

# Betriebswirtschaftliche Berufsbilder 2030

## Schlussbericht

### **Autoren- und Autorinnenteam**

Prof. Dr. Sybille Sachs

Tiziana Gaito, M.A.

Daniel Laude, M.Sc.

Ramona Mostafa, M.A.

### **Auftraggeber**

Kaufmännischer Verband Schweiz

### **Auftragnehmer**

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

*Institut für Strategisches Management: Stakeholder View*

*Center for Human Resources Management & Leadership*

März 2020

## Executive Summary

Das **Ziel dieser Studie** war, die zukünftig geforderten Kompetenzen von Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen in Unternehmen sowie den langfristigen Bedarf an solchen Nachwuchskräften in der Schweiz zu identifizieren. Zudem waren die sich verändernden Anforderungen an eine entsprechende allgemeine kaufmännische Grundbildung zu ermitteln. Als Erstes wurde eine systematische Auswertung aktueller wissenschaftlicher sowie praxisorientierter Studien zu den Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Berufsbilder durchgeführt. Basis für die Zukunftsfähigkeit von betriebswirtschaftlichen Berufsbildern ist dabei ein Kompetenzmodell für Arbeitnehmende. In einem zweiten Schritt wurden semi-strukturierte Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen zur Erhebung der Zukunftskompetenzen und des Bedarfs an Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen und in der Projektarbeit durchgeführt. Im letzten Schritt gaben Bildungsexperten und -expertinnen in semi-strukturierten Interviews Auskunft über die sich verändernden Anforderungen an eine kaufmännische Grundbildung auf der Sekundarstufe II.

Die drei Studienphasen (Studienanalyse, Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen sowie Bildungsexperten und -expertinnen) lassen ein kohärentes Bild der Zukunftskompetenzen erkennen. Zukünftig werden die Anforderungen für Nachwuchskräfte mit betriebswirtschaftlichen Berufsbildern zunehmen, da sie über **vielfältige Kompetenzen** (fachliche, methodische, soziale und persönliche) verfügen und diese auch anwenden müssen.

Durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologien gewinnen bei den **Fachkompetenzen** die IT-Anwendungskompetenzen an Relevanz. Der Wert von berufsspezifischem (bzw. kaufmännischem) Fachwissen bleibt weiterhin bestehen, jedoch wird sich das Fachwissen in Zukunft immer schneller verändern. Deshalb wird die Fähigkeit zum Big Picture wichtiger, um Fachwissen einordnen zu können und um einen Blick für das Ganze und die Zusammenhänge zu haben.

Zu den wichtiger werdenden **Sozialkompetenzen** gehören die Fähigkeit, im Team zu arbeiten und mit anderen zu kooperieren sowie die Fähigkeit, mit anderen Mitarbeitenden, aber auch mit Kunden und Kundinnen oder Geschäftspartnern und -partnerinnen kommunizieren zu können. Auch die Führungskompetenz wurde als wichtige Sozialkompetenz eingeschätzt, da Mitarbeitende zukünftig vermehrt eine aktive Rolle im Führungsprozess übernehmen werden. Im Vergleich zur letzten Studie aus dem Jahr 2016 hat die Führungskompetenz im Sinne von Führungsrollen in unterschiedlichen Kontexten stark an Bedeutung gewonnen. In Zukunft wird die Führungskompetenz nicht nur die klassische Führung beinhaltet, sondern auch Fach- und Projektverantwortung sollen schon in der Grundbildung erlernt werden. Die Rollen und Kompetenzen von Führung werden in Zukunft folgende sein: Erstens die Enabling- und Coaching-Kompetenz, um Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Zweitens die Kompetenz, Mitarbeitenden eine Vision zu vermitteln, sie zu inspirieren und zu motivieren. Drittens bedeutet Führen das «Orchestrieren» und Delegieren von Verantwortung und Tätigkeiten.

Von grosser Relevanz bereits auf Stufe der kaufmännischen Grundbildung sind die **persönlichen Kompetenzen**. Die flacheren Hierarchien in Unternehmen verlangen von Mitarbeitenden zukünftig mehr Selbstmanagement. Dies beinhaltet einerseits Selbstführung, beziehungsweise die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, selbständig zu denken und zu

arbeiten sowie sich selbst zu organisieren und zu priorisieren. Selbstmanagement beinhaltet zudem die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und die eigenen Stärken, Schwächen, Interessen und Bedürfnisse zu kennen. Diese Fähigkeiten haben seit der letzten Studie im Jahr 2016 besonders an Bedeutung gewonnen. Des Weiteren verlangt die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit einerseits Flexibilität im Umgang mit neuen Situationen und andererseits die Bereitschaft und die Fähigkeit, stetig neues Wissen zu erlangen.

Durch die Digitalisierung und Automatisierung werden Routinearbeiten in vielen Fällen wegfallen, weshalb **Methodenkompetenzen** wie Kreativität, Problemlösungs- sowie Entscheidungskompetenzen an Bedeutung gewinnen. Insbesondere erforderlich sind auch analytische Fähigkeiten, um mit komplexen Daten umgehen und Zusammenhänge erkennen zu können.

Zukünftig wird der Bedarf nach Führungskräften abnehmen, der Bedarf nach Mitarbeitenden, die auch über Führungskompetenzen verfügen, wird jedoch stark zunehmen. Die Führungskompetenzen, über die alle Mitarbeitenden verfügen sollen, können sich sowohl auf die fachliche Führung oder auch auf eine vorübergehende personelle Führung beziehen. Es findet eine **Verlagerung von Führungsfunktion hin zu Führungsrollen** statt.

Für die Entwicklung dieses Kompetenzportfolios wird von den Bildungsexperten und -expertinnen ein **Lernformenmix** vorgeschlagen, der sich aus (Inter-)Disziplinarität sowie Handlungs- und Teamorientierung zusammensetzt. Auf der Stufe der kaufmännischen Grundbildung haben die persönlichen Kompetenzen eine sehr hohe Relevanz, damit Selbständigkeit und lebenslanges Lernen befähigt wird. Wichtig dabei ist, dass Lehrpersonen eine Vorbildfunktion einnehmen, um die Lernenden zu befähigen und sie im Prozess zu mehr Selbständigkeit zu begleiten. Die Nachwuchskräfte sollen ihr eigenes **Rollenprofil erkennen und weiterentwickeln** können. Die kaufmännische Grundbildung (KV-Lehre) hat somit die Möglichkeit, sich als zukunftsfähige Grundbildung für Nachwuchskräfte mit betriebswirtschaftlichen Berufsanforderungen zu positionieren, welche die praktische **Anwendung der Kompetenzen durch eine praxisnahe Lernumgebung ermöglicht**. Auf der Seite der Lehrpersonen wird in Zukunft wegen der vermehrten Kompetenzorientierung auch eine höhere Praxiskenntnis und idealerweise Praxiserfahrung gefragt sein.

Für den Veränderungsprozess der kaufmännischen Grundbildung ist eine **Mindset-Veränderung aller beteiligten Institutionen** eine notwendige Bedingung, die zeitintensiv sein wird. Die Bildungsinstitution selbst sollte sich diesem Veränderungsprozess stellen, damit Lehrpläne flexibler und die Zusammenarbeit über Disziplinen hinweg gefördert werden kann. Zudem sollte auch die Kooperation mit den Lehrbetrieben für eine praxisnahe Lernumgebung verstärkt werden. Lehrbetriebe werden in Zukunft voraussichtlich häufiger als Verbundeinheiten auftreten.

Durch die breit angelegten Kompetenzportfolios können die Nachwuchskräfte sowohl die Rollen von Führenden wie auch die der aktiven Mitarbeitenden einnehmen. Zudem sind die ausgebildeten Nachwuchskräfte in der Lage, mit unvorhersehbaren Veränderungen umzugehen und sich dementsprechend weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund kann die **kaufmännischen Grundbildung auch zukünftig einen wichtigen Beitrag** leisten, diesen steigenden Bedarf an selbständigen und veränderungsbereiten Nachwuchskräften abzudecken. Sowohl die Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen als auch die Bildungsexperten und -expertinnen stellen zugleich jedoch Positionierungs- und Kommunikationsdefizite fest, welche die kaufmännische Grundbildung angehen sollte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Zielsetzung und Fragestellung der Studie</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Vorgehensweise und Methoden</b> .....	<b>6</b>
3.1	Auswertung der Studien zu den Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Berufsbilder .....	6
3.2	Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen .....	6
3.3	Interviews mit Bildungsexperten und -expertinnen.....	7
<b>4</b>	<b>Erkenntnisse aus der Studienanalyse</b> .....	<b>8</b>
4.1	Fachkompetenzen .....	8
4.2	Methodenkompetenzen .....	9
4.3	Sozialkompetenzen .....	10
4.4	Persönliche Kompetenzen.....	11
<b>5</b>	<b>Erkenntnisse aus den Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen</b> .....	<b>13</b>
5.1	Zukünftig relevante Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Nachwuchskräfte ...	13
5.1.1	Fachkompetenzen.....	13
5.1.2	Methodenkompetenzen.....	14
5.1.3	Sozialkompetenzen .....	16
5.1.4	Persönliche Kompetenzen .....	18
5.2	Bedarf an Nachwuchskräften.....	21
5.3	Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung .....	22
<b>6</b>	<b>Erkenntnisse aus den Interviews mit den Bildungsexperten und -expertinnen</b> .....	<b>26</b>
6.1	Lernkonzepte: Kompetenzorientierung in der KV-Ausbildung .....	26
6.2	Lernformen zur Umsetzung der in Zukunft relevanten Kompetenzen .....	27
6.2.1	Fachkompetenzen.....	27
6.2.2	Methodenkompetenzen.....	28
6.2.3	Sozialkompetenzen .....	29
6.2.4	Persönliche Kompetenzen .....	30
6.3	Auswirkungen auf die Rolle der Lehrpersonen .....	31
6.4	Anforderungen an die institutionellen Rahmenbedingungen .....	33
<b>7</b>	<b>Fazit und Empfehlungen</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>43</b>
9.1	Anhang 1: Zukunftsrelevante Kompetenzen für betriebswirtsch. Berufsbilder.....	43
9.2	Anhang 2: Interviewleitfaden für Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen .	46
9.3	Anhang 3: Interviewleitfaden für Bildungsexperten und -expertinnen.....	48

# 1 Ausgangslage

Die technologischen Fortschritte verändern den Arbeitsmarkt stetig. Eine Studie des McKinsey Global Institutes zur Zukunft der Arbeit in der Schweiz hält fest, dass die Digitalisierung und Automatisierung Wirtschaftsbranchen betrifft, auf die rund die Hälfte der Beschäftigten entfallen, das heisst Berufe im Einzel- und Grosshandel, in der Industrie, im Finanzbereich und in der öffentlichen Verwaltung (Bughin et al., 2018). Auch wenn der Arbeitsmarkteffekt insgesamt als positiv eingeschätzt wird (siehe z.B. Adler & Salvi, 2017; Balsmeier & Woerter, 2019; Minsch & Can, 2019; WEF, 2018), werden bestimmte Berufsbilder besonders von der Digitalisierung betroffen sein. Balsmeier und Wörter (2019) schätzen in ihrer Studie zum Schweizer Arbeitsmarkt, dass pro CHF 100'000, die in die Digitalisierung investiert werden, zwar 5.8 neue Stellen für Hochqualifizierte hinzukommen, jedoch 4 Stellen für Mittelqualifizierte sowie 2.3 Stellen für Geringqualifizierte wegfallen würden. Insbesondere betroffen sind Tätigkeiten repetitiver Art und solche, die voraussehbar sind, wie z.B. die Datenerfassung und -verarbeitung (Bughin et al., 2018).

Weitere Studien zeigen auf, dass die digitale Transformation die Geschäftsmodelle und die Grenzen zwischen Branchen verändert (Ricker & Pütz, 2017) sowie zu flexibleren Organisationsstrukturen führen wird (Brauch, Block, & Färber, 2016). Innerhalb von Unternehmen werden die Rollen und Verantwortungen nicht mehr klassisch hierarchisch erlebt, sondern immer stärker auf einzelne Teams übertragen, die «autonom und selbstverantwortlich» agieren (Ricker & Pütz, 2017, S. 59). Während Führungskräfte vermehrt zu «Moderatoren, Moderatorinnen oder Enablern» werden (Ricker & Pütz, 2017, S. 59), übernehmen Mitarbeitende zunehmend die Rolle des «übersetzenden Entrepreneurs», der eine «koordinierende Schnittstellenfunktion» mit klarer Kundenorientierung übernimmt (Sachs, Meier, & McSorley, 2016). Dieser Wandel führt dazu, dass die neu entstehenden Berufe und Berufsbilder durch erhebliche Veränderungen in deren Qualität, des Formats sowie ihrer Dauerhaftigkeit und des Arbeitsortes gekennzeichnet sein werden (WEF, 2018).

Diese fundamentalen Transformationsprozesse, welche auch in der letzten Studie «Digitalisierung und betriebswirtschaftliche Berufsbilder» aus dem Jahr 2016 (Sachs et al., 2016) aufgezeigt wurden, verdeutlichen immer stärker, dass sich die Anforderungen an zukünftige betriebswirtschaftliche Berufsbilder verändern werden und die dafür benötigten Kompetenzprofile an Bedeutung gewinnen werden (Sachs et al., 2016). Um die Chancen für eine positive Entwicklung wahrzunehmen, ist es deshalb zentral, die Kompetenzanforderungen für Mitarbeitende und Führungskräfte in kaufmännischen Berufen zu identifizieren und zu verstehen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Gestaltung der kaufmännischen Grundbildung, in deren Verantwortung es liegt, die Nachwuchskräfte für untere und mittlere Kaderpositionen in Unternehmen in der Schweiz langfristig bestmöglich vorzubereiten.

Für die in dieser Studie adressierten Fragestellungen wurde der Zeithorizont 2030 gewählt, welcher als Langzeitperspektive für die Wirtschaft und den Bildungsbereich relevant und zur gleichen Zeit nicht rein futuristischer Natur ist.

## 2 Zielsetzung und Fragestellung der Studie

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich für die vorliegende Studie die folgenden Fragestellungen:

1. Welche Kompetenzen werden von Unternehmen für Nachwuchskräfte in unteren und mittleren Kaderpositionen und für Fachexperten und -expertinnen im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich in der Zukunft als besonders relevant eingestuft?
2. Welche Zu- respektive Abnahme des Bedarfs an Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen sowie an Fachexperten und -expertinnen im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich prognostizieren Unternehmen langfristig? Kann der Bedarf künftig abgedeckt werden und sind die Unternehmen auch weiterhin bereit, Lernende auszubilden?
3. Welche sich verändernden Anforderungen an eine kaufmännische Grundbildung auf der Sekundärstufe II sind aus den Erkenntnissen aus den Fragen 1 und 2 abzuleiten?

Das Ziel dieser Studie ist, mittels Antworten zu diesen Fragen den langfristigen Bedarf an zukünftigen Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen und für die Projektarbeit (Fachexperten und -expertinnen) von Unternehmen in der Schweiz und die sich verändernden Anforderungen an eine entsprechende allgemeine Grundbildung zu ermitteln. Damit die kaufmännische Grundbildung (KV-Lehre) auch weiterhin eine attraktive Option für Schulabgänger und Schulabgängerinnen bleibt, legt die vorliegende Studie den Fokus auf die Kompetenzen, die aufgrund des Wandels in der Arbeitswelt in Zukunft besonders an Bedeutung gewinnen werden.

## **3 Vorgehensweise und Methoden**

Um die Fragestellungen dieser Studie zu untersuchen, wurde der Projektablauf in drei Schritte unterteilt. Als erstes wurde eine systematische Auswertung aktueller wissenschaftlicher sowie praxisorientierter Studien zu den Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Berufsbilder durchgeführt. Basis für die Zukunftsfähigkeit von betriebswirtschaftlichen Berufsbildern ist dabei ein Kompetenzmodell für Unternehmen und Arbeitnehmende. In einem zweiten Schritt wurden semi-strukturierte Interviews zur Erhebung der Zukunftskompetenzen und des Bedarfs an Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen und in der Projektarbeit agiler Unternehmen durchgeführt. Im letzten Schritt wurden semi-strukturierte Interviews mit Bildungsexperten und -expertinnen durchgeführt, die zum Ziel hatten, die sich verändernden Anforderungen an eine kaufmännische Grundbildung auf der Sekundarstufe II zu identifizieren. Die spezifischen methodischen Aspekte werden nun im Folgenden detailliert beschrieben.

### **3.1 Auswertung der Studien zu den Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Berufsbilder**

Im ersten Schritt wurde eine systematische Auswertung der Studien zu den Veränderungen der betriebswirtschaftlichen Berufsbilder vorgenommen, um eine belastbare Grundlage für die späteren Untersuchungen zu schaffen. Dazu wurde eine Recherche wissenschaftlicher und praxisorientierter Studien durchgeführt, welche Aussagen zu den in Zukunft (das heisst unter dem Einfluss der Digitalisierung) entstehenden Berufsbildern und den damit zusammenhängenden Kompetenzen machen. Der Fokus dieser Literaturrecherche lag auf Studien aus den Jahren 2016 bis 2019, um ein möglichst aktuelles Bild der zukünftigen Berufsbilder zu erhalten und die bereits im Jahr 2016 durchgeführte Studie (Sachs et al., 2016) zu ergänzen.

Die zukunftsrelevanten Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Berufsbilder wurden im Verlauf der Auswertung in Form einer Tabelle zusammengefasst (siehe Anhang 1). Als Grundlage hierzu diente das Kompetenzmodell von Hecklau, Galeitzke, Flachs und Kohl (2016), welches sinngemäss ins Deutsche übersetzt wurde. Hecklau et al. (2016) haben in ihrer Studie die Herausforderungen der Industrie 4.0 analysiert und ein umfassendes Kompetenz-Modell zum strategischen Management dieser Herausforderungen für Unternehmen und Arbeitnehmende entwickelt. Die Kompetenzkategorien sowie die einzelnen Kompetenzen dieses Modells eignen sich aufgrund der systematischen und umfassenden Darstellung als Grundlage für die vorliegende Untersuchung und wurden mit den Inhalten der restlichen analysierten Studien abgeglichen, gegebenenfalls angepasst und ergänzt.

### **3.2 Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen**

Im zweiten Schritt wurden vierzehn Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen geführt, welche diverse Branchen abdeckten (unter anderem Detail- und Grosshandel, Informatik, Medien, Telekommunikation, Unternehmensberatung, verarbeitendes Gewerbe und Versicherung). Nebst einer möglichst breiten Branchenabdeckung wurden Unternehmen angegangen, die entweder bereits einen erfolgreichen agilen Transformationsprozess durchlaufen haben oder seit der Gründung agil aufgestellt sind. Die Interviewpartner und -partnerinnen hatten in ihrem jeweiligen

Unternehmen entsprechende leitende Positionen inne, um Aussagen über zukünftige Kompetenzanforderungen und mengenmässige Bedarfe an Nachwuchskräften treffen zu können.

Die Interviews wurden semi-strukturiert durchgeführt, was bedeutet, dass vorab ein genereller Frageleitfaden zur Strukturierung des Gesprächsverlaufs erstellt wurde (siehe Anhang 2), von dem jedoch bei Bedarf abgewichen werden konnte, wenn Interviewpartner oder -partnerinnen andere für die Forschungsfragen relevante Themen aufbrachten. Die Länge der Interviews variierte zwischen circa 45 und 75 Minuten. Alle Gespräche wurden audio-aufgezeichnet, transkribiert und unter Verwendung der Software ATLAS.ti einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Diese Analyse basierte auf den zuvor gewonnenen Kenntnissen aus den wissenschaftlichen und praxisorientierten Studien über die Kompetenzanforderungen, welche eine Strukturierung beziehungsweise Kodierung der Interviewtexte ermöglichte. Gleichzeitig ermöglichte eine ergebnisoffene Analyse auch die Identifikation von weiteren potenziell relevanten Kompetenzen im Textmaterial. Aufgrund der vertieften Auseinandersetzung mit den Interviewdaten wurden die wichtigsten Resultate herausgearbeitet, welche in Kapitel 5 ausführlich dargelegt sind.

### **3.3 Interviews mit Bildungsexperten und -expertinnen**

Im dritten Schritt wurden neun Interviews mit Bildungsexperten und –expertinnen geführt, deren Auswahl sich bewusst nicht ausschliesslich auf Fachleute für die KV-Ausbildung beschränkte, sondern einen Personenkreis mit einem möglichst breiten Wissen bezüglich zukünftiger Lernkonzepte in der kaufmännischen Grundbildung darstellen sollte. Schwerpunkt dieser Interviews waren die Anforderungen an die Grundbildung für die Zukunftskompetenzen betriebswirtschaftlicher Berufsbilder.

Analog zu den Interviews mit den Vertretern und Vertreterinnen von agilen Unternehmen wurden auch die Interviews mit den Bildungsexperten und -expertinnen semi-strukturiert anhand eines generellen Frageleitfadens zur Strukturierung des Gesprächsverlaufs (siehe Anhang 3) durchgeführt. Der Frageleitfaden wurde aufgrund der Erkenntnisse zum Kompetenzmodell aus den Interviews mit den Vertretern und Vertreterinnen von agilen Unternehmen erstellt. Die Erkenntnisse wurden in Form von Thesen in Bezug auf mögliche Lernkonzepte und -formen sowie die zukünftige Rolle der Lehrpersonen und der Bildungsinstitutionen in den Interviews mit den Bildungsexperten und -expertinnen diskutiert.

Die Länge der Interviews variierte zwischen circa 45 und 75 Minuten. Alle Gespräche wurden audio-aufgezeichnet, transkribiert und unter Verwendung der Software ATLAS.ti einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Diese Analyse basierte auf den zuvor gewonnenen Ergebnissen aus den Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von agilen Unternehmen, welche eine Strukturierung beziehungsweise Kodierung der Interviewtexte ermöglichte. Gleichzeitig ermöglichte eine ergebnisoffene Analyse auch die Identifikation von weiteren potenziell relevanten Themen im Textmaterial. Aufgrund der vertieften Auseinandersetzung mit den Interviewdaten wurden die wichtigsten Resultate herausgearbeitet, welche in Kapitel 6 ausführlich dargelegt sind.

## 4 Erkenntnisse aus der Studienanalyse

Die KV-Lehre ist in der Schweiz nach wie vor beliebt: Im Jahr 2018 haben schweizweit über 13'000 Lernende eine KV-Lehre begonnen (BFS, 2019). Zudem zeigt eine kürzlich erschienene Studie des Bundes, dass es sich für Unternehmen lohnt, Lernende auszubilden (Gehret, Aepli, Kuhn & Schweri, 2019). Für die Ausbildung zum Kauffmann oder zur Kauffrau ergab sich in der Studie einen Nettonutzen von rund CHF 10'000 über die gesamte Ausbildungszeit verteilt während beispielsweise ein oder eine IT-Lernende Nettokosten von über CHF 20'000 für das Unternehmen verursacht (Gehret et al., 2019). Dennoch steht die Schweizerische Berufslehre vor erheblichen Herausforderungen (Adler & Salvi, 2017). Wie in Kapitel 1 beschrieben und gemäss der Vorgängerstudie «Digitalisierung und betriebswirtschaftliche Berufsbilder» (Sachs et al., 2016) anzunehmen, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Unternehmens- und Branchengrenzen in Zukunft weniger klar abgrenzbar sein und sich die Hierarchien innerhalb von Unternehmen zunehmend abflachen werden. Zudem verändert die Digitalisierung die Rolle der Arbeitnehmenden, indem in Zukunft andere Kompetenzen zu komparativen Vorteilen gegenüber Maschinen führen (Adler & Salvi, 2017). Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, dass die von Nachwuchskräften in ihrer kaufmännischen Grundbildung erworbenen Kompetenzen mit den betriebswirtschaftlichen Berufsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt auch in Zukunft übereinstimmen.

In der vorliegenden Studie werden Kompetenzen als eine Reihe von Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnissen, Haltungen und Motivationen definiert, die eine Person braucht, um berufliche Aufgaben und Herausforderungen wirksam zu bewältigen (Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl, 2016). Hecklau et al. (2016) unterscheiden in diesem Zusammenhang vier Kompetenzkategorien: Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und persönliche Kompetenzen. Im Folgenden werden die Kompetenzkategorien von Hecklau et al. (2016) präsentiert. Wie in Kapitel 3 beschrieben, wurde das Ausgangsmodell von Hecklau et al. (2016) von den Autoren und Autorinnen der vorliegenden Studie mit den von ihnen ausgewerteten Studien abgeglichen, angepasst und ergänzt. Es wurden zwei weitere Kompetenzen (digitale Navigationskenntnisse, Selbstmanagement) hinzugefügt, die basierend auf der Literaturrecherche von den Autoren und Autorinnen als relevant eingestuft werden. Die ausführliche Kompetenz-Tabelle ist im Anhang 1 dieser Arbeit zu finden.

### 4.1 Fachkompetenzen

Die Fachkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit, die Aufgaben und Sachverhalte der jeweiligen Berufsbeschreibungen unter Anwendung der neuen Technologien bewältigen zu können. Als wichtige Kompetenz wird in der Literatur das berufsspezifische **Fachwissen** genannt. So argumentieren Adler und Salvi (2017), dass die Schweizerische Berufslehre vor allem auf den Erwerb von Kenntnissen für spezifische Berufe spezialisiert ist, während in Zukunft aufgrund der technologischen Umwälzungen und zunehmender Unsicherheit ein breites Grundwissen langfristig vorteilhafter wird. Loshkareva et al. (n.d.) unterscheiden zwischen «hard skills» und «soft skills» und argumentieren, dass generalisiertes Wissen immer wichtiger wird, während die für einen bestimmten Beruf erforderlichen «hard skills» kontext-spezifisch sind und sich im heutigen digitalen Zeitalter schneller verändern als früher. Deshalb sollte sich das Bildungssystem nicht mehr wie bisher stark auf die Vermittlung von berufsspezifischem Fachwissen spezialisieren, sondern den Fokus auf diejenigen

Kompetenzen legen, die den Menschen in seiner Rolle als «leistungsfähiger Autor [oder Autorin] seines [oder ihres] Lebens» unterstützen (Loshkareva, Luksha, Ninenko, Smagin, & Sudakov, n.d.). Auch Sachs et al. (2016) argumentieren, dass neben dem berufsspezifischen Fachwissen vor allem die damit in Verbindung stehenden Methoden-, Sozial-, und Selbstkompetenzen an Bedeutung gewinnen werden. Das berufsspezifische Fachwissen muss also kontextualisiert und anwendungsorientiert sein (Sachs et al., 2016). Sachs et al. (2016, S. 3) weisen jedoch auch darauf hin, dass die eingangs erwähnte Rolle des «übersetzenden Entrepreneurs» nicht nur hohe Koordinationsfähigkeiten und Kundenorientierung erfordert, sondern aufgrund der vermehrten Projektarbeit auch eine Spezialisierung entlang von Funktionen, also eine «wandelbare fachliche Vertiefung». Es soll also eine Ausgewogenheit zwischen Generalisierung und Spezialisierung stattfinden (Sachs et al., 2016).

Neben dem Fachwissen gehören zu den Fachkompetenzen die **IT-Anwendungskenntnisse**, welche durch die zunehmende Digitalisierung der Prozesse immer wichtiger werden (Hecklau et al., 2016; Devaux, Belanger, Grand-Clement, & Manville, 2017; Prifti, Knigge, Kienegger, & Krcmar, 2017; Wadan, Teuteberg, Bensberg, & Buscher, 2019). Zudem sind **digitale Navigationskenntnisse** ebenso wichtig (Colbert, Yee, & George, 2016; Devaux et al., 2017). Dies beinhaltet das Suchen, Finden und Priorisieren von Informationen sowie die Einschätzung deren Qualität und Verlässlichkeit (Colbert et al., 2016; Devaux et al., 2017; van Laar, van Deursen, van Dijk, & de Haan, 2017). Des Weiteren wird es für Mitarbeitende aufgrund der virtuellen Arbeit auf Plattformen und Servern unerlässlich, **Kenntnisse über die IT-Security** zu entwickeln (Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017; Seufert & Meier, 2016). Unter die Fachkompetenzen fallen nicht nur das IT-Wissen, sondern auch Aspekte wie die **Informationsfähigkeit**. Aufgrund der wachsenden Verantwortung, welche Mitarbeitende übernehmen werden, wird aktuelles Wissen zunehmend wichtig (Hecklau et al., 2016). Die höhere Prozesskomplexität erfordert zudem ein breiteres und tieferes **Prozessverständnis** (Hecklau et al., 2016). Nicht zuletzt sind durch die vermehrt virtuelle Arbeit Mitarbeitende dazu aufgefordert, Smart-Medien zu benutzen und müssen deshalb über **Medienkompetenzen** verfügen (Devaux et al., 2017; Hecklau et al., 2016; Liebermeister & Merke, 2019).

## 4.2 Methodenkompetenzen

Die Methodenkompetenzen bezeichnen Kompetenzen, die zur erfolgreichen Anwendung von berufsspezifischem Fachwissen erforderlich sind. Da die Digitalisierung den Innovationsdruck auf Unternehmen erhöht, wird **Kreativität und innovatives Denken** zunehmend wichtig, um als Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin Ideen oder neue Formen der Geschäftstätigkeit zu entwickeln (Colbert et al., 2016; Devaux et al., 2017; Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; Sachs et al., 2016; Schwarzmüller, Brosi, Duman, & Welp, 2018; van Laar et al., 2017). Dies ist vor allem für Führungskräfte aus dem mittleren Management wichtig, die Mitarbeitende motivieren und Innovationen umsetzen müssen (Klus & Müller, 2018). Zudem wird die **Problemlösungskompetenz** von zahlreichen Studien als relevant eingestuft (Colbert et al., 2016; Devaux et al., 2017; Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; Sachs et al., 2016; Schwarzmüller et al., 2018; Seufert & Meier, 2016; van Laar et al., 2017). Diese beinhaltet, dass Mitarbeitende fähig sind, Fehlerquellen in Prozessen zu erkennen und zu verstehen

sowie aktiv nach Lösungen zu suchen (Hecklau et al., 2016; van Laar et al., 2017). Da Mitarbeitende vergleichsweise mehr Verantwortung sowie auch strategische Aufgaben übernehmen werden, wird **unternehmerisches Denken** als Methodenkompetenz immer wichtiger (Hecklau et al., 2016). Des Weiteren erfordert Prozessverantwortung **Reflexions- und Entscheidungskompetenz** (Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017; Sachs et al., 2016; Seufert & Meier, 2016; van Laar et al., 2017). Dies ist besonders wichtig, um kritisch reflektierte Beurteilungen über erhaltene Informationen sowie fundierte Entscheidungen treffen zu können (Grzybowska & Łupicka, 2017; van Laar et al., 2017). In einem sich schnell verändernden Umfeld müssen Mitarbeitende **Recherchefähigkeiten** haben, das heisst, verlässliche Quellen bei der Suche nach Informationen zu benutzen, um kontinuierlich neues Wissen zu finden (Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017; Sachs et al., 2016). Ausserdem werden das Strukturieren und Untersuchen von grossen Datenmengen sowie komplexen Prozessen und somit **analytische Fähigkeiten** unerlässlich (Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; Wadan et al., 2019). Die hohe Komplexität der Prozesse und möglicher Probleme erfordert zudem eine **Effizienzorientierung** bei der Lösungsfindung und einen effizienten Umgang mit Ressourcen (Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016). Aufgrund der zukünftig stärkeren Dienstleistungs- und Kundenorientierung, welcher vor allem kaufmännische Angestellte ausgesetzt sein werden (Sachs et al., 2016), werden **Konfliktlösungskompetenzen** zunehmend wichtiger (Grzybowska & Łupicka, 2017; Hecklau et al., 2016).

### 4.3 Sozialkompetenzen

Die Sozialkompetenzen beschreiben Fähigkeiten im Zusammenhang mit Kommunikations- und Interaktionssituationen. Durch die weltweite Vernetzung und immer stärker global ausgerichteten Arbeitstätigkeiten müssen Mitarbeitende nicht nur **interkulturelle sowie Sprachkompetenzen** entwickeln, um unterschiedliche Kulturen und Arbeitsgewohnheiten zu verstehen, sondern auch um sprachlich mit weltweiten Partnern und Kunden kommunizieren zu können (Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017; Sachs et al., 2016; Schwarzmüller et al., 2018; van Laar et al., 2017). Auch im lokalen und unmittelbaren Umfeld sind **Kommunikationskompetenzen** wesentlich (Devaux et al., 2017; Hecklau et al., 2016; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; Sachs et al., 2016; Seufert & Meier, 2016; van Laar et al., 2017). So erfordert die zunehmende Dienstleistungsorientierung gute Zuhör- und Präsentationskompetenzen (Hecklau et al., 2016). Dabei ist es besonders wichtig, dass Mitarbeitende Einfühlungsvermögen besitzen und in der Lage sind, unterschiedliche Perspektiven oder Kundenanliegen zu verstehen (Klus & Müller, 2018; Sachs et al., 2016). Des Weiteren müssen Mitarbeitende, die in virtuellen Teams arbeiten, genügend virtuelle Kommunikationskompetenzen haben (Hecklau et al., 2016). Die zunehmende Vernetzung miteinander erfordert **Networking-Fähigkeiten**, um die miteinander verknüpften Wertschöpfungsketten in Wissensnetzwerken besser verwalten zu können (Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017). Eine weitere wichtige Kompetenz ist die **Teamfähigkeit** (Hecklau et al., 2016; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; van Laar et al., 2017). Diese beinhaltet unter anderem die Fähigkeit, Regeln innerhalb des Teams zu befolgen (Hecklau et al., 2016). Des Weiteren ist es wichtig, soziale Netzwerke entwickeln zu können, Informationen in einem Team auszutauschen und aktiv an Diskussionen teilzunehmen (van Laar et al., 2017). Hecklau et al. (2016) argumentieren zudem, dass die **Kompromiss- und Kooperationsfähigkeit** der

Mitarbeitenden steigen soll, da die Hierarchien zwischen Geschäftseinheiten entlang der Wertschöpfungskette flacher werden und zudem jedes Projekt zu gegenseitigen Vorteilen führen soll. Diese Kompetenz gewinnt nicht zuletzt auch an Bedeutung, da sich Mitarbeitende bei ihrer Arbeit immer wieder auf neue soziale Konstellationen einlassen müssen (Sachs et al., 2016). Im Hinblick auf den demographischen Wandel ist die **Wissenstransferfähigkeit** relevant, um explizites sowie implizites Wissen an zukünftige Mitarbeitende weitergeben zu können (Hecklau et al., 2016).

Auch die **Führungskompetenzen** fallen unter die Sozialkompetenzen. Führungskräfte sind wesentlich, um die digitale Transformation zu ermöglichen (Klus & Müller, 2018). Um die Digitalisierung zu unterstützen, muss die Arbeitsweise den neuen sozialen und digitalen Technologien angepasst und sichergestellt werden, dass die Mitarbeitende genügend digitales Wissen haben (Klus & Müller, 2018). Weil die Digitalisierung auch die Grenzen zwischen Privatem und Geschäftlichem zunehmend auflöst, ist es für Führungskräfte wichtig sicherzustellen, dass Mitarbeitende einen achtsamen Gebrauch mit digitalen Technologien lernen, indem sie gezielt Zeit für konzentriertes Denken, Erholungsmöglichkeiten und effektive Zusammenarbeit im Team einplanen (Colbert et al., 2016). Führungskräfte müssen nicht nur Projektteams managen und leiten (Grzybowska & Łupicka, 2017; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017), sondern auch empathisch sein, indem sie über die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden Bescheid wissen und diese berücksichtigen (Klus & Müller, 2018). Die Auswertung einer Umfrage unter den Mitgliedern des Manager-Monitor Panels (Zimmermann, 2015) ergab, dass über 80% der Führungskräfte aus Deutschland der Meinung sind, dass in einer stärker vernetzten Arbeitsorganisation mehr auf Augenhöhe kommuniziert werden soll, anstatt dass Vorgaben von oben gemacht werden. Demgegenüber verlangen die flacheren Hierarchien und zunehmend verantwortungsvollen Aufgaben, dass jeder und jede Mitarbeitende zu einem «Leader» wird (Carsten, Uhl-Bien, & Huang, 2018; Hecklau et al., 2016; Schwarzmüller et al., 2018; Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014). Die Followership-Theorie von Uhl-Bien et al. (2014) sieht «Leadership» als dynamisches System, indem «Leader» mit «Follower» interagieren. Agile Unternehmen messen dem Engagement ihrer Mitarbeitenden grosse Bedeutung zu und handeln im Sinne von gemeinsamen Interessen. Dies wiederum bedeutet für Mitarbeitende, dass sie «aktive Follower» sein sollten, das heisst sich als Partner und Partnerinnen engagieren, Verantwortung übernehmen oder auch die «Leader» konstruktiv herausfordern (Carsten et al., 2018).

#### 4.4 Persönliche Kompetenzen

Die persönlichen Kompetenzen bezeichnen Fähigkeiten, um den Berufsalltag als individuelle Persönlichkeit bestmöglich zu bewältigen. Durch die zunehmend virtuelle Arbeit werden Mitarbeitende orts- und zeitunabhängiger, was von Arbeitnehmenden mehr **Flexibilitätskompetenz** erfordert, um sich diesen Veränderungen in der Umwelt anpassen zu können (Hecklau et al., 2016; Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; van Laar et al., 2017). Zudem verlangen die vermehrten Job- und Aufgabenwechsel, dass sich Mitarbeitende rasch an wechselnde Verantwortungsbereiche anpassen können (Hecklau et al., 2016). Damit zusammen hängt auch die **Ambiguitätstoleranz**, welche bedeutet, dass Mitarbeitende mit Dynamik und Unsicherheiten umgehen und Veränderungen akzeptieren können (Hecklau et al., 2016; Sachs et al., 2016; Schwarzmüller et al., 2018; van Laar et al., 2017). Vor dem Hintergrund dieses schneller werdenden Wandels müssen Mitarbeitende eine hohe

**Lernbereitschaft** aufweisen, um sich stets weiterzubilden sowie die neusten Technologien verstehen und anwenden zu können (Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017; Schwarzmüller et al., 2018; van Laar et al., 2017). Ausserdem verlangt der zunehmende Arbeitsdruck durch steigende Anforderungen eine hohe **Belastbarkeit** von Mitarbeitenden (Devaux et al., 2017; Hecklau et al., 2016; Schwarzmüller et al., 2018). Diese ist aufgrund von kürzeren Produktzyklen sowie geringeren Markteinführungszeiten besonders für Mitarbeitende relevant, die in Innovationsprozesse involviert sind (Hecklau et al., 2016). Nicht zuletzt hilft Resilienz Personen aus Fehlern zu lernen und sich rasch wieder zu orientieren (Sachs et al., 2016). Des Weiteren müssen Mitarbeitende fähig sein, sich zu organisieren, sich eigene Ziele zu setzen sowie den eigenen Fortschritt bis hin zur Zielerreichung zu messen (Klus & Müller, 2018; Prifti et al., 2017; van Laar et al., 2017). Diese Fähigkeit zum **Selbstmanagement** ist insbesondere wichtig, da zukünftige Berufsbilder von Arbeitnehmern häufiger selbständiges Arbeiten verlangen (Sachs et al., 2016). Als Vertreter und Vertreterinnen ihrer Organisationen sind Mitarbeitende auch dazu aufgefordert, nachhaltige Initiativen zu unterstützen (Hecklau et al., 2016) und ein ethisches Bewusstsein zu entwickeln (Prifti et al., 2017; van Laar et al., 2017). Die Fähigkeit des **Nachhaltigkeitsdenkens** wird also zunehmend bedeutsam. Als letzte Selbstkompetenz kann die **Compliance** genannt werden: Strenger werdende Regeln für IT-Security im Umgang mit Maschinen oder bezüglich Arbeitszeiten müssen eingehalten werden (Hecklau et al., 2016; Prifti et al., 2017).

Aufgrund der Studienanalyse kommen wir zu folgenden Schluss:

**Fazit:**

Für Nachwuchskräfte mit betriebswirtschaftlichen Berufsanforderungen werden zukünftig vier Kompetenzarten relevant sein: fachliche, methodische, soziale und persönliche.

## 5 Erkenntnisse aus den Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen

Die im Folgenden präsentierten Erkenntnisse stammen aus den vierzehn Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen. Die Inhalte und Aussagen fokussieren ausschliesslich die Kompetenzen, welche die interviewten Personen für betriebswirtschaftliche Nachwuchskräfte als zukünftig relevant einstufen. Ausserdem werden die Einschätzungen der Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen zum zukünftigen Bedarf an Nachwuchskräften mit betriebswirtschaftlichen Berufsbildern sowie die Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung von Seiten der Praxis dargelegt.

### 5.1 Zukünftig relevante Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Nachwuchskräfte

#### 5.1.1 Fachkompetenzen

##### ***Kaufmännisches Fachwissen***

Ein zentraler Aspekt in den Interviews war die Bedeutung von kaufmännischem Fachwissen. Grundsätzlich wird eingeschätzt, dass der Stellenwert von Fachwissen für Nachwuchskräfte in Zukunft unverändert hoch bleiben wird.

*«Und da sind wir dann vielleicht eher bei den Fachkompetenzen. Know-How wird nach wie vor gefragt [sein].»*

Hervorzuheben sind diesbezüglich insbesondere zwei Tendenzen: Erstens ist zu erwarten, dass in Zukunft ein anderes Fachwissen beziehungsweise andere Inhalte relevant sein werden als heute. Zweitens wird die Halbwertszeit von Fachwissen tendenziell abnehmen, weil es zunehmend schneller veraltet und daher neu erworben werden muss.

*«[...] die Fachkompetenzen, die man braucht werden sich immer schneller verändern. Wir haben ja eine immer grössere Veränderungsgeschwindigkeit und wenn ich so denke, was ich im Studium so an Fachkompetenzen gelernt habe, die brauche ich heute nicht mehr.»*

Aus diesen Tendenzen ergibt sich, dass ein breites «Generalistenwissen» erforderlich wird, um neues Fachwissen einordnen zu können und einen Blick fürs Ganze («Big Picture») beziehungsweise die Zusammenhänge zu bekommen.

*«Ich glaube, [...] der Mensch muss [...] in der Lage sein, die vielen Silos, die es gibt, die tiefen Know-How-Silos zu überblicken und die richtigen Connections aufzubauen.»*

Die Aussagen lassen folgende These zu:

**These**

Der Wert von kaufmännischem Fachwissen bleibt tendenziell bestehen, jedoch wird sich das Fachwissen in Zukunft (immer schneller) verändern. Deshalb wird es wichtiger, ein breites „Generalistenwissen“ zu haben, um Fachwissen einordnen zu können und einen Blick für das Ganze beziehungsweise die Zusammenhänge zu haben.

**IT-Anwendungskennntnisse**

Zusätzlich gewinnen durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologien die IT-Anwendungskompetenzen und die digitalen Navigationskenntnisse an Relevanz. Dies beinhaltet ein fundiertes Wissen über und den gekonnten Umgang mit den grundsätzlichen Informationstechnologien.

*«[...] IT-Skills, vor denen sollte man sich nicht verschliessen. Zu sagen 'das interessiert mich nicht', hilft nicht, weil es wird einen sowieso tangieren. [...] Aber IT beeinflusst unser Leben so stark und wird es immer mehr [beeinflussen]. Deshalb hat das schon eine hohe Dringlichkeit.»*

*«Also explizit auf die Lernenden [bezogen], glaube ich, dass sich das Skillset verändern wird. Die IT Kompetenzen werden gestärkt werden müssen, also auch der Umgang mit Systemen auswerten, Interpretation von Zahlen, Daten, Fakten und so weiter, also so Big Data, das wird zunehmen.»*

Die Aussagen lassen folgende These zu:

**These:**

Durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologien gewinnen IT-Anwendungskompetenzen an Relevanz.

## 5.1.2 Methodenkompetenzen

**Kreativität und innovatives Denken**

Da Kreativität und innovatives Denken nicht von Maschinen übernommen werden kann, ist dies in Zukunft eine wichtiger werdende Kompetenz für Nachwuchskräfte in betriebswirtschaftlichen Berufsbildern. Die steigende Unsicherheit und Veränderungsgeschwindigkeit hat zur Folge, dass es oft kein «richtig» oder «falsch» gibt. Jedoch müssen Nachwuchskräfte kreativ mit diesen Situationen umgehen können, neue Ideen entwickeln und umsetzen, Dinge ausprobieren und daraus lernen.

*«[...] also ein Unternehmen kann sich nur weiterentwickeln, wenn die Mitarbeitenden in diesem System die Möglichkeit haben, kreativ zu sein. Ich habe jetzt geschrieben, eine wichtige Kompetenz ist Kreativität, aber es geht darum, dass das mittlere Management auch in der Lage sein muss, Kreativität zu ermöglichen und Raum für Kreativität zu geben.»*

### **Problemlösungskompetenz**

Problemlösungskompetenz bedeutet, Probleme zu erkennen, diese zu analysieren und dann einen geeigneten Weg zu finden, um die Probleme zu lösen. Dies erfordert auch, verschiedene Problemlösungsstrategien zu kennen und in der jeweiligen Situation anwenden zu können. Im Zusammenhang mit Kunden bedeutet dies auch, sich in die Kunden hineinversetzen zu können, deren Anliegen zu verstehen, um dann individualisierte Lösungen zu erarbeiten.

*«Deshalb sage ich, es ist [...] aus meiner Sicht viel wichtiger, dass man die Fähigkeit erlangt, wie man lernt und wie man Probleme löst. Also wie man Situationen erkennt, wie man sie analysiert, wie man Optionen ausarbeitet und wie man sich dann entscheidet und wie man das angeht.»*

### **Reflexions- und Entscheidungskompetenz**

Durch die zunehmende Eigenverantwortung und Komplexität der Informationen müssen Nachwuchskräfte in der Lage sein, fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie müssen zum Beispiel erkennen, welche Art von Informationen für welchen Zweck gesammelt werden sollen und welche Kommunikationsformen oder Analysemethoden in der jeweiligen Situation sinnvoll sind. Entscheidungskompetenz bedeutet auch Mut zu haben, eine Entscheidung zu treffen und dann die Verantwortung dafür zu tragen.

*«Da gehört eine gewisse Spontaneität dazu, und auch eine Entscheidungskompetenz, also wirklich sagen, 'okay, so machen wir es jetzt'. Dass man auch kurz abwägt, welche Folgen könnte es für was haben, und dann auch den Mut, zu entscheiden – ja – und nachher auch die Verantwortung zu tragen.»*

### **Analytische Fähigkeit**

Da Informationen durch die Digitalisierung viel komplexer und breiter verfügbar sind, werden analytische Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen. Nachwuchskräfte müssen digitale Daten auswerten und analysieren sowie auch die Implikationen antizipieren können. In der Fülle der Informationen, die durch die Digitalisierung einfach verfügbar und abrufbar sind, wird es wichtig, diese Informationen auch kritisch hinterfragen zu können, Zusammenhänge zu erkennen und vernetzt zu denken, um die Informationen zu interpretieren.

*«[...] da wird auch der Umgang mit Systemen [wichtig], Interpretation von Zahlen, Daten, Fakten und so weiter, also so Big Data, das wird zunehmen. Also das sehe ich jetzt schon bei uns, Umgang mit Daten hat immer einen höheren Stellenwert, ich glaube das wird immer mehr zunehmen.»*

*«Dann vernetztes und kritisches Denken [...], also, dass man aus dieser Komplexität heraus, die ich vorher erwähnt habe, Ableitungen machen kann – also was bedeutet das heute, was bedeutet es morgen, das noch antizipieren schlussendlich, was bedeuten die Veränderungen, die am Laufen sind eigentlich für die Zukunft.»*

Zusammengefasst lassen die obigen Aussagen folgende These zu:

**These:**

Durch die Digitalisierung und Automatisierung werden Routinearbeiten in vielen Fällen wegfallen, weshalb Methodenkompetenzen wie Kreativität, Problemlösungs- sowie Entscheidungskompetenzen an Bedeutung gewinnen. Insbesondere erforderlich sind auch analytische Fähigkeiten, um mit komplexen Daten umgehen und Zusammenhänge erkennen zu können.

### 5.1.3 Sozialkompetenzen

#### **Kommunikationskompetenz**

Unter den Sozialkompetenzen wurde von den Vertretern und Vertreterinnen der Unternehmen besonders die Fähigkeit hervorgehoben, mit anderen Leuten kommunizieren zu können, sei es mit Kollegen im Team, mit anderen Abteilungen oder externen Stakeholdern wie zum Beispiel Kunden.

*«Eine wichtige Kompetenz ist auch die Kommunikation. Kommunikation im Team, aber auch über Teamgrenzen hinweg. Da geht es eigentlich um Vernetzung, dass man Partnerschaften innerhalb des Unternehmens und ausserhalb des Unternehmens etablieren kann.»*

Als wichtiger Teilaspekt der Kommunikationskompetenz gilt die Fertigkeit, regelmässig ein konstruktives und wertschätzendes Feedback zu geben. Gleichzeitig wurde oftmals betont, dass eine solche Feedbackhaltung während des Alltagsbetriebs im Unternehmen nicht immer einfach umzusetzen und einzuhalten ist.

*«[...] und einen regelmässigen Austausch oder regelmässiges Feedback erfordert. Das ist meines Erachtens etwas vom Schwierigsten nach wie vor: 'Wie gebe ich ein gutes Feedback, sodass es konstruktiv, wertschätzend et cetera ist?'»*

Die Aussagen lassen folgende These zu:

**These:**

Als wichtige Sozialkompetenz müssen Lernende und Nachwuchskräfte effektiv mit Stakeholdern aller Art kommunizieren können und in der Lage sein, ein kritisches als auch konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen.

#### **Teamfähigkeit sowie Kompromiss- und Kooperationsfähigkeit**

Ausserdem gewinnt die Fähigkeit, im Team zusammenzuarbeiten sowie mit anderen Leuten zu kooperieren und Kompromisse zu finden an Bedeutung. Diese Kompetenzen wurden von den Interviewpartnern und -partnerinnen grösstenteils nicht trennbar voneinander genannt und werden deshalb an dieser Stelle zusammen thematisiert werden. Diese Kompetenzen bedingen eine Offenheit gegenüber Ideen anderer und gleichzeitig die Bereitschaft das eigene Wissen zu teilen. Die Diversität an Ideen kann so zum Vorteil genutzt werden, um «gemeinsame Leuchttürme» zu entwickeln.

*«[...] Ich habe das Gefühl, das ist so ein bisschen das, was man als kollektive Intelligenz oder als Kooperationsfähigkeit bezeichnen kann, also eben [...] auch wenn man volle Überzeugung für etwas aufbringt, trotzdem noch interessiert ist, [zu wissen], wer vielleicht einen Hinweis hat, dass man falsch liegen könnte.»*

*«Ich glaube, es geht wieder in Richtung sozialer Austausch [...]. Die Person muss es wollen, in so einem Team zu arbeiten. Man muss das auch können, sonst funktioniert das nicht. Wenn Sie das klassische Programmierer-Bild – oder irgendwie eine Person, die vor dem Bildschirm sitzt, die eigentlich von der Aussenwelt abgeschottet ist [...] – das funktioniert nicht mehr in einem modernen Umfeld. [...] Der soziale Austausch ist wichtig.»*

Die Aussagen lassen folgende These zu:

**These:**

Zu den wichtiger werdenden Sozialkompetenzen gehört die Fähigkeit, im Team zu arbeiten sowie mit anderen zu kooperieren und Kompromisse zu finden.

**Führungskompetenz**

Zwei zentrale Themen in den Interviews waren die Führungskompetenz und die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, welche sich zurzeit in einem Wandel befindet und sich in Zukunft voraussichtlich anders als heute gestalten wird. Lernende müssen sich dieser veränderten Beziehungsdynamik bewusst sein, die unter anderem darin besteht, dass Führungskräfte in Zukunft mehr die Rolle eines Coaches respektive Enablers einnehmen werden. Das heisst, sie werden mehr gefordert sein, ihre Mitarbeitenden zu einem selbstbestimmteren Arbeiten zu verhelfen und deren berufliche Entwicklung zu fördern.

*«Wenn ich in der Vergangenheit gesagt habe: ‘Du machst jetzt das. Wenn du fertig bist, kommst du zurück und bekommst eine andere Aufgabe.’ Das wird aus meiner Sicht 2030 nicht mehr so sein. Führungskräfte werden mehr gefordert sein, Mitarbeitende zu entwickeln und zu schauen, dass die Mitarbeitenden die Fähigkeiten entwickeln können, die sie brauchen.»*

Eng verbunden mit dem Enabling und Coaching ist der Sachverhalt, dass einzelne Verantwortlichkeiten und Aspekte der Führung tendenziell mehr an Mitarbeitende abgegeben werden. Nachwuchskräfte in Führungspositionen werden mehr gefragt sein, diese Einzelteile ähnliche wie Dirigenten zu einem Gesamtsystem zu verknüpfen beziehungsweise zu orchestrieren.

*«Die andere Formation ist das Orchester [...] da gibt es einen Dirigenten, der weiss ungefähr wo es hingeht. Der stellt einen Rahmen, aber jeder hat sein eigenes Instrument zu spielen. Das heisst, jeder erfüllt seine eigene Rolle nach eigenem Gutdünken, aber der Dirigent coacht und gibt Feedback. Und was mir lange nicht klar war, sondern erst nach der Beschäftigung damit [klar wurde] ist, dass der Dirigent auch teilweise die Führung an irgendein Instrument für bestimmte Passagen delegiert. Dann führt tatsächlich die*

*erste Geige oder das ganze Orchester und dann holt er [die Führung] auch wieder zurück und gibt sie an jemand anderen.»*

Dieser Aspekt bedingt ebenfalls, dass nicht nur Vorgesetzte (die «Dirigenten») Führungskompetenzen innehaben müssen, sondern auch ein zunehmender Teil der Mitarbeitenden (des «Orchesters»). Folglich müssen auch Lernende in der Lage sein, in einer gegebenen Situation einzuschätzen, wer am besten eine bestimmte Tätigkeit oder Verantwortung übernimmt und wann diese wieder ab- beziehungsweise weiterzugeben ist.

Die Aussagen lassen folgende These zu:

**These:**

Die Rolle und Kompetenzanforderung von Führungskräften werden in Zukunft andere sein. An Bedeutung gewinnt die Funktion als Coach und Enabler, die Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu unterstützen, sowie als «Dirigent» oder «Dirigentin», der oder die es versteht, Verantwortung und Tätigkeiten an Mitarbeitende zu dirigieren. Lernende müssen sich dieser veränderten Beziehungsdynamik bewusst sein und damit umgehen können, sowohl als Mitarbeitende als auch potentiell als Führungskräfte.

## 5.1.4 Persönliche Kompetenzen

### **Flexibilitätskompetenz**

Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit verlangt auch Flexibilität im Umgang mit neuem Wissen, neuen Situationen und Organisationsformen sowie auch wechselnden Teams. Da die Laufbahnen der KV-Absolventen und -Absolventinnen weniger vorstrukturiert sein werden als früher, wird es wichtiger, stets für Veränderungen offen zu bleiben.

*«Der Umgang [...] mit unvorhergesehenen Situationen [...]. Es ist alles sehr volatil [...], also wir müssen sehr schnell umdenken [...], von heute auf morgen sieht es wieder anders aus. Also die gewisse Wachheit oder Lebendigkeit auch und damit dann auch umgehen können.»*

*«Flexibilität. Mit der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit, die durch die Digitalisierung herrscht, mit der muss man umgehen können und es einfangen können.»*

### **Lernbereitschaft**

Wie oben bereits erwähnt, wird es wichtiger, sich immer wieder neues Wissen aneignen zu können. Dazu braucht es eine gewisse Neugierde und Bereitschaft, Neues zu lernen. Nachwuchskräfte müssen aber auch wissen, «wie man lernt». Lernen geschieht einerseits am Arbeitsplatz, z.B. über eine gegenseitige Feedbackkultur im Team. Zudem wird es in Zukunft nicht mehr genügen, «nur» eine Grundbildung zu haben. Vor allem um in Führungspositionen zu kommen, wird es wichtig werden, Weiterbildungen zu absolvieren.

*«Also, ich meine nicht, sich quasi auszuruhen wie 'ich habe jetzt meinen Abschluss, ich bleibe jetzt da', sondern dass man sich jetzt weiterbildet und*

*ich denke, die Entwicklung geht so schnell in allen Bereichen, dass quasi eine Notwendigkeit da ist, sich auch stetig weiterzubilden.»*

Die Aussagen aus den obigen Kompetenzen lassen folgende These zu:

**These:**

Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit verlangt einerseits Flexibilität im Umgang mit neuen Situationen und andererseits die Bereitschaft und die Fähigkeit, stetig neues Wissen zu erlangen.

**Selbstmanagement**

Die flacheren Hierarchien in Unternehmen verlangen von Mitarbeitenden zukünftig mehr Selbstmanagement, im Sinne von Selbstführung und -reflexion. Dies wurde von fast allen Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen als essentiell betrachtet. Dies ist insbesondere auch deswegen interessant, weil die Kompetenz des Selbstmanagements im Vergleich zur Vorstudie aus dem Jahr 2016 (siehe Sachs et al., 2016) stark an Bedeutung gewonnen hat. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen eine deutliche Tendenz, dass Nachwuchskräfte in ihrer Arbeit zukünftig mehr Verantwortung übernehmen werden. Mitarbeitende und Teams müssen in der Lage sein, sich selbst zu führen. Dies bedeutet nicht, dass es zu einem «Laissez-faire» Zustand kommt, sondern dass sich Nachwuchskräfte innerhalb von klar definierten Regeln und Strukturen bewegen können. Eigenverantwortung bedingt, dass es klare Erwartungen gibt, die Nachwuchskräfte durch selbständiges Arbeiten erfüllen müssen. Sie beinhaltet auch, Prioritäten zu setzen und sich selbständig organisieren zu können.

*«Wir sind darauf angewiesen, dass wir Leute haben, die auch mitdenken und mit diesen flachen Hierarchien umgehen können, eine Selbstständigkeit an den Tag legen, selbständig arbeiten können, mitdenken beim Arbeiten, sich einbringen können, Verantwortung übernehmen und so weiter. Das sind [...] die Kompetenzen, die wir auch in Zukunft erwarten.»*

In einem weiterführenden Schritt bedeutet dies, dass von Nachwuchskräften verlangt wird, dass sie sehr aktiv in ihrer Rolle sind, auch wenn sie in der Hierarchie keine Führungsrolle innehaben. Dadurch, dass die Hierarchien flacher werden, sind die Nachwuchskräfte vermehrt selbständig für ihren Kompetenzbereich verantwortlich und sollen auch intrinsisch motiviert sein, sich innerhalb dieser Verantwortung selbst zu organisieren.

*«Der Mitarbeiter, der am Morgen kommt und sagt: ‘Sag mir einfach, was ich machen soll und ich mache es’, den gibt es nicht mehr. Oder den gibt es vielleicht noch, aber der hat es in dem System schwierig.»*

Zusammen mit der Selbstführung wird auch die Selbstreflexion zentral. Zum einen ist es in einer digitalisierten Welt wichtig, nicht von Technologien abhängig zu werden, sondern diese bewusst einzusetzen. Andererseits fordert die grössere Eigenverantwortung Nachwuchskräfte auch auf, sich vermehrt selbst zu reflektieren und zu hinterfragen. Dabei ist es zentral, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Wichtig ist aber auch zu wissen, was die eigenen Interessen und Bedürfnisse sind, um optimal mit Druck umgehen zu können.

*«Ich muss immer weniger wissen, was ich will, weil Apps und Programme und so weiter schlagen mir irgendetwas vor. Und da kommst du in den Konflikt mit dem, was du eigentlich willst – dadurch, dass die Möglichkeiten so gross sind. Auf dem Weg, auf dem wir uns befinden, muss man sich aber ständig reflektieren: Was ist mir wichtig? Was ist dem Unternehmen wichtig? Und passt das zusammen?»*

Die Aussagen lassen folgende These zu:

**These:**

Die flacheren Hierarchien in Unternehmen verlangen von Mitarbeitenden zukünftig mehr Selbstmanagement. Dies beinhaltet einerseits Selbstführung, beziehungsweise die Fähigkeit, a) Verantwortung zu übernehmen, b) selbständig zu denken und zu arbeiten, sowie c) sich selbst zu organisieren und zu priorisieren. Andererseits gehört zum Selbstmanagement auch die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und die eigenen Stärken, Schwächen, Interessen und Bedürfnisse zu kennen.

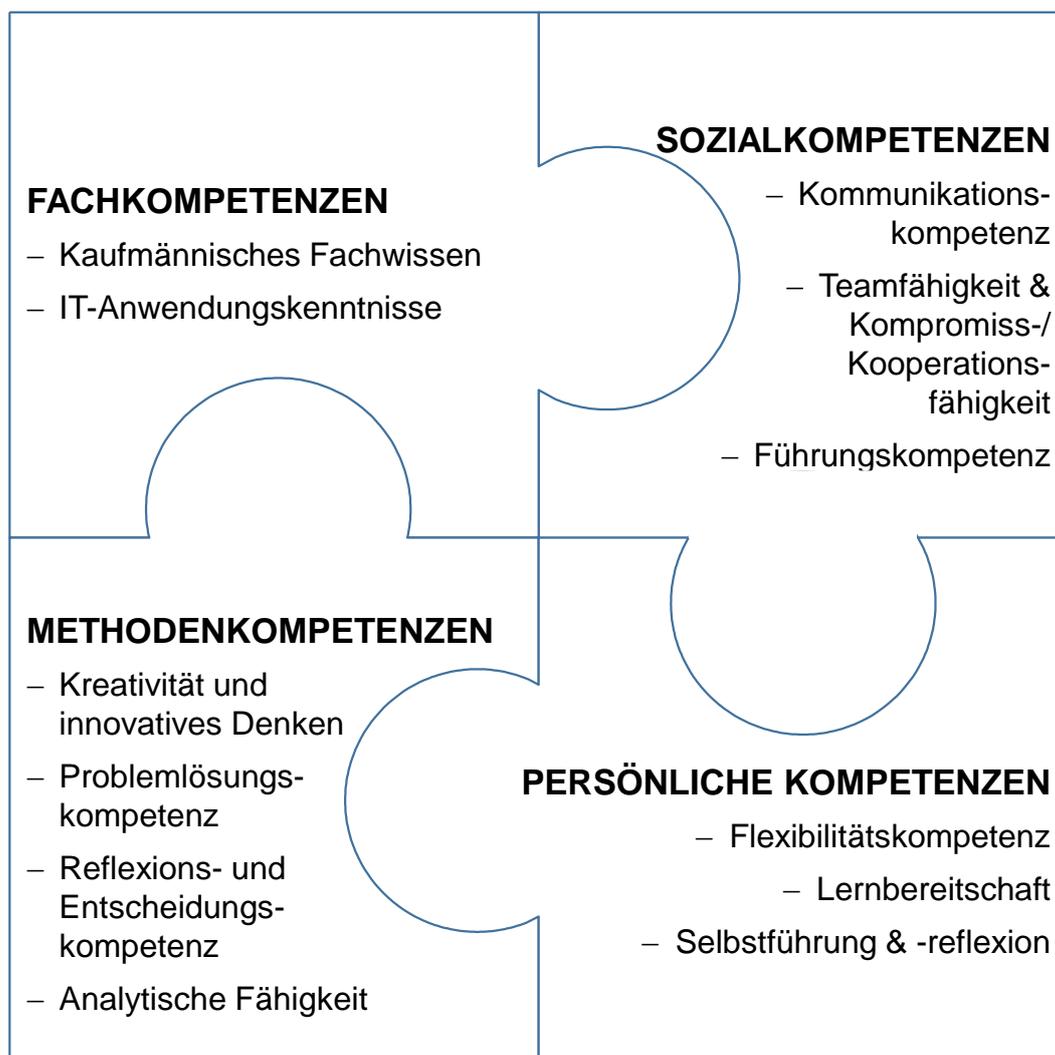


Abbildung 1: Zukunftskompetenzen für KV-Lernende  
(Quelle: eigene Darstellung aufgrund der Interviewanalyse)

Aus den Einschätzung der Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen ergibt sich folgende Schlussfolgerung:

**Fazit:**

Zukünftig werden die Anforderungen für Nachwuchskräfte mit betriebswirtschaftlichen Berufsbilder zunehmen, da sie über vielfältige Kompetenzen verfügen und anwenden müssen. Aufgrund dieser Kompetenzen werden in Zukunft für Nachwuchskräfte die Übernahme von verschiedenen Rollen im Führungsprozess wesentlicher als festgelegte Funktionen.

## 5.2 Bedarf an Nachwuchskräften

Die Frage, welche Zu- respektive Abnahme des Bedarfs an Nachwuchskräften beziehungsweise KV-Lernenden vonseiten der Unternehmen langfristig prognostiziert wird, kann wie folgt beantwortet werden: Der Bedarf an Führungskräften wird zwar abnehmen, aber der Bedarf nach Führungskompetenzen bei Mitarbeitenden aller Stufen wird zunehmen:

*«Anzahl Menschen viel weniger. Leadership Kompetenzen bei jedem einzelnen viel mehr.»*

*«Ich habe das Gefühl es bleibt in etwa gleich, aber die Fähigkeiten sind etwas anders.»*

*«Ich glaube für Kaderpositionen wird es immer einen grossen Bedarf geben. Wenn ich den Gesamtmarkt anschau, wird es so sein, dass die Anzahl Hierarchiestufen abnimmt und trotzdem wird es Leute oder Mitarbeitende brauchen, die Führungskompetenzen haben.»*

*«Meiner Meinung nach braucht es weniger klassische Führungskräfte, und mehr unkonventionelle, die eben teamorientiert sind, eher Primus inter pares, fachlich führend.»*

*«Ich glaube für [untere] Kaderpositionen wird es immer einen grossen Bedarf geben.»*

*«Also du kannst fast auf nichts [Anmerkung: gute Führungsarbeit] verzichten, aber du kannst es anders stattfinden lassen und anders verorten im Team.»*

Einige Interviewpartner und -partnerinnen gaben auch Einschätzungen ab, wie viele Führungskräfte und wie viele Mitarbeitende mit Führungskompetenzen in Zukunft benötigt werden:

*«Führung im Bereich von Arbeitsanweisungen wird stark von der Digitalisierung übernommen und nicht mehr vom Mensch, und das wird es ganz wenig brauchen, vielleicht 10%. Führung im Bereich Coaching, Team, Organisation, das wird es zu 80% brauchen, wahrscheinlich viel mehr als heute.»*

*«Gemäss der Gauss-Kurve sind 10% der Leute natürliche Talente, die braucht man gar nicht schulen, die können das perfekt. [Weitere] 10% werden es nie machen wollen und nie machen können. Unsere Aufgabe, wenn wir über Ausbildung sprechen, sind die 80% bei denen das Potential vorhanden ist, das ich entwickeln kann, wenn ich es entsprechend ausbilde und übe. Und ich glaube eben tatsächlich, dass wir Führung in solchen Grössenordnungen sehen müssen und nicht wie es heute ist.»*

Aus den Einschätzung der Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen ergibt sich folgende Schlussfolgerung:

**Fazit:**

Zukünftig wird der Bedarf nach Führungskräften abnehmen. Hingegen wird der Bedarf nach Mitarbeitenden, die auch über Führungskompetenzen verfügen, stark zunehmen. Die Führungskompetenzen, über die alle Mitarbeitenden verfügen sollen, können sich sowohl auf die fachliche Führung beziehen oder auch auf eine vorübergehende personelle Führung. Es findet eine Verlagerung von Führungsfunktion hin zu Führungsrollen statt.

Diese Erkenntnis steht in Übereinstimmung mit den Einsichten der Leadership Forschung (vgl. Abschnitt 4.3: Uhl-Bien et al., 2014; Carsten et al., 2018), welche die zunehmende Bedeutung von aktiven Followern thematisiert, die über Führungskompetenzen verfügen.

### **5.3 Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung**

Neben den zukünftig relevanten Kompetenzen haben die Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen auch Vorschläge gemacht, wie sich die KV-Ausbildung aus Sicht der Praxis weiterentwickeln könnte, um einerseits attraktiv für Ausbildungsbetriebe zu bleiben, aber auch damit KV-Absolventen nach der Ausbildung auf dem Arbeitsmarkt attraktiv bleiben.

#### **Positionierung der KV-Lehre als zukunftsfähige Grundbildung**

Die zunehmende Automatisierung der KV-Tätigkeiten hat unter den Befragten die Frage aufgeworfen, in welchem Ausmass KV-Lernende in Zukunft überhaupt noch gebraucht werden.

*«Auf der anderen Seite habe ich das Gefühl, dass das KV, das traditionelle KV, wie man es kennt, eher ein Auslaufmodell ist, oder? Also wenn ich jetzt grad den Vergleich ziehen würde wieder zu den Finanzen, weil ich da relativ nah dran bin, da digitalisieren wir einen Prozess in den nächsten 6 bis 12 Monaten. Durch das werden wir zwei Mitarbeitende, die pensioniert werden, nicht mehr ersetzen.»*

*«Ich sage aber nicht partout, das KV ist passé, sondern ich glaube es ist notwendig zum richtigen Zeitpunkt, das KV wirklich unter die Lupe zu nehmen und anzupassen.»*

Gleichzeitig anerkennen die Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen aber auch den Wert der KV-Ausbildung als solide Grundbildung. Besonders wichtig ist, dass die KV-

Ausbildung genügend breit ist, damit sich die Absolventen und Absolventinnen zu einem späteren Zeitpunkt weiterbilden können.

*«Die Basis ist immer noch das kaufmännische Wissen, aber es wird anders gelebt, abgebildet, ausgetauscht und, ich sage jetzt mal, abstrakter als früher, oder?»*

*«[...] also nach wie vor finde ich auch eine generalistische Grundbildung im administrativen Bereich [...] gut als Boden.»*

*«Allgemein würde ich sagen, 'schau, dass die Grundbildung möglichst breit ist und dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, um nachher weiterzugehen'. Zum Beispiel, sich später spezialisieren zu können oder eine andere Richtung einzuschlagen.»*

Dabei darf jedoch nicht vergessen gehen, dass die KV-Ausbildung sich mit einem klaren Profil positioniert. Unternehmen sollen wissen, was der Abschlusstitel eines KV-Absolventen oder einer Absolventin bedeutet. Von einem Vertreter aus einem Unternehmen wurde beispielsweise vorgeschlagen, die kaufmännische Grundbildung als Ausbildung zu positionieren, wo Lernende ihr eigenes Rollenprofil definieren können. Ein zweiter Vorschlag bezieht sich auf die Positionierung des Kaufmanns oder der Kauffrau als «Übersetzer» oder «Übersetzerin», der oder die eine Interpretationsrolle an Schnittstellen übernimmt. Dabei wurde vermehrt die Schnittstelle zwischen der Informatik und dem kaufmännischen Bereich genannt.

*«[...] und dann bist du auch wieder bei dem 'für was stehen Schulen überhaupt ein?'. Also wenn einer ans KV geht, [zu wissen], für was das KV einsteht. Wenn einer da rausgeht hat er die Kompetenz erworben und ich weiss sie zu orten. Wenn eine Schule einen Claim hat 'find your own why', ist das schon mal grundsätzlich spannender, als wenn jemand aus der KV Business School kommt – das ist vielleicht ein bisschen unfair – von irgendeiner Schule kommt, die kein Profil hat.»*

*«[...] man könnte sich auch überlegen – es gibt ja die Informatikschulen – gibt es irgendeine Möglichkeit, wo man KV und Informatik besser zusammenbringen kann. Also es geht ums Konfigurieren, nicht ums Programmieren, es geht ums Beschreiben, darum, Bedürfnisse beschreiben zu können [...], also wie so ein Businessanalyst, oder? Ohne dass ich jetzt Technik programmieren kann, aber ich kann sie übersetzen [...]»*

### **Flexiblere Strukturen**

KV-Lernende sind für Unternehmen einerseits attraktiv, weil sie bei gezielter und unternehmensspezifischer Ausbildung langfristige Mitarbeitende werden können. Zudem wird die praktische Erfahrung und ihre Rolle als wertvolle Unterstüzende geschätzt. Andererseits haben mehrere Unternehmen betont, dass Lernende auszubilden für sie zu teuer und mit viel bürokratischem Aufwand verbunden ist. Jedoch könnten flexiblere Strukturen in der kaufmännischen Grundbildung in einer agilen und mit vielen Unsicherheiten verbundenen

Umwelt die Attraktivität der Ausbildung erhöhen, insbesondere da sich die Ausbildung auch auszahlt für die Unternehmen (Gehret et al., 2019).

*«Weil wir als Organisation permanent im Wandel sind und wir gemerkt haben, dass wir fast unmöglich konsistent vier Jahre lang ein Curriculum für einen Lehrling hinkriegen können. Das ist für uns unglaublich schwierig.»*

*«Bei Lehrlingen haben wir ein Problem. Du musst Lehrmeister sein, es ist extrem strukturiert [...], das können wir uns gar nicht leisten. [...] Im Moment mache ich das mit Praktikanten. Ich schaue, dass ich ganz viele junge Leute habe, denn das ist jedes Mal inspiring, auch wenn sie nur drei Wochen hier sind, danach müssen wir noch eine Referenz schreiben, die sie brauchen und sagen können, 'ich habe schon einmal für eine Firma gearbeitet, nämlich hier, hier und hier'.»*

Als Beispiele für flexiblere Strukturen wurde die Projektorientierung thematisiert und in diesem Zusammenhang auch die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.

*«Also wir haben hier einen Pool an Projekten. Du hast ein Riesenangebot, aber du bist dafür verantwortlich, dir deine Lehre so zusammenzustellen, wie du das, was du lernen möchtest, lernst. [...] es geht mehr so um modulare Bildung. [...] also ich finde projektbasiertes Lernen spannend. [In unserem Unternehmen] erfolgt das Lernen anhand von Rotationen [von Projekt zu Projekt].»*

*«Insbesondere, wenn man [das projektbasierte Lernen] auch unternehmensübergreifend machen könnte, dann wäre das glaube ich spannend, sowohl für die Lehrlinge als auch für uns. Aber es bedeutet, dass dann mehr Verantwortung bei den Lehrlingen ist wo ich nicht weiss, ob man das in dem Alter erwarten kann.»*

*«[...] ich glaube auch, dass die Agilität vielleicht so ist, dass man vielleicht [...] einen [Lehrling] von [einem grösseren Unternehmen hat, aber es] kann auch eine kleinere KMU sein, die tauschen vielleicht mit anderen Unternehmen Leute aus.»*

### **Praxisnahe Lernumgebungen**

Als Anforderung an die kaufmännische Grundbildung haben die Vertreter und Vertreterinnen der Unternehmen das praktische Üben von Kompetenzen benannt, welches vermehrt in die Ausbildung integriert werden könnte. Das Schaffen einer Umgebung, in der man in eigenen Projekten ausprobieren und auch scheitern darf, ermöglicht es, Kompetenzen praxisnah zu erwerben

*«Ich habe das Gefühl, wahrscheinlich musst du viel interdisziplinärer auch in der Ausbildung Projekte eigentlich durchleben und kannst wahrscheinlich dann mit erfahrenen Lehrern und Lehrerinnen ein Feedback schaffen, damit du merkst, [...] dass 'Scheitern dürfen' viel spielerischer möglich ist. Ich habe das Gefühl, dann ist die Lernkurve enorm steil.»*

*«Und ich glaube so das Thema Freiheit und Verantwortung, da musst du vielleicht auch mal eine Testumgebung haben, wo du das kennlernst.»*

Wie oben beschrieben, soll das KV als breite Grundbildung den Lernenden auch helfen, ihr eigenes Rollenprofil zu erkennen und zu entwickeln. Dies hätte zum Vorteil, dass junge Menschen ihre Ausbildung mehr nach ihren eigenen Bedürfnissen formen könnten und auch ihre eigenen Interessen und Stärken besser kennenlernen würden. In den Betrieben wird diese Art von Eigenverantwortung immer mehr gefordert. Die Schule, der Lehrbetrieb und die überbetrieblichen Kurse sollen einen Ort bilden, wo die Lernenden in diesem Prozess begleitet und Unsicherheiten reduziert werden.

*«Ich habe das Gefühl, [es könnte] eine Übungsumgebung [geschaffen werden], [in der] eigentlich auch die jungen Menschen irgendwie ein bisschen ihr Rollenprofil erkennen und [sich mehr Klarheit darüber schaffen können], was für eine Art [...] Rollenstrass sie suchen.»*

*«Es ist vielleicht auch eine Typenfrage, ob es jemand mag, wenn man selbst Lösungen finden muss, oder ob ihm alles vorgegeben wird. Und [in unserem Unternehmen], gerade im KV-Bereich, hatte ich jetzt oft das Gefühl, dass KV-ler, die zu uns kamen, es gewohnt waren, dass alles vorgegeben ist. Wie so eine Checkliste, wo sie immer dasselbe Ding machen müssen. Und bei uns sind sie dann plötzlich in dem Freiraum und dann sind sie oftmals überfordert. Das war viel öfter [bei den KV-Lernenden] so, als bei den anderen Lernenden.»*

Auf der einen Seite kann gesagt werden, dass KV-Lernende für Unternehmen attraktiv sind und bleiben, weil sie bei gezielter und unternehmensspezifischer Ausbildung langfristig an das Unternehmen gebunden werden können und Firmen so ein Stück weit weniger vom Arbeitsmarkt abhängig sind.

*«Du kannst nicht einfach warten und sagen, der Markt bildet dann schon aus und wir holen sie uns dann. Sondern du musst auch selbst ausbilden. Und da musst du schon mit Sorgfalt schauen, dass du bereits die Richtigen [auswählst], die dann auch in dem Kontext, den wir möchten, bestehen können. Da schauen wir schon bei der Ausbildung stark darauf.»*

Aus den Einschätzung der Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen ergibt sich folgende Schlussfolgerung:

**Fazit:**

Die KV-Lehre soll sich als zukunftsfähige Grundbildung für Nachwuchskräfte mit betriebswirtschaftlichen Berufsanforderungen positionieren, welche das Erlernen und die praktische Anwendung der Kompetenzen durch eine praxisnahe Lernumgebung ermöglicht. Die Nachwuchskräfte sollen ihr eigenes Rollenprofil erkennen und weiterentwickeln können.

## 6 Erkenntnisse aus den Interviews mit den Bildungsexperten und -expertinnen

Die im Folgenden präsentierten Erkenntnisse stammen aus den neun Interviews mit Bildungsexperten und -expertinnen. Die Ergebnisse geben Aufschluss über die Lernkonzepte und -formen, durch welche die in Kapitel 5 identifizierten zukünftigen Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Berufsbilder bestmöglich umgesetzt werden können. Des Weiteren wird dargestellt, welche Auswirkungen diese Erkenntnisse auf die zukünftige Rolle der Lehrpersonen haben sowie welche Implikationen sich für die institutionellen Rahmenbedingungen der kaufmännischen Grundbildung ergeben.

### 6.1 Lernkonzepte: Kompetenzorientierung in der KV-Ausbildung

Die Interviews mit den Bildungsexperten verdeutlichen, dass zukünftig kompetenzorientierte, zielorientierte Lernkonzepte wichtiger werden. Allerdings wird ein zu starker Fokus auf eine kompetenzorientierte KV-Ausbildung auch mit möglichen Gefahren in Verbindung gebracht. So könnte das KV nicht mehr als attraktive Alternative zum Gymnasium wahrgenommen werden, da die Vermittlung von fachlichem Inhalt an Relevanz verlieren würde.

*«Nicht nur die Berufsfähigkeit, aber auch die Gesellschaftsfähigkeit geht verloren. Wenn die KV-Lehre eine attraktive Alternative zum Gymnasium bieten soll, finde ich, muss man eben auch Inhalte haben können, die nicht nur reine Anwendung im KV-Beruf sind.»*

*«Wenn man sozusagen jetzt einfach den Hebel falsch stellt und zwar in Richtung weg von Allgemeinbildung, dann wird das KV wahrscheinlich an Relevanz verlieren.»*

Demnach ist die Vermittlung von Wissen auch in einer kompetenzorientierten Ausbildung nach wie vor wichtig. Ausserdem beinhaltet auch das Unterrichten von inhaltsgetriebenen Fächern das Lernen von gewissen Kompetenzen. So fördert das Fach Mathematik beispielsweise selbstständiges Denken und im Deutsch-Literaturunterricht können sowohl Konfliktfähigkeiten als auch Methodenkompetenzen entwickelt werden.

*«[...] Mathematik kann mir bewusstmachen, wie ich überhaupt denke. Also man kann lernen, mathematische Beweise zu führen und was ein indirekter Beweis ist. Das hat extrem viel mit Denkfähigkeit zu tun. Und wenn man Mathematik so thematisiert, dass es wirklich um ein bewusstes Denken geht, also eigentlich als Denken über das Denken, [...] dann wird dies selbstständiges Denken fördern.»*

*«Es gibt Leute, die sagen: ‚Warum muss man im KV im Deutschunterricht Literatur behandeln? Keiner hat mit Literatur zu tun, wenn er arbeitet.‘ Aber wenn man in der NZZ liest, dass der Schweiz langsam die gebildeten Leute ausgehen, dann muss man ja auch irgendwann einmal irgendwelche Sachen lernen, die eben ein bisschen den Horizont erweitern. Wenn man eben*

*Literatur liest, übt man ja dort eine Diskussion, Interpretation, Analyse dieser Werke, Konfliktfähigkeiten, Diskussion, all diese Methodenkompetenzen.»*

Diese Vermischung zeigt auf, dass eine klare Abgrenzung zwischen kompetenzorientierten und inhaltsgetriebenen Lernkonzepten sich als schwierig erweist. Gerade bei neu aufkommenden Themen steht zunächst häufig der Inhalt im Vordergrund und wird mit dem späteren Einbezug der Praxis zunehmend kompetenzorientierter, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

*«[...] Aber bei neuen Themen sind es dann auch häufig erstmal sehr, sehr stark Inhalte [...]. Es gibt jetzt viele [neue Themen wie den] 3D-Druck. Ist das jetzt Inhalt, ist es kompetenzorientiert? Der 3D-Drucker, der ist jetzt nun einmal da, dann muss man halt den 3D-Drucker lernen. Also, es ist manchmal pragmatisch und dann steht da am Anfang auch erstmals stark der Inhalt im Vordergrund, wo man ja erstmals verstehen muss, um was es bei der Technik geht. Ich glaube, da gibt es Innovationssprünge.»*

Die Bildungsexperten und -expertinnen beschreiben das Lernkonzept der Zukunft wie folgt:

**Fazit:**

Kompetenzorientierte, zielorientierte Lernkonzepte gewinnen an Bedeutung, die Vermittlung von kaufmännischem Fachwissen soll aber auch in Zukunft Bestandteil der Ausbildung sein.

## **6.2 Lernformen zur Umsetzung der in Zukunft relevanten Kompetenzen**

### **6.2.1 Fachkompetenzen**

#### ***Kaufmännisches Fachwissen***

Im Bereich der Fachkompetenzen wurde von den Bildungsexperten fast ausschliesslich die zukünftige Bedeutung von kaufmännischem Fachwissen diskutiert. Das Fachwissen ist zum einen der Inhalt von Bildung und zum anderen die Grundlage für den Erwerb anderer Kompetenzen.

*«Das Faktenwissen ist für mich klar unbestritten, weiterhin sehr wichtig und zwar einerseits inhaltlich [...] und andererseits auch formal, weil das auch ein bisschen der Witz an der Bildung ist. Es geht ja nie nur um den Bildungsinhalt an und für sich, sondern es geht um Bildungsinhalte als Turngerüst, um [...] eben auch überfachliche Kompetenzen zu erwerben.»*

*«Ich kann nicht Diskussionsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Selbstmanagement ohne Inhalt üben. Ich muss es ja mit irgendeiner Bezugsgrösse in Verhältnis setzen und irgendwo muss ich Fachwissen haben, um andocken zu können. [...] Softskills ohne Hardskills geht meiner Meinung nach nicht.»*

Neben dem kaufmännischen Fachwissen teilten die Bildungsexperten mit den Vertretern und Vertreterinnen von agilen Unternehmen die Ansicht, dass ein breites Generalistenwissen unabdingbar und daher in der kaufmännischen Grundbildung zu vermitteln ist. Dieses Generalistenwissen hat den Zweck, dass Lernende einzelne Wissensteile aus verschiedenen Gebieten besser einordnen und miteinander in Zusammenhang bringen können.

*«[...] weil das wahrscheinlich in dieser Entwicklung ähnlich bleiben wird, dass man das Generalistenwissen tatsächlich braucht, und nachher in der Tiefe hat man vielleicht seine Fachexpertise.»*

*«Ich glaube, ein Big Picture, die Landkarte, die ist total wichtig. Also einen Überblick über ein Gebiet zu haben, das ist total wichtig, wobei sich auch das immer schneller wandeln wird. [...] das heisst, es reicht nicht, dass ich eine Übersicht gekriegt habe, sondern ich brauche auch die Fähigkeit, mir diese Übersicht laufend neu zu verschaffen und auf dem Stand zu bleiben.»*

Eine mögliche Methode, um Lernenden ein breites Generalistenwissen zu vermitteln, ist die interdisziplinäre Ausbildung und Zusammenarbeit mit Personen aus anderen Bereichen wie zum Beispiel der Informationstechnologie. Zu einer solchen Erweiterung des eigenen Wissenshorizonts gehört ebenfalls ein besseres Verständnis, in welchem Themengebiet man selbst eine bestimmte Expertise hat und für welche Fragestellungen Spezialisten und Spezialistinnen aus anderen Disziplinen zu konsultieren sind.

*«Generalist wird man vielleicht auch, wenn man oft und gut interdisziplinär zusammenarbeitet. Dann versteht man immer mehr von den anderen Disziplinen, aber man versteht auch immer mehr [...], was man nicht weiss. Dann wird eigentlich die Landkarte vom Wissen, das man hat, immer grösser.»*

## **6.2.2 Methodenkompetenzen**

### ***Kreativität und innovatives Denken***

Um die Kompetenzen «Kreativität» und «innovatives Denken» zu fördern, bieten sich verschiedene Lernformen an. Zu diesen Formen gehören unter anderem projektorientierte Arbeit oder Fallstudien, die den Lernenden kreative und innovative Lösungswege abverlangen. Eine weitere Möglichkeit stellen unternehmerische Initiativen wie Intrapreneurship-Programme dar, die Lernende motivieren, Ideen für neue Produkte oder Prozessverbesserungen zu entwickeln.

*«Also ich meine, das schreit ja fast nach Projekt[arbeit] und nach Cases, in denen man möglichst [etwas] ausprobieren kann [...]. Dann kommt Problemlösungsfähigkeit, das vernetzte Denken und auch die Kreativität. Welche Lösungswege gibt es [...]? Und wenn das natürlich noch lernortübergreifend irgendwie möglich wäre, dann wäre das so ein bisschen das Ei des Kolumbus, das alle suchen.»*

*«Vielleicht den Leuten auch schon erlauben oder sie motivieren, selbst neben der Schule unternehmerisch tätig zu werden, wenn das möglich ist. Dass man so ein Intrapreneurship Office hat oder so.»*

### **Problemlösungskompetenz**

Eine weitere essenzielle Kompetenz besteht darin, komplexe Problemsituationen zu bewältigen. Als Lernmethode, bei der diese Kompetenz im Vordergrund steht, wurden von den Bildungsexperten vor allem Fallstudien genannt.

*«[...] wie gesagt, geht es hauptsächlich darum, unstrukturierte Probleme zu lösen. Und das hat hauptsächlich sehr stark damit zu tun, dass man überhaupt schon mit solchen unstrukturierten Situationen klarkommt und das ist das, was wir in diesen Case Studies auch gemacht haben.»*

## **6.2.3 Sozialkompetenzen**

### **Teamfähigkeit sowie Kompromiss- und Kooperationsfähigkeit**

Die Fähigkeiten, mit anderen Leuten im Team zusammenzuarbeiten sowie zu kollaborieren und Kompromisse zu finden, nannten die Bildungsexperten und -expertinnen oftmals zusammen und schätzten sie als wichtig ein. Um diese Kompetenzen zu vermitteln beziehungsweise bei den Lernenden zu entwickeln, wurden verschiedene teamorientierte Lernmethoden wie zum Beispiel das Erstellen eines Businessplans oder auch freiwillige Programme wie zum Beispiel Mobilitätsprojekte aufgeführt.

*«Die [Lernenden] mussten als Team einen Businessplan für ein Start-Up machen. Da muss ich sagen, das müsste überall vorgeschrieben sein.»*

*«[...] Mobilitätsprojekt: [Einer] unserer Lernenden [...] ist jetzt gerade vier Wochen lang in Lausanne bei einer ganz andern Firma, aber es ist eigentlich ein Sprachaufenthalt. Zwei Wochen in den Ferien und jetzt noch zwei, aber das hält dann auch mobil und fit und man arbeitet auch zusammen mit anderen Lernenden dort.»*

### **Führungskompetenz**

Während Führungskompetenzen von den Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen als sehr relevant eingestuft wurden, betonten die Bildungsexperten und -expertinnen, dass das KV eine Grundbildung für sehr junge Leute sei, bei der noch nicht die Führungskompetenzen im Vordergrund stehen. Allerdings anerkennen die Bildungsexperten und -expertinnen die Relevanz der Eigenverantwortung.

*«Wir sprechen von 15-Jährigen, die drei Jahre hier sind und dann wieder gehen. Das sind keine Kaderleute, die hier die Schule verlassen, sondern die haben eine dreijährige berufliche Grundbildung absolviert.»*

*«Also die geforderten Kompetenzen unterscheiden sich zwischen Führenden und Geführten immer weniger. Und das macht es natürlich auf eine Art für eine KV-Ausbildung auch einfacher, weil man bei diesen Leuten*

*noch nicht weiss, ob sie eher in die Rolle eines Führenden oder Geführten gehen. [...] und das heisst, den bewussten Umgang mit Verantwortung, den braucht es von allen Seiten.»*

## **6.2.4 Persönliche Kompetenzen**

### **Flexibilitätskompetenz**

Die höhere Veränderungsgeschwindigkeit in Zukunft erfordert von den KV-Absolventen mehr Flexibilität und Offenheit für Neues. Diese Kompetenz ist einerseits durch den Unterricht in der Berufsschule, andererseits ebenfalls durch die Kontaktpersonen im Unternehmen zu vermitteln.

*«Wenn [...] diese Sozialkompetenz oder stärkere Flexibilität [...] auch in der Ausbildung Eingang finden soll, dann wäre das etwas, was man ja auch abstrakter mit Beispielen thematisieren kann, die die Lernenden einbringen. Und im Unternehmen muss das ein Ausbildungsverantwortlicher sowieso auffangen.»*

### **Selbstmanagement**

In Bezug auf die in Zukunft relevanten Kompetenzen betonten die Bildungsexperten und –expertinnen insbesondere die Selbstführung und -reflexion von Lernenden. Ebenfalls haben sie bestätigt, dass der Erwerb dieser Kompetenzen während der KV-Ausbildung sinnvoll und wichtig ist. Während der Ausbildung dienen die Kompetenzen der Selbstführung und Selbstreflexion insbesondere dazu, dass die Lernenden ihr eigenes Rollenprofil sowie ihre Stärken und Potenziale erkennen können.

*«Ich bin wirklich stark davon überzeugt, dass in Zukunft die Fähigkeit der Reflexion [an Bedeutung gewinnen wird]: immer wieder sehr ehrlich zu sagen: ‚Wo stehe ich eigentlich?‘»*

*«Ich glaube, man müsste mit jedem Lehrling am Anfang der Lehre wirklich eine Coaching Session haben. „Was möchtest du erreichen? Was ist dein Ziel für die Lehre? [...] Was stellst du dir vor im Leben und wie kann die Lehre dazu beitragen?“ Vielleicht kennen viele noch keine Antwort und das ist auch okay. Aber ich glaube, nur schon die Perspektive, ‚es geht hier um mehr, ich habe noch mein Leben‘, ist schon ziemlich heilsam für einige.»*

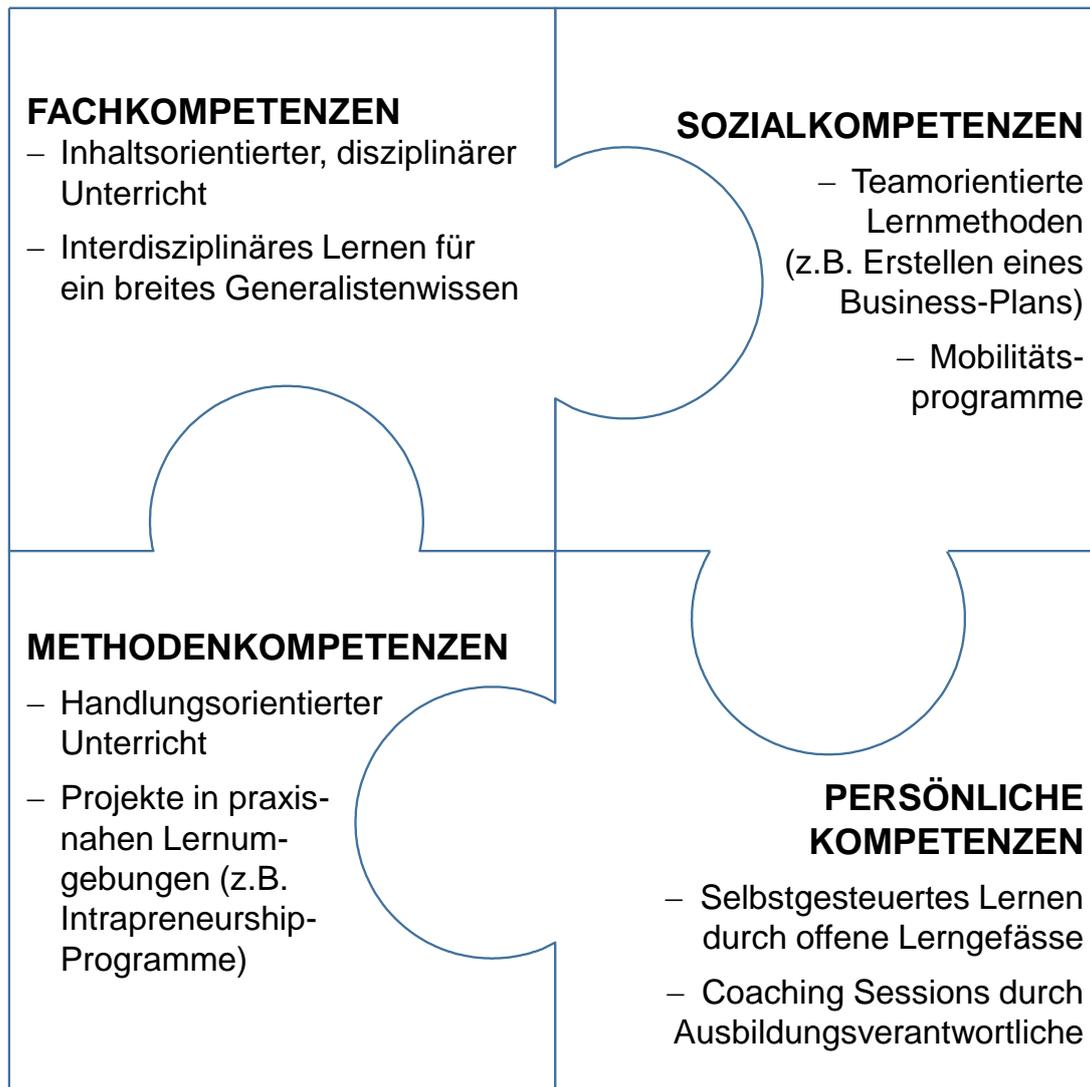


Abbildung 2: Lernmethoden für Zukunftskompetenzen  
(Quelle: eigene Darstellung aufgrund der Interviewanalyse)

Aus der Einschätzung der Bildungsexperten und -expertinnen ergibt sich folgende Schlussfolgerung:

**Fazit:**

Für die Entwicklung des Kompetenzportfolios wird ein Lernformenmix von den Bildungsexperten und –expertinnen vorgeschlagen, der sich aus (Inter-)Disziplinarität sowie Handlungs- und Teamorientierung zusammensetzt. Besonders relevant ist das selbstgesteuerte Lernen, dass die Rollenerkennung und -entwicklung der KV-Lernenden sicherstellen soll.

### 6.3 Auswirkungen auf die Rolle der Lehrpersonen

Die Rolle der Lehrpersonen wurde vor allem im Zusammenhang mit der Kompetenz des Selbstmanagements genannt und wenn in den Interviews über individualisierte Lernkonzepte

gesprächen wurde. Die Mehrheit der Bildungsexperten und -expertinnen haben darauf hingewiesen, dass die Lernenden noch sehr jung sind, wenn sie die Lehre beginnen. Deshalb ist es unabdingbar, dass sie im Prozess des individualisierten und selbstgesteuerten Lernens begleitet und an die neuen Kompetenzen herangeführt werden. Dies beinhaltet einerseits das Vorleben dieser Kompetenzen durch die Lehrpersonen, aber auch klare Abmachungen und Verbindlichkeiten. Jedoch ist hier anzumerken, dass die Lernenden zukünftig aus dem Lehrplan 21 kommen werden, was die Auswirkungen auf die Lehrpersonen abschwächen wird.

*«Natürlich kann man nicht einfach hingehen und sagen: ‚Heute Nachmittag macht jeder ein bisschen, was er will und dann schauen wir.‘»*

*«Unsere Schüler sind fünfzehn bis zwanzig [Jahre alt], so plus minus. [Darum] braucht es immer noch ein Anleiten oder ein Hinführen und ein Begleiten von dieser Selbstkompetenz und von der selbstorganisierten Lernumgebung. Einfach nur sagen: ‚Das ist das Ziel, macht mal!‘ Das funktioniert bei den ganz Fleissigen, ganz Disziplinierten, aber gerade in diesem Lebensalter hat man ja dann auch noch viel anderes im Kopf.»*

Individualisierte Lernformen können es Lehrpersonen ermöglichen, besser mit der Heterogenität der Lernenden umzugehen, welche eine grosse Herausforderung für Lehrpersonen darstellt. Offenerere Lerngefässe, wie zum Beispiel das begleitete Selbstlernen, sollen es den Lehrpersonen ermöglichen, diese Heterogenität zu erkennen und die Lernbegleitung entsprechend individuell anzupassen. Eine andere Möglichkeit bilden auch Freikurse, in denen sich Lernende einem spezifischen Interessensgebiet widmen können.

*«[...] Jeder Einzelne soll das bekommen können, diese Dosis von Input, die er oder sie braucht, um sich die Selbstkompetenz aneignen zu können.»*

*«Also bisher hat man meiner Meinung nach immer viel zu viel Gewicht auf die Förderung der Schwachen gelegt. Das ist ja sicherlich gut, aber den Talenten konnte man meiner Meinung nach zu wenig Beachtung schenken und das bietet natürlich ein vermehrtes Individualisieren, das dann eben durch solche Lernsequenzen möglich ist.»*

*«[...] vielleicht auch mehr Angebote schaffen, mehr Freifächer, mehr Freikurse. Wir haben jetzt beispielsweise bei uns an der Schule so einen Entrepreneurship-Kurs [...]. Einfach irgendwo irgendwas in den Leuten wecken, das nicht im 0815-Curriculum steckt.»*

Zudem setzt dies voraus, dass Lehrpersonen ihre eigenen persönlichen Kompetenzen kennen und auch vorleben:

*«Eine Lehrperson sich kann überlegen: ‚was von dem passt zu mir?‘ Auf jeden Fall würde ich am Anfang Zielklarheit herstellen: ‚Kannst du dich überhaupt damit identifizieren, dass deine Lernenden selbstständig denken lernen sollen? Kannst du überhaupt damit umgehen? Weil, wenn die selbstständig denken, dann ist das erste Symptom, wodurch du das erkennen kannst, dass sie dir widersprechen werden.‘»*

Des Weiteren wurde die Rolle der Lehrpersonen in Bezug auf das Spannungsfeld zwischen Inhalts- und Kompetenzorientierung thematisiert. Eine vermehrt (berufs-)kompetenzorientierte Ausbildung erfordert von Lehrpersonen, dass sie ein Verständnis, aber auch Interesse für die Praxis mitbringen. Dies hilft den Lehrpersonen in ihrem Unterricht, praxisrelevante Kompetenzen mit zu berücksichtigen und sich fachlich «à jour» zu halten. Zudem haben die Lehrpersonen so die Möglichkeit, sich ein Bild über den Arbeitsalltag ihrer Schüler zu machen.

*«Es gibt halt schon zum Teil von Seiten der Lehrpersonen ein gewisses Desinteresse an der beruflichen Realität. Und darum ist etwas, was ich auch seit Jahren mache, alle Lehrpersonen in meinem Modul auf Betriebsbesuche zu schicken.»*

*«Also wenn ich jetzt von Scheuklappen rede, meine ich es nicht böse [...]. Man muss die Scheuklappen ein bisschen auf tun. Erstens fachübergreifend, aber auch – und das haben die Lehrpersonen zum Teil wirklich noch nicht so – dass sie den Bedarf in der Praxis sehen. Es gibt Lehrpersonen, die haben noch gar nie oder nur vor langer, langer Zeit einmal im wirtschaftlichen Umfeld, in einer gewinnorientierten Umgebung gearbeitet.»*

Die Bildungsexperten und -expertinnen schätzen die Auswirkungen auf die Rolle der Lehrpersonen wie folgt ein:

**Fazit:**

Lehrpersonen müssen in Zukunft wegen der vermehrten Kompetenzorientierung über Praxiskennntnis und idealerweise auch über Praxiserfahrung verfügen. Zudem haben sie einerseits selbst eine Vorbildfunktion für die Kompetenzen. Andererseits sollen sie die Schüler und Schülerinnen befähigen können, Selbständigkeit zu entwickeln.

## 6.4 Anforderungen an die institutionellen Rahmenbedingungen

### **Veränderung des Mindsets der Bildungsinstitutionen**

Mehrere Bildungsexperten und -expertinnen haben betont, dass die gewünschten Veränderungen nicht alleine dadurch erreicht werden können, indem die Lehrpersonen die Lerninhalte und Lernmethoden anpassen. Damit der Change-Prozess gelingt, muss sich das Mindset der gesamten Bildungsinstitution verändern.

*«Ich glaube, wenn man sagt, es muss sich vielleicht Grösseres verändern, dann braucht es auch systemische Veränderungen [...]. Und wenn man es jetzt irgendwie schafft, alle Beteiligten, alle Akteure so auf die Schiene zu bringen, dann sehe ich [die Zukunft] viel positiver.»*

*«Es ist nicht mehr das Fach im Vordergrund, sondern die Kompetenzen sind im Vordergrund. Und da sind wir jetzt auch dabei, die ganze Crew, die ganze Lehrerschaft fit zu machen, dass sie diesen Switch macht: 'Nicht nur mein Fach ist zentral, sondern am Schluss die Kompetenz der Lernenden.'»*

Ein Interviewpartner hat diesen Prozess anhand des Beispiels der Kreativitätskompetenz wie folgt ausgedrückt:

*«Ich glaube eben, wenn man [Kreativität und innovatives Denken] in ein Lernsetting einbringen will, dann muss eben die Bildungsinstitution als Ganzes kreativ werden, oder? [Ansonsten] ist es auch wie eine double-blind Botschaft, nachher von den Lehrpersonen zu erwarten, dass sie Kreativität fördern, aber die Institution als Ganzes ist eigentlich kreativitätsfrei. Es macht keinen Sinn.»*

Zudem haben einige Bildungsexperten und -expertinnen auch darauf hingewiesen, dass ein solcher Veränderungsprozess viel Zeit braucht, insbesondere, weil sich auch die Ausbildung der Lehrpersonen verändern muss. Die heutigen Anstellungsbedingungen von Lehrpersonen sind nicht auf die zukünftigen Lehrformen, die teilweise mehr Präsenzzeit erfordern, ausgerichtet. Dies führt insbesondere dann zu Schwierigkeiten, wenn eine Lehrperson unter demselben Lehrvertrag in verschiedenen agilen Berufsausbildungen unterrichtet.

*«Wenn man am Grashalm zieht, reisst man ihn aus, [aber er] wächst deshalb nicht schneller [nach]. Also muss man sich auch Zeit geben und Mut haben, zu sagen: 'Das geht jetzt halt fünf oder sieben Jahre.' Weil letzten Endes müssen [sich] auch die ausbildenden Institutionen, also PH Zürich und Uni Zürich, die Lehrpersonen ausbilden, [verändern].»*

*«Es gibt Schulleitungen, die das Gefühl haben, sie müssten den ganzen Lehrkörper auswechseln. [...] ich wüsste nicht, durch wen [man ihn] ersetzt.»*

### **Lehrpläne flexibilisieren**

Die Bildungsexperten und -expertinnen haben ausserdem betont, dass der Lehrplan zurzeit relativ strikt vorgibt, was zu unterrichten und zu prüfen ist. Dies erschwert es den Lehrpersonen, auf aktuelle Geschehnisse einzugehen und Veränderungen in der Praxis in den Unterricht einzubauen.

*«Und dort sehe ich wirklich auch Herausforderungen, denn die Lehrpersonen oder die Schule, das Schulsystem schlussendlich, [...] geben gewisse Dinge vor [und wie diese vermittelt werden müssen]. [...] deshalb ist es schon meine Hoffnung, dass einerseits diese Formulierung oder auch diese Rahmenbedingungen aufgeweicht werden. Genau entlang dessen, dass man ein Lernsetting hat, wo man sehr adaptiv das nehmen kann, was es effektiv braucht.»*

Im Zusammenhang mit den beschriebenen Kompetenzen und den damit verbundenen, teilweise neuartigen Lernformen haben sich mehrere Bildungsexperten und -expertinnen ebenfalls für eine Neuausrichtung der Lernevaluation ausgesprochen. So eignen sich die klassischen Prüfungsformen zwar für die Überprüfung fachlicher Kompetenz, jedoch weniger für die Evaluation sozialer Kompetenzen. Aus diesem Grund bietet es sich an, das Repertoire an Lernevaluationen möglichst weit zu gestalten. Zu den von den Bildungsexperten und -expertinnen oft genannten Formaten gehörten unter anderem mündliche Prüfungen, eigenständige und teamorientierte Projektarbeiten sowie formative Assessments, die

regelmässige unbenotete Einschätzungen des Lernfortschritts darstellen. Es geht also darum, einen passenden Mix an Methoden zur Lernevaluation einzusetzen.

### **Lehrbetriebsverbände ermöglichen**

Mehrere Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen haben zu Bedenken gegeben, dass viele der agilen Organisationen nicht die Kapazität besitzen, eine drei- oder vierjährige Lehre anzubieten. Die Möglichkeit, dass Lernende während der Lehre in verschiedenen Betrieben arbeiten, haben die Bildungsexperten und -expertinnen grundsätzlich begrüsst. Sie sehen dies vor allem im Zusammenhang mit Lehrbetriebsverbänden als umsetzbar.

*«Das gibt es bei uns schon. Also das sind diese Lehrbetriebsverbände, wo sie teilweise ein halbes Jahr oder ein Jahr Lernende haben. Und das sind mehrere Kleinbetriebe [...]. Die haben einen ganzen Haufen ihrer Abteilungen outgesourced [...] und die sagen, sie können nicht mehr einen Kaufmann oder eine Kauffrau drei Jahre haben, weil sie einfach diese Abteilungen nicht mehr haben.»*

*«Das ist eine totale Chance. Also das haben wir jetzt auch schon, wir haben Lehrverbände, [...]. Das wird schon aktiv gelebt und für uns als Schule ist das fast nicht spürbar, ob jetzt ein Lernender aus einem Lehrverbund kommt oder einen Lehrbetrieb hat.»*

### **Interdisziplinarität fördern**

Auf die Möglichkeit von interdisziplinären Projekten an den Schulen haben die Bildungsexperten und -expertinnen grundsätzlich positiv reagiert. Sie haben jedoch auch betont, dass die Umsetzung von solchen Projekten teilweise schwierig respektive unrealistisch sein könnte. Möglichkeiten ergäben sich allenfalls durch ganz konkrete Projekte, wie beispielsweise lehrübergreifende Zusatzkurse oder Mobilitätsprojekte.

*«Das Zusammenarbeiten ist natürlich wieder Real Life. Die arbeiten dann im echten Leben auch zusammen und bearbeiten ein Projekt. Wenn das die Rahmenbedingung ermöglicht, dass man schulübergreifend in gewissen Modulen mit anderen Lernenden von anderen Lehren zusammenarbeitet, wäre das an sich ein cooler Effekt.»*

*«Also ich würde das jetzt nicht a priori ausschliessen. In der Regel ist es natürlich so, dass heute an vielen Schulen, die IT- oder ICT-Lernenden, Mediamatiker, Informatiker und KV-Lernenden nicht an der gleichen Schule sind. [...] Es müsste eine schulübergreifende Zusammenarbeit [geben] und dann könnte ich mir das höchstens noch im Rahmen eines konkreten Projektes vorstellen. [...] es muss am Schluss in beide Bildungspläne noch irgendwo reinpassen, aber jetzt ist es schon im Regelunterricht so komplex. Das halte ich eher für unrealistisch.»*

### **Sinnvolle Lösungen für Leistungsschwächere**

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, bieten individualisierte Lernformen den Lehrpersonen die Möglichkeit, besser mit der Heterogenität der KV-Lernenden umzugehen

und beispielsweise Talente besser zu erkennen und zu fördern. Im Vergleich zu anderen Berufsausbildungen oder der gymnasialen Ausbildung ist die Heterogenität bei KV-Lernenden sehr hoch. Deswegen stellt der Umgang mit dieser Vielfalt eine besondere Herausforderung für die Bildungsinstitution als Ganzes dar, die nicht ausschliesslich auf die Fähigkeiten der Lehrpersonen zu reduzieren ist.

*«[Das] Gymi hat ja mit der Aufnahmeprüfung [...] einen Filter. Den Filter haben wir im KV nur durch das Bewerbungsverfahren von den Lehrbetrieben [...] und das ist ein bisschen breiter. Also man hat wirklich Leute, die total Gymi-fähig sind, die aber halt das KV machen, und man hat Leute, die gerade so mit Ach und Krach irgendwie noch eine Stelle gefunden haben, vielleicht beim Onkel und so und die sind halt auch bei uns, die sind an einem ganz anderen Ort.»*

Mehrere Bildungsexperten und -expertinnen haben erwähnt, dass eine Entwicklung in Richtung mehr Eigenverantwortung und Individualisierung auch ein «Upskilling» der Lehre bedeutet. Auch das Wegfallen von routinemässigen Aufgaben in den Betrieben bedeutet, dass die Arbeit zukünftig eher anspruchsvoller wird. Dies stellt vor allem für schwächere Lernende eine ernstzunehmende Herausforderung dar, die neben individualisierten Lernformen auch Überlegungen bezüglich der institutionellen Rahmenbedingungen erfordert.

*«Es gibt ja keine Profile mehr in der künftigen Lehre, die B- und E-Profil Auseinanderhaltung [...]. Man hat gesagt, jedes Profil sei gleichwertig, aber de facto ist es eben nicht gleichwertig [...] und an sich ist die ganze Kompetenzorientierung eher upskillend als downskillend, ausser es fällt massiv Inhalt oder eine ganze Sprache weg [...], dann kann es sich wieder ausgleichen. Aber an sich ist die [Stärkung der] Sozialkompetenz und [die Förderung des] selbstorganisierten Lernen eher upskilling als downskilling. Das heisst, wir haben einen Bereich von Lernenden, denen das schwer fällt, die das nicht können.»*

*«[Eine Möglichkeit wäre, dass man] die Lernenden, die jetzt im B-Profil sind, die dort sogar schwach sind, zuerst in ein EBA [Anmerkung: eidgenössisches Berufsattest] schickt und dann nachher, nach diesen zwei Jahren EBA, können sie verkürzt die Lehre machen. [...] dass sie dann dadurch mit mehr Zeit befähigt werden. Also rein durch den Zeitfaktor.»*

### **Zukunftsfähigkeit der KV-Lehre**

Die meisten Bildungsexperten und -expertinnen haben betont, dass die KV-Lehre die thematische Breite behalten soll. Einerseits sind die Lernenden noch sehr jung, weshalb es für sie besonders wichtig ist, nach dem Abschluss vielseitige Optionen zu haben, die ihnen das lebenslange Lernen ermöglichen. Dazu gehören insbesondere auch Weiterbildungsmöglichkeiten nach Abschluss der KV-Lehre sowie auch die Möglichkeit während der KV-Lehre Wahlfächer zu belegen, um so ein eigenes Rollenprofil zu entwickeln.

*«[...] das KV [ist] sicherlich immer noch eine extrem gute Möglichkeit, [...] sofort in die erwachsene [...] Berufswelt einzutreten, ein relativ breites*

*schulisches Allgemeinwissen zu erwerben und [sich] tausende von Weiterbildungsmöglichkeiten, inklusive Berufsmatura, Passerelle, Matura, Studium, eigentlich alles, offenzulassen.»*

*«[Ich würde] mir wünschen, dass [...] innerhalb dieses KV's die thematischen Inhalte [...] noch breiter werden, aber im Sinn von Möglichkeiten. [Dass ich weiss,] was ich so ganz grundsätzlich [...] erhalte, wenn ich in eine KV-Lehre gehe. Ich weiss aber auch, ich habe innerhalb dieser Lehre noch Möglichkeiten, mich quasi zu spezialisieren.»*

Die Bildungsexperten thematisieren, wie wesentlich die Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen sind:

**Fazit:**

Für den Veränderungsprozess der kaufmännischen Grundbildung ist eine Mindset-Veränderung aller beteiligten Institutionen eine notwendige Bedingung, die zeitintensiv sein wird. Die Bildungsinstitutionen selbst sollen sich diesem Veränderungsprozess stellen, damit Lehrpläne flexibler und die Zusammenarbeit über Disziplinen hinweg gefördert werden kann. Zudem soll auch die Kooperation mit den Lehrbetrieben für eine praxisnahe Lernumgebung verstärkt werden. Es ist wünschenswert, dass Lehrbetriebe in Zukunft häufiger auch als Verbundeinheiten auftreten.

## 7 Fazit und Empfehlungen

### a) Zukunftskompetenzen im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich

Die drei Studienphasen (Studienanalyse, Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen sowie Bildungsexperten und -expertinnen) lassen ein kohärentes Bild der Zukunftskompetenzen erkennen. Auf der Stufe der Grundbildung haben die persönlichen Kompetenzen eine sehr hohe Relevanz, damit Selbständigkeit und lebenslanges Lernen befähigt werden. Auf dieser Basis kann eine breit verstandene Grundbildung wie das KV ihre Absolvierenden befähigen, ihr eigenes Rollenprofil zu erkennen und stetig weiterzuentwickeln.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, welche Schwerpunkte die Experten und Expertinnen beim Kompetenzportfolio setzen und welche Lernmethoden für die Entwicklung der Kompetenzen relevant sind.

Kategorie	Kompetenzen	Lernmethoden
Fachkompetenzen	<b>Kaufmännisches Fachwissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltsorientierter Unterricht</li> <li>– Interdisziplinäres Lernen für ein breites Generalistenwissen</li> </ul>
	<b>IT-Anwendungskennntnisse</b>	
	Digitale Navigationskennntnisse	
	Verstehen von IT-Sicherheit	
	Informationsfähigkeit	
	Prozessverständnis	
	Medienkompetenz	
Methodenkompetenzen	<b>Kreativität und innovatives Denken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Handlungsorientierter Unterricht</li> <li>– Projekte in praxisnahen Lernumgebungen (z.B. Intrapreneurship-Programme)</li> </ul>
	<b>Problemlösungskompetenz</b>	
	Unternehmerisches Denken	
	<b>Reflexions- und Entscheidungskompetenz</b>	
	Recherchefähigkeit	
	<b>Analytische Fähigkeit</b>	
	Effizienzorientierung	
Konfliktlösungskompetenz		
Sozialkompetenzen	Interkulturelle und Sprachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teamorientierte Lernmethoden (z.B. Erstellen eines Business-Plans)</li> <li>– Mobilitätsprogramme</li> </ul>
	<b>Kommunikationskompetenz</b>	
	Networking-Fähigkeit	
	<b>Teamfähigkeit</b>	
	<b>Kompromiss- und Kooperationsfähigkeit</b>	
	Wissenstransferfähigkeit	
	<b>Führungskompetenz</b>	

<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<b>Flexibilitätskompetenz</b>	– Selbstgesteuertes Lernen durch offene Lerngefässe  – Coaching Sessions durch Ausbildungsverantwortliche
	Ambiguitätstoleranz	
	<b>Lernbereitschaft</b>	
	Belastbarkeit	
	<b>Selbstmanagement</b>	
	Nachhaltigkeitsdenken	
Compliance		

Tabelle 1: Wichtigste Zukunftskompetenzen für KV-Lernende fett formatiert (Quelle: eigene Darstellung aufgrund der Studien- und Interviewanalyse)

### **Empfehlung für die kaufmännische Grundbildung:**

Nebst der Umgestaltung und Flexibilisierung der Lehrpläne für die Kompetenzorientierung sowie den anschlussfähigen Weiterbildungsmöglichkeiten ist die zukünftig vermehrt die Zusammenarbeit von Bildungsinstitutionen mit Lehrbetrieben zu verfolgen. Zudem soll der Fokus besonders auf die Führungskompetenz sowie die Selbstführung und –reflexion gelegt werden, welche im Vergleich zur letzten Studie aus dem Jahr 2016 stark an Bedeutung gewonnen haben.

### **b) Bedarf an Nachwuchskräften**

Durch die breit angelegten Kompetenzportfolios können die Nachwuchskräfte sowohl die Rollen von Führenden wie auch von aktiven Mitarbeitenden einnehmen. Zudem sind die ausgebildeten Nachwuchskräfte in der Lage, mit unvorhersehbaren Veränderungen umzugehen und sich dementsprechend weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund kann die kaufmännische Grundbildung auch zukünftig einen wichtigen Beitrag leisten, diesen steigenden Bedarf an selbständigen und veränderungsbereiten Nachwuchskräften abzudecken. Sowohl die Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen wie auch die Bildungsexperten und Bildungsexpertinnen stellen aber noch Positionierungs- und Kommunikationsdefizite fest, welche die kaufmännische Grundbildung angehen soll.

### **Empfehlung für die kaufmännische Grundbildung:**

Die anstehende Neupositionierung der kaufmännischen Grundbildung soll in einem breit abgestützten Stakeholder-Dialog geschärft und auch bekannt gemacht werden. Wesentliche Stakeholder sind nebst den Bildungsinstitutionen und Unternehmen, die bereits ebenfalls in dieser Studie adressiert wurden, zum Beispiel Eltern, zukünftige (KV)Lernende, ehemalige KV-Absolventen und -Absolventinnen, Lehrpersonen und Branchenverbände.

### **c) Herausforderungen für die Transformation der kaufmännischen Grundbildung**

Für die zukünftige kaufmännische Grundbildung können folgende drei Prinzipien formuliert werden.

- Kompetenzorientierung: Hinwendung von der Vermittlung von kaufmännischem Fachwissen hin zu handlungsorientiertem Lernen auf der Basis von Kompetenzen

- Selbstorganisation im Lernen: Aktivierung der Lernenden, eigene Beiträge zu leisten und eigenes Lernen selbst zu steuern.
- Kooperation als Lernprinzip: gemeinsames Arbeiten und Lernen innerhalb und zwischen den verschiedenen Lernorten.

Dieser Transformationsprozess wird insbesondere auch die verschiedenen Berufsfachschulen herausfordern:

**Empfehlung für die kaufmännische Grundbildung:**

Für den Veränderungsprozess der kaufmännischen Grundbildung ist eine Mindset-Veränderung aller beteiligten Berufsfachschulen, Branchenverbänden und Lehrbetrieben notwendig. Damit dieser stattfinden kann, braucht es einerseits weitere Pilotprojekte, die Möglichkeiten, aber auch Grenzen aufzeigen. Andererseits braucht es bei allen Berufsfachschulen eine Begleitung und Evaluation für die Umsetzung.

## 8 Quellenverzeichnis

- [1] Adler, T., & Salvi, M. (2017). *Wenn die Roboter kommen*. Retrieved from [https://www.avenir-suisse.ch/files/2017/10/wenn\\_die\\_roboter\\_kommen-den-arbeitsmarkt-fuer-die-digitalisierung-vorbereiten-ad.pdf](https://www.avenir-suisse.ch/files/2017/10/wenn_die_roboter_kommen-den-arbeitsmarkt-fuer-die-digitalisierung-vorbereiten-ad.pdf)
- [2] Balsmeier, B., & Woerter, M. (2019). Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction. *Research Policy*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010>
- [3] Brauch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). *TOP JOB-Trendstudie 2016: Arbeitswelt im Umbruch - Von den erfolgreichen Pionieren lernen*. St. Gallen.
- [4] Bughin, J., Ziegler, M., Mischke, J., Wenger, F., Reich, A., Läubli, D., ... Schmidt, M. (2018). *The Future of Work : Switzerland's Digital Opportunity*.
- [5] Bundesamt für Statistik (BFS) (2019). Eintritte nach Beruf, Lehrbetriebskanton, Ausbildungsform, Geschlecht und Jahr. Abgerufen von: [www.pxweb.bfs.admin.ch](http://www.pxweb.bfs.admin.ch)
- [6] Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731–756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- [7] Colbert, A. E., Yee, N., & George, G. (2016). From the editors: The digital workforce and the workplace of this future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- [8] Devaux, A., Belanger, J., Grand-Clement, S., & Manville, C. (2017). Education: Digital technology's role in enabling skills development for a connected world. *Proceedings of EMOOCs 2017: Work in Progress Papers of the Experience and Research Tracks and Position Papers of the Policy Track*, 104–111. <https://doi.org/10.7249/pe238>
- [9] Gehret, A.; Aepli, M.; Kuhn, A. & Schweri, J. (2019). *Lohnt sich die Lehrlingsausbildung für die Betriebe? Resultate der vierten Kosten-Nutzen-Erhebung*. Zollikhofen: Eidgenössisches Hochulinstitut für Berufsbildung.
- [10] Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations (ICEMI)*, 1(1), 250–253. <https://doi.org/10.26480/icemi.01.2017.250.253>
- [11] Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- [12] Klus, M. F., & Müller, J. (2018). *Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age*. Münster.
- [13] Kregel, I., & Ogonek, N. (2018). Digital Lean Competencies: Requirements for Public Administration. *Seventh International Conference on Lean Six Sigma, 7<sup>th</sup> & 8<sup>th</sup> May 2018*.
- [14] Liebermeister, B., & Merke, P. (2019). *Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter*. Frankfurt.
- [15] Loshkareva, E., Luksha, P., Ninenko, I., Smagin, I., & Sudakov, D. (n.d.). *Skills of the future - How to thrive in the complex new world*.

- [16] Minsch, R., & Can, E. (2019). Grosse Dynamik im Jobmarkt: Jede zehnte Stelle verschwindet - und noch mehr kommen dazu. *Dossierpolitik* #11/19.
- [17] Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krcmar, H. (2017). A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees. *Proceedings Der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (IW 2017)*, 46–60. St. Gallen: Leimeister, J. M.; Brenner, W.
- [18] Ricker, S., & Pütz, H. (2017). *Change Engine, while you are flying*. Köln.
- [19] Sachs, S., Meier, C., & McSorley, V. (2016). *Digitalisierung und die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder – eine explorative Studie*. Zürich.
- [20] Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- [21] Seufert, S., & Meier, C. (2016). From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 9(2), 27. <https://doi.org/10.3991/ijac.v9i2.6003>
- [22] Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- [23] van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- [24] Wadan, R., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). Understanding the Changing Role of the Management Accountant in the Age of Industry 4.0 in Germany. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5817–5826. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.702>
- [25] WEF. (2018). The Future of Jobs Report 2018. In *Insight Report*. <https://doi.org/10.1177/1946756712473437>
- [26] Zimmermann, A. (2015). Digitalisierung: Dilemma für Führungskräfte? *Führungskräfte Institut GmbH*.

## 9 Anhang

### 9.1 Anhang 1: Zukunftsrelevante Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Berufsbilder

Kategorie	Kompetenzen	Erläuterung	Quellen
Fachkompetenzen	Berufsspezifisches Fachwissen	Die Ausübung eines Berufes erfordert von Mitarbeitenden inhaltliches Wissen im jeweiligen Fachgebiet, was als Kompetenz auch in Zukunft relevant bleibt.	[15], [19]
	IT-Anwendungskenntnisse <sup>1</sup>	Die zunehmend digitalen Prozesse wecken den Bedarf nach Mitarbeitenden mit Anwendungskenntnissen von IT-Technologien (u.a. Programmierkenntnisse, Statistik, Cloud Computing, MS Excel, Kodierung, Data-Mining, usw.)	[8], [11], [12], [17], [19], [20], [23], [24]
	Digitale Navigationskenntnisse	Zusätzlich zur technischen Anwendung von IT-Programmen müssen Mitarbeitende befähigt sein, im virtuellen Umfeld zu navigieren. Dies beinhaltet das Suchen, Finden und Priorisieren von Informationen sowie die Einschätzung deren Qualität und Verlässlichkeit.	[7], [8], [12], [23]
	Verstehen von IT-Security	Die virtuelle Arbeit auf Plattformen und Servern macht es für Mitarbeitende unerlässlich, Kenntnisse über die Netzsicherheit zu haben.	[11], [17], [21]
	Informationsfähigkeit <sup>2</sup>	Aufgrund der wachsenden Verantwortung, welche Mitarbeitende übernehmen werden, wird aktuelles Wissen zunehmend wichtig.	[11]
	Prozessverständnis	Die höhere Prozesskomplexität erfordert ein breiteres und tieferes Prozessverständnis.	[11]
	Medienkompetenz	Durch die vermehrt virtuelle Arbeit sind Mitarbeitende dazu aufgefordert, Smart-Medien zu benutzen.	[8], [11], [14]
Methoden-kompetenzen	Kreativität und innovatives Denken <sup>3</sup>	Um dem Wettbewerbsdruck zu begegnen, sind innovative Produkte und Prozessinnovationen erforderlich, was von Mitarbeitenden und Führungskräften Kreativität und innovatives Denken verlangt.	[7], [8], [10], [11], [12], [17], [19], [20], [23]
	Problemlösungskompetenz	Mitarbeitende müssen fähig sein, Fehlerquellen zu erkennen und zu verstehen, Prozesse zu verbessern und aktiv nach Lösungen zu suchen.	[7], [8], [10], [11], [12], [17], [19], [20], [21], [23]
	Unternehmerisches Denken	Jede/r Mitarbeitende mit zunehmend verantwortungsvollen und strategischen Aufgaben muss unternehmerisch denken und handeln können.	[10], [11], [17]
	Reflexions- und Entscheidungskompetenz <sup>4</sup>	Weil Mitarbeitende eine höhere Prozessverantwortung haben, müssen sie in der Lage sein, eigene Entscheidungen treffen zu können. Dies erfordert kritisch reflektierte Beurteilungen über erhaltene Informationen sowie fundierte Entscheidungen zu treffen.	[10], [11], [17], [19], [21], [23]

	Recherchefähigkeit	Mitarbeitende müssen fähig sein, in einem sich rasch verändernden Umfeld verlässliche Quellen zu benutzen, um kontinuierlich neues Wissen zu finden.	[10], [11], [17], [19]
	Analytische Fähigkeit	Das Strukturieren und Untersuchen von grossen Datenmengen sowie komplexen Prozessen wird unerlässlich.	[10], [11], [12], [17], [24]
	Effizienzorientierung	Komplexe Probleme erfordern eine effiziente Lösungsfindung sowie ein effizienter Umgang mit Ressourcen.	[10], [11]
	Konfliktlösungskompetenz	Die stärkere Dienstleistungsorientierung verbessert Kundenbeziehungen; Konflikte müssen gekonnt gelöst werden.	[10], [11]
Sozialkompetenzen	Interkulturelle und Sprachkompetenz <sup>5</sup>	Bei global ausgerichteten Arbeitstätigkeiten müssen Mitarbeitende verschiedene Kulturen und insbesondere unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten verstehen sowie auch mit weltweiten Partnern und Kunden sprachlich kommunizieren können.	[11], [17], [19], [20], [23]
	Kommunikationskompetenz	Während die Dienstleistungsorientierung gute Zuhör- sowie Präsentationskompetenzen und somit Empathiefähigkeit erfordert, benötigt die zunehmend virtuelle Arbeit genügend virtuelle Kommunikationskompetenzen.	[8], [11], [12], [17], [19], [21], [23]
	Networking-Fähigkeit	Die äusserst globalisierten und miteinander verknüpften Wertschöpfungsketten erfordern Wissensnetzwerke.	[11], [17]
	Teamfähigkeit	Die vermehrte Arbeit in Teams und gemeinsame Arbeit auf Plattformen erfordert die Fähigkeit, soziale Netzwerke aufzubauen, Teamregeln zu respektieren, Informationen auszutauschen und sich aktiv an Diskussionen zu beteiligen	[11], [12], [17], [23]
	Kompromiss- und Kooperationsfähigkeit	Geschäftseinheiten entlang der Wertschöpfungskette entwickeln sich hin zu gleichberechtigten Partnern; jedes Projekt muss eine Win-Win Situation kreieren, insbesondere in Unternehmen mit zunehmender Projektarbeit.	[11], [12], [17], [19]
	Wissenstransferfähigkeit	Unternehmen müssen das angeeignete Wissen innerhalb ihrer Organisation beibehalten; insbesondere im Hinblick auf den demographischen Wandel muss explizites sowie auch implizites Wissen weitergegeben werden können.	[11]
	Führungskompetenz	Die abflachenden Hierarchien und die zunehmend verantwortungsvollen Aufgaben führen dazu, dass jede/r Mitarbeitende zu einem «Leader» wird. Führungskräfte müssen empathisch und auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitenden umgehen und sind zentral für die effektive Umsetzung der digitalen Transformation in Unternehmen.	[6], [10], [11], [12], [17], [19], [21]
	Flexibilitätskompetenz	Die zunehmend virtuelle Arbeit macht Mitarbeitende zeit- und ortsunabhängiger; die Arbeitsaufgabenrotation verlangt Mitarbeitende, flexibel mit ihren Verantwortungsbereichen umgehen zu können und anpassungsfähig zu sein.	[11], [12], [17], [23]

Persönliche Kompetenzen	Ambiguitätstoleranz	Die vermehrten Arbeitswechsel oder Neuausrichtungen erfordert von Mitarbeitenden, Veränderungen zu akzeptieren (insbesondere arbeitsbezogenen Wandel) sowie mit Dynamik und Unsicherheiten umgehen zu können.	[11], [17], [19], [20], [23]
	Lernbereitschaft	Vor dem Hintergrund dieser schneller werdenden Veränderungen, müssen Mitarbeitende eine hohe Lernbereitschaft aufweisen um sich stets weiterzubilden und die neusten Technologien verstehen und anwenden zu können.	[11], [17], [20], [23]
	Belastbarkeit	Mitarbeitende, die in Innovationsprozesse involviert sind, müssen, aufgrund von kürzeren Produktzyklen sowie geringeren Markteinführungszeiten, mit zunehmendem Druck umgehen können.	[11], [8], [19], [20]
	Selbstmanagement	Mitarbeitende müssen fähig sein, selbständig zu arbeiten, sich zu organisieren, sich eigene Ziele zu setzen sowie den eigenen Fortschritt bis hin zur Zielerreichung zu messen.	[12], [17], [19], [23]
	Nachhaltigkeitsdenken	Als Vertreter & Vertreterinnen ihrer Organisationen sind Mitarbeitende dazu aufgefordert, nachhaltige Initiativen zu unterstützen und ein ethisches Bewusstsein zu entwickeln.	[11], [17], [23]
	Compliance	Strenger werdende Regeln bezüglich IT-Sicherheit, im Umgang mit Maschinen oder bezüglich der Arbeitszeiten müssen eingehalten werden.	[11], [17]

Tabelle 2: Zukunftsrelevante Kompetenzen für betriebswirtschaftliche Berufsbilder (Quelle: Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl 2016. Eigene Darstellung und Übersetzung, mit eigenen Ergänzungen und eigenen Quellenangaben)

<sup>1</sup> Die IT-Anwendungskenntnisse wurden in der Ursprungstabelle von Hecklau et al. (2016) als «Programmierkenntnisse» bezeichnet. Zahlreiche Studien (siehe Quellenangaben in der Tabelle) weisen darauf hin, dass nicht nur Programmierkenntnisse, sondern auch andere digitale Anwendungskenntnisse erforderlich sind.

<sup>2</sup> Die Informationsfähigkeit wurde in der Ursprungstabelle als «State-of-the-art knowledge» bezeichnet. Der Begriff deutet gemäss den Autoren der vorliegenden Studien jedoch zu wenig auf eine «Kompetenz» und wurde deshalb umbenannt.

<sup>3</sup> Kreativität und innovatives Denken wurde in mehreren Quellen als zusammengehörend erwähnt, weshalb die ursprüngliche Kompetenz «Kreativität» mit «innovativem Denken» ergänzt wurde.

<sup>4</sup> Zur ursprünglichen «Entscheidungskompetenz» wurde noch die «Reflexionskompetenz» hinzugefügt. Dies wird von den Autoren der vorliegenden Studie als sinnvoll erachtet, da Kompetenz unter anderem die Fähigkeit, kritisch zu denken und zu reflektieren beinhaltet (van Laar et al., 2017).

<sup>5</sup> Die von Hecklau et al. (2016) genannte «interkulturelle Kompetenz» und «Sprachkompetenz» wurde von den Autoren zusammengefügt, da diese Unterscheidung in anderen Studien nicht gemacht wurde.

## 9.2 Anhang 2: Interviewleitfaden für Vertreter und Vertreterinnen von Unternehmen

Gliederung	Inhalte	Zeit
Begrüssung und Projektbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung des Projekts und Hintergrunds</li> <li>▪ Hinweis auf Vertraulichkeit, Anonymität und Aufzeichnung des Interviews</li> </ul>	
Einleitung	<p><i>Funktion und Aufgabenbereich</i></p> <p>Was sind Ihre Tätigkeits- und Aufgabenbereiche in Ihrem Unternehmen?</p>	5'
Themenblock I	<p><i>Kompetenzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kompetenzen sind für Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen aktuell besonders relevant? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insbesondere für untere und mittlere Kaderpositionen?</li> </ul> </li> <li>▪ Welche Kompetenzen werden für Nachwuchskräfte in unteren und mittleren Kaderpositionen in der Zukunft besonders relevant?</li> </ul> <p>Sie haben jetzt vor allem [...] Kompetenzen genannt – wie sieht es aus mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Fachkompetenzen werden besonders relevant?</li> <li>- Welche Methodenkompetenzen werden besonders relevant? (Kompetenzen zur erfolgreichen Anwendung von kaufmännischem Fachwissen)</li> <li>- Welche Sozialkompetenzen werden besonders relevant? (Fähigkeiten im Zusammenhang mit in Kommunikations- und Interaktionssituationen)</li> <li>- Welche persönlichen Kompetenzen werden besonders relevant? (Fähigkeiten den Berufsalltag als individuelle Persönlichkeit bestmöglich zu bewältigen)</li> </ul>	15'

Gliederung	Inhalte		Zeit
Themenblock II	<i>Leader-Follower-Beziehung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie wird sich in Zukunft die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (insbesondere auf Ebene unteres bis mittleres Kader) in Ihrem Unternehmen gestalten respektive verändern? (Identifikation mit dem Sinn der Unternehmen, Übernahme von Verantwortung, Äusserung von konstruktiver Kritik)</li> <li>▪ Welche Kompetenzen (technisch, methodisch, sozial, persönlich) werden in dieser Beziehung besonders relevant?</li> <li>▪ Wie wirkt sich die zukünftige Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (insbesondere auf Ebene unteres bis mittleres Kader) auf die Gestaltung der Hierarchieebenen in Ihrer Unternehmen aus?</li> </ul>	15'
Themenblock III	<i>Duales Bildungssystem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird der Bedarf an Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen (sowie an Fachexperten im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich) auf dem Arbeitsmarkt langfristig Ihrer Meinung nach eher zu- oder abnehmen?</li> <li>▪ Sehen Sie den Bedarf an Nachwuchskräften in unteren und mittleren Kaderpositionen (sowie an Fachexperten im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich) Ihres Unternehmens als künftig abgedeckt?</li> <li>▪ Wie viele (KV-)Lernende bilden Sie zurzeit in Ihrem Unternehmen aus?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird sich die Anzahl an KV-Lernende in Ihrem Unternehmen langfristig verändern?</li> <li>- Welche Rolle können Lernende zukünftig in Unternehmen einnehmen?</li> <li>- Was macht Ihr Unternehmen, damit die KV-Lehre weiterhin für Schulabgänger attraktiv bzw. nachgefragt bleibt?</li> </ul> </li> </ul>	15'
Interviewabschluss	Frage, ob ein zentraler Aspekt vergessen wurde; Dank für die Mitarbeit		5'

### 9.3 Anhang 3: Interviewleitfaden für Bildungsexperten und -expertinnen

Gliederung	Inhalte	Zeit		
Begrüssung und Projektbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung des Projekts und Hintergrunds</li> <li>▪ Hinweis auf Vertraulichkeit, Anonymität und Aufzeichnung des Interviews</li> </ul>			
Einleitung	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"><i>Funktion und Aufgabenbereich</i></td> <td>Was sind Ihre Tätigkeits- und Aufgabenbereiche in Ihrer Organisation?</td> </tr> </table>	<i>Funktion und Aufgabenbereich</i>	Was sind Ihre Tätigkeits- und Aufgabenbereiche in Ihrer Organisation?	5'
<i>Funktion und Aufgabenbereich</i>	Was sind Ihre Tätigkeits- und Aufgabenbereiche in Ihrer Organisation?			
Themenblock I	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"><i>Kompetenzen</i></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kompetenzen sind aufgrund Ihrer Erfahrung für Nachwuchskräfte relevant, um zukünftig Führungspositionen (im unteren bis mittleren Kader) einnehmen zu können? (ungestützt)</li> <li>▪ Story / Findings erste Interviewrunde:               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Wie können die folgenden Kompetenzen durch a) Lerninhalte, b) Lernsettings und c) Evaluationsformen vermittelt werden?</i></li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Diskussion der Thesen gemäss Kapitel 5.1</i></p> </td> </tr> </table>	<i>Kompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kompetenzen sind aufgrund Ihrer Erfahrung für Nachwuchskräfte relevant, um zukünftig Führungspositionen (im unteren bis mittleren Kader) einnehmen zu können? (ungestützt)</li> <li>▪ Story / Findings erste Interviewrunde:               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Wie können die folgenden Kompetenzen durch a) Lerninhalte, b) Lernsettings und c) Evaluationsformen vermittelt werden?</i></li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Diskussion der Thesen gemäss Kapitel 5.1</i></p>	30'
<i>Kompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kompetenzen sind aufgrund Ihrer Erfahrung für Nachwuchskräfte relevant, um zukünftig Führungspositionen (im unteren bis mittleren Kader) einnehmen zu können? (ungestützt)</li> <li>▪ Story / Findings erste Interviewrunde:               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Wie können die folgenden Kompetenzen durch a) Lerninhalte, b) Lernsettings und c) Evaluationsformen vermittelt werden?</i></li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Diskussion der Thesen gemäss Kapitel 5.1</i></p>			
Themenblock II	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"><i>Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung aus der Sicht der Unternehmen</i></td> <td> <p><u>Vorschläge aus der Praxis über die Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Wie schätzen Sie diese Vorschläge ein?</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Diskussion der Anforderungen an die Grundbildung gemäss Kapitel 5.3</i></p> </td> </tr> </table>	<i>Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung aus der Sicht der Unternehmen</i>	<p><u>Vorschläge aus der Praxis über die Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Wie schätzen Sie diese Vorschläge ein?</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Diskussion der Anforderungen an die Grundbildung gemäss Kapitel 5.3</i></p>	15'
<i>Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung aus der Sicht der Unternehmen</i>	<p><u>Vorschläge aus der Praxis über die Anforderungen an die kaufmännische Grundbildung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Wie schätzen Sie diese Vorschläge ein?</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Diskussion der Anforderungen an die Grundbildung gemäss Kapitel 5.3</i></p>			
Interviewabschluss	<p>Welche veränderten Formen von einer Lehre sehen Sie als zukunftsfähig? Wie beurteilen Sie die Weiterentwicklungschancen des KVs?</p> <p>Frage, ob ein zentraler Aspekt vergessen wurde; Dank für die Mitarbeit</p>	5'		