

# Digitalisierung und die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder- eine explorative Studie

**Auftraggeber:** Kaufmännischer Verband Schweiz (kfmv); Think Tank Thurgau

**Auftragnehmer:** HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich  
Institut für Strategisches Management – Stakeholder View  
Center for Human Resources Management & Leadership  
Center for Digital Business

Medienkonferenz vom 23.11.2016

**HWZ**

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

# Fragestellung der Studie

## Auswirkungen der Digitalisierung auf die kaufmännischen Berufsbilder



Wie stark sind die Berufsbilder tatsächlich betroffen?



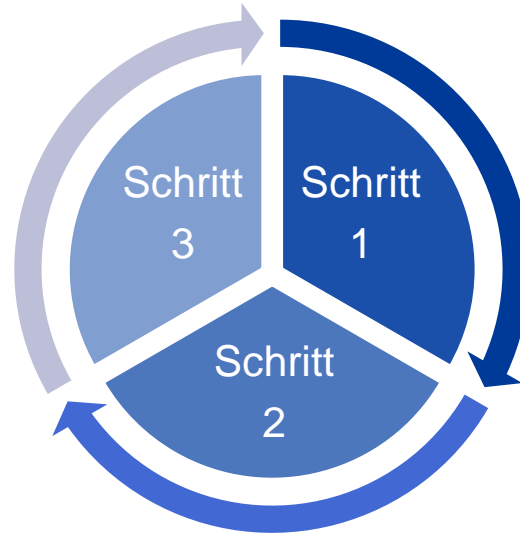
In welche Richtung weist der Trend?



Welche Auswirkungen werden auf Aus- und Weiterbildung erwartet?

# Ablauf der Studie

**Bericht**  
Auswirkungen für Arbeitswelt und  
Berufsbilder  
Empfehlungen für Arbeitnehmende  
und Bildungsinstitutionen  
Themen für weitere Studien



**Explorative Experten-Interviews**

7 Interviews mit Experten  
Qualitative Inhaltsanalyse

**Experten-Tagung**

Austausch zwischen 22 Experten  
(Wirtschaft, Bildung, Digitalisierung)

Auswertung Erkenntnisse Tagung

# Auswirkungen der Digitalisierung für Arbeitswelt und Berufsbilder

## Allgemeine Auswirkungen auf die Arbeitswelt

- Tsunami-Effekt der Digitalisierung
- Neue Zusammenarbeit von Mensch und Maschine
- Auflösung Unternehmens- und Branchengrenzen, Verflachung der Hierarchien
- Zunehmende Bedeutung von Portfolioworking

## Berufsbilder

- Festlegung von Berufsfeldern durch Experten (top down)
- Abgleich von Kompetenzprofilen auf Austauschplattformen (bottom up)

# Empfehlungen für Arbeitnehmende allgemein

## Sozial- und Selbstkompetenzen

- Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz als Selbststeuerungsfähigkeit

## Entwicklung einer „Übersetzungskompetenz“

- Sozial & kulturell
- Ökonomisch-strategisch
- Transformational

# Auswirkungen der Digitalisierung auf kaufmännische Funktionen

## **Kommunikation**

Zunehmende Bedeutung

## **Marktforschung**

Von auswertenden  
Datenanalysten zu  
prognostizierenden  
Datascientists

## **HR Funktion**

Abnehmende Bedeutung  
Übernahme durch die Linie

## **Rechnungswesen/ Controlling**

Stark abnehmende  
Bedeutung

## **ICT**

Zunehmende Bedeutung  
Integraler Bestandteil aller  
anderen Bereiche

# Empfehlungen für künftige kaufmännische Arbeitnehmende

Ausgewogenes T-Shape Wissen:  
**Generalisten mit Spezialisierung**

## **Kaufmännische Generalisten:**

- Koordinationsfunktion & Kundenorientierung
- Bedienungskompetenzen im ICT Bereich (≠ ProgrammiererInnen)

## **Wandelfähige Spezialisierung:**

Verlagerung von Branchenkenntnis zu fachlicher Vertiefung

## **KV AbsolventInnen sind ManagerInnen der Zukunft:**

Verbindung von Reflexions- und Handlungsfähigkeit

# Empfehlungen für Bildungsinstitutionen

## Soziale Verantwortung der Bildungsinstitutionen

- Individualisierte, adaptive, kompetenz- und modulbasierte Lehrpfade
- Förderung '*Digitalisierungsgewinner*'  
Unterstützung '*Digitalisierungsverlierer*'

## Formate und Curricula

- Lern-Communities durch Real-Life-Cases
- Kombination von Online und Offline Learning

## Dozierende

- Multiples Rollenverständnis der Dozierenden



# Fazit



Lebenslanges Lernen für umfassendes Kompetenzportfolio



Spezialisierung auf Basis von Funktionen statt in Branchen



Abgleich von Anforderungen und Kompetenzen  
über digitale Tauschplattformen



Soziale Verantwortung von Bildungsinstitutionen und  
Unternehmungen:  
Förderungen und Unterstützung von Arbeitnehmenden