

DIE KAUFMÄNNISCHEN JOBS WERDEN ANSPRUCHSVOLLER

Die Digitalisierung verändert die kaufmännischen Berufe. Kommunikation, Flexibilität und Digitalkompetenz sind unerlässlich, um den Wandel zu bewältigen. Dies zeigt eine Studie der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.



Rolf Murbach



Schnittstellenfunktion: Kommunikation wird immer wichtiger.

Die Digitalisierung beschäftigt uns - und ist Anlass zur Sorge. Wie viele Jobs werden dem Wandel zum Opfer fallen? Geschäftsmodelle werden umgekrempelt und Berufsprofile verändern sich. Was kommt? Man weiss es nicht. Dutzende von Studien liefern Resultate: ein gefundenes Fressen für Medien, die schrille Zahlen mögen. Man liest: 47% aller bestehenden Stellen in den USA sind durch die Digitalisierung gefährdet, viele Berufe werden verschwinden. In der Europäischen Union sollen es sogar 54% sein.

Aber man vernimmt auch Positives. Eine Studie prognostiziert für die Schweiz bis 2025 270000 neue Jobs. Al-

lerdings würden sich diese von heutigen Tätigkeiten stark unterscheiden. Und damit wir ob der schönen Aussichten nicht übermütig werden, liefern die

«Sich immer wieder auf neue soziale Konstellationen einzulassen, ist anspruchsvoll.»

Autoren der Studie gleich den Hammer mit: Die Automatisierungswahrscheinlichkeit von Routinetätigkeiten ist schwindelerregend. Sie liegt bei rund

95%. Betroffen seien Berufe in Büro, Verkauf, Datenerfassung und Schaltdiensten.

Die Arbeitswelt verändert sich in den nächsten Jahren also radikal. Jobs gehen verloren oder werden umgestaltet. Es entstehen aber auch neue Tätigkeitsfelder im Zusammenhang mit neuen Produkten und Dienstleistungen. Digitale Plattformen, Crowdsourcing und Sharing Economy wirken sich dabei auf die Berufswelt aus. Und die Automatisierung soll weitergehen; eine nächste Revolution steht uns bevor. Sie betrifft die Beziehung Mensch-Maschine. Schon heute übernehmen Computer höchst komplexe Aufgaben, berücksichtigen beispielsweise in der Anlagebera-



tung die Emotionen der Anleger bei ihren Entscheidungen. Man spricht von «The second Machine Age». Das neue Zeitalter wird die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft umkrempeln.

WIDERSPRÜCHE UND SPEKULATION

Wie sollen wir uns auf die Zukunft einstellen, wenn uns die Studien Widersprüchliches vermitteln, wenn uns die Wissenschaftler gleichzeitig Mut machen und Angst einflößen? Vieles ist Spekulation, das ist meist so, wenn es um die Zukunft geht. Man muss sich wohl einfach eingestehen: Wir können nicht wissen, wie die Arbeitswelt von morgen aussieht. Wir müssen mit Unsicherheiten leben, können Mutmassun-

gen anstellen. Das war im Übrigen schon immer so, wenn sich Gesellschaft und Wirtschaft verändert haben. Es kam meist anders, als man dachte. Das ist auch heute der Fall. Einziger Unterschied zu früheren Revolutionen: Alles geht sehr schnell. Der Wandel ist rasant.

Wenn es schon keine Gewissheiten gibt, so kann man wenigstens versuchen, Szenarien zu formulieren: mögliche Entwicklungen in der Arbeitswelt, Veränderungen von Berufen und Wandel im Bildungswesen. Damit man auf die Umwälzungen vorbereitet ist. Genau das hat die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich mit ihrer vor kurzem publizierten Untersuchung zur Digitalisierung und Zukunft kaufmännischer Berufsbilder getan. «Wir wollten nicht über Jobvernichtung spekulieren», sagt Co-Autorin Sybille Sachs, Leiterin des Institutes für Strategisches Management an der HWZ. «Vielmehr versuchten wir aufzuzeigen, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die kaufmännischen Berufe hat und was dies für die Aus- und Weiterbildung bedeutet.» Und Claude Meier, stellvertretender Leiter des HWZ-Instituts und ebenfalls Studienautor, ergänzt: «Unser Vorgehen war explorativ, nicht prognostizierend. Wir befragten nach der Sichtung vieler bestehender Untersuchungen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Branchen.» Das Ziel der vom Kaufmännischen Verband und dem Think Tank Thurgau in Auftrag gegebenen Untersuchung: die Erarbeitung von Empfehlungen für die Weiterentwicklung der kaufmännischen Berufsbilder.

ROUTINEJOBS VERSCHWINDEN

Zuerst wurden sieben qualitative Experteninterviews durchgeführt. Welche kaufmännischen Berufsbilder werden vom digitalen Wandel am stärksten betroffen sein? Werden sich die Berufsbilder verändern? Kommen neue hinzu? Und welche Kompetenzen müssen Berufsleute künftig mitbringen, um in der Arbeitswelt zu bestehen? In einem zweiten Schritt vertieften 22 weitere Fachleute im Rahmen eines World-Cafés die Themen. Schliesslich arbeitete das Autorenteam Empfehlungen für Unternehmen, für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie für Bildungsinstitutionen aus.

Fazit der Studie: Der Kostendruck führt zu einer verstärkten digitalen Au-

tomatisierung von Routinearbeiten. Die Digitalisierung wird allerdings über eine reine Automatisierung einfacher Tätigkeiten hinausgehen, denn humanoide Roboter werden immer wichtiger und übernehmen auch komplexe Aufgaben. Die Digitalisierung führt



Sybille Sachs

Leiterin Institut für Strategisches Management HWZ

«Der Transfer zwischen Ausbildung und Berufspraxis wird immer wichtiger.»

weiter zu einer Verwischung der Unternehmens- und Branchengrenzen sowie zu einer Verflachung der Hierarchien. Neue Tätigkeitsfelder und entsprechende Kompetenzprofile gewinnen an Bedeutung.

Die Autoren kommen zum Schluss, dass Arbeitnehmer in Zukunft noch mehr gefordert sind, als dies schon heute der Fall ist. Die Sozial- und Selbstkompetenz wird wichtiger. «Viele arbeiten als Portfolio-Worker vermehrt projektbezogen in verschiedenen Teams», sagt Sybille Sachs. «Sich auf immer wieder neue soziale Konstellationen einzulassen, erfordert hohe soziale und kommunikative Kompetenzen.» Zudem müssen die Menschen sogenannte Übersetzungsfähigkeiten entwickeln: Strategisches in Operatives überführen, zwischen Teams vermitteln, adressatengerecht kommunizieren.

PROJEKTE UND PLATTFORMEN

Immer bedeutender werden Tausch-Plattformen. Neben den Festanstellungen werden Arbeitnehmer ihre Dienste vermehrt projektbasiert und allenfalls mehreren Unternehmen gleichzeitig anbieten. Firmen wiederum engagieren Mitarbeitende nur für bestimmte Aufgaben. Ein in der Studie befragter Experte sagt: «Grossunternehmen werden in Zukunft solche Plattformen sein – Plattformen für den Austausch von

Bedürfnissen und Angeboten.» Die Arbeitswelt entwickelt sich in diese Richtung, das zeigt auch die Rekrutierungspraxis vieler Firmen. Sie suchen Fachkräfte zunehmend über Social Media. Nochmals der Experte: «In Zukunft geht es um active search. Man ist auf den Plattformen miteinander verbunden, baut Pools auf und weiss so, welche Spezialisten es in bestimmten Bereichen gibt.»

Der Studie zufolge hat der kaufmännische Beruf weiterhin Zukunft. Nach wie vor wird das Berufsbild durch generalistische Ausbildung und Spezialisierung geprägt sein. Dennoch müssen sich die Lehrpläne den neuen Anforderungen anpassen. Insbesondere soll «ein Verständnis für die digitalisierten, disruptiven Geschäftsmodelle und eine noch stärkere Kunden- und Handlungsorientierung» entwickelt werden. Sybille Sachs und Claude Meier sind sich einig: «Der kaufmännische Angestellte muss sich in Richtung eines übersetzenden Entrepreneurs entwickeln. Kaufleute übernehmen immer mehr eine koordinierende Schnittstellenfunktion.»

Die klassische Karriere verliert möglicherweise ihren Reiz. Schon heute kann man beobachten, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihrer inneren Motivation folgen. Sie tun, was sie interessiert.

GEWINNER UND VERLIERER

Zu den Digitalisierungsgewinnern gehören diejenigen, die sich auf Unsicherheit einstellen können und denen Portfolio-Work liegt. Mal da ein Job, mal dort eine Aufgabe, möglichst abwechslungsreich, möglichst viele Herausforderungen. Es ist für sie selbstverständlich, dass sie in ihrem Fach à jour bleiben und digitale Tools beherrschen. Wenig Hierarchien und viel Gestaltungsspielraum - das liegt ihnen. Sie sind flexibel, agil, maximal digital. Sie mögen keine starren Strukturen, sondern bevorzugen dynamische Kooperationsformen. Wenn es disruptiv zu und her geht, dann blühen sie auf.

Aber es gibt auch die Digitalisierungsverlierer. Sie sind weniger virtuos in dieser agilen Form der Lebensgestaltung. Es fällt ihnen schwer, die hohen Ansprüche der Arbeitswelt zu erfüllen und mit Unsicherheit umzugehen. Sie sind weniger qualifiziert und müssen Jobs annehmen, die alleine der Exis-



OFFSHORING-STUDIE

Der Kaufmännische Verband hat eine zweite Studie zum Thema Offshoring durchgeführt. Auch diese Untersuchung zeigt auf, dass sich das kaufmännische Berufsbild verändern wird, dass die Jobs anspruchsvoller werden und dass Routinejobs gefährdet sind, weil sie möglicherweise zunehmend ins Ausland ausgelagert werden. Context hat in der letzten Nummer ausführlich darüber berichtet.

tenzsicherung dienen. Möglicherweise verlieren sie ihre Stelle aufgrund von Digitalisierung und Automatisierung. Besonders schwierig ist es für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Gegensatz zu den jüngeren sind sie nicht in der digitalen Welt sozialisiert worden. «Unternehmen und vor allem



Claude Meier

Stellvertretender Leiter Institut für
Strategisches Management HWZ

*«Unser Vorgehen war explorativ,
nicht prognostizierend.»*

Bildungsinstitutionen haben hier eine besondere soziale Verantwortung», sagt Sybille Sachs. «Sie müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wenn immer möglich befähigen, in der Arbeitswelt zu bestehen.»

Was bedeuten all die Veränderungen für die Bildungsinstitutionen? Die Autoren der Studie empfehlen, «die Arbeitnehmer stärker für Kompetenzen zu befähigen, die aufgrund der Digitalisierung relevant sind». Die Lehrpläne müssten den neuen Anforderungen entsprechen, individualisierte Lernpfade und lebenslanges Lernen seien wichtig. «Der Transfer zwischen Ausbildung beziehungsweise Weiterbildung und der Berufspraxis wird immer bedeuten-

der», führt Sybille Sachs aus. Und Claude Meier ergänzt: «Wir empfehlen sogenannte Real Life Cases, bei denen Bildungsinstitutionen, Unternehmen und Lernende zusammenarbeiten.» Die HWZ und andere Fachhochschulen praktizieren das bereits heute. Die Studierenden befassen sich in wechselnden Gruppen mit konkreten Projekten aus Wirtschaft und Verwaltung und erarbeiten Lösungen, die dann in den Unternehmen umgesetzt werden.

CHANCEN DES WANDELS

Die HWZ-Studie liefert also keine Zahlen zur Anzahl Jobs, die allenfalls verschwinden und zu möglichen neuen Stellen. Dafür vermitteln die Autoren ein Bild der künftigen kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Arbeitswelt. Sie zeigen auf, wie sich Digitalisierung und Automatisierung auf Unternehmen und Berufsbilder auswirken können, wie sich Jobs verändern, welche Kompetenzen künftig gefragt sind und welche Konsequenzen der Wandel für Bildungsinstitutionen hat. Bei allen Unsicherheiten, die die Digitalisierung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet, wollen die Autoren vor allem auch die Chancen der digitalen Revolution hervorheben - sofern man sich darauf einstellt. Diese seien umso grösser, je mehr Politik, Unternehmen und Bildungsinstitutionen ihre Verantwortung wahrnehmen. «Sie sind in der Pflicht», sagt Sybille Sachs. «Sie müssen Rahmenbedingungen schaffen, Strukturen und Lehrpläne anpassen und Mitarbeitende unterstützen.» Nur so könne man den Wandel gemeinsam mitgestalten und Chancen nutzen. Aber auch die Arbeitnehmer und die Portfolio-Worker seien gefordert: Lebenslanges Lernen ist unerlässlich. Aber das wissen die schon lange. X