



Aus- und Weiterbildung I

# Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung

Massive Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt schon in naher Zukunft sind absehbar. Dies bringt neue Herausforderungen für Arbeitnehmende wie auch die Unternehmen. Was dies für die Weiterbildung bedeutet und welche Trends bereits jetzt schon erkennbar sind, zeigt dieser Beitrag.

› Rolf Butz

«Was denken Sie, Herr Butz, wird es die klassischen mittleren und oberen Kaderstellen, wie wir sie heute kennen, in der digitalisierten Welt von morgen überhaupt noch geben? Oder werden wir demnächst alle durch einen Roboter ersetzt oder Neudeutsch outgesourct?» Diese Frage stellte mir kürzlich ein Verbandsmitglied bei einem unserer Networkingevents. Eine einfache Antwort darauf gibt es nicht. Zu zahlreich sind die Faktoren, die auf diese Entwicklungen einwirken, und zu komplex ihr Zusammenspiel über die Zeit.

## Neue Berufsfelder

Trotzdem, so viel scheint klar, dürfte es in den kommenden Jahren und Jahrzehnten zu massiven Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt kommen – und dies nicht nur für die Unternehmen sowie die Mitarbeitenden in den klassischen kaufmännischen Branchen, welche wir beim Kaufmännischen Verband Zürich als Mitgliederverband sowie als Sozialpartner vertreten. Auch die Rückmeldungen, die wir im Austausch mit grossen sowie kleineren und mittleren Unternehmen erhal-

ten, deuten in diese Richtung.

Deswegen jedoch schwarzzumalen, halte ich dennoch für verfehlt. Zum einen, weil aus den neuen Technologien immer auch neue Aufgaben und neue Berufsfelder entstehen, zum anderen, weil die zunehmende Komplexität unserer Lebens- sowie Arbeitswelt vermehrt nach hochspezialisierten Fachkräften verlangt, die über branchenübergreifende Kompetenzen verfügen.

## Herausforderungen

Nichtsdestotrotz: Neben den grossartigen Chancen und den neuen Handlungsspielräumen, welche die rasante technologische Entwicklung eröffnet, bringt sie aber auch ganz neue Herausforderungen. Schon jetzt ergeben sich dank Internet und Co. flexible neuartige, bedarfsgerechte sowie kreativere Formen des (Zusammen-)Arbeitens – so etwa das Crowdfunding, bei dem (verschiedene) Auftragnehmer oder Unternehmen über spezifische Onlineplattformen von unterschiedlichen Standorten aus an einem

## kurz & bündig

- › Führungs- sowie Kommunikationskompetenzen sind heute gefragt. Vermehrt wird aber auch die Fähigkeit, Veränderungsprozesse auszuhalten (Resilienz) und diese aktiv zu steuern (Change- / Projektmanagement), gewünscht.
- › Wissen in der Firma aufzubauen und weiterzuentwickeln, ist gerade für KMU überlebenswichtig – so etwa im Hinblick auf einen Generationenwechsel oder eine Nachfolgeregelung.
- › Unternehmer sollten der strategischen Entwicklung ihrer Mitarbeiter mehr Gewicht geben und deren Kompetenzen gezielt und systematisch bearbeiten.

## Projekt arbeiten.

In unserer Rechtsberatung nehmen wir in den letzten Jahren auch eine Zunahme bei Fragestellungen rund um die Teilzeitarbeit, das Homeoffice und die temporären Arbeitsverhältnisse fest. Und auch die Nachfrage nach Freelancetätigkeit



ten, bei denen freie beziehungsweise freischaffende Arbeitnehmende auf einer Projekt-/Auftragsbasis für Unternehmen tätig sind, scheint zu steigen und dürfte in Zukunft auch weiter zunehmen. Dies zum Teil auf freiwilliger Basis, etwa weil die Arbeitnehmenden ganz bewusst frei über ihre Zeit, ihre Arbeitsinhalte und ihre Auftraggeber bestimmen möchten, teils aber auch deshalb, weil die Unternehmen statt auf feste Mitarbeitende in ihrem Betrieb lieber auf die projektbezogene Unterstützung von externen Fachkräften setzen, um so Kosten zu sparen und das Expertenwissen gezielt «abzurufen».

Während sich für die Unternehmen – nebst allen Vorteilen – auch neue Fragen, etwa zur IT-Sicherheit oder zur Bewahrung und Weitergabe von Wissen innerhalb des Betriebs stellen, sind aber auch die freischaffenden Arbeitnehmenden als selbstständig Erwerbende mit neuen Unsicherheiten konfrontiert: Die Konkurrenz ist gross, weil sie global ist, die Einkünfte schwanken und es stellen sich, nicht nur im Kontext grenzüberschreitender Auftragsverhältnisse, teils komplexe, arbeits-, sozialversicherungs- sowie steuerrechtliche Fragen.

## Lebenslanges Lernen

Wer als Arbeitnehmer in diesem Umfeld auf Dauer wettbewerbs-, respektive arbeitsmarktfähig bleiben will, muss nicht nur flexibel und offen, sondern auch bereit sein, sich sein ganzes Berufsleben lang weiterzuentwickeln. Das kann auch Urs Achermann, Direktor Weiterbildung an der KVZürich Business School (KVZBS), bestätigen: «Der Arbeitsmarkt wird je länger, desto dynamischer und mobiler.

Und wer nichts mehr dazulernen will, wird es in Zukunft sehr schwer haben, seine Employability aufrechtzuerhalten – und zwar ganz unabhängig vom jeweiligen Alter.»

Wissen ist und bleibt also erfolgsscheidend, wobei die einst erworbenen (Fach-)Kenntnisse heute aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts oft schnell überholt sind. Umso wichtiger werden die Kompetenzen – insbesondere die Fähigkeiten in Vernetzung, in Beratung, in Führung, in Teambildung, in Kommunikation sowie im Umgang mit den neuen Technologien. Schliesslich bleibt der Mensch auch in Zukunft überall dort unersetzlich, wo Sozialkompetenzen, aber auch Kreativität sowie Einfühlungsvermögen gefragt sind.

Die junge Menschen, welche heute eine (kaufmännische) Berufslehre beginnen, sind sich dieser Tatsachen weitgehend bewusst – und setzen trotzdem oder gerade deshalb auf eine Berufsausbildung. Sie wissen: Eine Berufslehre ist auch heute noch ein verlässliches Sprungbrett, das ihnen eine erfolgreiche Karriere in Aussicht stellt, auch wenn sie dieser Sprung in Zukunft vermehrt – und wohl auch wiederholt – in andere Branchen und Aufgabengebiete führen wird.

## Strukturelle Veränderungen

Für Unternehmen sieht René Wirz, Ansprechpartner für Firmenschulungen im Bildungszentrum Sihlpost der KVZBS, in einer immer dynamischeren sowie komplexeren Arbeitswelt noch weitere, existenziell wichtige Herausforderungen: «Früher wusste der Patron über jeden

Handgriff und jede Tätigkeit seiner Mitarbeiter bis ins Detail Bescheid. Heute muss das Wissen geteilt werden. Nur so ist es möglich, die Kunden zeitnah zu bedienen. Hinzukommt: Wissen in der Firma aufzubauen und weiterzuentwickeln, ist gerade für kleine und mittel-grosse Unternehmen überlebenswichtig – so etwa im Hinblick auf einen Generationenwechsel beziehungsweise eine Nachfolgeregelung.»

## Firmenwissen aufbauen

Dabei greifen die Firmen neben internen Lösungen, bei denen die entsprechenden Kompetenzen inhouse und on the Job weitergegeben werden, zusehends auch auf Seminare oder Zertifikatskurse sowie Weiterbildungen im Akademieformat zurück, welche die nötigen Führungs- und Managementqualitäten in kurzer Zeit kompakt vermitteln. Investitionen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden lohnen sich für Firmen auch deshalb, weil sie so langfristig marktfähig und bei gut qualifizierten Stellensuchenden ein attraktiver Arbeitgeber bleiben.



## «Neue Kompetenzfelder gefragt»

Im Gespräch mit Urs Achermann, Direktor Weiterbildung KV Zürich Business School.

### Herr Achermann, in welche Richtung bewegt sich der Weiterbildungsmarkt vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung und Automatisierung?

Die zunehmende Dynamisierung des Arbeitsmarktes, vor allem mit der Digitalisierung als Treiber, zwingt Unternehmen sowie Arbeitnehmende, sich rasch an Veränderungen anzupassen. Gelerntes ist schneller überholt und muss regelmässig aktualisiert werden. Daneben sind vor allem auch neue Kompetenzen gefragt. Dies bedingt, dass wir als Bildungsanbieter stärker auf die Bedürfnisse der Unternehmen eingehen müssen. Oftmals decken bestehende Bildungsangebote diese neuen Kompetenzfelder nicht ab. Deshalb braucht es innovative Angebote, die es Weiterbildungsinteressierten ermöglichen, sich die nötigen Kompetenzen in kurzer, intensiver Zeit anzueignen.

### Was bedeutet das für Arbeitnehmende und für Unternehmen?

Die Unternehmen müssen der strategischen Personalentwicklung mehr Gewicht geben. Sie müssen die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden gezielt sowie systematisch bearbeiten. Die Arbeitnehmenden wiederum müssen sich auf lebenslanges Lernen einstellen. Immer wieder bereit sein, Neu-

es dazulernen und ihren Aufgabenbereich dynamisch zu sehen. Statische Stellenbeschreibungen sind passé.

### Und welche Kompetenzen sind künftig branchenübergreifend wohl am meisten gefragt?

Ganz klar sind das die Führungs- und Kommunikationskompetenzen. Vermehrt wird aber zudem die Fähigkeit, Veränderungsprozesse auszuhalten (Resilienz) und diese aktiv zu steuern (Change- und Projektmanagement), verlangt werden.

### Inwiefern beeinflussen diese veränderten Bedürfnisse der Unternehmen die Art, wie Sie unterrichten?

Bei allen Bildungsangeboten mit einer zentralen Abschlussprüfung steht eine optimale Vorbereitung der Teilnehmenden auf die Anforderungen der Prüfung im Fokus (Prüfungstraining). In den Zertifikatskursen ist aber nicht der Prüfungserfolg zentral, sondern die Fähigkeit, das Gelernte im beruflichen Alltag auch umsetzen zu können. Entsprechend passt sich die Methodik-Didaktik an. Das heisst, dass der Austausch mit den Dozierenden umsetzungsorientiert anhand von Praxisbeispielen erfolgt. Von grosser Bedeutung ist auch der Austausch – zwischen den Dozierenden und den Teilnehmenden ebenso wie unter den Teilnehmenden. Sie alle bringen wertvolle Erfahrungen sowie Know-how aus ihrem jeweiligen Beruf in den Kurs ein, wodurch im ak-

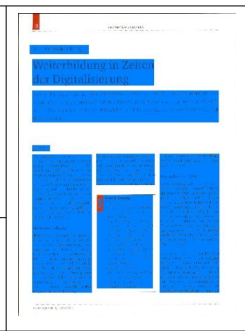
tiven Austausch ein grosser Bildungsmehrwert entsteht.

### Welche Art der Weiterbildung stösst bei Firmen sowie den Weiterbildungswilligen aktuell auf besonders grosses Interesse?

Zurzeit sehr erfolgreich sind «der/die Payroll-Spezialist/-in» und «der/die Sachbearbeiter/-in Immobilienbewirtschaftung». Der Bildungsgang zum Payroll-Spezialisten entspricht keinem gängigen Berufsbild. Er bewegt sich an der Schnittstelle von Personal- sowie Sozialversicherungsthemen. Der Immobilienbewirtschaftler auf der Stufe der Assistenz bietet den Personen aus dem kaufmännischen Bereich oder aus dem Detailhandel eine interessante Berufsalternative – der perfekte Einstieg in einen neuen Berufszweig.

### Vor diesem Hintergrund, welche der nicht branchenspezifischen Weiterbildungen würden Sie persönlich an Ihrer Schule empfehlen – und weshalb?

Für die Altersgruppe Ende 20 beziehungsweise Anfang 30 empfehle ich das Projektmanagement (also den Kompetenzaufbau für Projektarbeit). Für die Anfang bis Mitte 40-Jährigen das Change Management (die Kompetenzentwicklung für Veränderungsprozesse). Und für über 50-Jährige: Kommunikation sowie Pflege von Netzwerken (zum Beispiel Social Media, neue Formen der Kommunikation).



KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 10'527  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 375.033  
Abo-Nr.: 1089290  
Seite: 18  
Fläche: 141'296 mm<sup>2</sup>

## Klare Zielsetzungen

Während die kleineren Unternehmen über Weiterbildungen heute zum Teil ganz konkrete Fragestellungen abdecken möchten, beispielsweise wie man eine bestimmte Technologie im Betrieb möglichst sinnvoll nutzt, wollen sich die grösseren Firmen vermehrt ein umfassendes Wissen über ganze Themengebiete aneignen – vom Cloud-Computing über die IT-Security bis hin zum Umgang mit der Arbeitswelt 4.0. Ein wichtiger Punkt aus der Sicht der Firmen ist dabei die Aktualität der vermittelten Inhalte sowie der konkrete, schnell umsetzbare Praxisnutzen, den eine Weiterbildung generiert. Ein Anliegen, dem die KVZBS höchste Priorität beimisst. Deshalb fokussiert sie an ihrem neuen Standort in der Sihlpost neben den klassischen Bildungsangeboten mit den zentralen Abschlüssen vermehrt auf Seminare und Zertifikatskurse. In Seminaren lassen sich spezifische Themen kurz und knapp vertiefen, während Zertifikatskurse einen Kompetenzgewinn in kurzer Zeit ermöglichen. Die Schule entwickelt ihre Kurse laufend und in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und Fachleuten aus den verschiedenen Branchen.

Alle Lerninhalte können so zeitnah auf die Trends und die daraus resultierenden Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen abgestimmt werden. Und aufgrund der wachsenden Nachfrage erarbeiten die Kursverantwortlichen vermehrt auch gemeinsam mit den Firmen spezifische, auf ihre jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Inhalte. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg einer Weiterbildung ist und bleibt aber, dass sich eine Firma schon im Vorfeld darüber im Klaren ist, was sie mit einem Kurs erreichen will. «



## Weiterbildung: «Teamleiter /-in mit Fokus Leadership»

**Zielgruppe:** Mitarbeitende aus HR, Marketing, Verwaltung sowie technischen und handwerklichen Branchen, die eine Führungsrolle oder Teilprojekte übernehmen; Kadernachwuchs vor Abteilungs- oder Betriebsübernahme; Jungunternehmer sowie alle, die sich auf eine neue Herausforderung im Job vorbereiten wollen.

**Dauer:** 3 Monate

**Ziel:** Führungs-Know-how verbessern, Leadership-Qualitäten schärfen

**Inhalt:** Fokus auf die vier Handlungsfelder Führung, Team, Gesprächsführung und Lösungsorientierung (u.a. Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle; Werkzeuge für Team- und Gesprächsführung, Methoden für lösungsorientierte Arbeit im Team)

**Module:** Kick-off, Grundlagen der Führung, Mitarbeiterführung, Teamführung/-entwicklung, Gesprächsführung, Problemlösungsmethodik, Development-Center (Case Study als Abschlussarbeit für das Zertifikat)

**Weitere Informationen:** [www.kvz-weiterbildung.ch](http://www.kvz-weiterbildung.ch)



## Porträt



### Rolf Butz

Geschäftsführer

Rolf Butz ist Geschäftsführer des Kaufmännischen Verbands Zürich. Zudem wirkt er als Schulratspräsident KV Zürich Business School. Butz war unter anderem als Verwaltungsdirektor der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und als Stadtschreiber tätig.



### Urs Achermann

Direktor

Urs Achermann, lic. oec. et lic. iur. HSG, ist Direktor der KV Zürich Business School. Er ist zudem Präsident von «edupool.ch» sowie Verwaltungsrat der Controller Akademie AG und der KV Bildungsgruppe Schweiz AG.



### René Wirz

Leiter Bildungsgang

René Wirz ist Leiter Bildungsgang Führungsfachleute und Nachdiplomstudium HF sowie Ansprechpartner für Firmenschulungen an der KV Zürich Business School. Er absolvierte selber ein Nachdiplomstudium in Management und Leadership.



## Kontakt

[rolf.butz@kfmv-zuerich.ch](mailto:rolf.butz@kfmv-zuerich.ch), [rwirz@kvz-schule.ch](mailto:rwirz@kvz-schule.ch), [uachermann@kvz-schule.ch](mailto:uachermann@kvz-schule.ch)  
[www.kvz-weiterbildung.ch](http://www.kvz-weiterbildung.ch), [www.edupool.ch](http://www.edupool.ch)