



Erfolgreiche Unternehmen fragen nicht nur nach Fachkompetenzen. Gesucht werden Mitarbeitende mit Führungs-, Sozial- und Digitalkompetenzen.



# Kompetenzen entwickeln für den künftigen Job

**Dr. Marius Klauser, Direktor und CEO, EXPERTsuisse, Geschäftsführer «allianz denkplatz schweiz»**

Früher war im Beruf hauptsächlich Faktenwissen verlangt. Heute werden die Kompetenzen wichtig. Denn sie generieren Mehrwert im jeweiligen Berufsfeld. Arbeitnehmende, Arbeitgebende und das Bildungssystem haben sich auf neue Anforderungen einzustellen.

«Wandelnde Lexiken», Personen, die ein unglaubliches Allgemeinwissen hatten, waren früher besonders gesucht. Heute sind diejenigen Personen gefragt, die viel können. Wissen wird von Können abgelöst. Oder anders ausgedrückt: Fähigkeiten und Kompetenzen werden immer wichtiger als Faktenwissen, da sie einen Mehrwert generieren. Dieser Wandel ist von enormer Tragweite. Ausgelöst wurde er zum einen, indem Unmengen an Informationen faktisch zu jeder Zeit an jedem Ort für alle verfügbar sind. Zum anderen ist die Komplexität der zu lösenden Problemstellungen gestiegen, wodurch erweiterte Kompetenzen notwendig werden.

**Sich weiterentwickeln in einer veränderten Arbeitswelt**  
Aufgrund von Globalisierung, Digitalisierung und gesellschaftlichem Wandel verändern sich Branchen und

Geschäftsmodelle radikal. Folglich wandeln sich auch die Art der Arbeit und die Berufsfelder. Viele Menschen gehen davon aus, dass Roboter nie in bedeutendem Masse in den Arbeitsmarkt vorstossen werden. Aber noch mehr Leute denken, dass Roboter den Menschen ersetzen und die Vorherrschaft übernehmen werden, was zu einer technologisch bedingten Massenarbeitslosigkeit führen würde. Eine unheilige Allianz von Technologieenthusiasten und Kapitalismuskritikern beschwört das Ende der menschlichen Arbeit herauf.

Nüchtern betrachtet ist aber weder Stillstand noch Untergang das, was in den kommenden Jahrzehnten hinsichtlich der menschlichen Arbeit geschehen wird. In der Schweiz ist eine weitere Verlagerung vom Landwirtschafts- und Industriesektor zum Dienstleistungssektor wahrscheinlich. Aber gerade im Dienstleistungssektor ist von einer zuneh-



menden Polarisierung auszugehen. Hoch und niedrig qualifizierte Jobs dürften auch in 20 bis 30 Jahren in grosser Zahl vorhanden sein, während Jobs mit mittlerer Qualifikation mit entsprechenden Routinetätigkeiten aufgrund der fortschreitenden Automatisierung abnehmen dürften. Mit Blick auf die Beratungs- und Finanzbranche bedeutet dies, dass es mittel- bis langfristig beispielsweise klassische Steuerfachkräfte kaum mehr brauchen wird. Hingegen werden kompetente Steuerexperten weiterhin gefragt sein, etwa diplomierte Steuerexperten, die kreative, gesetzeskonforme Steuerlösungen entwickeln und somit einen Mehrwert generieren.

**Berufe verschwinden, neue Berufe entstehen**

Künstliche Intelligenz wird derzeit breit thematisiert. Was in Wirtschaftszweigen wie der Beratungs- und Finanzbranche aber besonders zählt, ist die natürliche Intelligenz. Diese braucht es nämlich, um komplexe Sachverhalte zu beurteilen und Routinetätigkeiten erfolgreich zu automatisieren. Im Sinne eines nachhaltig komparativen Vorteils gegenüber Robotern gilt es, sich gerade auf menschen-spezifische Eigenheiten und Vorteile zu fokussieren. Dabei entstehen neue Berufe (beispielsweise Social-Media-Therapeut, Cybersoldat), während bisherige Berufe verschwinden (beispielsweise Taxifahrer, klassische Buchhalter) oder sich weiterentwickeln (beispielsweise diplomierte Steuerexperten, Wirtschaftsprüfer).

**Fachkompetenzen alleine reichen nicht aus**

Damit berufliche Veränderungen und Weiterentwicklungen möglich werden, ist der einleitend erwähnte Wandel vom

Wissen hin zum Können notwendig. Die Wichtigkeit der Orientierung am Können und an den entsprechenden Kompetenzen zeigt sich auch bei den Lehrgängen der höheren Berufsbildung. Weil diese seit eh und je nicht einfach losgelöst von der Wirtschaft stattfinden, sondern berufsbegleitende Lehrgänge mit nachzuweisender Fachpraxis sind, tut man sich hier leichter, weniger in Fachbegriffen und mehr in Fachkompetenzen zu denken. Das Vermitteln von Fachkompetenzen bedingt logischerweise auch andere didaktische Ansätze, etwa Falllösungen und Gruppendiskussionen.

Doch Fachkompetenzen alleine reichen heutzutage und erst recht in Zukunft nicht mehr aus. Es braucht ergänzend Führungs-, Sozial- und Digitalkompetenzen für das erfolgreiche Führen von Personen, Projekten und ganzen Firmen. Diese Kompetenzerweiterung ist zwingend notwendig, unter anderem, weil sich die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen, aber auch zwischen Unternehmen und Kunden oder Lieferanten massiv verändert. Letztlich geht es stets um die Frage, welche konkreten Kompetenzen es braucht, um einen Mehrwert zu generieren.

**Kompetenzorientierte Ausbildungen führen weiter**

Nehmen wir das Beispiel des diplomierten Steuerexperten. Hier handelt es sich um Personen, die mehrheitlich über einen universitären Abschluss verfügen und berufsbegleitend eine Ausbildung absolvieren, die mit einem eidgenössischen Expertendiplom abschliesst. Dies, weil sie wissen, dass ihnen damit ein attraktiver Arbeitsplatz mit raschem Anstieg von Kompetenzen, Gehalt und Entwicklungsmöglichkeiten sicher ist.



Wer denkt, dass aufgrund von E-Learning Kompetenzerwerb alleine, überall und jederzeit möglich sei, täuscht sich.

Ein Expertendiplom im Bereich Steuern steht für Kompetenz im Lösen komplexer nationaler und internationaler Steuerfragestellungen. Diplomierte Steuerexperten sind für Kunden und Steuerbehörden wichtige Ansprechpartner. Sie schaffen Mehrwert respektive Einsparungen für Kunden durch kreative Lösungen innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Karrierechancen reichen von fachlicher Vertiefung über Führungsverantwortung und unternehmerische Beteiligung bis hin zu Schlüsselfunktionen in der Wirtschaft (VR, GL, Head Tax/Legal/Compliance) und der Verwaltung. Ähnlich funktionieren auch andere kompetenzorientierte Ausbildungen in anderen Berufsfeldern. Diplome und Titel werden immer mehr kompetenzorientiert verliehen und als Eintrittsticket für attraktive Berufslaufbahnen erachtet.

### **Einheitliches Bewertungssystem für Bildungsabschlüsse**

Zertifikate und Diplome sind geschätzte Kompetenzbestätigungen. Im Gegensatz zu von Dritten gefälligkeitshalber bestätigten Skills auf Social-Media-Plattformen stehen hinter seriösen Zertifikaten und Diplomen anspruchsvolle Prüfungen. In dieser Hinsicht das höchste Ansehen in der Schweiz geniessen die sogenannten höheren Fachprüfungen, die zu einem eidgenössischen Diplom führen, beispielsweise «dipl. Wirtschaftsprüfer/in», «dipl. Steuerexperte/in», «dipl. Treuhandexperte/in».

Mittlerweile gibt es eine Flut von Abschlüssen respektive Titeln im Schweizer Bildungssystem. Rekrutierungsverantwortliche in Unternehmen tun sich oft schwer mit dem Titelwildwuchs, der sich in Bewerbungsdossiers manifestiert. Hier ist das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) gefordert, denn es hat die Möglichkeit, hier gesamtschweizerisch u. a. für alle Diplomtitel Transparenz zu schaffen. Das Instrument dazu ist der Nationale Qualifikationsrahmen (NQR), der sich am Europäischen Qualifikationsrahmen orientiert. Die Abschlüsse können damit geprüft und eingestuft werden, damit sie mit anderen Abschlüssen auf nationaler und internationaler Ebene verglichen werden können. Die Einordnung der Ausbildungsabschlüsse erfolgt kompetenzorientiert und mit acht Niveaustufen, was Orientierung schafft zur Frage, welche Kompetenzen hinter welchen Titeln stecken.

### **Modulare Lehrgänge und «Blended Learning»**

In der Beratungs- und Finanzbranche starten jedes Jahr viele Personen umfassende Diplomlehrgänge. Andere brauchen kein derart umfassendes Wissen und Können auf Expertenniveau, sondern lediglich eine Erstausbildung oder eine Vertiefungsausbildung zu einem spezifischen Thema. Hinzu kommt, dass die dadurch erworbenen Kompetenzen aus Sicht von Arbeitgeber und Arbeitnehmer eventuell nicht erst in drei Jahren, sondern in einem Jahr vorhanden sein müssen. Hier öffnet sich, gerade auch aufgrund der neuen Technologien, ein Feld für weitere, wesentlich stärker modularisierte Bildungslehrgänge. Wer aber jetzt denkt, dass aufgrund von E-Learning Kompetenzerwerb überall und jederzeit möglich sei, täuscht sich. E-Learning hat viele Vorzüge, gerade beim Informieren

über Fachtheorien. Wenn wir indes statt Wissen Können vermitteln wollen, dann sind Präsenz- und Kleingruppenveranstaltungen zentral. Neue Technologien führen also nicht zu einer rein virtuellen Welt, sondern im Sinne des «Blended Learning» zu einer sehr wirksamen Vor- und Nachbereitung von Präsenzveranstaltungen.

### **Drei Perspektiven – jede ist wichtig**

Geht es darum, den Arbeitsmarkt in der Schweiz auch künftig interessant und entwicklungsfähig zu halten, müssen die volkswirtschaftliche, die unternehmerische sowie die persönliche Perspektive und ihre Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet werden. Nur wenn auf allen drei Ebenen Veränderungen stattfinden, wird die Schweiz ein attraktiver Wirtschafts- und Lebensraum bleiben können.

Volkswirtschaftlich geht es darum, zeitnah das Bildungssystem und das Arbeitsgesetz zu modernisieren. Für beides braucht es vermehrt den «Blick von aussen» für eine ganzheitliche Lösungsfindung statt jahrzehntelanger Abklärungen, Studien und Projekte von Personen, die als Teil des Systems allzu oft ihre eigenen Interessen und Dogmen vertreten. Warum muss man lange analysieren, um zu merken, dass heutzutage Programmieren eher die Basis-sprache ist als Latein? Oder dass Wirtschaftskunde eher gelehrt werden sollte als «Die bekanntesten 100 Wild- und Gartenblumen». Für das Arbeitsgesetz gilt das Gleiche wie für das Bildungssystem: Vieles ist gut, aber punktuelle Modernisierungen sind längst überfällig. Es erstaunt kaum, dass ein über 50-jähriges Arbeitsgesetz aus der Fabrik- und Industriezeit mit starren Arbeitsformen nicht mehr passt für eine Gesellschaft, die Beruf und Familie vereinbaren möchte und daher flexible Arbeitsformen wünscht. Unternehmensseitig geht es darum, dass Arbeitgebende die unterschiedlichen Arbeitseinsatz-, Schutz- und Entwicklungsbedürfnisse von Mitarbeitenden adäquat berücksichtigen. Hierzu gehören auch das Verfügbarmachen von flexiblen Arbeitsbedingungen und ein zeitgemässer Gesundheitsschutz, der den psychosozialen Risiken mehr Rechnung trägt. Verantwortungsvolle Arbeitgebende bieten den Mitarbeitenden Rahmenbedingungen, die produktives Arbeiten ermöglichen und auch eine berufliche Entwicklung zulassen. In einer zunehmend komplexen Welt wird ein Arbeitgeber nicht immer Arbeitsplatzsicherheit bieten können, er kann aber seine Mitarbeitenden arbeitsmarktfähig halten. Bildung wird so zur geteilten Verantwortung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Auf persönlicher Ebene geht es um die Lebenstüchtigkeit in der neuen Arbeitswelt, wozu es ein solides Fundament braucht (Kinderstube und Ausbildung), eine stetige Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen (inkl. Führungs-, Sozial- und Digitalkompetenzen) sowie die notwendige Berufstaktik, um in einer sich schnell verändernden Welt den nächsten Entwicklungsschritt stets so zu gehen, dass die Anzahl der Optionen grösser wird. Entscheidend dabei ist der Blick auf den gemeinsamen Kern von Wirtschaft, Arbeit und Bildung – nämlich die zukünftig nachgefragten Kompetenzen mit Mehrwert.