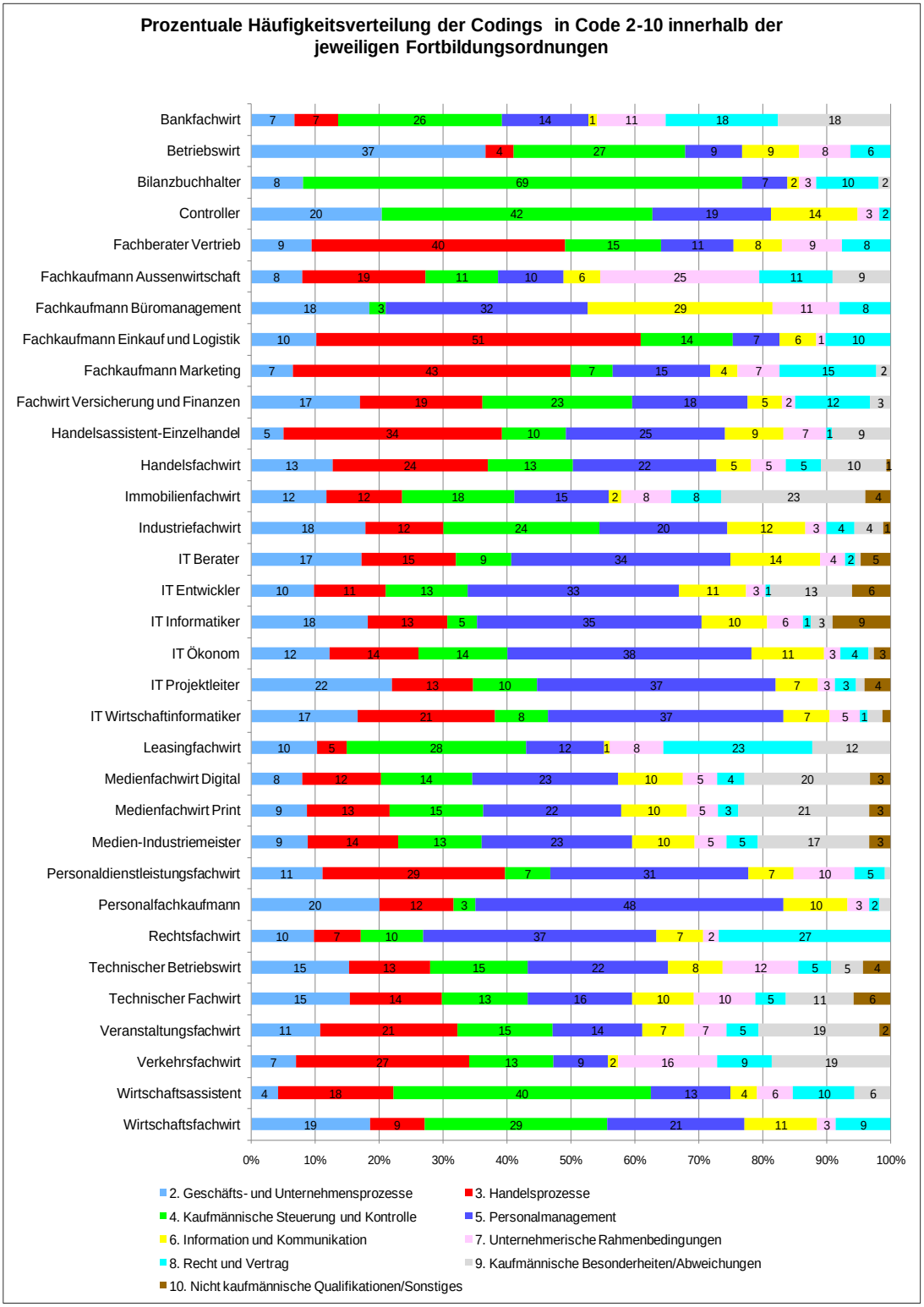


Quelle: Eigene Darstellung (Darstellung beginnt mit 2, Ziffer 1 enthielt nur formale Angaben zur Unterscheidung der Verordnungen)

Vergleicht man die Gemeinsamkeiten und Unterschiede und bezieht sie auf die jeweiligen Fortbildungsregelungen, dann ergibt sich folgende Verteilung:

[21] Nachfolgende Ergebnisse stützen sich auf ein computergestütztes Verfahren (BRÖTZ/SCHAPFEL-KAISER 2010) im Rahmen einer Diplomarbeit an der Universität Köln innerhalb des BIBB-Forschungsprojekts (FP Nr. 42202) zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe von Frau Warmbold-Jaquinet.

Abb. 12: Handlungsbereiche in einzelnen Fortbildungsverordnungen



Quelle: Eigene Darstellung

Die vorangegangene Abbildung zeigt, dass in nahezu allen Fortbildungsordnungen Codierungen zu den Codes 2 bis 8 vorgenommen wurden, ausgenommen die

Fortbildungsordnungen zum Geprüften Bilanzbuchhalter und Controller, in denen keine Codierungen innerhalb des Codes 3 „Handelsprozesse“ zu finden sind (Unter Handelsprozessen verbergen sich berufsspezifische Leistungsprozesse, wie Einkauf, Verkauf, Logistik etc.). Die stärksten Ausprägungen der Gemeinsamkeiten in den Fortbildungsregelungen finden sich in den Codes 2 bis 5, bei der sich die Verteilung auf Geschäfts- und Unternehmensprozesse (Code 2 hinter dem sich vor allem die Unternehmensstruktur und dessen Beziehungen verbergen) mit 12,82 %, die Handelsprozesse (Code 3) mit 16,27 %, die Kaufmännische Steuerung und Kontrolle (Code 4) mit 17,17 % und das Personalmanagement(Code 5) mit 22,25 % verteilt.

Die Besonderheiten der Fortbildungsordnungen unterscheiden sich durch fachliche Vertiefung und stellen überwiegend den Branchenbezug her. Dann beziehen sie sich beispielsweise auf Inhalte der Medien-, Handels-, Produktions-, Veranstaltungs-, Finanz- und Verkehrswirtschaft sowie auf die Konfiguration von IT-Systemen und den Umgang mit öffentlichen Finanzmitteln.

Unter „Nicht kaufmännische Qualifikationen/Sonstiges“ werden beispielsweise „Technik und Naturwissenschaften“ erfasst. Dieser Code umfasst mit insgesamt n=69 Nennungen – erwartungsgemäß - den geringsten Umfang aller kaufmännischen Fortbildungsordnungen.

Die gemeinsamen, wesentlichen Handlungsbereiche aller kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Fortbildungsberufe umfassen folglich Kenntnisse über die organisatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens und die Fähigkeit unternehmerische Ziele und Entscheidungen beurteilen zu können. Darüber hinaus werden die kaufmännischen Kernkompetenzen durch Managementkompetenzen definiert, die zu einer erfolgreichen Führung und Steuerung von Unternehmen befähigen. Die Durchführung und Bedeutungsbeurteilung von Beschaffungs-, Logistik- und Produktionsprozessen sowie die Entwicklung und Beurteilung von Marketingkonzepten und kundenorientiertes Denken und Handeln sind weitere notwendige Fähigkeiten, die kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Fortbildungsberufe ausmachen. Hervorstechend sind die Kompetenzen in den Bereichen des Kosten-, Leistungs- und Finanzmanagement und Controlling. Dominant in der Ausprägung und der Übereinstimmung zwischen den Fortbildungsregelungen sind die Kompetenzen des Personalmanagements, die Personalsachbearbeitung, Personalführung und die Anleitung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen beinhalten.

Anhang 4: Vorhandene Strukturmodelle in der Meisterfortbildung

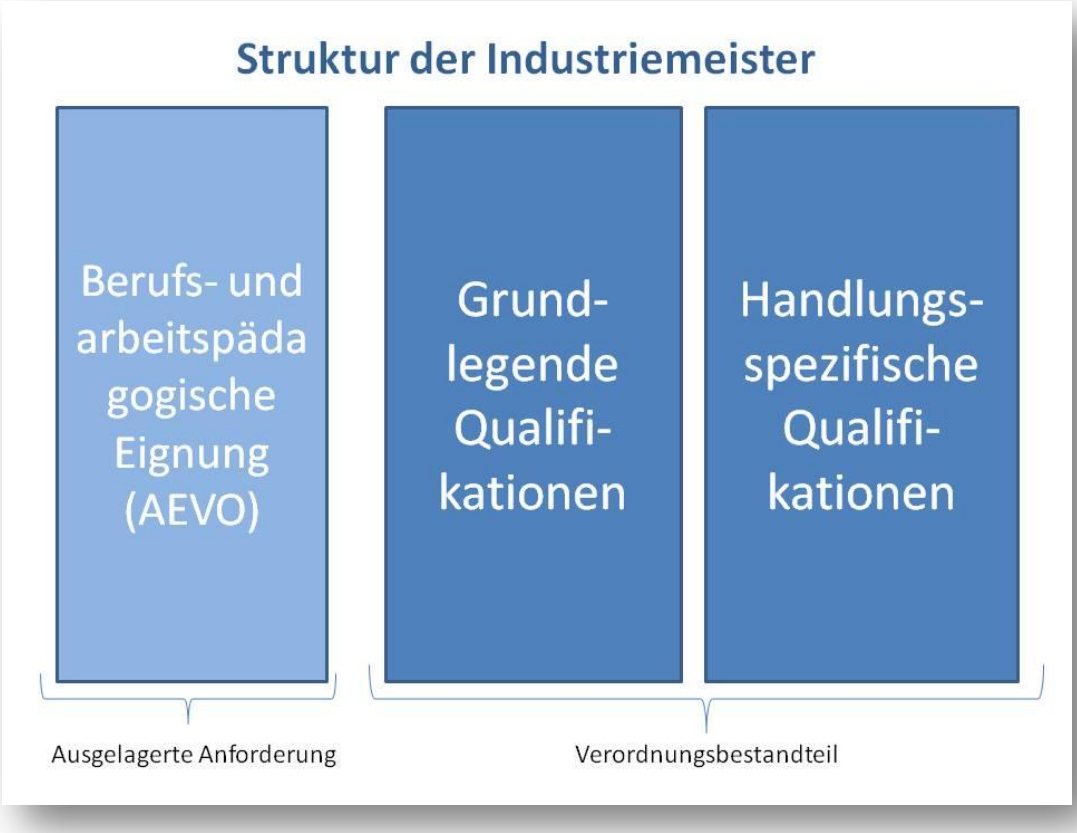
Betrachtet man alle derzeit gültigen Regelungen, so haben sich bei den Meisterregelungen einheitliche Standards ausgebildet. Die Industriemeisterregelungen haben, orientiert an der Novellierung der Industriemeisterverordnung Metall von 1997, eine Zweiteilung in grundlegende Basisqualifikationen, die allen Industriemeisterregelungen gemeinsam sind sowie handlungsspezifische Qualifikationen (die berufsspezifisch ausgeprägt sind) erfahren. Insbesondere für den letztgenannten Teil vollzog sich eine Wende von der Fächerorientierung zur Handlungsorientierung, die, in einer aktuellen Studie positiv evaluiert wurde (Gidion 2011). Als Prüfungsinstrument wurden handlungsspezifische, integrierte Situationsaufgaben eingeführt. Allerdings finden sich auch in den handlungsspezifischen Bereichen berufsübergreifende Anforderungen wieder, wie in dem Bereich "Organisation" (in dem auch das Kostenwesen, sowie Planungs-, Steuerungs- und Kommunikationssysteme integriert sind) sowie "Führung und Personal". Ob sich die Zweiteilung der Prüfung bewährt hat, ist nicht bekannt, kritisiert wird zum Teil die mangelnde Aktualität der grundlegenden Basisqualifikationen, in denen folgende Themen behandelt werden:

- Rechtsbewusstes Handeln
- Betriebswirtschaftliches Handeln
- Anwenden von Methoden der Information, Kommunikation und Planung
- Zusammenarbeit im Betrieb
- Berücksichtigung naturwissenschaftlicher und technischer Gesetzmäßigkeiten[22]

Generell lässt sich das folgende Modell für die Struktur der Industriemeister festhalten:

[22] Wobei nicht in allen Verordnungen alle Themen der Basisqualifikationen Eingang finden (Medien, Dienstleistungssektor)

Abb. 13: Struktur Industriemeister



Quelle: eigene Darstellung

Dieses Modell kann zur partiellen Integration der handlungsspezifischen Qualifikationen in der Umsetzung in Prüfungsinstrumente führen, wie die nachfolgende Abbildung 14 von REINECKE zum Meister für Logistik zeigt:

Abb. 14: Handlungsspezifische Qualifikationen beim Meister für Logistik und die Struktur der Situationsaufgaben

Quelle: Reinecke, Jochen: Folie zur 2ten Sitzung der Erarbeitung der Verordnung für die Meister für Logistik am 19.4. 2010 in Bonn

Die Umsetzungen bei den Verordnungen und Prüfungsinstrumenten erfolgen zum Teil als "komplexe Situationsaufgaben" (Metall) oder auch als "komplexe praxisbezogene Aufgabenstellung" im Medienbereich, die dort als "schriftliche Hausaufgabe" im Sinne einer Projektarbeit entspricht, die von den Prüflingen an der eigenen betrieblichen Realität ausgerichtet werden kann und zu einem eigenständigen Produkt führt. Trotz dieser motivational positiv bewerteten Variante bleibt der Teil der sogenannten grundlegenden Qualifikationen isoliert.

Betrachtet man die Regelungen bei den handwerklichen Meisterprüfungs-verordnungen, so gliedern diese sich gemäß § 45 Absatz 3 Handwerksordnung in vier selbstständige Prüfungsteile. Die Teile III und IV werden durch die "Verordnung über gemeinsame Anforderungen in der Meisterprüfung im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben" (MeistPrAnfV 2000) geregelt und beziehen sich auf die allgemeine, nicht handwerksspezifische, betriebswirtschaftliche, kaufmännische und

rechtliche Prüfung (Teil III) sowie auf die berufs- und arbeitspädagogische Prüfung (Teil IV). Letztere entspricht der Ausbildereignungsverordnung.

Abb. 15: Struktur der Handwerksmeisterprüfung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Teile I und II könnte man vereinfacht als berufsfachlichen Praxis- und fachtheoretischen Teil bezeichnen. Die Prüfungsteile sind gewerkspezifisch und prüfen in einem Meisterprüfungsprojekt und in einer schriftlichen Prüfung die meisterliche Kompetenz. Dabei werden die jeweiligen betriebsorganisatorischen, personellen, logistischen und rechtlichen Zusammenhänge mit geprüft. Der Nachweis der meisterlichen Tätigkeit erfolgt in der Regel in einem mehrtägigen Projekt, einem Fachgespräch und ggf. in einer Situationsaufgabe.

Der fachtheoretischen Kenntnisprüfung im Teil II liegt - ebenso wie im Teil I - ein handlungsorientiertes Prüfungsdesign zugrunde. Die Prüfung im Teil II vollzieht sich in 3 Handlungsfeldern.

Wie beim Industriemeistermodell werden auch bei den Handwerksmeisterregelungen die kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Qualifikationen gesondert geprüft und dann, hier in den Prüfungsteilen I und II, erneut handlungsbezogen aufgegriffen.

Anhang 5: Umsetzungserfahrung mit dem Konzept im Rahmen der Neuordnung ‚Tourismusfachwirt /-wirtin'

Das vom BIBB entwickelte Konzept für berufsübergreifende Qualifikationen in kaufmännischen Fortbildungsregelungen wurde im Rahmen der Neuordnung des Tourismusfachwirtes (Projektnummer 42342 in 2010 /2011) aufgegriffen. Dies geschah aus der Überzeugung der Sachverständigen heraus, dass das bestehende Konzept des Tourismusfachwirtes, in dem die „Wirtschaftsbezogenen Qualifikationen" enthalten sind, den beruflichen Anforderungen der Branche nicht gerecht wird. Insgesamt gliedert sich der neugeordnete Tourismusfachwirt nun in sechs Handlungsbereiche:

- Unternehmensführung und -entwicklung,
- Betriebswirtschaftliche Bewertung und Steuerung von Geschäftsprozessen,
- Personalführung und -entwicklung,
- Gestaltung des Marketingprozesses,
- Qualitäts- und Projektmanagement sowie
- Leistungserstellung im Tourismus.

Unter Bezugnahme auf das BIBB-Konzept wurden alle im BIBB-Konzept enthaltenen Handlungsbereiche in die Fortbildungsregelung aufgenommen. Lediglich der dort mit „Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle" benannte Bereich wurde leicht umformuliert, da die Sachverständigen der Tourismuswirtschaft hier die Geschäftsprozessorientierung bereits im Titel des Handlungsbereiches abbilden wollten.

Die Umsetzung des BIBB-Konzeptes soll beispielhaft anhand des Handlungsbereiches ‚Unternehmensführung und -entwicklung' aufgezeigt werden.

Die von den Sachverständigen der Tourismusbranche als besonders bedeutsam erachtete Geschäftsprozessorientierung findet hier zunächst ihren Niederschlag. Sie ist zu-gleich ein wichtiger Aspekt des entsprechenden Handlungsbereiches des BIBB-Konzeptes. Gleiches gilt für die Aspekte, Unternehmensziele und -strategien', welche im Rahmen des Tourismusfachwirtes ebenfalls als bedeutsam erachtet wurden. Die Erstellung eines Gründungskonzeptes wurde innerhalb der Neuordnung des Tourismusfachwirtes nicht explizit in der Verordnung erwähnt, gleichwohl dies eine realistische Perspektive für Tourismusfachwirte darstellt. Jedoch wurde das Projektmanagement bzw. die Gestaltung innovativer Projekte, wie sie das BIBB-Konzept vorsieht, im Rahmen des eigenständigen Handlungsbereiches ‚Qualitäts- und Projektmanagement' einbezogen. Dessen zentrale Aspekte sind insbesondere die Leitung von Projekten sowie die Zusammenstellung von Projektteams. Dieser Handlungsbereich weist dabei deutliche Bezüge zum Handlungsbereich ‚Unternehmensführung und -entwicklung' auf, da in diesem Marktentwicklungen identifiziert werden und der Wandel des Unternehmens mitgestaltet wird. Ein zentrales Element hierbei stellen Projekte dar.

Die Struktur des Tourismusfachwirtes greift neben den oben genannten im BIBB-Konzept vorgesehenen Handlungsbereichen die in diesem als mögliche übergreifende

Teilprozesse benannten Bereiche ‚branchenspezifisches Marketing und Vertrieb' sowie ‚produkt- und dienstleistungsbezogene Qualitätssicherung' (diesen, wie oben ausgeführt ‚in Verbindung mit dem Projektmanagement) ebenfalls auf. Diese werden jeweils branchenbezogen formuliert.

Insgesamt erwies sich das BIBB-Konzept bei der Erarbeitung der Verordnung des Tourismusfachwirtes als sehr nützliche und passende Vorlage, anhand derer eine Fortbildungsverordnung erarbeitet werden kann.