

# DAS KV DER ZUKUNFT



*Die Arbeitswelt verändert sich und mit ihr die Ausbildung. Das Projekt «Kaufleute 2022» stellt die Weiterentwicklung der kaufmännischen Grundbildung sicher und bringt die nötigen Innovationen.*



Michael Kraft

**D**ie digitalisierte Arbeitswelt hat in den letzten Wochen und Monaten einen echten, wenn auch etwas unverhofften Schub erlebt. Der längerfristige Wandel ist jedoch deutlich vielfältiger: Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft hält an, der Arbeitsmarkt wird flexibler, die Aufgaben anspruchsvoller und wir arbeiten immer öfters in neuen, weniger hierarchischen Teams. Das bedeutet auch, dass vermehrt andere Kompetenzen gefragt sind, während Routinearbeiten in der Administration oder der Datenerfassung abnehmen. Die Berufsbildung, seit jeher nah an der Praxis, nimmt diese Entwicklungen auf und integriert sie in neue Ausbildungskonzepte. Für den

kaufmännischen Beruf hat das Projekt «Kaufleute 2022» Antworten darauf gesucht - und gefunden.

#### **KOMPETENT HANDELN IM JOB**

Die konsequente Orientierung an Handlungskompetenzen - also die Ausrichtung an den berufspraktischen Tätigkeiten direkt am Arbeitsplatz - ist eines der ganz grossen Anliegen der Reform. Sie stand für die Schweizerische Konferenz der Kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB), die als Trägerin des Berufs auch für die Weiterentwicklung zuständig ist, von Beginn weg im Fokus. Handlungskompetenzen gewinnt man durch praktische Erfahrungen, weshalb der

Lehrbetrieb als wichtigster Lernort im Zentrum steht. Die Berufsfachschulen vermitteln Grundlagen- und Anwendungswissen, die überbetrieblichen Kurse branchenspezifisches Know-how - immer ausgerichtet auf konkrete Arbeitssituationen. Wichtig ist dabei auch, dass am Ende der Ausbildung entsprechend geprüft wird: Im Qualifikationsverfahren sollen die Lernenden in den jeweiligen Prüfungssituationen zeigen, dass sie ihr erworbenes Können im Berufsalltag anwenden können.

#### **KÜNFTIGE ANFORDERUNGEN**

Die Lernergebnisse der Ausbildung sind im so genannten Qualifikationsprofil beschrieben. Im Unterschied zur

## «Die Reform orientiert sich konsequent an Handlungskompetenzen.»

heutigen Lehre bestehen neu fünf Handlungskompetenzbereiche mit ausdifferenzierten Handlungskompetenzen, die für alle Lernorte identisch sind:

**A** Handeln in agilen Arbeits- und Organisationsformen

**B** Interagieren in einem vernetzten Arbeitsumfeld

**C** Koordinieren von unternehmerischen Arbeitsprozessen

**D** Gestalten von Kunden- und Lieferantenbeziehungen

**E** Einsetzen von Technologien der digitalen Arbeitswelt

Dahinter stehen einzelne Handlungskompetenzen, wie zum Beispiel kaufmännische Projektmanagementaufgaben ausführen und Teilprojekte bearbeiten, Informations- und Beratungsgespräche mit Kunden oder Lieferanten führen oder Betriebsbezogene Inhalte multi-medial aufbereiten.

Ein Schwerpunkt der neuen Ausbildung liegt darin, dass junge Kaufleute erfolgreich digitale Technologien einsetzen können und sich in der neuen Arbeitswelt zuhause fühlen. Dazu gehören jedoch nicht nur digitale Tools, sondern im besonderen Masse auch Sozial-, Methoden- und Selbstkompe-

tenzen. Junge Lernende sollen deshalb beispielsweise früh lernen, selbstständig zu arbeiten, vermehrt in Teams zu agieren, sich zu reflektieren und praxisorientiert Probleme zu lösen.

### INDIVIDUELLE STÄRKEN FÖRDERN

Das kaufmännische Berufsfeld ist sehr vielfältig: Kleine, mittelständische Unternehmen bilden ebenso Lernende aus wie internationale Grosskonzerne. In manchen Lehrbetrieben ist die professionelle Kommunikation in verschiedenen Sprachen das A und O, in anderen stehen technologische oder finanztechnische Aufgaben im Zentrum. Mindestens so divers sind die Voraussetzungen und die Talente der einzelnen Lernenden. Mit der neuen Ausbildung wird es deshalb vielfältige und weniger starre Möglichkeiten geben als mit den heutigen Profilen, um auf diese individuellen Stärken und die Anforderungen der Lehrbetriebe einzugehen.

Ein erstes Element bilden die vier Optionen oder Vertiefungsrichtungen, die gegen Ende der Ausbildung hinzukommen: 1. Kommunikation mit Anspruchsgruppen in der Landessprache, 2. Kommunikation mit Anspruchsgruppen in der Fremdsprache, 3. Finanzen und 4. Technologie. Dabei wird keine Theorie auf Vorrat gelernt, sondern die neu erworbenen Kompetenzen können im Betrieb praktisch und konkret eingesetzt werden.

Auf die Stärken der Lernenden und die Bedürfnisse der Lehrbetriebe wird auch in der Vermittlung der Fremdsprachen eingegangen: Eine Fremdsprache ist obligatorisch, welche dem Einsatzgebiet des Betriebs entsprechend gewählt werden kann. Eine zweite Fremdsprache hat weiterhin eine grosse Bedeutung und wird als Wahlpflichtfach angeboten, ohne dass alle Lernenden dieses wählen müssen.

### MEHR INFORMATIONEN

Der Kaufmännische Verband engagiert sich aktiv für «Kaufleute 2022», unter anderem auch im Kernteam des Projekts. Die wichtigsten Fragen beantworten wir laufend unter: [kfmv.ch/kaufleute2022](http://kfmv.ch/kaufleute2022)

Informationen zum aktuellen Stand des Projekts und die freigegebenen Dokumente sind auf der Plattform Konvink der SKKAB aufgeschaltet: [skkab.ch/fachinformationen/kaufleute-2022](http://skkab.ch/fachinformationen/kaufleute-2022)



**Mirjam Haack**

Berufsbildungsverantwortliche bei BDO AG, Region Zürich – Ostschweiz

### Keine Angst vor Veränderung

Die KV-Reform ist für die Zukunft der Branche Treuhand wichtig, weil bereits heute unterschiedliche Programme und Tools für die täglichen Aufträge im Einsatz sind. Oft fehlt Lernenden dazu Hintergrund-Information, welche die professionelle Anwendung begünstigt. Zudem sind für uns Kundenbeziehung und Beratung zentral. Diese erfolgreich zu gestalten, fordert geeignete Techniken und unternehmerisches Verständnis mit viel Wissen, welches ständig erweitert werden muss. Es macht gerade jetzt besonders Sinn, Lernende im Umgang mit Veränderung zu befähigen, da sie Norm und nicht mehr Ausnahme ist.



**Roland Hohl**

Geschäftsleiter Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen SKKAB

### Kaufleute sind vorbereitet

Die Reform «Kaufleute 2022» basiert auf einer umfassenden Berufsfeldanalyse. Sie zeigt: Kaufleute von morgen handeln in agilen Arbeits- und Organisationsformen, interagieren in einem vernetzten Arbeitsumfeld und arbeiten mit neuen Technologien. Das setzt technische Fertigkeiten und eine digitale Denkweise, Sozial- und Selbstkompetenzen sowie kritisches Denken und Kreativität voraus. Deshalb müssen wir die Lernenden zum Umgang mit Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie zum lebenslangen Lernen befähigen. Unser Credo: Egal was die Zukunft bringt – Kaufleute sind darauf vorbereitet.

Schliesslich wird es für schulisch starke Lernende mit dem Ziel Studium auch künftig möglich sein, die Berufsmaturität während der Lehre zu besuchen und abzuschliessen.

#### TALENTFÖRDERUNG IN DER GRUNDBILDUNG

In einem persönlichen Portfolio können die Lernenden ihren individuellen Ausbildungsgang dokumentieren und nachweisen. Dort finden auch alle «Extrameilen», die jemand während seiner Ausbildung gegangen ist, ihren Platz – sei das der bilinguale Unterricht, ein besonderes IT-Zertifikat oder ein Auslandsaufenthalt. So können die Talente aller Lernenden optimal gefördert werden.

Das eidgenössische Fähigkeitszeugnis steht selbstverständlich nicht am Ende, sondern eher am Beginn der individuellen Entwicklung. Ganz im Sinne

des lebenslangen Lernens bietet die kaufmännische Grundbildung auch in Zukunft unzählige Anschlussmöglichkeiten, zum Beispiel zur Berufsmaturität nach der Lehre (BM<sub>2</sub>) oder zur höheren Berufsbildung. Ein wichtiges Augenmerk liegt deshalb auf diesen Schnittstellen. Nach dem Grundsatz «Kein Abschluss ohne Anschluss» wird auch die Ausbildung Büroassistent/in EBA überarbeitet und neu positioniert. Trotz des aktuell schwierigen Umfeldes konnte der Zeitplan für die Entwicklungsarbeiten eingehalten werden. Damit kann voraussichtlich im Sommer die Vernehmlassung der vorliegenden Resultate unter den kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen gestartet werden. In den Fokus rückt bereits jetzt die konkrete Umsetzung an allen drei Lernorten: Lehrbetrieb, Berufsfachschule und überbetriebliche Kurse. X



**Esther Schönberger**  
Rektorin KV Luzern Berufsfachschule

#### Auf Beruf fokussiert

Die Reform wird den Schulunterricht in dem Sinne verändern, dass er handlungskompetenzorientierter und auf berufliche Tätigkeiten fokussierter daher kommen wird. Das Tätigkeitsprofil der zukünftigen Kaufleute ist auf die modernen Bedürfnisse dieser Branche ausgerichtet worden. In der Schule werden fächerübergreifende Kompetenzen geschult, welche es den Lernenden ermöglichen die geforderten Tätigkeiten kompetent und selbstverantwortlich auszuführen. Die Lernenden werden geschult werden, mehr Verantwortung für ihren Lernprozess und für ihr Handeln zu übernehmen.

ANZEIGE

**kv business school  
zürich**

mein bildungspartner.

# Fit für die neue Arbeitswelt

Mit unseren neuen Bildungsformaten werden genau diejenigen Kompetenzen gestärkt, welche in der neuen Arbeitswelt verlangt werden.

**SmartCamp<sup>®</sup>**

Training anstelle reiner  
Wissensvermittlung:

[kvz-weiterbildung.ch/smartcamps](http://kvz-weiterbildung.ch/smartcamps)



**SkillBox<sup>®</sup>**

Massgeschneiderte Entwicklung  
Ihrer Kompetenzen:

[kvz-weiterbildung.ch/skillbox](http://kvz-weiterbildung.ch/skillbox)



**MeineSeminare<sup>®</sup>.ch**

Wissen für jetzt.

Aktuelle Seminarthemen  
in kompakter Form:

[kvz-weiterbildung.ch/seminare](http://kvz-weiterbildung.ch/seminare)



# Mehr Verantwortung für die Lernenden



*Mit dem Begleiteten Selbstorganisierten Lernen (BGSOL) fördert die WKS KV Bildung bereits heute Kompetenzen, die für die Arbeitswelt 4.0 wichtig sind. Die neue Unterrichtsform bewährt sich auch in Zeiten von Corona.*



Karin Meier

Im August 2018 hat die WKS KV Bildung in Bern für ihre kaufmännischen Lernenden das Begleitete Selbstorganisierte Lernen (BGSOL) als freiwillige Unterrichtsform eingeführt. Im Gegensatz zur klassischen Unterrichtsmethode fokussiert es auf selbstständiges Lernen innerhalb klarer Strukturen. Die frontal gehaltenen Unterrichtseinheiten sind mit einer Länge von 20 Minuten deutlich kürzer als bei traditionellen Veranstaltungen. Den Lernenden bleibt somit mehr Zeit für die individuelle Vertiefung des Stoffs. Dies tun sie in einer realen Arbeitsumgebung: Der Unterricht und die selbstständigen Arbeitssequenzen finden in eigens gestalteten Räumlichkeiten statt, die einem Co-Working-Space ähneln.

Jeder BGSOL-Lernende wird von seinem Lerncoach und ihren Fachlehrpersonen individuell betreut und gefördert. «Die nahe Begleitung jedes einzelnen Lernenden erfordert viel Zeit, ist aber ein wesentlicher Erfolgsfaktor», sagt

Peter Kaeser, Direktor der WKS KV Bildung. Die Lehrpersonen hätten den Rollenwechsel hin zum Lerncoach gut vollzogen. Dieser Wechsel sei nicht einfach gewesen, denn die Begleitung der Lernenden erfordere eine ganz andere Herangehensweise an das Lernen, als dies im klassischen Unterricht geschieht. Die Lernenden müssten sich ebenfalls erst mit der neuen Lernform vertraut machen. «Das selbstständige Arbeiten und die Teamarbeit im Lernkontext ist den Lernenden nicht einfach gegeben. Diese Umstellung, gepaart mit der Unsicherheit bei nicht zufriedenstellenden Noten, hat auch zu Wechseln ins klassische Unterrichtsmodell geführt», sagt Peter Kaeser. Die Lernenden werden seit den ersten Überritten deshalb noch enger begleitet. Insgesamt schneiden die beiden ersten BGSOL-Klassen ebenso wie die BGSOL-Lernenden mit Lehrbeginn 2019 bei den Noten jedoch gut bis sehr gut ab.

Entwickelt wurde das BGSOL in enger Zusammenarbeit zwischen Leitung, Lehrpersonen, Mitarbeitenden der Administration, Lernenden sowie Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern. Die Lernenden entscheiden sich freiwillig dafür und können sich jederzeit für die klassische Unterrichtsmethode umentscheiden. Umgekehrt ist es Lernenden auch während der Lehre möglich, ins BGSOL zu wechseln.

## KONSEQUENT HANDLUNGSORIENTIERT

Die Lernenden geniessen mit dem BGSOL-Modell einerseits viele Freiheiten bei der Gestaltung ihres Schulalltags. Andererseits übernehmen sie mehr Verantwortung für ihre Lerntätigkeit, denn sie müssen sich in agilen Organisationsformen behaupten, Initiative zeigen und ihren Lernprozess reflektieren. «Die Lernenden erwerben mit dem BGSOL Handlungskompetenzen, die sie im Berufsleben weiterbringen», sagt Simon Schranz, Leiter Grundbildung bei der WKS KV Bildung. Diese Handlungskompetenzen dürften in der neuen Bildungsverordnung für Kaufleute stärker gewichtet werden, die 2022 in Kraft treten soll. Die WKS KV Bildung nehme mit dem BGSOL die neue Bildungsverordnung jedoch nicht vorweg, betont Direktor Peter Kaeser: «Unabhängig davon, wie stark sich die kaufmännische Grundbildung tatsächlich verändern wird, setzen wir auf einen konsequent handlungsorientierten und vernetzten Unterricht. Denn wir wollen unseren kaufmännischen Lernenden genau die Fähigkeiten vermitteln, die sie für ihren Berufsweg benötigen.»

Die im BGSOL erlangten Fähigkeiten sind übrigens laut Peter Kaeser nicht nur in der Arbeitswelt gefragt: Die Lernenden profitierten auch stark beim Distanzunterricht während des Lockdowns davon, sich eigenverantwortlich und selbstständig auf neue Situationen einlassen zu können. ✕

# «Die Berufe werden anspruchs

*Führungs- Selbst- und Sozialkompetenzen gewinnen an Bedeutung, das zeigt eine Studie der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Zudem werden IT-Anwendungskompetenz und Kollaboration immer wichtiger für den beruflichen Erfolg, sagt Sybille Sachs.*



Rolf Murbach

**Context: Ihre Studie zeigt auf, welche Kompetenzen künftig gefordert sind. Was hat Sie überrascht?**

Sybille Sachs: Überrascht hat mich, dass in Zukunft sehr viel mehr Mitarbeitende Führungskompetenzen mitbringen müssen, als dies noch vor kurzem der Fall war. Sie sind in unterschiedlichen Projekten tätig, übernehmen einmal den Lead und sind ein andermal Fachkräfte. Das bedeutet, es gibt nicht mehr nur die klassische Führungskraft, sondern der Lead wechselt projektabhängig. Und das heisst auch: Herkömmliche Hierarchien verlieren an Bedeutung.

**Wir stehen mitten in einem grossen Wandel. Wie kann man sich darauf vorbereiten?**

In Bildungsinstitutionen und in Unternehmen ist diese Transformation im Gang. Aus- und Weiterbildung fokussieren auf ein breites Kompetenzportfolio mit Generalisten- und Fachwissen. Die anstehende Reform der kaufmännischen Grundbildung trägt dem Rechnung. In den Unternehmen wiederum sind, wie gesagt, die Hierarchien fluider. Projektverantwortliche verfügen über grössere Entscheidungskompetenzen. Sie sollen in ihrer Arbeit nicht durch schwerfällige hierarchische Strukturen behindert werden. Kommt hinzu: Führung ist künftig kollaborativer. Einsame Top-Down-Entscheidungen sind meist nicht mehr zielführend. Die Mitarbeitenden denken mit und bringen sich ein, was zu einer grösseren Identifikation mit dem Unternehmen führt und sich positiv auf Innovation und Produktivität auswirkt. Die Firmen bereiten sich auf den Wandel vor beziehungsweise leben ihn, indem sie ihn einüben. Das bedingt eine Kultur der Veränderungsbereitschaft.

**Lassen sich die Führungskräfte darauf ein? Immerhin müssen sie Macht abtreten. Da ist Widerstand denkbar.**

In den letzten zwei, drei Jahren haben viele Betriebe einen Wandel durchgemacht, die Widerstände sind zurückgegangen - auch weil die Unternehmen gemerkt haben, dass sie in der schnell-

*«Zusammenarbeit mit ganz unterschiedlichen Playern gewinnt an Bedeutung.»*

lebigen Arbeitswelt nur erfolgreich sind, wenn sie agil auf Veränderungen reagieren können. Es gibt unterdessen auch Betriebe, die ihre Abteilungen holokratisch führen. Die Mitarbeitenden entscheiden mit, haben grosse Autonomie und tragen Verantwortung. Kurskorrekturen sind so schneller möglich, weil langwierige und bürokratische Abläufe wegfallen. Natürlich gibt es immer noch Führungskräfte, die mit der neuen Kultur Mühe haben und am Alten festhalten. Aber es werden immer weniger.

**Welche weiteren Kompetenzen sind künftig gefragt?**

Methodenkompetenz ist auch ganz wichtig. Mitarbeitende müssen in der Lage sein, sich gegenseitig zu motivieren, Wege aufzuzeigen, wohin die Reise geht. Dazu gehört auch Kreativität, also die Fähigkeit, etwas einmal ganz anders anzupacken, Ungewohntes zu tun, von immer gleichen Vorgehensweisen abzurücken. Dies wiederum bedingt eine Fehlerkultur: Man soll und darf Fehler

machen, ohne dafür abgestraft zu werden. Immer wichtiger werden auch die Kommunikationskompetenzen: Anliegen verständlich formulieren, gut zuhören, andere verstehen, sich im Team, aber auch mit externen Stakeholdern austauschen. Überhaupt wird die Zusammenarbeit mit ganz unterschiedlichen Playern immer wichtiger. Kollaboration ist ein Erfolgsfaktor schlechthin, weil viele Projekte sehr komplex sind und den Austausch von Spezialistinnen und Spezialisten bedingen. Wer das Handwerk von Kommunikation und Zusammenarbeit beherrscht, ist im Vorteil. Schliesslich ist die Selbstführung eine bedeutsame persönliche Kompetenz. Ich muss zum Beispiel wissen, wann ich welche Leute involviere oder wann ich in einem Projekt selbstständig voranschreite. Das ist sehr anspruchsvoll, vor allem für Menschen, die sich dies nicht gewohnt sind.

**Eine weitere Kompetenz ist die Reflexionsfähigkeit.**

Ja, ich muss in der Lage sein, das eigene Handeln zu reflektieren. Was habe ich gut gemacht? Wo muss ich ein nächstes Mal einen anderen Weg einschlagen? Weshalb ist ein Projekt gelungen und weshalb nicht? Ich lerne nur, wenn ich mir über mein Handeln bewusst bin. Und zum Lernen: Die Weiterbildungsbereitschaft gehört ebenfalls zu einer wichtigen Kompetenz. Es gibt Berufe, in denen regelmässige Weiterbildung selbstverständlich ist. Denken wir an Piloten, Ärztinnen oder Chauffeure. In anderen Berufen leisten es sich Fachkräfte, über Jahre keine Kurse zu besuchen. Das funktioniert in einer Arbeitswelt, die sich so schnell verändert, nicht mehr. Lebenslanges Lernen ist unerlässlich.

# voller»

## Lernfähigkeit und Entwicklung fussen ebenfalls auf Reflexion.

Stimmt. Ich sollte erkennen, was ich brauche. Weiterbildungen gestalten sich mit voranschreitender Laufbahn und Spezialisierung immer differenzierter. Es macht keinen Sinn, irgendwelche Weiterbildungen auf Vorrat zu absolvieren. Es gibt den Trend zu kurzen und massgeschneiderten Angeboten. Weiterbildung funktioniert aber nur, wenn auch die Unternehmen bereit sind, ihren Beitrag zu leisten. Sie müssen die Mitarbeitenden zur Weiterbildung ermutigen und auch Zeit dafür bereitstellen. Von überlasteten Angestellten zum Beispiel kann man nicht verlangen, sich in der Freizeit weiterzubilden.

## Was bedeuten all die Kompetenzen für die anstehende Reform der kaufmännischen Grundbildung?

Sie werden in die Reform einfließen. Die neue KV-Lehre soll sich ja an Kompetenzen orientieren. Das kaufmännische Fachwissen, das branchenabhängig vertieft wird, ist aber nach wie vor wesentlich. Hinzu kommt ein breites Generalistenwissen, weil sich Berufe im Wandel befinden. Schliesslich werden IT-Grund- und Anwenderkenntnisse immer wichtiger. Die Geschäftsmodelle

verändern sich, zum Beispiel aufgrund von Blockchain oder Künstlicher Intelligenz. Das müssen KV-Absolventen verstehen.

## Wie verändert sich der Unterricht?

Es ist sehr erfreulich, dass viele Schulen bereits heute neue Lernsettings erproben oder eingeführt haben. Das selbstgesteuerte und projektbezogene Lernen ist im Vormarsch, was den Erwerb von Sozial- und persönlichen Kompetenzen unterstützt. Der Unterricht wird vielfältiger, es kommen ganz unterschiedliche Formate und Methoden zum Zug. Verändern wird sich auch die Rolle der Dozentinnen und Dozenten. Sie werden noch mehr in der Rolle des Coachs arbeiten.

## Es ist von Handlungs-, Sozial- und Selbstkompetenzen die Rede.

## Bleibt die Bildung auf der Strecke, Literatur zum Beispiel?

Wenn es gelingt, Bildung in Beziehung zur eigenen Lebens- und Berufswelt zu setzen, glaube ich das nicht. Nehmen wir die Buddenbrooks von Thomas Mann, die Geschichte des Untergangs einer wohlhabenden Kaufmannsfamilie. Junge Menschen interessieren sich für solche Themen, wenn sie sehen, wie

aktuell sie sind. Die Frage ist, wie man einen Stoff attraktiv aufbereitet und zugänglich macht. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass wir interdisziplinär lernen und arbeiten - Literatur und Betriebswirtschaft ist ein schönes Beispiel dafür -, weil das auch in der Arbeitswelt immer mehr gefordert ist. Sinnvoll ist im Hinblick auf die Reform auch eine engere Zusammenarbeit von Ausbildungsbetrieben, überbetrieblichen Kursen und Grundbildung. Diesen Wunsch höre ich oft. X



Sybille Sachs ist Leiterin des Instituts für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Sie ist Initiatorin und Co-Autorin der Studie «Betriebswirtschaftliche Berufsbilder 2030».

## Studie «Betriebswirtschaftliche Berufsbilder 2030»

Das Ziel der von der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich durchgeführten 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 ermittelten die Studienautoren die sich verändernden Anforderungen an eine entsprechende allgemeine kaufmännische Grundbildung.

**Wichtige Resultate:** Zukünftig werden die Anforderungen für Nachwuchskräfte mit betriebswirtschaftlichen Berufsbildern zunehmen, da sie über vielfältige Kompe-

tenzen (fachliche, methodische, soziale und persönliche) verfügen und diese auch anwenden müssen. Bei den Fachkompetenzen gewinnen IT-Anwendungskompetenzen an Relevanz. Der Wert von berufsspezifischem (bzw. kaufmännischem) Fachwissen bleibt weiterhin bestehen.

Zu den wichtiger werdenden Sozialkompetenzen gehören Führungskompetenz und die Fähigkeit, im Team zu arbeiten und mit anderen zu kooperieren.

Von grosser Relevanz bereits auf Stufe der kaufmännischen Grundbildung sind die persönlichen Kompetenzen. Die fla-

cheren Hierarchien in Unternehmen verlangen von Mitarbeitenden zukünftig mehr Selbstmanagement.

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.

Bezug der Studie: [kfmv.ch/studien](http://kfmv.ch/studien)