

# Studie Zukunftskompetenzen von Schweizer KMU



Unterstützt von  
**INOLUTION**  
KOMPETENZ-MANAGEMENT

# Kompetenzen im Wandel

Die Zahlen sind eindrücklich. Gemäss aktuellen Studien werden in den nächsten Jahren die Hälfte aller Mitarbeitenden zusätzliche oder andere Kompetenzen benötigen. Bei rund 40% der Mitarbeitenden werden sogar die eigentlichen Kernkompetenzen der Funktion ändern.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. Globalisierung und Digitalisierung verändern die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Dies hat Folgen für das ganze Unternehmen und die Mitarbeitenden einer Organisation. Flexible Mitarbeitende sind heute noch wichtiger geworden, da sie sich solchen Herausforderungen stellen müssen und da der Wandel die Erwartungshaltung der Kundschaft geändert hat. Durch die Digitalisierung und den technologischen Wandel ändern sich die Anforderungen der Arbeit noch schneller.

Dadurch wird klar, dass das Kompetenz-Management weit mehr als nur ein Trend ist. Es ist vielmehr eine der erfolgsrelevanten Kernaufgaben der Unternehmensführung. Die richtigen Mitarbeitenden-Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt zur

Verfügung zu stellen, wird einer der entscheidenden Aspekte der Zukunft sein. Nur wenn Unternehmen sich frühzeitig mit den Anforderungen der Zukunft auseinandersetzen, kann die Organisation die Herausforderungen der Zukunft aktiv mitgestalten.

## Doch was sind die relevanten Zukunftskompetenzen für mittlere und grössere Schweizer Unternehmen?

Diese Frage wurde im Rahmen einer Bachelor-Thesis an der FHNW beantwortet und es wurden neun «Soft Skills» herauskristallisiert, die als so genannte Zukunftskompetenzen für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie bedeutsam sind.

**«Eine Kompetenz ist demnach die Fähigkeit, komplexe Anforderungen in einem bestimmten Kontext erfolgreich zu erfüllen.»**

## Ausgangslage, Problemstellung und Vorgehen

Nebst Fachwissen (Hard Skills) und Qualifikation sind zunehmend auch sogenannte Soft Skills zur Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie gefragt. Welche sind aber die relevanten Zukunftskompetenzen? Welche Fähigkeiten müssen die Mitarbeitenden mitbringen oder sich aneignen, um agil zu bleiben und zum Erfolg eines Unternehmens beitragen zu können?

Konkrete Studien bezogen auf die Schweizer Unternehmenslandschaft fehlen weitgehend. Entsprechend wurde der Fokus der Studie auf mittlere und grössere Deutschschweizer Unternehmen (50 -

3000 Mitarbeitenden) gelegt, um deren Bedürfnisse zu eruieren. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein quantitativer Ansatz nebst der Literaturrecherche gewählt. Im Zentrum stand zudem eine Online-Umfrage, um möglichst viele mittlere und grössere Unternehmen in der Deutschschweiz befragen zu können.

Unterteilt in 3 Kategorien (Selbstkompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen) wurden die Top 3 Kompetenzen ausgewählt und von den Teilnehmenden in eine Rangfolge gebracht.

**«Kompetenzen in einem Unternehmen sind beschränkte Ressourcen, da es eine bestimmte Zeit braucht, um sie zu erlernen oder zu entwickeln.»**

# Grundlagen und Quellen

Die Vorauswahl der relevanten Kompetenzen für die Studie basierte auf aktuellen Recherchen und Quellen, in welchen Zukunftskompetenzen oder wichtige Kompetenzen für die Arbeitswelt definiert wurden. Um die Handlungswirkung zu verdeutlichen, wurden die Kompetenzen aktiv formuliert und mit einer entsprechenden Definition umschrieben.

## Selbstkompetenz

«Ist die Fähigkeit und auch die Bereitschaft, die eine Person braucht, um sich weiterzuentwickeln. Es handelt sich nicht nur um Fähigkeiten, die in der Arbeit wichtig sind, sondern auch im Leben» (Becker & Pastoors, 2019, 32-33).

### Bereit sein Neues zu lernen

«Die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen, insbesondere des selbstgesteuerten Lernens» (Ehlers, 2020, 64).

### Einsatzbereitschaft zeigen

«Ehrgeiz, anstehende Aufgaben zu bewältigen und auch außergewöhnlichen Anforderungen gerecht zu werden» (Becker & Pastoors, 2019, 37 + 38) in einer bestimmten Zeit» (Becker & Pastoors, 2019, 38).

### Entscheidungen treffen

«Die Fähigkeit, Entscheidungsnotwendigkeiten wahrzunehmen sowie mögliche alternative Entscheidungen für die Welt von morgen gegeneinander abzuwägen, eine Entscheidung zu treffen und diese zu verantworten» (Ehlers, 2020, 73-74).

### Flexibel sein

«Bereitschaft, sich mit neuen und ungewohnten Situationen auseinanderzusetzen. Beispielsweise Arbeitsplatz wechseln, mehrere Arbeiten erledigen. Gewohntes Denken und Verhalten hinterfragen und ändern zu können sowie dazu bereit zu sein, Neues auszuprobieren» (Becker & Pastoors, 2019, 36).

### Loyal agieren

«Nach aussen gerichtetem Gefühl der persönlichen Bindung an andere Personen, Gruppen, Organisationen oder andere soziale Gebilde» (Heyse & Erpenbeck, 2011, S. 3).

### Resilient sein

Es «bezeichnet eine positive Grundeinstellung gegenüber Herausforderungen sowie die Fähigkeit, mit Rückschlägen umgehen zu können» (Smonik, 2021, 52).

### Sich selber führen

«Wissen über sich selbst» (Lüneburg, 2020, 15). «Sie kennen sich selbst gut, wissen um Ihre Stärken, können Ihren Projektmitgliedern vertrauen und sind fähig, Entscheidungen zeitnah zu treffen» (Lüneburg, 2020, 38).

### Verantwortung übernehmen

«Die Bereitschaft und Notwendigkeit, Rechenschaft über die Folgen der eigenen Handlungen oder der Handlungen anderer, die durch einen selbst veranlasst werden, abzulegen» (Becker & Pastoors, 2019, 35).

### Zuverlässig sein

«Verhalten, das von anderen als berechenbar bzw. als erwartet wahrgenommen wird. Die Berechenbarkeit beziehungsweise die Erwartung basiert entweder auf Regeln, die in bestimmten Arbeitsvollzügen vorgeschrieben sind, oder auf Vereinbarungen, die zwischen zwei oder mehreren Personen getroffen wurden» (Heyse & Erpenbeck, 2011, S. 82)

## Sozialkompetenz

«Die Fähigkeit, mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden zusammenzuarbeiten, ein gutes Organisationsklima zu erreichen und zu erhalten sowie eigenverantwortlich zu handeln» (Kalberer & Drenth, 2007, S. 150).

### Empathisch handeln

«Fähigkeit und Bereitschaft, Menschen zu verstehen, ihr Verhalten, ihre Handlungen, Absichten, Bedürfnisse, Gefühle und Gedanken sowie die Zusammenhänge zwischen diesen zu begreifen» (Peters-Kühlinger & John, 2017, S. 50).

### Erfolgreich kommunizieren

Sie «umfasst neben sprachlichen Fähigkeiten auch Diskurs-, Dialog- und strategische Kommunikationsfähigkeit, um in unterschiedlichen Kontexten und Situationen situativ angemessen erfolgreich kommunikativ handlungsfähig zu sein» (Ehlers, 2020b, S. 92).

### Kritikfähig sein

«Die Kritik anderer an eigenen Verhaltensweisen zuzulassen, daraus zu lernen und seine Performance zu verbessern sowie die Fähigkeit, andere Personen konstruktiv zu beurteilen» (Niermeyer, 2006, S. 48).

### Konflikte lösen

«Konflikten selbstbewusst und bewusst zu begegnen und sie erfolgreich zu lösen» (Niermeyer, 2006, S. 35).

### Andere inspirieren

«Andere zu inspirieren, produktive Arbeit zu leisten» (Wippermann, 2020, S. 130).

### Interkulturelle Zusammenarbeit

«Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen wahrscheinlich zu machen» (Kauffeld & Thomas, 2011, S. 163).

«Wissen über Menschen aus anderen Kulturkreisen und deren Art zu kommunizieren» (Lüneburg, 2020, S. 25).

### Teambeitrag leisten

«Die Bereitschaft und Fähigkeit, mit anderen Menschen produktiv und zielorientiert zusammenzuarbeiten» (Niermeyer, 2006, 65).

### Sich selber durchsetzen

«Persönliche Interessen gegenüber anderen zu vertreten und durchsetzen zu können» (Becker & Pastoors, 2019, 40).

**«Das Fachwissen (Hard Skills) ist nicht mehr so wichtig wie früher, sondern die Soft Skills werden wichtiger»**

## Methodenkompetenzen

«Es geht darum, inwiefern Techniken, Methoden und Vorgehensweisen zur Strukturierung der eigenen oder von Gruppenaktivitäten angewendet werden» (Kauffeld, 2006. zitiert in Kauffeld & Grote, 2011, S. 116).

### Moderieren können

«Fähigkeit, Gespräche und Interaktionen als weitgehend neutraler Beteiligter zu steuern. Diese Steuerung erfolgt mit dem Ziel, die jeweilige Kommunikationssituation möglichst effektiv und effizient zu gestalten» (soft skills, 2022).

### Zielorientiert Führen

«Fähigkeit Ziele zu setzen und zu erreichen.» (Becker & Pastoors, 2019, 34-35)  
Gemäss dem Ziel zu handeln und zu führen (Becker & Pastoors, 2019, 34-35).

### Organisiert sein

«Fähigkeit, die gewählte Lösung für ein Problem erfolgreich umzusetzen und organisatorische Aufgaben aktiv zu bewältigen» (Becker & Pastoors, 2019, S. 46).

### Probleme lösen

«Aufgaben und Herausforderungen, deren Lösung einer Person oder einem Unternehmen Schwierigkeiten bereitet, da ihnen die Mittel fehlen, um den erwünschten Zielzustand zu ermöglichen» (Becker & Pastoors, 2019, 44), werden analysiert und gelöst (Becker & Pastoors, 2019, 94 + 97).

### Kreativ sein

Neue Ideen bringen für Prozesse und für die Organisation (Ehlers, 2020, 82).

### Daten analysieren

Die Fähigkeit im Internet nach Informationen, Daten und digitale Inhalte zu suchen und sie zu finden und zu analysieren. Diese richtig zu archivieren und wieder zu finden (Carretero et al., 2016, S. 8).

### Kritisch Denken

«Die Bereitschaft und Fähigkeit ... sich selbst und andere zum Zweck der konstruktiven Weiterentwicklung hinterfragen zu können sowie zugrunde liegende Verhaltens-, Denk- und Wertesysteme zu erkennen und deren Konsequenzen Handlungen und Entscheidungen einschätzen zu können» (Ehlers, 2020, 72).

### Kundenorientiert handeln

Die eigenen Produkte oder Dienstleistungen auf den Kunden abstimmen und umsetzen. Unternehmen bieten den Kunden Lösungen für Ihre Probleme an (Kröger & Marx, 2020, S. 4–5).

### IT-Tools anwenden

Die Fähigkeit digitale Medien (z. B. Word, Excel, Teams) anzuwenden. Unter anderem auch diese zu benutzen, um mit anderen zusammenzuarbeiten und das Wissen weiterzugeben (Carretero et al., 2016, S. 8).

**«Durch die Digitalisierung und den technologischen Wandel ändern sich die Anforderungen der Arbeit rasant»**

# Studienergebnisse: Zukunftskompetenzen

## Selbstkompetenz

Welches sind die wichtigsten **Selbstkompetenzen**, die Mitarbeitende in mittelgrossen und grösseren Deutschschweizer Unternehmen benötigen, um die Unternehmensstrategie umzusetzen?



### Neues lernen

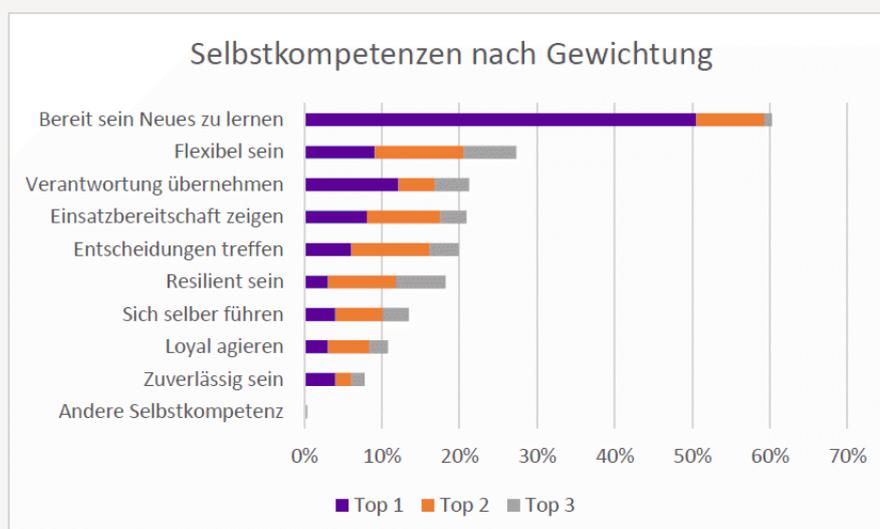
Die wichtigste Selbstkompetenz ist, bereit sein, Neues zu lernen, da durch den raschen Wandel alte Abläufe oder Strukturen kontinuierlich überdacht und geändert werden müssen. Man muss in der Berufswelt anpassungsfähig und offen für Neues sein. Es ist wichtig, neugierig zu sein, ansonsten bleibt die Person oder gar ein ganzes Unternehmen stehen.

### Flexibel sein

Flexibel sein, ist auf Platz zwei der Selbstkompetenz, da zum Beispiel durch die Digitalisierung die die Anwendungsprogramme wie unter anderem Zoom und Microsoft Teams, mehr werden. So müssen sich die Leute darauf einlassen können, Änderung anzunehmen.

### Verantwortung übernehmen

Verantwortung zu übernehmen, ist auf Platz drei, da es nach wie vor wichtig ist, dass sich eine Person eingesteht, einen Fehler begangen zu haben und ihn auch wieder gut zu machen versucht, das heisst, Verantwortung dafür übernimmt. So entsteht kein schlechtes Bild des Unternehmens oder des Mitarbeitenden.



# Studienergebnisse: Zukunftskompetenzen

## Sozialkompetenz

Welches sind die wichtigsten **Sozialkompetenzen**, die Mitarbeitende in mittelgrossen und grösseren Deutschschweizer Unternehmen benötigen, um die Unternehmensstrategie umzusetzen?



### Erfolgreich kommunizieren

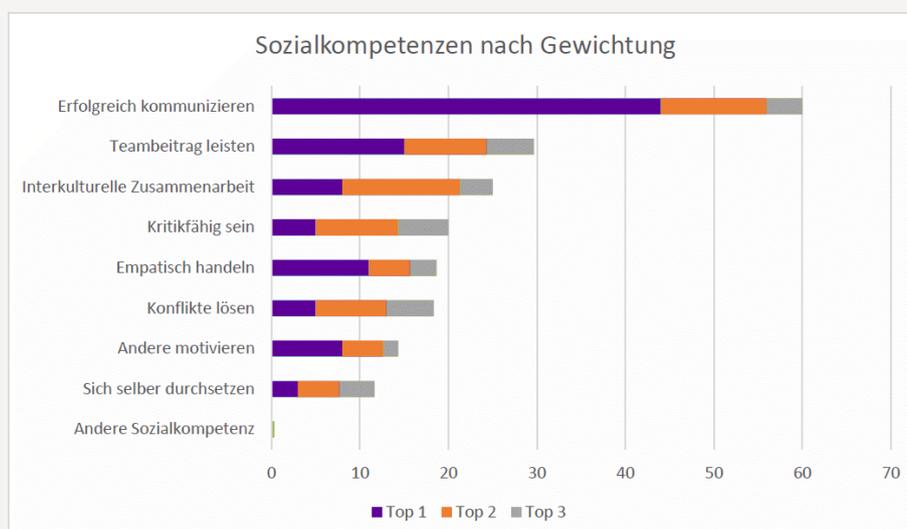
Bei der Sozialkompetenz ist die Kompetenz, erfolgreich zu kommunizieren, die wichtigste. Wenn nämlich falsch oder gar nicht kommuniziert wird, entsteht ein Mehraufwand. Es werden falsche Entscheidungen getroffen. Es entstehen Missverständnisse, was zu Ineffizienz führen kann. Bei kleinen Teams und Abteilungen ist diese Kompetenz sehr wichtig, da es die Basis darstellt.

### Teambeitrag leisten

Einen Teambeitrag zu leisten, ist auf dem zweiten Platz, da die Mitarbeitenden nicht alle Arbeiten selbst lösen können und sollen. Aus diesem Grund sind sie auf das Team angewiesen. Jede Person kann beispielsweise mit ihrem Spezialwissen helfen oder aber eine Arbeit zusammen erledigen.

### Interkulturelle Zusammenarbeit

Die interkulturelle Zusammenarbeit ist auf dem dritten Platz, da in Geschäften je nach dem nicht nur Deutsch gesprochen wird, sondern zum Teil auch andere Sprachen wie Englisch und Französisch. Die Angestellten arbeiten intern und extern mit Leuten zusammen, die eine andere Sprache sprechen oder eine andere Kultur haben.



# Studienergebnisse: Zukunftskompetenzen

## Methodenkompetenz

Welches sind die wichtigsten **Methodenkompetenzen**, die Mitarbeitende in mittelgrossen und grösseren Deutschschweizer Unternehmen benötigen, um die Unternehmensstrategie umzusetzen?



### Kundenorientiert handeln

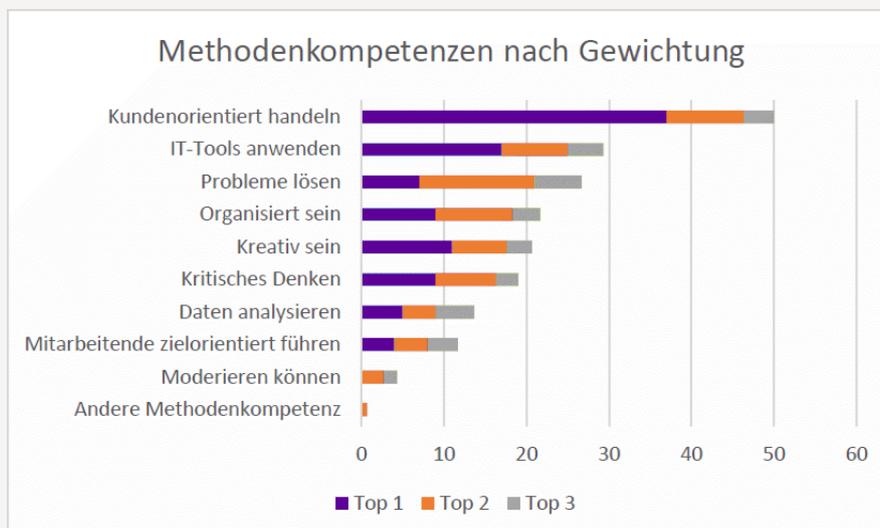
Die wichtigste Methodenkompetenz ist es, kundenorientiert zu handeln, da die Kundinnen und Kunden indirekt die Löhne der Mitarbeitenden finanzieren und sie die Wünsche bezüglich der Dienstleistung und der Produkte äussern. Dabei ist zu beachten, dass ihr Feedback berücksichtigt wird. Schlussendlich leben die Unternehmen von den Kundinnen und Kunden.

### IT-Tools anwenden

Die Kompetenz, IT-Tools anzuwenden, ist auf Platz zwei der Methodenkompetenz. Durch die fortschreitende Digitalisierung ist es immer wichtiger, neue Programme und Tools kennenzulernen und diese anzuwenden.

### Probleme lösen

Die Kompetenz, Probleme zu lösen, befindet sich auf dem dritten Platz, da Probleme nicht immer weitergegeben werden können, sondern selbst gelöst werden müssen. Je nach Arbeitsfeld gehört dies zum Alltag, wie zum Beispiel bei einer Informatikerin oder Informatiker und wird in den weiteren Jahren an Bedeutung zunehmen.



## Fazit

Durch die zunehmende Digitalisierung und den technologischen Wandel ändern sich die Anforderungen der Berufswelt und dadurch auch die zur Ausübung der Tätigkeiten benötigten Zukunftskompetenzen. Aus diesem Grund sind die Kompetenzen der Zukunft gefragt. Probleme lösen, IT-Tools anwenden und bereit sein Neues zu lernen sind besonders wichtig, da diese im Vergleich mit anderen internationalen Studien ebenfalls prioritär erwähnt werden. Auf diese drei Soft Skills sollte jede Organisation setzen, um seine Strategie modern auszurichten und um nachhaltig zu agieren. Sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Angestellten bedeuten diese Erkenntnisse aber auch, dass das lebenslange Lernen immer mehr in den Vordergrund rückt, und Weiterbildungen während des gesamten Berufslebens notwendig sind.

### Sie möchten mehr Wissen?

Melden Sie sich einfach bei uns. Wir besprechen gerne mit Ihnen, wie Sie die Ergebnisse für die erfolgreiche Zukunft der Organisation nutzen können.

**«Kompetenzentwicklung ist  
Unternehmensentwicklung»**



### Terrence Fernando

ist Sachbearbeiter bei der Fachstelle Erwachsenenbildung beim Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt. Er hat erfolgreich das Bachelorstudiengang Betriebsökonomie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Basel im Sommer 2022 abgeschlossen.



### Andreas Mollet

ist Geschäftsleiter der INOLUTION ([inolution.com](https://inolution.com)) und war Auftraggeber der Studie. Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf [kompetenz-management.com](https://kompetenz-management.com).

## Medienpartner



## Über INOLUTION

Kompetenzmanagement und Performance Management sind Kernaufgaben der modernen Unternehmensführung. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, die richtigen Mitarbeitenden und Leistungen zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen. Für das erfolgreiche Tagesgeschäft ist das unverzichtbar. Aber auch für die Zukunft des Unternehmens. Nur wenn wir Mitarbeitende fördern, klare Ziele verfolgen und auf individuelle Stärken und Schwächen eingehen, ist unser Handeln nachhaltig.

Wir schaffen Transparenz und zeigen Ihnen, welche Kompetenzen und Leistungen Sie wann und wo erfolgreich einsetzen können. Damit bilden wir die Grundlage für eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung - **Für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen.**

## Über diese Studie

Grundlage/Quellen: Bachelor-Thesis 2022: Zukunftskompetenzen für mittlere und grössere Unternehmen in der Deutschschweiz, FHNW

© 2022 INOLUTION Innovative Solution AG

Die Nutzung dieser Studie ist, unter Namensnennung, erlaubt. Keine kommerzielle Nutzung.



INOLUTION Kompetenz- & Performance-Management  
Für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen

Oberdorf 1, CH-4132 Muttenz  
Tel. +41 61 461 86 80, E-Mail: info@inolution.com