

WEITERBILDUNG



Lebenslanges Lernen

Ausschreibung: Ausbildungs-Unterstützung für Start-up- oder KMU-Leader

Die Mihm Foundation mit Sitz in Düdingen ist eine gemeinnützige Stiftung, welche unter anderem die Förderung von Bildung, Lehre und Forschung sowie die Förderung von KMU und Start-ups bezweckt.

Im Bereich der Förderung der Bildung möchte die Mihm Foundation **Talente**, welche bei einem Start-up oder bei einem KMU tätig sind, bei ihrer Aus- resp. Weiterbildung unterstützen, die sich im **Bereich Führung / Leadership / Strategie / zukunftsfähige Softskills** weiterentwickeln möchten.

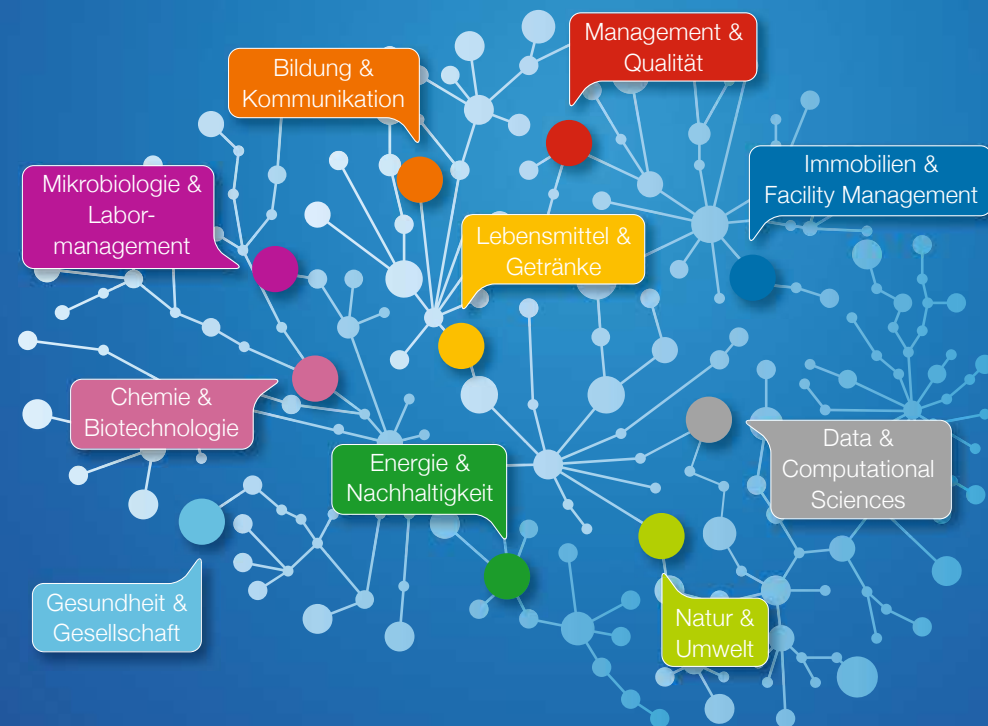
Ziel ist es, mit der Ausbildung die Leadership-Qualitäten zu fördern, damit die Talente ein Start-up oder ein KMU erfolgreich aufbauen und weiterentwickeln können, um das Unternehmen nachhaltig im Markt zu positionieren.

Falls Sie in einem Start-up oder bei einem KMU tätig sind, welches sich in der Wachstumsphase befindet und Sie sich in den obengenannten Bereichen weiterentwickeln möchten, können Sie ein schriftliches Unterstützungsgesuch bei der Mihm Foundation (Otto Mihm Stiftung, c/o Walder Wyss AG, Christoffelgasse 6, Postfach, 3001 Bern) einreichen. Bitte fügen Sie Ihrem Gesuch ein CV sowie Unterlagen zur gewünschten Ausbildung bei und legen Sie dar, inwiefern die beabsichtigte Ausbildung Ihre Leadership-Qualitäten fördert und wie diese im Unternehmen letztlich konkret umgesetzt werden können.

Sofern die Mihm Foundation das Unterstützungsgesuch gutheisst, kann sie einen Teil der Ausbildungskosten finanzieren.

Weiterbildung, die passt.

Starten Sie jetzt eine Weiterbildung und wählen Sie aus über 100 Angeboten.



zhaw.ch/lisfm/weiterbildung



Universität St. Gallen
Executive School of Management,
Technology and Law

Sich vorbereiten auf neue Herausforderungen

Führungskompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz

Leadership Development Program 2025/2026, 9. Durchführung
Modularer Aufbau mit flexiblem Einstieg.

CAS-Abschluss (18-24 Tage), Start: 30. Juni 2025 / Ende: 19. Aug. 2026
DAS-Abschluss (41 Tage), Start: 12. Mai 2025 / Ende: 25. Sept. 2026

Anmeldeschluss: 25. April 2025 / Frühbucherrabatt: bis 28. März 2025



Melden Sie sich jetzt an. Ihr Kontakt:
Dr. Claudia Schmid-Schönbein, Tel. +41 71 2243916
Email: unternehmenschule@unisg.ch
www.unternehmenschule.unisg.ch

«Die im Programm behandelten Themen haben einen starken Praxisbezug. Besonders geschätzt habe ich den offenen Austausch mit Peers, um persönliche Herausforderungen zu diskutieren und dass wir Tools erhalten haben, die ich im Berufsalltag sofort und effektiv anwenden konnte.»

Christoph Knecht, COO, MetaDesign AG

ONLINE INFOANLÄSSE

20.11. und 04.12.2024
jeweils 12-13 Uhr
Weitere Termine und
Anmeldung auf
unserer Website

Kategorie: Nachrichten

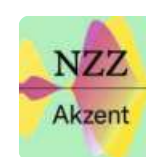
Gewinner
«Suisse Podcast
Awards»
2024

NZZ

Akzent

Der tägliche Podcast
der NZZ

Via QR-Code Reinhören:



Stimmt, ausgelernt hat man nie

Weiterlernen, bis der Kopf brummt: Die Schweiz gehört punkto Weiterbildung international zu den Spitzenreitern, sowohl was die Angebote angeht, wie auch bezüglich der Weiterbildungsaktivitäten der Bevölkerung.

FREDY GILGEN

Man weiss es nicht genau. Die helvetische Weiterbildungsbranche ist ein sehr vielfältiges, aber noch weitgehend unerforschtes Land: «Leider gibt es keine Statistik zum Weiterbildungsmarkt Schweiz. Deshalb hat auch niemand eine Ahnung, wie gross er wirklich ist», bedauert Weiterbildungsexperte Pius Knüsel, ehemaliger Leiter der Volkshochschule Zürich (VHSZ). Wohl wahr: Die letzte Branchenschätzung stammt aus dem Jahr 2007 und kam auf einen Gesamtumsatz von 5,3 Milliarden Franken. Schon rein inflationsbereinigt wären dies heute 7,5 Milliarden Franken.

Etwas besser sind die Schätzungen bezüglich der Anzahl der Weiterbildungsanbieter in der Schweiz: Der Dachverband für Weiterbildung SVEB hat hier rund 3000 Institutionen ermittelt. Das Spektrum reicht von der kleinen Privatschule bis zum Weiterbildungskonzern wie der Migros Klubschule oder von öffentlichen Trägern, Verbänden oder Gewerkschaften bis zu Kleinstbetrieben, Lernstudios und freien Trainern. Zahlenmässig dominieren die privaten Anbieter klar: Sieben von zehn der befragten Anbieter sind privatwirtschaftliche Unternehmen.

Rückschlag während der Pandemie

Der Konjunkturtrend der Branche zeigt leicht aufwärts. Der Branchenmonitor des SVEB zeigt, dass die Beteiligung der Bevölkerung an Weiterbildungsangeboten sich allmählich von der Pandemie erholt. Dieser Monitor beruht allerdings auf freiwilligen Umfragen. Eine weitere Einschränkung: «Das Wenige, das an Zahlen vorhanden ist, bezieht sich meist auf den Markt der beruflichen Weiterbildung. Alles, auch der Bildungsbericht des Bundes, dreht sich um wirtschaftlichen Nutzen», bedauert Knüsel. Die allgemeine Erwachsenenbildung, die der Persönlichkeitsbildung und der Horizonterweiterung diene und die Menschen mündiger im Alltag mache, tauche auf dem Radar der Bildungspolitik praktisch nicht mehr auf. «Das ist die grösste Lücke», sagt Knüsel. Und das sei zugleich die grosse Chance der 74 Volkshochschulen.

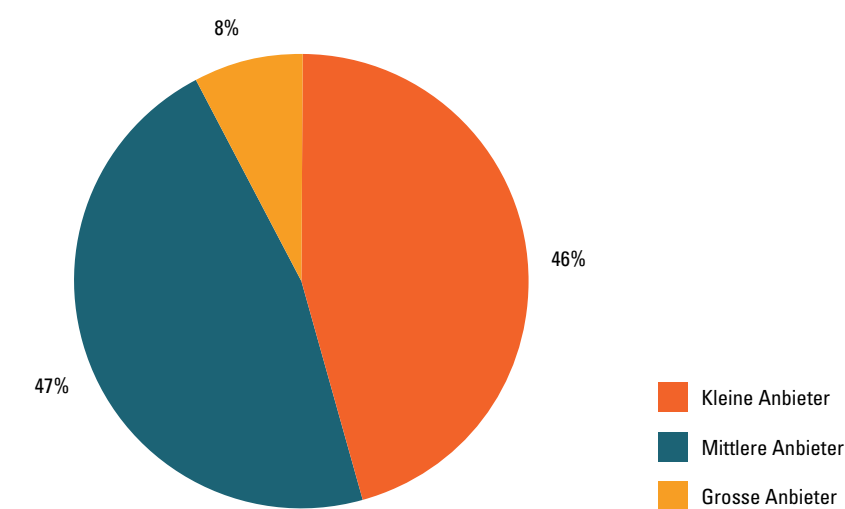
Die grösste hier ist die VHS Solothurn mit 430 000 Teilnehmerstunden, gefolgt von Bern mit 201 000, Genf mit 197 000 und Biel mit 137 000. Zürich rangiert mit 120 000 Teilnehmerstunden und rund 12 000 Teilnehmenden für einmal erst auf Rang fünf auf. «Solothurn, Bern und Biel haben sehr hohe Anteile an Teilnehmern im Bereich Grundkompetenzen. Das sind kantonale Aufträge», erklärt Knüsel diese Besonderheit.

Noch dominanter im Weiterbildungsmarkt ist allerdings die Migros Klubschule. Mit rund 30 Standorten und jährlich 180 000 Teilnehmenden in der ganzen Schweiz ist sie die grösste Weiterbildungsinstitution der Schweiz.

«Die allgemeine Erwachsenenbildung, die der Horizonterweiterung dient, taucht auf dem Radar der Bildungspolitik praktisch nicht mehr auf.»

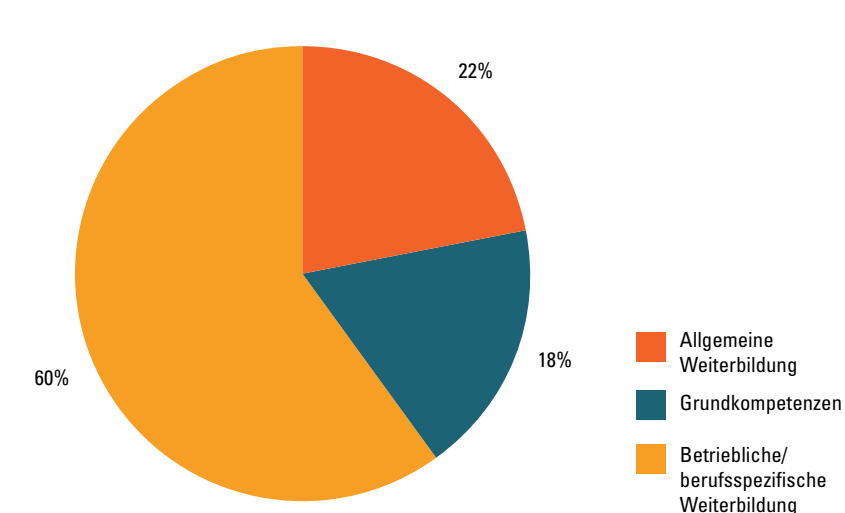
Pius Knüsel

Weiterbildungsanbieter in der Schweiz nach Unternehmensgrösse



QUELLE: SVEB

Thematische Ausrichtung der Weiterbildungsanbieter



QUELLE: SVEB

Zu beachten: Die Klubschule ist nur ein Teil der Weiterbildungsaktivitäten der Migros, der zweite, in der Öffentlichkeit wenig bekannte, ist in der IBAW, der Institution für berufliche Aus- und Weiterbildung, zusammengefasst. Sie ist an über 15 Standorten in der Deutsch- und Westschweiz tätig.

Beide Bildungsmarken werden von der Miduca geführt. Die Klubschule ist auch die grösste Sprachschule der Schweiz. Die grössten Konkurrenten in diesem Bereich seien App-basierte Sprachanbieter. Im Bereich Gesundheit positioniert sich die Klubschule stark im wachsenden Markt der Yoga-, Pilates- und Tanzstudios. Im Bereich Kreativität hat sie den meisten Mitwerbern die enorme Angebotsvielfalt und Standortdichte voraus.

«Unser Erfolg in einem wettbewerbsintensiven Umfeld basiert auf unserer konsequenten Ausrichtung an den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden sowie einem vielfältigen Angebotsportfolio», erklärt Carole Johnner, Leiterin Kommunikation der Educa. Regelmässig wird auch in inno-

vative Standortkonzepte, digitale Lernformate und modernste Technologien investiert. In der ganzen Schweiz solle so ein attraktives und effektives Lernumfeld geschaffen werden, das unabhängig vom Wohnort zugänglich ist.

Gefragt ist Wandlungsfähigkeit

Wer den helvetischen Weiterbildungsdschungel noch weiter durchforstet, entdeckt rasch auch die Weiterbildungsaktivitäten der Hoch- und Fachhochschulen oder spezialisierter Institute wie der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) oder der Kalaidos Fachhochschule. Dieses Institut zählt insgesamt 3800 Studierende, etwa 60 Prozent davon in Weiterbildungsstudiengängen.

Laut Elena Pintarelli, Prorektorin Weiterbildung und Dienstleistungen, ist für spezialisierte Institute vor allem die Wandlungsfähigkeit entscheidend: «Es ist daher essenziell, die vielfältigen und sich ständig wandelnden Bedürfnisse der Studierenden, deren Arbeitgebender, und unsere gesellschaftlichen

Herausforderungen zu kennen und darauf abgestimmte, passgenaue Bildungsangebote zu entwickeln. Wer sich an einem hypothetischen Durchschnittsstudierenden orientiert, riskiert ein für niemanden passendes Angebot zu schaffen.»

Hochschulen stünden vor der Herausforderung, sich noch stärker zu «Orten des lebenslangen Lernens» zu entwickeln, und zwar in dem Sinne, dass aktuelle und nachwachsende Studiengenerationen die notwendigen Kompetenzen für den Aufbau einer individuellen, berufs- und lebensbegleitenden Bildungsbiografie erwerben.

Die Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) sucht den Erfolg im Weiterbildungsmarkt seit über 25 Jahren im Distance Learning (E-Learning). Mit 3200 Studierenden ist sie im Vergleich zu den grossen Fachhochschulen wie FHNW oder ZHAW noch klein, hat sich aber in den letzten Jahren mit ihrem flexiblen Modell «Blended Learning» gut im Markt für berufsbegleitende Studiengänge positioniert.

«Unser Modell eignet sich besonders gut für Studierende, die nicht Vollzeit studieren können, ganz nach unserem Motto: Leben und studieren – einfach kombinieren», erklärt Stefan Eggel, Direktor Weiterbildung der FFHS: «Zudem ist es uns sehr wichtig, unsere Studiengänge ständig weiterzuentwickeln und mit aktuellen und praxisnahen Themen zu ergänzen. Unsere Weiterbildungsprogramme sind so gestaltet, dass die Studierenden ständig Wahlmöglichkeiten haben und ihren Fokus auf Themen legen können, wo sie ihre Kompetenzen noch erweitern möchten.»

Der Erfolg am Markt gibt der FFHS recht: «Wir haben in den letzten Jahren in der Grund- und Weiterbildung auf ein stetiges Wachstum zurückschauen können. Klassische Themen wie Leadership, Projektmanagement oder HR-Themen werden immer nachgefragt.» Grossen Weiterbildungsbedarf gebe es in aktuellen Themen wie künstlicher Intelligenz, Cloud Computing, Compliance und Governance.

Spieglein, Spieglein an der Wand

Und wer unter den zahlreichen Anbietern hat qualitätsmässig die Nase vorn? Ein Ranking wie bei den Universitäten gibt es im Weiterbildungsbereich leider nicht. Die Anbieter sind hier viel zu unterschiedlich, als dass man sie rangieren könnte.

Allerdings gibt es zahlreiche Anstrengungen, auch im Weiterbildungsbereich ein breites Qualitätsmanagement einzuführen. Bereits weit verbreitet bei den Anbietern ist beispielsweise das Qualitätslabel eduQua oder das VHS-eigene Qualitätslabel +vhs. Und die Miduca inklusive ihrer Bildungsmarken ist auch nach der international anerkannten Norm ISO 21001 für Bildungsorganisationen zertifiziert.

IMPRESSUM

Weiterbildung ist ein Schwerpunkt des Unternehmens NZZ. Beilagen werden nicht von der Redaktion produziert, sondern bei NZZone von unserem Dienstleister für journalistisches Storytelling: NZZ Content Creation.
Konzept und Realisation: Alexander Vitolić. Layout: Armin Apadana. Verkauf: Predi Vukovic-Häffiger. Kontakt: NZZone, c/o Neue Zürcher Zeitung AG, Falkenstrasse 11, CH-8021 Zürich, +41 44 258 16 98, sales@nzzone.ch, nzzone.ch.
Hinweis: Nicht gekennzeichnete Inhalte sind publizistisch unabhängig entstanden; bei Gastbeitrag oder Sponsored Content handelt es sich um kommerziell erworbene Inhalte.



Bachelor & MSc
CAS, MAS und EMBA
Seminare

Immer einen Schritt voraus

mit einer Aus- oder Weiterbildung an der HWZ

Berufsbegleitend studieren, direkt am Zürich HB: fh-hwz.ch

Hochschule für Wirtschaft Zürich

Viamia: Die Standortbestimmung für Berufstätige ab 40 Jahren

Das kostenlose Laufbahnberatungsangebot für Erwachsene hat sich erfolgreich etabliert. Herausforderungen bestehen beim Erreichen Geringqualifizierter.

ALEXANDER VITOLIC

Ein Job auf Lebenszeit – das war einmal. Unsicherheit gehört für viele Menschen bei der Ausübung ihres Berufs zum Alltag. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Inflation tragen zusätzlich dazu bei, dass man sich häufiger als früher die Frage stellt: Kann das so weitergehen? Proaktiv nehmen viele Menschen die weitere Karriereplanung erst dann in Angriff, wenn sie nicht anders können und äussere oder innere Umstände sie dazu zwingen. Und selbst wenn man im Job unzufrieden ist, lauert nicht selten die Angst im Hintergrund, die finanzielle Sicherheit aufgeben zu müssen, um weiterzukommen oder etwas zu verändern.

Dass es anders geht, wollten Bund und Kantone mit dem Laufbahnberatungsangebot «Viamia» für Erwachsene ab 40 Jahren zeigen. Im Gegensatz zu bisherigen Beratungsangeboten durch Fachstellen wie etwa das RAV sollen hier der Mensch, seine Bedürfnisse und seine weitere Befähigung für das Berufsleben im Zentrum stehen und nicht allein seine Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt. Und das kostenfrei und möglichst konkret. Das Ziel freilich ist dasselbe: die Erhaltung von Arbeitskräften. Oder in Behördensprache: die Stärkung des inländischen Arbeitskräftepotenzials.

Die Programm «Viamia» wurde 2019 vom Bundesrat als Teil eines Massnahmenpakets lanciert. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) wurde beauftragt, die Umsetzung der Massnahme gemeinsam mit den Kantonen zu koordinieren und umzusetzen. Nach einer Pilotphase in elf Kantonen erfolgte 2022 die schweizweite Einführung. Die Beratung beinhaltet eine kostenlose Standortbestimmung, Potenzialabklärung und Laufbahnberatung über mehrere Sitzungen.

Bisher eine positive Bilanz

Eine umfassende Evaluation von 2024 zeichnet ein sehr positives Bild: Die Nachfrage nach Viamia ist hoch und steigend. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Angebot ist sehr



Kostenlos und konkret: Viamia kann bei der beruflichen Umorientierung und Weiterbildung Hand reichen.

ADOBE STOCK

gut. Positive Effekte zeigen sich insbesondere in einer erhöhten Bereitschaft zur beruflichen Umorientierung und Weiterbildung. Mehr als 80 Prozent der Teilnehmenden gaben an, dass die Beratung ihnen neue berufliche Perspektiven eröffnet hat. Rund 60 Prozent der Teilnehmenden geben an, dass sie ohne Viamia nicht in eine Laufbahnberatung gegangen wären.

Umstritten ist die Auswirkung hingegen auf private Anbieter von Laufbahnberatungen. Während einige Kantone gut mit privaten Anbietern zusammenarbeiten, beklagen Verbände einen Nachfragerückgang. Die Evaluation schätzt, dass rund 13 Prozent der Viamia-Kunden ohne das kostenlose Angebot eine kostenpflichtige Beratung in Anspruch genommen hätten.

Über 80 Prozent der Teilnehmenden gaben an, dass die Beratung ihnen neue berufliche Perspektiven eröffnet hat.

Ein Beispiel: Frau Moser ist 52 Jahre alt und arbeitet seit über 20 Jahren als Buchhalterin in einem mittelständischen Unternehmen. In letzter Zeit macht sie sich zunehmend Sorgen um ihre berufliche Zukunft, da in ihrer Firma immer mehr Prozesse digitalisiert werden. Sie fühlt sich unsicher, ob ihre Fähigkeiten in ein paar Jahren noch gefragt sein werden. Bei ihrer Viamia-Beratung erhält Frau Moser eine umfassende Standortbestimmung. Gemeinsam mit ihrer Beraterin analysiert sie ihre Kompetenzen und Stärken, aber auch Entwicklungspotenziale. Sie erfährt mehr über aktuelle Trends in ihrem Berufsfeld und welche neuen Fähigkeiten künftig gefragt sein werden. Am Ende der Beratung hat sie einen konkreten Aktionsplan, wie sie

sich weiterentwickeln kann – zum Beispiel durch gezielte Weiterbildungen im Bereich digitales Finanzcontrolling.

In diesem Fall liegt die Lösung vielleicht nah, aber das ist längst nicht immer so. Je nach Anliegen kommen ganz verschiedene Themen zur Sprache. Auch Marketingleiter oder Journalisten, die sich zu Pädagogen oder Pflegefachkräften umschulen lassen wollen, können mit Viamia einen ersten Blick ins Ungeisse wagen – und besser einschätzen, was sie auf dem Weg dorthin erwartet. Manchmal kann die Beratung auch einfach den überfälligen Anstoss geben, um zu überlegen, wie die Stärken und Werte, die man während des Lebens, nicht nur im Beruf, erworben hat, sich auf andere Tätigkeitsfelder übertragen und erfolgversprechend einsetzen lassen.

Die Chance auf die Chance

Der zukünftige Erfolg von Viamia wird sich daran messen lassen, ob es gelingt, Menschen zu motivieren, länger und produktiver im Arbeitsleben zu bleiben. Bisher haben insbesondere Geringqualifizierte allerdings noch zu wenig davon profitiert. Die Evaluation stellt fest, dass angelernte Arbeitskräfte ohne anerkannte Ausbildung trotz gezielter Promotionsmassnahmen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung unterdurchschnittlich an den Beratungen teilnehmen.

Für die Zukunft ist deshalb geplant, das vielseitige Angebot von Viamia auf spezifische Zielgruppen auszurichten. Eine engere Verzahnung mit Weiterbildungsangeboten und eine verstärkte Zusammenarbeit mit Arbeitgebern sollen dabei helfen. Gleichzeitig stehen die Kantone vor der Herausforderung, das Programm nach 2024 in Eigenregie weiterzuführen, wenn die Bundesfinanzierung ausläuft. Einige Kantone erwägen bereits, es in ihr reguläres Beratungsangebot zu integrieren und durch eigene Mittel zu finanzieren.

Dass Viamia funktioniert, zeigt zumindest, dass die Laufbahnberatung ein echtes Anliegen ist, von dem nicht nur unentschlossene junge Menschen profitieren sollten, sondern auch erfahrene Arbeitnehmer, die auf der Suche nach neuen beruflichen Perspektiven sind.



Universität
Zürich^{UZH}



EuropaInstitut

AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

Steigern Sie Ihren Marktwert – bilden Sie sich weiter!

- CAS Compliance Management
- CAS Cybersecurity
- CAS Datenschutz
- CAS Europarecht
- CAS Family Governance & Family Office Excellence
- CAS Finanzmarktrecht
- CAS Inhouse Counsel

Unsere CAS-Studiengänge vermitteln praxisrelevantes Wissen für Ihre nächsten Karriereschritte.

Mehr unter: www.cas-eiz.uzh.ch





Eine gute Weiterbildung zeichnet sich durch einen klaren thematischen Fokus, aktuelle Inhalte und praxisnahe Ansätze aus, sagt Karolin Frankenberger.

PD

«Der Praxisbezug ist zentral»

Berufliche Weiterbildung ist zunehmend integraler Bestandteil der Arbeitsleistung und wichtiger Wettbewerbsfaktor. Um langfristig erfolgreich zu sein, empfiehlt Karolin Frankenberger, Dekanin der Executive School an der Universität St. Gallen, Kompetenzen stetig an neue Anforderungen anzupassen.

BRIGITTE SELDEN

Fast 50 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz haben im vergangenen Jahr an mindestens einer beruflich orientierten Weiterbildung teilgenommen. Der Wert zeigt, welche Bedeutung Unternehmen und Mitarbeitende der fachlichen Kompetenz beimessen. Zudem hat sich das Thema Weiterbildung als Instrument des Employer Branding etabliert. Unternehmen steigern damit ihre Attraktivität. Gut ausgebildete Fachkräfte sind für sie ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.

Ausblick: So geht Weiterbildung 4.0

■ Zukünftig werden interdisziplinäre Kompetenzen, insbesondere die Kombination von Technologie, Management-Know-how und Social Responsibility, an Bedeutung gewinnen.

■ Themen wie künstliche Intelligenz, Innovationsmanagement, ethisches Wirtschaften und Resilienz rücken zunehmend in den Fokus. Erste Trends in diesem Bereich sind bereits erkennbar. Es gilt, Weiterbildungsangebote zu entwickeln, die diese Kompetenzen fördern und den sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden.

■ Neben den inhaltlichen Trends verändert sich die Art, wie unterrichtet wird. Wir entfernen uns immer mehr vom klassischen Frontalunterricht und setzen stattdessen auf interaktive Sessions wie Flipped Classroom, Blended Learning, individualisierte Learning Journeys und Coachings.

Die Universität St. Gallen (HSG) nimmt im Bereich Weiterbildung eine Spitzenposition in der Schweiz ein. Im renommierten Ranking der internationalen Wirtschaftszeitung «Financial Times» belegt die HSG 2023 den sechsten Platz. Sie ist damit nicht nur die führende Weiterbildungsinstitution im gesamten deutschsprachigen Raum, sondern gehört seit Jahren auch zu den Top Ten der Wirtschaftsuniversitäten in Europa.

Der «Master in Strategy and International Management» belegt 2024 im weltweiten Ranking zum wiederholten Male den ersten Platz.

Frau Frankenberger, wie hält man sich als Weiterbildungsinstitut an der Spitze?

Weiterbildungen sind fest in der DNA der HSG verankert und werden von zahlreichen Instituten in verschiedenen Formaten angeboten. Die Executive School, die ich als Dekanin leite, bildet das strukturelle und koordinative Fundament für die gesamte Weiterbildung an der HSG, für die der Praxisbezug zentral ist: Nur Programme mit einer starken Theorie-Praxis-Verknüpfung, ergänzt durch Praxisprojekte und Case Studies, schaffen es ins Portfolio. Zudem stellen wir durch kontinuierliche Innovation, Marktnähe, Internationalität sowie Partnerschaften mit führenden Unternehmen sicher, dass die Programme praxisnah, interdisziplinär und zukunftsorientiert bleiben. Der evidenzbasierte und praxisorientierte Ansatz verschafft der Universität St. Gallen den grossen Wettbewerbsvorteil, durch den sie sich seit Jahren an der Spitze der internationalen Weiterbildungslandschaft positioniert.

Wo sehen Sie Nachholbedarf?

Wir können das Angebot englischsprachiger Programme noch ausbauen. Das war in der Vergangenheit im Bereich Weiterbildung nicht im Fokus an der HSG, wird sich aber in den nächsten Jahren signifikant ändern.

Wie wichtig sind Weiterbildungen heute?

Die kontinuierliche Weiterbildung bleibt ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, um Kompetenzen an neue Anforderungen anzupassen und langfristig erfolgreich zu sein – dies wissen auch Unternehmen zu schätzen.

Wie findet man heraus, welche Weiterbildung die richtige ist?

Um die richtige Weiterbildung zu finden, muss der eigene Bedarf an spezifischen Kompetenzen im Hinblick auf die beruflichen Ziele und zukünftigen

«Bei der Wahl der Weiterbildung sollte man den Fokus auf die Relevanz der Inhalte und deren Anwendbarkeit im jeweiligen Berufsfeld legen.»

Anforderungen analysiert werden. Bei der Wahl der passenden Weiterbildung sollte man den Fokus auf die Relevanz der Inhalte und deren Anwendbarkeit im jeweiligen Berufsfeld legen. Eine gute Weiterbildung zeichnet sich durch einen klaren thematischen Fokus, aktuelle Inhalte und praxisnahe Ansätze aus. Sie ist wissenschaftlich fundiert und wird von erfahrenen Dozierenden geleitet. Ungeeignete Angebote arbeiten dagegen oft mit veralteten Methoden und orientieren sich wenig an den tatsächlichen Bedürfnissen des Marktes. Entscheidend ist, dass das Gelernte zu den eigenen Zielen passt und in der Praxis umgesetzt werden kann.

Hat sich das Angebot verändert?

In den letzten 20 Jahren haben sich die Weiterbildungsangebote stark verändert. Früher dominierten allgemeine Managementkurse. Heutzutage werden Programme in den Bereichen Leadership, Innovation, künstliche Intelligenz, Transformation, Digitalisierung, Agilität, Resilienz und Nachhaltigkeit stark nachgefragt. Diese Themen prägen den derzeitigen Arbeitsmarkt entscheidend und sind für die Karriereentwicklung sowie den langfristigen Erfolg von Unternehmen unerlässlich. Denn sie befähigen die Teilnehmenden, sich an die sich rasch wandelnden Anforderungen anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Einige Kurse, die ausschliesslich auf Präsenz- und Frontalunterricht basieren, haben an Nachfrage verloren. Dies liegt daran, dass die Teilnehmenden und auch die Firmen zunehmend flexible und spezialisierte Inhalte suchen, die konkrete Kompetenzen für aktuelle Herausforderungen vermitteln.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit?

Das Thema ist in unseren Programmen sowohl inhaltlich als auch organisatorisch fest verankert. Wir integrieren nachhaltige Themen in unsere Curricula und konzipieren Programme für einen langfristigen Wissenstransfer. Darüber hinaus wird digitales Lernen gefördert und weitgehend umwelt- und ressourcenschonend gearbeitet.

Auch Weiterbildungen unterliegen Trends. Wie passen Sie das Angebot an?

Um unser Angebot zeitgemäss zu gestalten, beobachten wir intensiv den Markt sowie technologische und wirtschaftliche Entwicklungen. Regelmässige Analysen ermöglichen uns eine fundierte Einschätzung des Bedarfs. Die genauen Massstäbe und Kriterien können wir nicht öffentlich benennen. Wenn sich abzeichnet, dass bestimmte Themen und Kompetenzen in Zukunft stärker nachgefragt werden, erfolgen Anpassungen.

Zur Person

Karolin Frankenberger ist Professorin für Strategisches Management und Innovation, Direktorin des Instituts für Betriebswirtschaft und Dekanin der Executive School an der Universität St. Gallen. Ihre Forschung konzentriert sich auf Strategie, Geschäftsmodellinnovation, Unternehmenstransformationen und Kreislaufwirtschaft.

Coaching steht neu im Zentrum vieler Angebote. Wofür steht der Begriff?

Ein gefragtes Instrument zur individuellen Potenzialentwicklung und zentraler Bestandteil vieler Weiterbildungen ist der Einsatz von Coaching. Es bietet gezielte Unterstützung bei beruflichen und persönlichen Herausforderungen. Durch aktives Zuhören und effektives Fragen werden Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung gefördert. Während in der Vergangenheit vor allem die Methoden des Mentorings und der Beratung zum Einsatz kamen, ist das moderne Coaching partnerschaftlich und ergebnisoffen angelegt. Wir machen auch sehr gute Erfahrung mit Peer-to-Peer-Coaching, bei welchem sich Peers unter Anleitung eines Moderators in Kleingruppen gegenseitig coachen.

Welche Weiterbildung haben Sie selber zuletzt besucht?

Derzeit bin ich Visiting-Faculty-Mitglied an der Harvard Business School in den USA. Ich bin ein grosser Fan des Lifelong-Learning und lerne hier sehr viel, was mich beruflich und privat weiterbringt. Ich sage meinen Studierenden bei der Abschlussfeier immer: Bleibt Studierende des Lebens und hört nie auf zu lernen. Nach diesem Motto lebe ich selbst auch. Ich lerne jeden Tag etwas.

«Wer sich für einen Beruf mit Herz entscheidet, wird Arbeit haben»

Der Lebenslauf hat für den Menschen auf dem Arbeitsmarkt dieselbe Funktion wie die Etikette auf der Dose im Regal: Er liefert Kaufargumente. Aber was sagt er aus – über den Menschen und über die Arbeitswelt? Und was ist ein guter Lebenslauf heute? Ein Gespräch mit den Laufbahn- und Jobexperten Guido Schilling, Christine Viljehr und Theo Wehner.

Eine sehr persönliche Frage gleich zu Beginn: Was ist gut an Ihrem eigenen Lebenslauf?

Theo Wehner: Dass ich ihn immer wieder anders erzählen kann. Dass er nicht von anderen so erzählt werden kann, wie ich ihn erzähle. Und gut wäre, wenn er auch gut zu Ende ginge.

Christine Viljehr: Das Gute an meinem Lebenslauf ist, dass zwischen meinem ersten Schritt in die Arbeitswelt und meiner heutigen Position viel Wissen und Jahre voller lehrreicher Erfahrungen stecken. Beides – Wissen und Erfahrung – gibt mir heute und für die Zukunft einen guten Boden.

Guido Schilling: Mein Lebenslauf zeigt, dass ich ein neugieriger Mensch bin. Dadurch erhielt ich Einblick in unterschiedlichste Branchen – das hilft mir in meinem jetzigen Beruf.

Guido Schilling, Sie sind Headhunter und arbeiten ganz oben im Prime Tower. Was ist in Ihren Augen ein guter Lebenslauf?

Schilling: Er hat etwas Kompaktes, zeigt aber auch Bewegung und Entwicklung. Er ist in sich stabil und steht auf mehreren Beinen; er ist also gut abgestützt und so solide, dass der betreffende Mensch nicht hinfällt, wenn ein Bein wegbricht.

Einen Plan A, B und C haben – so?

Schilling: Ja, das scheint mir wichtig. Wo man früher dachte, man könne bei einem Unternehmen eintreten und ein Leben lang dort bleiben, gilt heute: Man sollte mit dem Unvorhergesehenen rechnen. Das bedeutet auch, dass man sich im Leben noch etwas anderem widmen sollte als dem 7-bis-17-Uhr-Job. Man sollte bis ins hohe Alter neugierig bleiben und ausserhalb des eigenen Jobs

dazulernen – das zahlt auch auf den jetzigen Beruf und das jetzige Tätigkeitsgebiet ein.

Viljehr: Für mich gehört dazu, dass man als Mensch für sich sagen kann: Ich bin zufrieden. Auch wenn man zwanzig Jahre in der gleichen Firma bleibt – das gibt es auch heute noch. Und dann glaube ich aber auch, dass der Lebenslauf viel mit Timing zu tun hat.

Wie meinen Sie das?

Viljehr: Es sollte ein Mix sein aus Praxis und Phasen, in denen man sich neues Wissen aneignet, um vielleicht einen nächsten Schritt zu tun, dynamisch zu bleiben. Zufriedenheit und Timing sind für mich die Merkmale eines guten Lebenslaufs.

Der Lebenslauf soll also auch etwas Zukunftsorientiertes beinhalten?

Viljehr: Ja, es gibt Zeiten, in denen man spürt: Jetzt müsste ich mal überlegen, was das Nächste sein könnte, ob es etwas braucht, um dem eigenen Weg einen Schub oder eine Richtung zu geben. Aber nicht in jeder Lebenssituation: Es gibt Phasen, in denen man einfach im Jetzt sein darf.

Wehner: Mich interessiert: Werde ich im Leben von etwas gezogen oder schiebt mich mein Leben? Warum mache ich den nächsten Schritt? Heute können wir es uns erlauben, unser Leben aufgrund von Sehnsucht oder Unzufriedenheit zu verändern.

Wer definiert eigentlich, was ein guter Lebenslauf ist?

Viljehr: Aus Sicht der Berufsberater: Jeder für sich selbst – der Massstab dabei ist die eigene Zufriedenheit. Aber das heisst nicht, dass ein potenzieller

Arbeitgeber diesen Lebenslauf dann auch gut findet.

Wehner: Es gilt zu unterscheiden zwischen dem Lebenslauf und der Autobiografie: Letztere schreibe ich für mich. Den Lebenslauf aber schreibe ich für andere, da gibt es eine Erwartung, die ich erfüllen will; die kann mit der persönlichen Erwartung übereinstimmen oder auch nicht. Beim Lebenslauf sind Schloss und Schlüssel gesucht. Es gibt ja den Begriff des CV-Designs: Kosmetik am Lebenslauf zu betreiben, ist relativ neu.

Wie neu?

Wehner: Neuzeit. Die alten Griechen waren nicht an einem Lebenslauf interessiert, sondern an der Historiografie. Die Polis, also die Gemeinschaft, spielte eine Rolle, nicht der Einzelne. Heute mit der zunehmenden Individualisierung muss ich in irgendwelche Verwertungszusammenhänge des Lebens passen – der Lebenslauf wird zur Konstruktion, zu einer Aneinanderreihung von Ereignissen für jemanden, der daraus etwas Ganzes machen soll.

Schilling: Das unterstütze ich voll und ganz. Der Lebenslauf ist auf das Zielbild, das ich erreichen will, auszurichten. Ich muss dem Leser aufzeigen können, dass ich seine Bedürfnisse abdecke.

Man gewichtet, streicht hervor, lässt anderes weg ...

Wehner: Das Anschauen der eigenen Biografie ermöglicht, die Vielfalt des eigenen Lebens zu begreifen, sie sich bewusst zu machen. Aber wenn ich heute einzig schauen muss, wo ich hinpasse, resultiert daraus Einfachheit. Und diese «McDonaldisierung» des Lebens findet heutzutage tatsächlich statt. So gestalten und präsentieren wir unser Leben: damit



Neue Berufsfelder, mehr Vielfalt, weniger Standardisierung. Sie haben die Zukunft der Arbeitswelt.

es eben passt. Dabei gehen Buntheit und Vielfalt verloren, das müssen wir wieder ändern!

Wird da auch Kreativität abgewürgt, werden ungewöhnliche Karrieren verhindert?

Wehner: Wenn ich mir manche Berufsgruppen anschau, ist die Vereinheitlichung der Biografien das Erste, was mir auffällt. Die Buntheit fehlt da komplett. Wir müssten uns fragen: Warum haben wir die Möglichkeiten des Menschseins und das Aneinanderreihen von Ergebnissen und Ereignissen in Berufen so dermassen standardisiert, warum haben wir die Vielfalt preisgegeben?

Schilling: Unsere Auftraggeber suchen tatsächlich meist mehr vom Gleichen. Ich bin einverstanden damit, dass es Vielfalt braucht. Weil die Herausforderungen in dieser immer komplexeren Welt, die sich immer schneller dreht, nur durch Vielfalt gelöst werden können, nicht durch Uniformität.

Welchen Wert schreibt man der Vielfalt und Buntheit in der Berufsberatung zu?

Viljehr: Lebensläufe sind tatsächlich sehr oft standardisiert. Spannend sind die Übergänge, die in ihnen kaum ersichtlich sind – über sie reden wir in der Berufsberatung: Welche Muster gibt es und warum? Passieren Veränderungen aus eigener Motivation heraus oder warum eben nicht? Übergänge lassen erkennen, was sinnvolle nächste Schritte sein könnten.

Wehner: Es gibt einen grossen Unterschied zwischen Beratung und Selektion, auch was den Lebenslauf betrifft. In der Beratung gibt es noch viele Chancen, Kanten zuzulassen. In der Selektion aber müssen Sie den einen finden. Wenn wir heute zurückschauen: In der Finanzkrise von 2007 hatten alle Finanzexperten in leitender Stelle den passenden Lebenslauf, alle wurden zuvor explizit für diese Stelle ausgewählt, und trotzdem haben genau sie dieses Desaster geschaffen. Da fehlte nämlich die Buntheit.

Der normierte und vermeintlich gute Lebenslauf dient also einer Flaschenhals-Selektion, die am Ende nur schadet?

Wehner: Ich frage mich: Wie sehr kön-

FFHS
Fernfachhochschule
Schweiz
Mitglied der SUPSI

**Leben & Studieren
einfach kombinieren**

Das spezifisch für berufsbegleitendes Studieren entwickelte Studienmodell der FFHS passt sich Ihren individuellen Bedürfnissen an und lässt sich mit Beruf, Familie oder Sport vereinbaren.



Berufsbegleitend . Persönlich . Anerkannt



Im Blick: Guido Schilling, Christine Viljehr und Theo Wehner (von links).

ANNE MORGENSTERN

«Die Herausforderungen dieser Welt können nicht durch Uniformität gelöst werden.»

Guido Schilling

«Es ist nicht alleine die Bildung, die den Erfolg ausmacht, sondern auch das, was man sonst im Leben erwirbt.»

Christine Viljehr

«Das Anschauen der eigenen Biografie ermöglicht, die Vielfalt des eigenen Lebens zu begreifen.»

Theo Wehner

nen wir uns heute auf eine Beratung und eine Entwicklung einlassen – statt uns der Selektion hinzugeben? Meine Einschätzung ist, dass es in der Gesellschaft wenig Bereitschaft gibt, sich auf eine Entwicklung einzulassen, denn die ist offen. Es gibt hingegen sehr viel Bereitschaft, sich selbst einer Selektion zu unterwerfen. Wenn ich sehe, wie viele freiwillig in ein Assessment gehen, was eigentlich nur die Verschiedenheit reduziert – da sind die Nadelöhre so eng. Da würde man meinen, geht keiner freiwillig durch. Aber die Realität sieht anders aus.

Sie haben beide von Übergängen gesprochen. Heute definiert das Bildungssystem die Übergänge – macht das noch Sinn oder wären andere Ereignisse und Referenzen denkbar?

Viljehr: Das Bildungssystem gibt einen guten Rahmen. Gerade in jungen Jahren hilft das. Das sind die Marksteine, mit denen man Schritt für Schritt vorwärtsgehen kann. Spätere Übergänge sind ja dann vielleicht freiwillig oder nicht mehr so stark von der Gesellschaft vorgegeben. Das System hat sich meiner Meinung nach bewährt.

Sind Auszeiten in diesem Schema von Übergängen heutzutage überhaupt noch möglich? Etwa ein einjähriger Auslandsaufenthalt, der den Horizont erweitert und einen reifen lässt?

Viljehr: Ja, das soll man unbedingt machen! Mäandern darf sein, bevor man im System einen nächsten Schritt macht. Eine zentrale Frage von uns Berufsberatern ist aber tatsächlich: Beraten wir den Menschen als Subjekt oder als jemanden, der ins System passen soll?

Und, was machen Sie?

Viljehr: Ein Stück weit ist natürlich auch die Berufsberatung Teil des Systems, wir machen da mit. Wir sollten uns aber immer wieder die Frage stellen: Passt es noch? Wir nehmen uns ja schliesslich heraus, zu sagen, dass wir unabhängig und neutral seien.

Müsste sich die Berufsberatung ändern?

Wehner: Nein. Sie muss so wachsam sein, wie es Frau Viljehr beschreibt. Vor dreissig, vierzig Jahren hätte sie als Berufsberaterin nicht gesagt: «Man muss mäandern können!»

Kann sich jemand mit Karriereabsichten in der Wirtschaft noch Auszeiten leisten?
Schilling: Karriere wird künftig ganz neu geschrieben werden. Längst will nicht jeder, der könnte, nach oben. Viele sind heute sogar bereit, weniger zu verdienen als ihr Vater. Ich treffe mehr junge, top ausgebildete Leute, die primär ein interessanteres Aufgabengebiet suchen und sich vorstellen können, Teilzeit zu arbeiten.

Wehner: Karriere heisst ja eigentlich einfach «Weg». Aber wir haben aus der Karriere in den letzten rund hundert Jahren Pyramiden gemacht. Es ging immer nur nach oben. Heute würden viele für eine sinnvolle Arbeitsaufgabe sowohl Status als auch Geld opfern. Neinsagen ist eine Form von Freiheit, die unsere Gesellschaft ermöglicht.

Sie haben auch zu Freiwilligenarbeit geforscht und sich sehr fürs bedingungslose Grundeinkommen engagiert ...

Wehner: Ja. In die Freiwilligenarbeit finden die Leute übrigens ohne Selektion und Beratung. Und dann engagieren sie sich dort für kein Geld. Weil ihre Werte mit der jeweiligen Organisation übereinstimmen. Weil sie dort Sinn finden. Leider ist die Kopplung von Einkommen und Existenz in der Arbeitsgesellschaft noch immer so stark, dass die anderen Möglichkeiten, die ich in mir habe, eben in die Freiwilligenarbeit respektive in die Freizeit verlegt werden müssen.

Aber die Berufsbilder und Arbeitsformen verändern sich. Welche Entwicklungen beobachten Sie?

Viljehr: Zum Beispiel der Wandel in der Berufsbildung ist der Wandel ein grosses Thema. Von manchen Berufen nehmen wir an, dass sie in zwei, drei Jahren ganz anders aussehen werden. Zum Beispiel der Verkauf: Da werden viele junge Menschen gesucht, aber der Beruf ist aktuell dermassen im Wandel, dass wir noch gar nicht wissen, welche Kompetenzen dort in Zukunft benötigt werden. Wie also beraten? Da tut sich ein grosses Spannungsfeld auf.

Wehner: Unter Beruf stellen wir uns etwas Festes vor. Etwas, das auch weiterhin Gestalt und Gehalt haben wird. Aber das löst sich jetzt auf. Das Versprechen vom «anständigen Beruf, dann hat man was», ist wohl nicht mehr einzulösen. Bereits jetzt haben viele keinen Job mehr. Der duale Bildungsweg ist eine grosse Leistung, es war eine Errungenschaft, einen Beruf zu definieren. Aber brauchen wir alle diese Berufsausbildungen in Zukunft noch? Oder werden wir die Jobs an Algorithmen und Roboter abgeben? Ein Roboter hat keinen Lebenslauf.

War nicht auch «Bildung gleich Erfolg» so ein Versprechen? Und wenn ja: Gilt das auch in Zukunft noch?

Viljehr: Es ist nicht alleine die Bildung, die den Erfolg ausmacht, sondern auch das, was man sonst im Leben erwirbt. Es ist der Mix. Man erarbeitet sich im Verlauf des Lebens ja ganz viele Kompetenzen abseits der Bildungsinstitution.

Schilling: Eine Bildungsgrundlage erachte ich aber als substanziell. Auf ihr kann man aufbauen.

Was sind gute Ausbildungen heutzutage?

Schilling: Entweder etwas Lokales, etwa im Gewerbe, das wir alle brauchen, oder etwas Technologisches, das überall auf der Welt gebraucht werden kann. Alles andere kann man über die Weiterbildung dazunehmen. Betriebswirtschaft als Erststudium würde ich heute zum Beispiel nicht mehr empfehlen. Sinn macht etwas, worin man talentiert ist.

Wehner: Jüngere Leute werden ermutigt zu lernen, worauf sie Lust haben. Aber wo lernt man in dem Alter, das zu tun, worauf man Lust hat? Gibt es 10-Jährige, die Lust haben, mittwochs Hausaufgaben zu machen? Da ist die eigentliche Überforderung! Früher war für einen, der in einem Metzgerhaushalt geboren wurde, klar, was aus ihm würde. Das war auch eine Orientierungsgrundlage.

Was raten Sie Ihren Enkeln?

Wehner: Ich wünsche ihnen, dass ihr Leben ein Puzzle ohne Vorlage sein wird, eines mit ganz vielen Ereignissen respektive Puzzlestücken. Der Rat dazu: Ereignisse sammeln, Erfahrungen machen, ausprobieren: zwei Schritte vor, einen zurück, dann noch zur Seite ...

Viljehr: Dass sie erfüllt sind vom Dasein. Ich sage extra nicht vom Arbeitsleben, denn es gehört das Ganze dazu. Und dass sie mit einer gewissen Bewusstheit und Überzeugung im Leben stehen, mit Freude und Neugier. Und als Rat: einfach mit dem Herz dabei sein! Die Berufe, die man mit Herz ausübt, werden auch diejenigen sein, die Zukunft haben.

Schilling: Das Herz ist überall entscheidend. Wenn es da nicht stimmt, geht etwas kaputt, dann ist man im falschen Umfeld. In der weniger linearen Zukunft wird es auch Agilität und Neugier brauchen. Ich wünsche meinen Götterkindern ausserdem, dass sie nicht plattfüssig werden, sondern bis ins hohe Alter auf den Zehen stehen und ihre Wendigkeit behalten.

Interview: Esther Banz

Dieses Interview entstand im Kontext des 100-Jahre-Jubiläums des Amts für Jugend und Berufsberatung (AJB) des Kantons Zürich.

Guido Schilling sucht als Executive Searcher qualifizierte Persönlichkeiten für Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte. Er ist Herausgeber des jährlich publizierten «Schilling Reports».

Christine Viljehr machte das KV, studierte später Psychologie und spezialisierte sich in Beratung, Management und Leadership. Sie leitet den Fachbereich Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung des AJB des Kantons Zürich.

Theo Wehner ist emeritierter Professor für Arbeitspsychologie an der ETH Zürich. Er forschte sowohl über die Erwerbsarbeit als auch über Freiwilligenarbeit und zum bedingungslosen Grundeinkommen.

Das grösste Weiterbildungsangebot für den öffentlichen Sektor – unser Service public für Ihre Karriere

Das IDHEAP der Universität Lausanne, als grösstes und ältestes Ausbildungs- und Forschungszentrum für die Verwaltung in der Schweiz, trägt mit einem massgeschneiderten Kursangebot den verschiedensten Bedürfnissen Rechnung.

- Master of Advanced Studies in Public Administration (MPA)
- Bedarfsorientierte Kurse zu aktuellen Themen
- Konsekutiver Master in Politik und öffentlicher Verwaltung (PMP)

Für den öffentlichen Sektor

Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen

An der Grenze des Wissens

Von der Wissenschaft zur Praxis



Unil
UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP

IDHEAP | Institut für öffentliche Verwaltung

Au cœur de l'action publique
Am Puls des öffentlichen Sektors
Al centro dell'azione pubblica
At the heart of public service





Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Abheben!

Mit einer Weiterbildung an der
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Jetzt informieren
www.fhnw.ch/abheben



FINDEN SCHLÄGT GOOGELN

Näher dran an
praxisorientierten
Weiterbildungen



hslu.ch/weiterbildungs-finder

HSLU Hochschule
Luzern

Jetzt den Weiterbildungs-
Finder testen



Stiftsschule
Engelberg

Abbey School Since 1120

Internat für Mädchen und Jungen, Gymi, Sek

Jung, naiv und voller Ideale

Das Jung-Sein, nach und
nach, erledigt die Zeit. An der
Naivität arbeiten unsere Sek,
unser Gymi, mit Freude. Und
die Ideale? Prüfe, festige sie,
bei uns. Hier oben lernst du

in unserer benediktinischen
Tradition, spürst unsere
Werte, unsere Haltung – wie
wichtig Ideale sind: deine
Bildung. Informiere dich:



+41 (0)41 639 61 00 · www.stiftsschule-engelberg.ch/gymipruefung

NZZ JOBS

Das Jobportal für Fach- und Führungskräfte

Mitarbeiter/innen,
die zu Ihnen passen.



www.nzzjobs.ch

nzzjobs@audienzz.ch

+41 44 258 16 66



Universität
Zürich^{UZH}

Weiterbildung

Jetzt
informieren!



Weiterbildung, die fruchtet:
weiterbildung.uzh.ch

Welche Berufe werden gefragt sein?

KI-Spezialisten, Cybersecurity-Experten und ja, auch Pflegefachleute haben im nächsten Dezennium die besten Berufschancen, verraten die Kristallkugeln der Zukunftsforscher. Generell wird uns die Arbeit nicht ausgehen.

FREDY GILGEN

Wandel allein sagt nichts aus. Nur weil sich die Technologie ständig verbessert, muss es die Arbeit oder das Spiel nicht zwangsläufig ebenfalls tun. «Nur weil die Schuhtechnologie und die Trainingsmethoden immer besser werden, macht es für Fussballmannschaften noch keinen Sinn, mit einem Spieler weniger zu spielen», erklärt Sozialpsychologe Jakob Samochowiec vom Gottlieb Duttweiler Institute (GDI).

Ähnlich verhalte es sich im Arbeitsleben. «Die Qualität vieler Arbeiten ist hauptsächlich in Relation zur Konkurrenz definiert. Werden eine Kampagne, eine Projektbewerbung oder ein Gerichtsplädoyer dank Technik besser, werden es auch diejenigen der Konkurrenz.» Der Kuchen werde dadurch nicht grösser. Diese in Konkurrenz zueinander stehenden Arbeiten neutralisierten sich also gegenseitig und führen zu einem Wetttrüben, das ein unendliches Auffangbecken für technologische Effizienzsteigerung darstelle. «Auch deshalb gehe ich nicht davon aus, dass uns die Arbeit ausgeht», ist sich Samochowiec sicher.

Pflege als Zukunftsberuf schlechthin

Wo auch künftig mehr als genug davon sein wird, scheint den Zukunftsforschern klar: «Eine alternde Gesellschaft wird dazu führen, dass Pflegeberufe immer gefragter werden. Pflege ist, wenn man so will, der Zukunftsberuf schlechthin», folgert der GDI-Forscher. Alterung werde insgesamt zu einem angespannten

ren Arbeitsmarkt führen, der vermutlich eher von Mangel an Arbeitskräften als von Überfluss geprägt sein werde.

Für Patricia Schafer, Ökonomin beim Think Tank von Avenir Suisse, sind für die künftigen Entwicklungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt drei Treiber zentral: erstens der technologische Umbruch. Zweitens die demografischen Veränderungen. Die Schweiz ist wie andere Industriestaaten mit einer alternenden Gesellschaft konfrontiert: 2050 wird rund ein Viertel der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein. Drittens werden sich gesellschaftliche Entwicklungen, wie der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance oder tieferen Arbeitspensen, auf die beruflichen Entwicklungen auswirken. Schliesslich hängen die Entwicklungen am Arbeitsmarkt massgebend von den durch die Politik vorgegebenen Rahmenbedingungen ab.

Der deutsche Bildungs- und Zukunftsforscher Prof. Lothar Abicht erwartet in den kommenden 10 bis 20 Jahren erhebliche Veränderungen in der Berufswelt. Dies vor allem aufgrund technologischer Entwicklungen, der Digitalisierung und des Übergangs zu einer nachhaltigen Wirtschaft. In diesem Zusammenhang eine Top-/Flop-Liste zu erstellen, um Branchen und Berufe hervorzuheben, die voraussichtlich an Bedeutung gewinnen oder eher verschwinden werden, macht nach Abicht viel Sinn.

Auf Basis der Analysen verschiedener Zukunftsforscher, von Wirtschaftsorganisationen wie dem World Economic Forum (WEF) und der OECD, sowie den Erkenntnissen führender Forschungsinstitute hat er folgende Topliste von Branchen und Berufen ermittelt:

1. Erneuerbare Energien und Umwelttechnologie

Berufe: Solar- und Windenergie-Ingenieurinnen, Fachkräfte für Energieeffizienz, Umweltingenieurinnen, Recycling- und Kreislaufwirtschaftsfachleute.

Von besonderer Bedeutung werden Berufe sein, die für den Ausbau von Energienetzen auf allen Spannungsebenen und unter Berücksichtigung der Digitalisierung sowie für den Aufbau von Speichern für Elektroenergie auf allen Ebenen gebraucht werden. So auch Berufe für den Ausbau der Wasserstofftechnologie. Das reicht von der Erzeugung grünen Wasserstoffs über seine Verteilung und die Speicherung grünen Wasserstoffs.

Mit einer möglichen Renaissance der Kernenergie werden auch hierfür Spezialisten gebraucht. Allerdings ist ihre Anzahl vergleichsweise gering und es ist keineswegs sicher, ob angesichts der explodierenden Kosten und der langen Fristen



Berufsfelder müssen nicht verschwinden, aber sie werden sich wandeln.

ADOBE STOCK

beim Bau die Kernenergie tatsächlich so expandiert wird, wie Befürworter glauben.

Ein hoher Bedarf besteht zukünftig auch bei der Anpassung an den Klimawandel. Das betrifft in einer ersten Stufe Berufe, die sich mit dem aktuellen Stadtumbau, Fassaden- und Dachbegrünung sowie Kühlungstechnologien beschäftigen. Im Bereich des Bauwesens ist es die industrielle Sanierung von Bestandsbauten, die eine grosse Anzahl handwerklich spezialisierter Fachkräfte benötigt. Überschreiten wir die Zweigradengrenze, werden ganz neue Aufgaben, wie die Verlagerung von Teilen des Lebens unter die Erde, Fachkräfte erfordern.

Begründung: Der Klimawandel und die Energiewende haben weltweit zu einem Anstieg der Nachfrage nach erneuerbaren Energien geführt. Die Europäische Union beispielsweise strebt an, bis 2050 klimaneutral zu werden, was den Bedarf an Fachkräften in der Erneuerbaren-Energien-Branche stark steigern wird. Durch die Machtübernahme Trumps in den USA wird es vermutlich zu einer zeitweisen Trendwende kommen. Allerdings sind die Kostenvorteile der grünen Energien so gross, dass sie sich auf Dauer durchsetzen werden. Hinzu kommt, dass die Auswirkungen eines ungebremsten Klimawandels bald so massiv sein werden, dass ein Festhalten an fossilen Strategien und der aktuellen Lebensweise nicht durchzuhalten ist – egal wie gross die Macht der fossilen Industrien ist.

2. Gesundheitswesen und Pflegeberufe

Berufe: Pflegefachkräfte, Telemedizin-

spezialistinnen, Gerontologinnen, digitale Gesundheitsexperten. Hinzu kommen Spezialisten für Pflegeroboter und sonstige KI-gestützte Technologien, welche die Pflegekräfte in ihrer Arbeit entlasten. Diese Spezialisten übernehmen auch die Anleitung der Pflegekräfte.

Begründung: Der demografische Wandel in vielen Industrieländern, vor allem in Europa, führt zu einer alternenden Bevölkerung und einem steigenden Bedarf an Pflegepersonal. Technologische Innovationen wie Telemedizin erfordern zudem spezialisierte Kräfte, die digitale und medizinische Kompetenzen vereinen. Die zu pflegenden Personen rekrutieren sich in den nächsten Jahrzehnten aus einer Bevölkerung, für die der Umgang mit IT und Automatisierung lebenslange Normalität ist. Damit schwinden Barrieren für die Anwendung KI-gestützter Robotertechnik in der Pflege.

3. Informationstechnologie und Cybersecurity

Berufe: IT-Sicherheitsberaterinnen, Datenwissenschaftlerinnen, KI-Spezialistinnen, Cloud-Architektinnen.

Begründung: Die Digitalisierung und die Vernetzung nehmen in nahezu allen Bereichen des Lebens zu, wodurch auch Sicherheitsrisiken steigen. Der Bedarf an Fachkräften, die Systeme absichern und Daten managen können, wächst stetig.

Die Zunahme internationaler Konflikte und Rivalitäten bei gleichzeitiger Absenkung der Hemmschwelle für den Einsatz von Gewalt wird ein hohes Niveau der Cybersicherheit zur Voraussetzung für das Überleben von Unternehmen und Staaten machen.

4. Bildungssektor und EdTech (Educational Technology)

Berufe: E-Learning-Spezialistinnen, Instructional Designer, Entwicklerinnen digitaler Lehrmethoden, Entwickler digitaler, personalisierter Lern-Bots auf KI-Basis.

Begründung: Durch die Digitalisierung des Bildungssektors und das Aufkommen neuer Lerntechnologien wächst die Nachfrage nach Fachleuten, die neue Lehrmethoden entwickeln und digitale Bildungsplattformen gestalten können. Lernen wird zunehmend durch personalisierte Bots unterstützt, die die Lernhistorie der Lernenden kennen und personalisierte Lerninhalte und Lernszenarien erstellen.

5. Robotik und Automatisierung

Berufe: Robotertechnikerinnen, Automatisierungingenieurinnen, Technikerinnen für industrielle KI, Programmierer für Roboter und Automatisierungslösungen mit generativer KI, Prozessplaner und Begleiter mit generativer KI.

Begründung: In vielen Industrien, insbesondere in Produktion und Logistik, werden repetitive Aufgaben zunehmend von Robotern und Automatisierungssystemen übernommen. Fachkräfte, die diese Systeme konzipieren, warten und weiterentwickeln, werden zunehmend gefragt sein. Generative KI stehe aktuell vor einer neuen Entwicklungsphase. «Die Zukunft gehört KI-Agenten, also autonom arbeitender Software, die mithilfe von KI fähig ist, eigenständig Aufgaben auszuführen und Entscheidungen zu treffen.»

Das Ergebnis könnte eine riesige Automatisierungswelle in den Unternehmen sein, weil sich jeder Beschäftigte bald seiner eigenen Routinetätigkeiten entledigen kann. «Die Agenten werden zu Mitarbeitern, die Systeme überwachen, Probleme erkennen und Korrekturen in Echtzeit vornehmen. Quasi eine virtuelle Belegschaft, die Tag und Nacht arbeitet.»

6. E-Commerce und digitales Marketing

Hier werden weiterhin massive Wachstumsraten erwartet. «Der E-Commerce wird mit 14 bis 20 Billionen US-Dollar die grösste Schlüsselindustrie sein. Immer mehr klassische Händler werden auf den Online-Handel setzen, zudem sorgen Verkaufsplattformen auf sozialen Medien für neue Erlöse.»

Berufsbilder im Wandel

Welche Jobs sind am stärksten vom Verschwinden bedroht? Aufgrund von technologischen Entwicklungen, bestimmte Berufe als gefährdet zu bezeichnen, ist nach GDI-Experte Samochowiec ein sehr spekulatives Unterfangen: «Schon viele Berufsgruppen wurden totgesagt. Man denke etwa an den Hype um selbstfahrende Autos. Davon spricht heute fast niemand mehr.»

Wahrscheinlicher sei, dass sich manche Berufsbilder wandelten, statt zu verschwinden. «Menschen arbeiten mit Maschinen zusammen und produzieren effizienter. Illustratoren werden weniger malen und mehr Prompts für KI-Tools schreiben. Von Hand malen wird aber eine Exklusivität bleiben.»



HOCHALPINES INSTITUT FTAN
SWISS INTERNATIONAL SCHOOL AND SPORTS ACADEMY

ZWEISPRACHIGE MATURA
SPORTS ACADEMY
IGNITE: SWITZERLAND
INTERNAT

SHAPING TALENTS FOR GENERATIONS

HIF.CH

Langfristige Mitarbeiterbindung erfordert neue Perspektiven

Ein anhaltender Fachkräftemangel sowie steigende Erwartungen der Bewerber stellen Unternehmen vor Herausforderungen.

DONALD KNIGHT

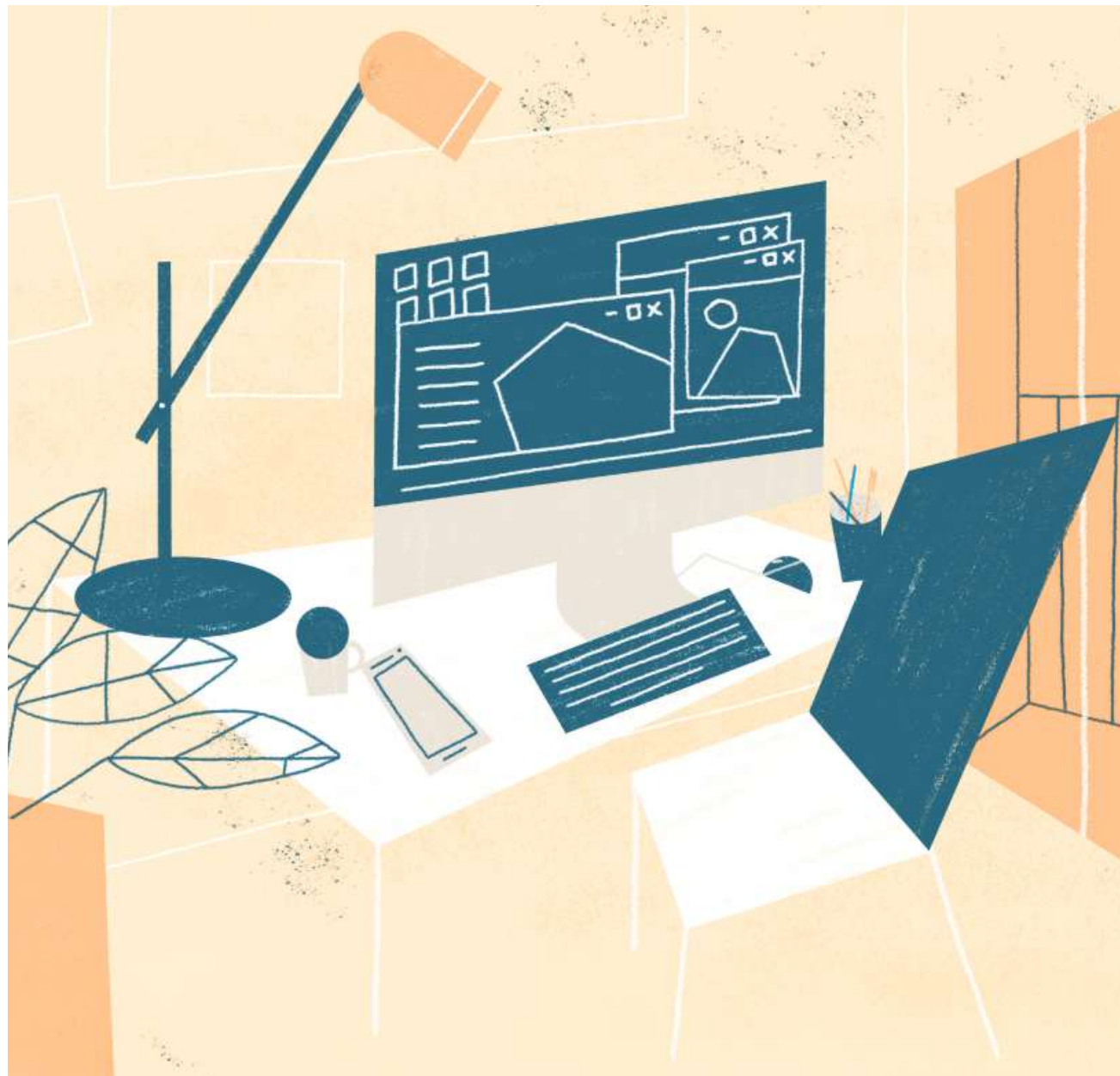
Statistisch gesehen wechselt die Hälfte der Mitarbeitenden rund alle fünf Jahre das Unternehmen. Fast die Hälfte der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) hat laut Studienergebnissen Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden und an sich zu binden. Dies vor allem auch deswegen, weil sie nicht immer auf grosse Personalabteilungen zurückgreifen können, um dieser Herausforderung zu begegnen. Die Frage ist: Welche Strategien und Denkweisen können KMU helfen, trotz geringer Personaldecke im HR-Bereich auf dem Arbeitnehmermarkt zu bestehen?

Jobwechsel sind in der heutigen Arbeitswelt an der Tagesordnung. Die Zeit, in der Mitarbeitende ihr gesamtes Arbeitsleben in einem Unternehmen verbringen, scheint vorbei zu sein. Laut einer aktuellen Umfrage des Personal-Software-Entwicklers Greenhouse unter 500 Arbeitnehmenden in der DACH-Region gibt die überwiegende Mehrheit der Befragten – 82 Prozent – an, sich in den nächsten sechs Monaten nach einem neuen Job umzusehen. Mit Blick auf den anhaltenden Arbeitskräftemangel stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen ihre Mitarbeitergewinnung und -bindung ausrichten sollten. Denn, dass vor allem KMU hier Strategien brauchen, die langfristig wirken und nachhaltig konzipiert sind, liegt auf der Hand. Wie also können Unternehmen Mitarbeitende finden und länger als nur für ein paar Jahre halten?

Bedürfnisse erkennen

Die Lebensrealitäten und Präferenzen von Mitarbeitenden verändern sich im Laufe ihres Lebens. Dies zu respektieren und anzuerkennen, ist einer der zentralen Faktoren für die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden. Dazu gehören flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice-Optionen, Gleitzeit oder aber auch Teilzeitarbeit, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Gleichzeitig ist aber auch die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung ein Schlüsselaspekt. Denn sowohl bestehende als auch potenzielle Mitarbeitende streben nach persönlichem und beruflichem Wachstum.

Dieser Anforderung können Unternehmen unter anderem mit internen Schulungsprogrammen, Mentoring-Programmen – darunter versteht man zum Beispiel die Begleitung von Berufsanfängern durch erfahrene Mitarbeitende – sowie mit der Unterstützung von Eigeninitiativen nachkommen. Programme zur internen Mobilität –



Die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung ist ein Schlüsselaspekt der Mitarbeiterbindung.

ADOBE STOCK

also die Möglichkeit, sich innerhalb des Unternehmens, beispielsweise durch einen Abteilungswechsel weiterzuentwickeln – können eine weitere Massnahme sein, um auch langjährige Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Durch all diese Massnahmen fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und die Identifikation mit dem Unternehmen steigt.

Kultur der Wertschätzung

Wertschätzung entsteht jedoch nicht nur durch die Unterstützung von Entwicklungsmöglichkeiten. Eine offene Feedback-Kultur trägt ebenfalls dazu bei. Damit erkennt das Unternehmen die Meinung der Mitarbeitenden nicht nur an, sondern fordert sie proaktiv ein. Ein

regelmässiger Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften kann dazu beitragen, Missverständnisse zu klären, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken. Auch die Förderung eines vielfältigen und inklusiven Arbeitsumfeldes, in dem alle Mitarbeitenden, unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung oder körperlichen Fähigkeiten gleiche Chancen haben, schafft ein Umfeld der Wertschätzung.

Darüber hinaus tragen Vielfalt und Inklusion nicht nur zur Mitarbeiterbindung bei, sondern fördern auch die Innovationskraft und Kreativität eines Unternehmens. Denn durch eine vielfältige Herangehensweise, zum Beispiel bei der Produktentwicklung, werden von

Anfang an unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt. Eine offene und niederschwellige Kommunikationskultur sowie regelmässiges, konstruktives Feedback bedeuten für KMU keine grossen Investitionen, denn Wertschätzung muss nicht viel Geld kosten.

Den Menschen im Fokus

Ein gemeinsamer unternehmensweiter freier Tag zur Entspannung, die Einführung von Mitarbeiterauszeichnungen und die Möglichkeit, an Weiterbildungen teilzunehmen oder Vorträge zu halten, sind nur einige Ideen, um Momente der Wertschätzung und Anerkennung für die Mitarbeitenden zu schaffen und ebenso eine höhere Identifikation mit dem Arbeitsumfeld zu fördern. Wichtig

ist jedoch, diese langfristig im Unternehmen zu etablieren und sie zur Unternehmens-DNA werden zu lassen.

Das Konzept der People-First-Unternehmen beschreibt Organisationen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen und alles tun, um das Feedback ihrer Mitarbeitenden zu sammeln und umzusetzen. Damit ist das Konzept eng mit Diversität, Vielfalt und Inklusion verwoben, geht jedoch einen Schritt weiter. Unternehmen mit einer People-First-Kultur achten auf eine gute Kommunikationskultur, bei der der Dialog im Fokus steht, und begegnen ihren Mitarbeitenden mit Wertschätzung und Flexibilität. Im Gegenzug erwarten sie diese Haltung auch von den Menschen, die sie beschäftigen. Ein People-First-Unternehmen will seinen Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen.

Dazu gehört auch ein attraktives Gesamtpaket aus Vergütung und Zusatzleistungen. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt sind Zusatzleistungen wie die betriebliche Altersvorsorge, flexible Arbeitszeitmodelle, Mitarbeiterförderprogramme und Ermässigungen Ausdruck dafür, dass dem Unternehmen seine Mitarbeitenden wichtig sind und dazu beitragen, Mitarbeitende langfristig zu binden und für das Unternehmen zu begeistern. Denn eine hohe Mitarbeiterfluktuation ist teuer. Nach Angaben des Work Institute kostet jeder verlorene Mitarbeitende das Unternehmen rund ein Drittel seines Jahresgehaltes.

Insgesamt werden jene Unternehmen im Wettbewerb um Mitarbeitende erfolgreich sein, die die Erwartungen und Bedürfnisse der Menschen ernst nehmen und sie in ihrer Unternehmenskultur verankern. Dies erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der auf einer Kombination aus beruflicher Entwicklung, Flexibilität, attraktiven Vergütungsstrukturen, offener Kommunikation und Vielfalt und Inklusion beruht. Wer – auch als KMU – den Mitarbeitenden als Menschen in den Fokus rückt, baut nicht nur ein effektives Mitarbeiterbindungsprogramm auf, sondern investiert auch in seine Arbeitgebermarke oder seinen Talent-pool. Denn auch ehemalige Mitarbeitende sprechen über ihren ehemaligen Arbeitgeber, teilen Mitarbeiterbewertungen auf öffentlichen Websites und in sozialen Medien und kehren vielleicht sogar als Boomerang-Mitarbeitenden wieder zu ihm zurück.

Donald Knight ist Chief People Officer bei Greenhouse Software, einem US-amerikanischen Unternehmen für Hiring-Software. In seiner Rolle bringt er seine Mentalität ein, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und so Talente weltweit zu rekrutieren.

Welche Strategien und Denkweisen können KMU helfen, trotz geringer Personaldecke im HR-Bereich auf dem Arbeitnehmermarkt zu bestehen?

Personal and academic growth.

- Swiss Matura & International Baccalaureate
- German Intensive Year
- International Summer Camps



Lyceum Alpinum Zuoz
SWISS INTERNATIONAL BOARDING SCHOOL

Just 20 minutes from St. Moritz,
welcoming both boarders and day students.

Contact us:
lyceum-alpinum.ch/admissions



Die Revolution der Lernkultur als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Wie eine Organisationskultur möglich wird, in der kontinuierliche Weiterentwicklung zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags wird.

BETTINA HOFFMANN

Lebenslanges Lernen ist ein wesentlicher Bestandteil der persönlichen und beruflichen Entwicklung, aber wie gelingt es umfassend und nachhaltig? Die meisten von uns gehen hoffentlich davon aus, dass der Mensch sich weiterentwickeln kann. Nach der humanistischen Psychologie *kann* nicht nur, sondern *will* der Mensch sich laufend weiterentwickeln. Im stetigen Wachstum und in der vollen Entfaltung des eigenen Potenzials erfüllt sich demnach der Lebenssinn.

Der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers sprach von der Selbstaktualisierung und meinte damit, dass in allen Menschen eine innere Motivation angelegt ist, die eigenen Talente, Fähigkeiten und Werte zu verwirklichen. Menschen, die dieser inneren Motivation folgen und sich weiterentwickeln, leben authentisch und im Einklang mit ihren Überzeugungen. Ihr Interesse ist nicht nur auf äussere Erfolge ausgerichtet, sondern auch auf Sinnerleben. Darüber hinaus sind sie sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst, können ihre Emotionen gut regulieren und sind offen für Neues.

Die Welt wäre vermutlich eine friedlichere und bessere, wenn alle Menschen die Möglichkeit hätten, sich in diese Richtung zu entwickeln. Damit stellt sich die Frage, wie wir Bildungsinstitutionen und auch Organisationen gestalten müssten, in denen diese innere Motivation dauerhaft genährt wird. Nicht nur aus der humanistischen Psychologie, sondern auch aus neurobiologischer und evolutionstheoretischer Forschung wissen wir, dass Menschen sich entfalten, wenn sie Resonanz und Empathie erfahren und wenn sie sich in einem Umfeld bewegen, das als unterstützend und wertschätzend wahrgenommen wird. Darüber hinaus benötigt der Mensch die Möglichkeit, sich selbst wohlwollend und kritisch zu reflektieren, um eigene Werte und zugrunde liegende Überzeugungen zu erkennen und sich entsprechend weiterzuentwickeln.

Die Bedeutung des lebenslangen Lernens

Der Fokus auf sich selbst ist aber nicht als Egozentrik misszuverstehen, sondern gleichermassen als ein Beitrag zur gesellschaftlichen – auf Unternehmen bezogen – und zur organisationalen Entwicklung. Menschen, die mit sich im Einklang leben und ihr Potenzial entfalten haben, sind kreativer und innovativer, weisen eine höhere Resilienz auf und reagieren auf Veränderungen souveräner. Sie übernehmen Eigenverantwortung und sind engagiert in den Bereichen, die mit ihren Werten im Einklang sind.

Interessanterweise entstand bereits in den 1960er Jahren als Reaktion auf die sich schnell verändernden gesellschaftlichen und technologischen Anforderungen im Kontext der Bildungs- und Arbeitswelt das Konzept des lebenslangen Lernens, das nur wenig später von der Unesco, der OECD und auch der EU als ein wesentlicher Baustein für gesellschaftliche Entwicklung auf-



Das Konzept des lebenslangen Lernens soll Menschen dabei unterstützen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

ADOBESTOCK

genommen wurde. Das Konzept des lebenslangen Lernens soll Menschen dabei unterstützen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und sich kontinuierlich weiterzubilden. Wenn diese Erkenntnis bereits in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts als wichtig erachtet wurde, so gewinnt sie heute in Anbetracht der zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt nochmals an Bedeutung.

Wichtige Kompetenzen in diesem Zusammenhang sind:

- Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
- Resilienz und Stressmanagement
- Systemisches, agiles und kritisches Denken
- Emotionale Steuerungsfähigkeit und Emotionale Intelligenz
- Selbstreflexion und Lernbereitschaft
- Eigenverantwortung und Sinnorientierung
- Digitale und technologische Kompetenz

Während das Konzept des lebenslangen Lernens hauptsächlich als Reaktion auf äussere Veränderungen entstand und als notwendige Massnahme betrachtet wird, um sich an neue Gegebenheiten anzupassen, betont die Selbstaktualisierung die tief verwurzelte, intrinsische Motivation des Menschen, zu lernen und sein Potenzial zu entfalten. Beide Denkansätze zu verbinden, schafft

eine Haltung, die Weiterentwicklung und Weiterbildung gesellschaftlich und organisatorisch anders denken würde.

Die Rolle von HR 4.0 in der Lernkultur

Im organisatorischen Umfeld hat mit HR 4.0 bereits ein Umdenken stattgefunden. HR 4.0 betont neben der Notwendigkeit der Modernisierung und Digitalisierung von Personalprozessen vor allem die Notwendigkeit, eine gelebte Lernkultur als festen Bestandteil der Organisationskultur zu entwickeln. Eine lernorientierte Organisationskultur unterscheidet sich deutlich von einer Kultur, die Weiterbildung vornehmlich als Pflichtaufgabe ansieht und vor allem auf Fachkompetenzen fokussiert ist. Eine solche Lernkultur ist von der intrinsischen Motiva-

tion aller Menschen überzeugt, sich zu entwickeln und auch einbringen zu wollen. Daher fördert sie individuelle und kollektive Reflexionsräume, und zwar auf allen Hierarchieebenen. Wenn auch die oberste Führungsebene sichtbar zeigt, dass sie an sich selbst die gleichen Erwartungen stellt wie an ihre Mitarbeitenden und auch die entsprechenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen bereitstellt, wird eine solche Kultur dazu beitragen, dass Organisationen langfristig erfolgreich sein können.

Zentral erscheint, dass Weiterentwicklung aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet und auch konzipiert wird, damit sie nachhaltig Mensch und Organisation dient. Dafür eignet sich das Modell der «vier Handlungsfelder der Transformation» (angelehnt an Ken Wilber), in dem vier «Räume» beschrie-

ben werden, die es im Rahmen einer HR-4.0-Strategie zu berücksichtigen gilt.

Die vier Handlungsfelder der Transformation

Der **innere Ich-Raum** umfasst dabei das eigene Erleben und ist der notwendige Reflexionsraum für die Selbstaktualisierung. Die Bereitstellung von Programmen für persönliches Wachstum, wie Coaching, Mentoring oder Workshops zu Themen wie Selbstreflexion, Achtsamkeit, Resilienz und emotionaler Intelligenz, oder auch die Einführung von Meditationsräumen oder virtuellen Tools für Mindfulness-Training wären hier mögliche Angebote.

Der **äussere Ich-Raum** bezieht sich auf das Verhalten und die Fähigkeiten des Einzelnen – also auf das konkrete, beobachtbare Handeln und die individuellen Kompetenzen. Hier kommen klassische Weiterbildungsmaßnahmen ins Spiel, die gezielt Fertigkeiten und Wissen vermitteln. Doch es reicht nicht, sich nur auf diesen Bereich zu konzentrieren, wenn die Lernkultur nachhaltig gestaltet werden soll.

Der **Wir-Raum** stellt die kollektive, kulturelle Dimension dar – die Werte, Normen und Überzeugungen, die eine Organisation prägen. Eine lernorientierte Organisationskultur im Sinne von HR 4.0 muss eine Kultur schaffen, in der Lernen und Entwicklung als zentral und wertvoll anerkannt werden. Ein solcher Raum basiert auf psychologischer Sicherheit, gegenseitigem Vertrauen und einer gemeinsamen Lernvision.

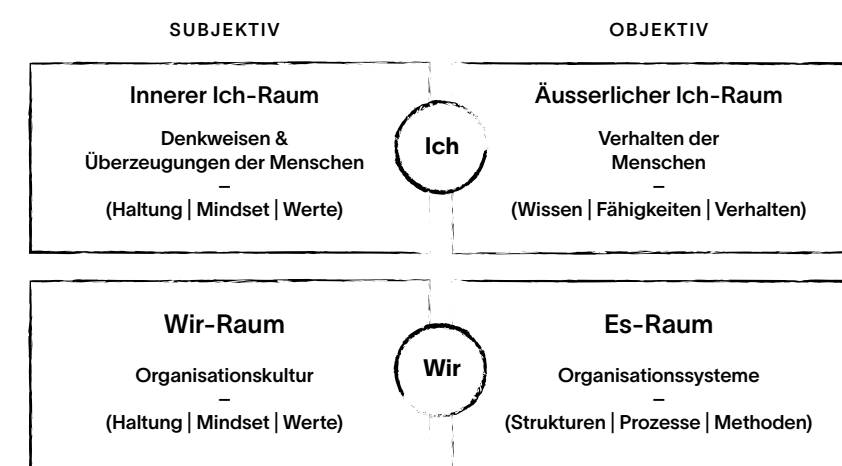
Der **Es-Raum** wird gerade bei der Entwicklung einer Lernkultur häufig zu wenig beachtet. Hier geht es darum, dass die organisatorischen Strukturen, Prozesse, Technologien und Systeme das unterstützen, was vor allem im **inneren** und **äusseren Ich-Raum** gelernt wurde.

Dazu gehören fest etablierte Formate, die die Selbstreflexion fördern, wie Retrospektiven, Peer-Coachings, Entwicklungsgespräche, Teamgespräche, Team-Retraites, in denen es nicht nur um inhaltliche Aufgaben geht. Die Etablierung von Formaten, in denen ehrliches Feedback auch hierarchieübergreifend ermöglicht wird und in denen Fehler besprochen werden können, unterstützen eine aktive Lernkultur. Nicht zuletzt sind auch Veränderungen der Arbeitsweisen, wie die Einführung agiler Arbeitsmethoden und transparenter und dynamischer Entscheidungsfindung, eine wichtige Komponente.

Das Konzept der vier Handlungsfelder einer Transformation bietet eine hervorragende Grundlage, um HR-4.0-Strategien zu entwickeln, die darauf abzielen, eine gelebte Lernkultur in der gesamten Organisation zu verankern und damit einen Beitrag für nachhaltigen Erfolg zu leisten.

Dr. Bettina Hoffmann-Ripken ist Geschäftsführerin von B. Hoffmann & Network Consulting. Sie ist Dozentin an der Universität St. Gallen sowie an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich und Buchautorin («Das Design humaner Unternehmen», 2023).

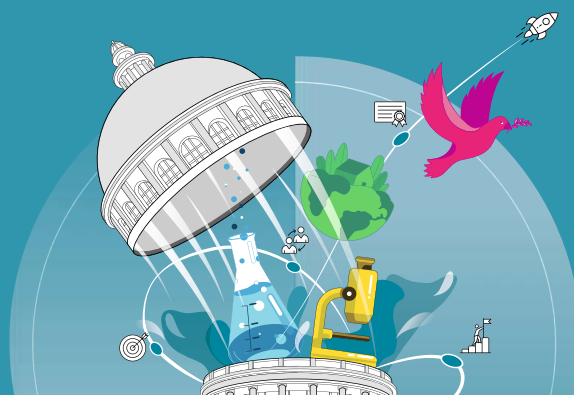
Die vier Handlungsfelder der Transformation



GRAFIK: BHO

ETH zürich | School for Continuing Education

Lifelong
inspiration



Weiterbildung für akademisch gebildete Fach- und Führungskräfte

MAS, DAS, CAS und Weiterbildungskurse auf www.sce.ethz.ch

Nachhaltigkeit ist zu kompliziert? Nicht mit uns.

Sustainable Switzerland ist die Plattform für Nachhaltigkeit in der Schweiz – eine Initiative des Unternehmens NZZ mit starken Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft. Wir vernetzen Akteure, geben Lösungen eine Plattform und ordnen Fragen ein. Werden Sie Teil unseres Netzwerks und beschleunigen Sie mit uns die nachhaltige Entwicklung der Schweiz.

Neugierig? Sprechen Sie mit uns.
→ info@sustainableswitzerland.ch



So wirken Sie mit

Know-how

Informiert bleiben, eigene Best Practices veröffentlichen oder Unternehmenslösungen finden.



Netzwerk

Erfahrungen austauschen, Partnerschaften bilden oder eigene Lösungen im Netzwerk anbieten.



Zukunft ist wie Schach. Jeder kann es lernen. Wenige dominieren das Spiel.

Die NZZ Academy bietet C-Level Executives und Verwaltungsräten Strategien zum Umgang mit Komplexität – inspiriert vom unabhängigen Journalismus.

Das inhaltliche Zentrum bilden makroökonomische Kräfte: Geopolitik, Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt und Technologie. Die Teilnehmerzahl ist limitiert.

Durchführungen: 26. – 31. Januar 2025, in Bad Ragaz
27. April – 2. Mai 2025, in Bad Ragaz
19. – 24. Oktober 2025, in Pontresina

Erfahren Sie mehr unter nzz-academy.com

