



## Report

# **Bericht zu den Interviews mit Arbeitgebern/innen zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF»**

**Author(s):**

Renold, Ursula; Maldonado-Mariscal, Karina; Rageth, Ladina; Sritharan, Aranya

**Publication Date:**

2019-05

**Permanent Link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000342375> →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

**KOF** Konjunkturforschungsstelle

**Bericht zu den Interviews mit  
Arbeitgebern/innen zur Evaluation des  
Rahmenlehrplans für den Bildungsgang  
«dipl. Betriebswirtschafter/in HF»**

Ursula Renold, Karina Maldonado-Mariscal, Ladina Rageth, Aranya Sritharan

**KOF Studien, Nr. 131, Mai 2019**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich  
© 2019 KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich

### **Autoren**

## **KOF**

ETH Zürich  
KOF Konjunkturforschungsstelle  
LEE G 116  
Leonhardstrasse 21  
8092 Zürich

Telefon +41 44 632 42 39  
Fax +41 44 632 12 18  
[www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch)  
[kof@kof.ethz.ch](mailto:kof@kof.ethz.ch)

# Bericht zu den Interviews mit Arbeitgebern/innen zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF»

Ursula Renold, Karina Maldonado-Mariscal, Ladina Rageth, Aranya Sritharan  
KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich, Leonhardstrasse 21, LEE G 116, 8092 Zürich

## Danksagungen:

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei der Trägerschaft des Rahmenlehrplans HFW (<http://www.rlp-hfw.ch>), welche die Arbeiten für diese Studie finanziert sowie inhaltlich unterstützt hat. Zudem möchten wir uns bei den interviewten Arbeitgebern/innen für ihre Zeit und die wertvolle Auskunft bedanken

# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b>	i
<b>1 Einleitung</b>	1
<b>2 Forschungsdesign</b>	3
2.1 Stichprobenziehung	3
2.2 Erhebung und Aufbereitung der Daten	5
2.3 Analyse der Daten	6
<b>3 Resultate</b>	8
3.1 Bildungsbiographie der Interviewten und Kenntnisse des Bildungssystems	8
3.2 Prozess der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF im Studium und im Betrieb	12
3.3 Zufriedenheit und Mankos	22
3.4 Zukünftige Trends in der Branche	27
3.5 Zusammenfassung	33
<b>4 Exkurs: Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen</b>	34
<b>5 Schlussfolgerungen</b>	42
<b>6 Referenzen</b>	44
<b>Anhang</b>	iii
Interviewleitfaden	iii
Informationen zu den Autorinnen	vi

# Executive Summary

## Fragestellung

Dieser Bericht ist Teil der fünften Befragungswelle der Evaluation des Rahmenlehrplanes des Bildungsgangs «dipl. Betriebswirtschafter/in Höhere Fachschule für Wirtschaft» (RLP HFW). Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Frage wie die Arbeitgeber/innen von (ehemaligen) HFW-Studierenden ihre Mitarbeitenden und deren Kompetenzen während und nach dem Studium wahrnehmen. Dabei werden Aspekte wie die Kompetenzanforderungen der Arbeitgeber/innen an HFW-Studierende bzw. -Absolventen/innen, das Optimierungspotenzial im Lerntransfer zwischen Schule und Arbeit, die Karrierechancen der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF und zukünftige Trends in den verschiedenen Branchen der Arbeitgeber/innen untersucht.

## Interviews

Für diese Studie führte die KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich zwischen Mai und September 2018 zehn Interviews mit direkten Vorgesetzten und HR-Fachpersonen (im Folgenden «Arbeitgeber/innen» oder «Interviewte» genannt) aus verschiedenen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrössen durch. Diese Arbeitgeber/innen hatten sich in den vergangenen Befragungen der Evaluation (Renold et al. 2015, 2016, 2017 und 2018) für ein tiefergehendes Interview bereiterklärt.

## Resultate

### *Kenntnisse zum Studiengang*

Die hier interviewten Arbeitgeber/innen kennen das Schweizerische Bildungssystem gut, einige sehr gut, und die höhere Berufsbildung relativ gut bis gut. Alle Interviewten weisen eine Ausbildung auf Tertiärbene, also entweder ein Hochschulstudium oder einen Abschluss der höheren Berufsbildung, vor. Das HFW-Studium ist inhaltlich im Groben bekannt, jedoch kennen die meisten Interviewten den Rahmenlehrplan nicht. Einige Interviewte haben selbst die HFW absolviert. Es ist allen bekannt, dass die HFW eine bewusst stark praxisorientierte Bildung anbietet.

### *Rolle der Arbeitgeber/innen während des Studiums*

Die interviewten Arbeitgeber/innen arbeiten relativ intensiv mit ihren Mitarbeitenden vor, während und nach dem Studium zusammen. Einerseits unterstützen sie ihre Mitarbeitenden während des Studiums finanziell, inhaltlich und teilweise auch mit Zurverfügungstellung von Arbeitszeit. Andererseits möchten sie sicherstellen, dass die Mitarbeitenden die richtige weiterführende Bildung wählen und wollen sehen, dass das Studium ernstgenommen wird. Während die Interviewten mit ihren Mitarbeitenden einen eher intensiven Austausch pflegen, stehen sie mit den Schulen kaum im Kontakt. Sie sehen es als Aufgabe der Mitarbeitenden den Lerntransfer herzustellen.

### *Konkurrenz*

Eine weitere interessante Frage für die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF ist diejenige ihrer Konkurrenz. Aus den Interviews ergibt sich, dass für dieselben Stellen am ehesten Bewerber/innen mit spezialisierten Abschlüssen der höheren Berufsbildung als Konkurrenz infrage

kommen. Absolventen/innen der Fachhochschulen stellen teilweise eine Konkurrenz zu den dipl. Betriebswirtschafter/innen HF dar, jedoch legen sich die Arbeitgeber/innen diesbezüglich nicht fest.

#### *Karriereschritt*

Grundsätzlich ist gemäss den Interviewten für die Mitarbeitenden nach dem HFW-Studium ein Karriereschritt vorgesehen, jedoch hänge dies davon ab, ob Stellen zu diesem Zeitpunkt frei sind. In einigen Fällen hätten die Mitarbeitenden das Studium bereits als Vorbereitung auf eine konkrete, höhere Position begonnen. In den KMU könnten die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF bei Gelegenheit sogar in die Geschäftsleitung einsteigen. Anders sieht dies bei Grossfirmen aus. Für Managementpositionen werden akademische Abschlüsse bevorzugt.

#### *Zufriedenheit & Mankos*

Grundsätzlich sind die Arbeitgeber/innen zufrieden mit den Mitarbeitenden mit einem HFW-Abschluss. Sie bemerken dank der engen Zusammenarbeit, wie sich das Studium positiv auf die Mitarbeitenden auswirkt. Jedoch können die Arbeitgeber/innen auch einige Arbeitssituations nennen, auf welche das Studium noch besser vorbereiten könnte. Dabei nennen die Grossfirmen noch mehr Mankos als die KMU, inhaltlich gibt es jedoch grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitgebern/innen. Von beiden Seiten häufig zur Sprache gebracht wurde die Ausbaufähigkeit von berufsübergreifenden Kompetenzen, also der Selbst- und Sozialkompetenzen.

#### *Zukünftige Trends*

Im letzten Teil des Interviews wurden die Arbeitgeber/innen gefragt, welche Trends ihrer Einschätzung nach in Zukunft die jeweiligen Branchen beeinflussen könnten. Dabei fokussiert sich dieser Teil besonders auf die folgenden Aspekte: Arbeitsflexibilisierung, Digitalisierung, Internationalisierung und Überalterung. Als stärkster Einfluss wird die Digitalisierung wahrgenommen, wobei sich diese bereits auf den heutigen Arbeitsalltag auswirke. Die Arbeitsflexibilisierung wird teilweise bereits umgesetzt und die Überalterung als potenzielles Problem angesehen. Bei der Internationalisierung sind besonders die immigrierten Arbeitnehmer/innen für die Firmen von grösserer Bedeutung.

#### **Exkurs: Selbst- und Sozialkompetenzen**

Zu der Frage auf welche Arbeitssituationen das HFW-Studium noch besser vorbereiten könnte, bezogen sich die Antworten der Interviewten oft auf überfachliche Kompetenzen. Diese Selbst- und Sozialkompetenzen scheinen für die hier interviewten Arbeitgeber/innen von grosser Bedeutung zu sein. So wurde häufig angemerkt, dass die Mitarbeitenden sich in diesen Bereichen ausgeprägte Kompetenzen aneignen sollten. Kompetenzen wie Teamwork, Führung und Kommunikation seien branchenübergreifend von hoher Relevanz, besonders im Hinblick auf die Zukunft.

# 1 Einleitung

Die Befragung der Studierenden und Arbeitgeber/innen für die Evaluation des Rahmenlehrplans der Höheren Fachschulen für Wirtschaft (HFW) durch die KOF Konjunkturforschungsstelle wurde 2018 bereits zum fünften Mal durchgeführt (Renold et al. 2015, 2016, 2017 und 2018). In diesem Rahmen erhielten die Studierenden im letzten Jahr des Studiengangs zum «dipl. Betriebswirtschafter/in Höhere Fachschule (HF)» jeweils einen standardisierten Fragebogen, welchen sie innerhalb einer Unterrichtsstunde ausfüllten, während ihre Arbeitgeber/innen eine verkürzte Version des Fragebogens als Online-Umfrage erhielten.

In der fünften Befragungswelle wurden diese Befragungen einerseits durch eine Online-Befragung der ehemaligen HFW-Studierenden und andererseits durch persönliche Interviews mit Arbeitgebern/innen von (ehemaligen) HFW-Studierenden ergänzt. Der vorliegende Bericht fokussiert auf diese Interviews und die daraus resultierenden Ergebnisse.

Die Interviews mit den Arbeitgebern/innen haben zum Ziel, die Wahrnehmung des HFW-Studiums aus Sicht der Arbeitgeber vertieft zu untersuchen. So sollten **ausführliche Interviews mit direkten Vorgesetzten und HR-Fachpersonen** aus den Firmen, in welchen Studierende und/oder Absolventen/innen des HFW-Studiengangs angestellt sind, bisher wenig beachtete Aspekte des HFW-Studiums beleuchten. Dieser Bericht basiert folglich auf einer **qualitativen Erhebung (den Interviews)** als Ergänzung zu den standardisierten Befragungen. Dabei stehen die folgenden Forschungsfragen im Zentrum:

- Welche Kompetenzanforderungen haben Arbeitgeber/innen an HFW-Studierende bzw. HFW-Absolventen/innen?
- Welches Optimierungspotenzial besteht in Bezug auf die Koordination von schulischen und praktischen Anteilen?
- Wo haben die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF die besten Karrierechancen?
- Welche Veränderungen sehen die interviewten Arbeitgeber/innen auf ihre jeweiligen Branchen zukommen?

Ausgehend von den bisher durchgeführten Online-Befragungen der Arbeitgeber/innen wurden zehn Interviews mit Vorgesetzten und HR-Fachpersonen durchgeführt, die in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen, Firmengrößen und Positionen tätig sind (s. Kapitel 2.1. Stichprobenziehung). Hierbei ist der Blick von aussen entscheidend für die Evaluation des HFW-Rahmenlehrplans: Aus der Perspektive der Interviewten soll ersichtlich werden, welchen **Stellenwert das HFW-Studium auf dem Arbeitsmarkt hat**. Dabei geht es grundsätzlich darum, wie das Studium – allgemein und subjektiv – verortet wird, wie gut es auf den Arbeitsalltag vorbereitet und wo die Interviewten noch Lücken im HFW-Rahmenlehrplan oder in den Kompetenzen der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF ausmachen. Zuletzt wird gefragt, welche allgemeinen Trends in Zukunft für die jeweilige Branche wichtig sind.

**Dieser Bericht ist wie folgt gegliedert:** Im nachfolgenden Kapitel werden das Forschungsdesign und damit die Erhebungs- und Analysemethoden erklärt. Darauffolgend werden in Kapitel 3 die Resultate der Studie präsentiert: Die Bildungsbiografie der Interviewten und deren Kenntnisse zum Schweizer Bildungssystem, die Einschätzung der Arbeitgeber/innen bezüg-

lich ihrer Mitarbeitenden und die Zufriedenheit mit ihren Mitarbeitenden und Verbesserungsmöglichkeiten, und zukünftige Trends für die jeweiligen Branchen. Kapitel 4 widmet sich in einem Exkurs der Thematik der Selbst- und Sozialkompetenzen. Schlussendlich folgt in Kapitel 5 die Schlussfolgerung zu diesem Bericht.

# 2 Forschungsdesign

## 2.1 Stichprobenziehung

Während in der quantitativen Sozialforschung die Stichprobe so gross und repräsentativ wie möglich sein soll, zählen in der qualitativen Sozialforschung andere Überlegungen bei der Stichprobenziehung. Dabei wird bei qualitativen Analysen keine Verallgemeinerbarkeit im grösseren Sinne angestrebt, weshalb für gewisse Fragestellungen auch kleine Stichproben geeignet sein können (Patton, 1990). Beim sogenannten «**Purposeful Sampling**» (Patton, 1990) werden gezielt informationsreiche Fälle in die Stichprobe einbezogen; dies können typische Fälle, extreme Fälle, sensible Fälle, usw. sein. Dabei werden die Fälle in Abhängigkeit von der jeweiligen Fragestellung ausgewählt. Da beim «Purposeful Sampling» keine allgemeingültigen Aussagen generiert werden können, müssen die Ergebnisse immer im jeweiligen Kontext analysiert und interpretiert werden. Zudem können solche Analysen ausgewählte Aspekte vertiefen und bieten Anregungen für weiterführende Forschung (Diekmann, 2011, S. 532).

Bei der Auswahl der zehn Interviewten für die vorliegende Studie wurde insbesondere beachtet, dass die verschiedenen Wirtschaftszweige und Betriebsgrössen, in welchen HFW-Studierende und- Absolventen/innen tätig sind, vertreten sind. Dabei wurden die Angaben der Studierenden aus den Befragungen der Jahre 2014 bis 2017 verwendet, um die Verteilung auf die Wirtschaftszweige und Betriebsgrössen zu erfassen.<sup>1</sup> Tabelle 1 auf der folgenden Seite zeigt auf, wie Interviewten ausgewählt wurden:

- «**Anteile in Grundgesamtheit**» zeigt für jeden Wirtschaftszweig (Zeilen) und jede Betriebsgröße (Spalten) den Anteil der Studierenden, die in diesem Zweig bzw. Grösse tätig sind. Bspw. arbeiten nur 0.4% der bisher befragten HFW-Studierenden in der Landwirtschaft/Forstwirtschaft und Fischerei und 53.1% in einem Grossbetrieb.
- «**Anteil in Stichprobe**» zeigt, wie die zehn Interviewten auf die verschiedenen Zweige bzw. Größen verteilt wurden, so dass deren Verteilung möglichst den Anteilen in der Grundgesamtheit entspricht. Beispielsweise wurden 20% der Interviewten (d.h. zwei Personen) aus den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen ausgewählt, da in diesem Wirtschaftszweig 21.7% der Studierenden tätig sind.
- Die «**Zellen**» vor den Anteilen zeigen jeweils, wie viele Interviewte pro Wirtschaftszweig und Betriebsgröße ausgewählt wurden (keine (0) oder eine (1) Person). Bspw. wurde ein/e Interviewpartner/in aus einem Betrieb in der Information und Kommunikation mit 50-249 Beschäftigten ausgewählt.

Die Interviewten wurden aus denjenigen Arbeitgebern/innen ausgewählt, welche sich in den bisherigen Online-Befragungen dazu bereit erklärt hatten, ihre Kontaktangaben für eine allfällige spätere Befragung zu Verfügung zu stellen. Die pro Zelle zu interviewende Person wurde

<sup>1</sup> Weitere Analyse zeigen zudem, dass deren Verteilung auf die Wirtschaftszweige und Betriebsgrössen etwa derjenigen der Studierenden entspricht.

dann zufällig gezogen. Dabei wurde zusätzlich beachtet, dass sich unter der gezogenen Stichprobe nicht nur direkte Vorgesetzte von HFW-Studierenden, sondern auch HR-Fachpersonen befinden.

Tabelle 1: Übersicht zur Stichprobe der Interviewten nach Betriebsgrösse und Wirtschaftszweig im Vergleich zur Verteilung in der Grundgesamtheit

Wirtschaftszweig	Anzahl Beschäftigte im Betrieb				Anteile in Stichprobe	Anteile in Grundgesamtheit
	<10	10-49	50-249	250+		
Landwirtschaft/Forstwirtschaft und Fischerei	0	0	0	0	0.0%	0.4%
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	0	0	0	0	0.0%	0.4%
Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	0	0	1	1	10.0%	11.7%
Baugewerbe/Bau	0	0	0	0	0.0%	6.3%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1	0	0	1	20.0%	21.7%
Handel, Verkehr und Lagerei	0	0	0	1	10.0%	10.1%
Information und Kommunikation	0	0	(1)	1	20.0%	17.5%
Grundstücks- und Wohnungswesen	0	0	0	0	0.0%	1.4%
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	0	0	0	0	0.0%	3.9%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung	0	1	0	1	20.0%	12.3%
Sonstige Dienstleistungen	0	1	0	1	20.0%	14.6%
Anteile in Stichprobe	10.0%	20.0%	20.0%	50.0%	100.0%	100.0%
Anteile in Grundgesamtheit	7.2%	18.0%	21.7%	53.1%	100.0%	100.0%

Bemerkungen: <sup>1</sup> Da ein/e Interviewpartner/in der ausgewählten KMU aus dem Wirtschaftszweig «Information und Kommunikation» das geplante Gespräch kurzfristig abgesagt hat, wurde dieses Interview durch eines mit einer HR-Fachperson eines Grossbetriebes aus dem Wirtschaftszweig «Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung» ersetzt.

Die **Stichprobe von 10 Interviewten** setzt sich somit wie folgt zusammen:

- Sechs Grossfirmen (schweizweit 250 Angestellte und mehr) und vier kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) (schweizweit zwischen 1 und 249 Angestellten).
- Jeweils zwei Personen aus den Wirtschaftszweigen «Finanz- und Versicherungsdienstleistungen», «Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren», «Öffentliche

Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung» und «Sonstige Dienstleistungen» und jeweils eine Person aus «Information und Kommunikation» und «Handel, Verkehr und Lagerei».

- Acht direkte Vorgesetzte und zwei HR-Fachperson (siehe **Error! Reference source not found.** auf S. 9).

Zudem sind die Betriebe der interviewten Arbeitgeber/innen in verschiedenen Regionen angesiedelt. Drei Interviews wurden in der Region Ostschweiz, zwei in der Innerschweiz, zwei im Espace Mittelland, zwei in Zürich und eines in der Nordwestschweiz geführt.

## 2.2 Erhebung und Aufbereitung der Daten

Die zehn Interviews mit den Arbeitgebern/innen fanden zwischen Mai 2018 und September 2018 statt und dauerten jeweils zwischen vierzig und sechsundsechzig Minuten. Sie wurden vor Ort, das heisst im jeweiligen Betrieb, durchgeführt, da dies für die Interviewten die natürliche Umgebung ist, um über ihre Erfahrungen mit den Mitarbeitenden zu sprechen (Gläser-Zikuda, 2013, S. 137). Bei allen Interviews waren die Hauptinterviewerin, ein bis zwei unterstützende Personen und der/die interviewte Arbeitgeber/in anwesend<sup>2</sup>. Die Gespräche wurden auf Schweizerdeutsch geführt und mit einem Tonband – nach Einverständniserklärung – aufgenommen.

Die **Datenerhebung** wurde anhand sogenannter **problemzentrierter Interviews** (Witzel, 1985) durchgeführt. Da es sich hier um eine Form des **teilstrukturierten Interviews** handelt, wird die inhaltliche Gesprächsführung dem/der interviewten Arbeitgeber/in überlassen, die als Experten/innen in der betreffenden Thematik angesehen werden. Jedoch kann die interviewende Person stets mit den eigenen Fragen wieder in eine andere Richtung lenken, um nicht zu weit vom vorbereiteten Interviewleitfaden abzuschweifen. Somit ist diese Befragungsform strukturierter als andere Interviewformen.

Die Interviews fanden mithilfe eines vorab zugestellten **Interviewleitfadens** statt (siehe Anhang). Begonnen wird das Interview meist mit einer offenen Frage, welche in diesem Fall «Wie gut kennen Sie das Bildungssystem der Schweiz?» lautet. So können sich die interviewten Personen selbst verordnen und die Interviewer/innen mit weiteren spezifischeren Fragen daran anknüpfen (Witzel, 1985, S. 237). Weiter besteht der Interviewleitfaden aus den folgenden fünf Frageblöcken: Höhere Berufsbildung in der Schweiz, Profil von dipl. Betriebswirtschafter/innen HF im Unternehmensalltag, Zufriedenheit mit dem Studiengang zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF und dem HFW-Rahmenlehrplan und Ausblick, beziehungsweise Abschluss. Bei den Fragen geht es insbesondere darum, dass die Interviewten die notwendigen Kompetenzen der HFW-Absolventen/innen beleuchten, deren Konkurrenten/innen benennen, die Stärken und Schwächen des HFW-Studiengangs reflektieren und wichtige Zukunftsszenarien für die eigene Branche zur Sprache bringen.

<sup>2</sup> In lediglich einem Fall (Interview 5) wurden zwei Personen in einem Gruppengespräch interviewt. Die Aussagen dieser beiden Personen fließen in ein Transkript ein, weil sie sich jeweils aufeinander beziehen und die Bemerkungen von der jeweils anderen Person bestätigt wurden.

Bei der Datenaufbereitung wurden alle Interviews transkribiert, um die Datenauswertung zu vereinfachen. So wurden die Interviews gleich während des Transkriptionsprozesses auf Standarddeutsch übersetzt. In der vorliegenden Studie wurden die Tonaufnahmen mithilfe einer geglätteten Methode transkribiert, was bedeutet, dass Satzfüller wie «ähm», unvollständige Sätze, gestotterte Worte sowie zusammenhangslose Wortabfolgen und Ähnliches zugunsten besserer Lesbarkeit weggelassen wurden (Mayring, 2014, S. 45). Der Text ist auf diese Weise kohärenter und somit besser zur Analyse geeignet (Steinke, 2008, S. 328).

## 2.3 Analyse der Daten

Die qualitative Sozialforschung kennt verschiedene Methoden, wie das bei der Erhebung gewonnene Material ausgewertet werden kann (Diekmann, 2011). Da im Rahmen der Evaluation vor allem textübergreifende Strukturen identifiziert und dargestellt werden sollen, ist eine **interpretativ-kategorisierende Methode** am zielführendsten (Mayring, 2014). Diese Strukturen sind jedoch relativ klar durch unsere vorangehende Arbeit, sprich die Studierenden- und Arbeitgeber/innen-Befragungen (Renold et al. 2015, 2016, 2017 und 2018) und den verwendeten Leitfaden definiert. Folglich ist die am besten geeignete Methode für die Auswertung der qualitativen Interviews die **strukturierende qualitative Inhaltsanalyse** nach Mayring (2014). Dabei werden bestimmte Inhalte aus dem erhobenen Material extrahiert und zusammengefasst, also in Themenblöcke gegliedert (Diekmann, 2011, S. 609).

Damit die Inhalte der verschiedenen Transkripte systematisch verglichen werden können, wird in dieser Studie ein **Kategoriensystem** verwendet. Dies bedeutet, dass die zentralen, aussagekräftigen Stellen der Interviewtranskripte (sog. Kodiereinheiten) mit einem oder mehreren **Kodes** versehen werden, welche dann später zu allgemeineren Kategorien zusammengefasst werden (Mayring, 2014). Anhand dieser Kodes können Aussagen aggregiert und Themenblöcke gebildet werden, nach denen der finale Bericht strukturiert wird. Die Anwendung kodifizierter Verfahren macht die Auswertung des Materials nachvollziehbar und ermöglicht eine Quasi-vereinheitlichung der Vorgehensweise (Steinke, 2008, S. 324-328).

Der Prozess der Datenanalyse folgte sowohl der deduktiven als auch der induktiven Kategorienbildung, wie das untenstehende Schema verdeutlicht:

1. Zuerst wurden die **Kodiereinheiten** bestimmt. Dabei wurden die relevanten Kategorien definiert, zu welchen sich diese Textstellen zuordnen lassen. Ein solches Kodierverfahren nennt sich **deduktive Kategorienbildung** (Mayring, 2014, S. 82ff.). Bei diesem Verfahren werden die Kategorien anhand einer theoretischen Basis oder, wie in unserem Fall, vorangegangen Studien und dem hier durchgehend verwendeten Interviewleitfaden definiert. Somit waren die Kategorien schon zu Beginn der Interviews relativ klar umrissen.
2. Später wurden die Kodiereinheiten verfeinert. Da die Kategorien eher Überbegriffe bilden, ist es einfacher mit **Kodes**, d.h. Unterkategorien oder Ausprägungen, zu starten. Während des gesamten Auswertungsverfahrens wurden zu den Kategorien und Kodes noch Ankerbeispiele hinzugefügt, an welchen sich die Forschenden orientieren konnten. Zusätzlich wurden weitere Regeln zum Gebrauch der Kodes definiert. Durch das relativ präzise definierte Kodierschema wird die inhaltliche Vergleichbarkeit vereinfacht und die Objektivität der Ergebnisse gesteigert.

3. Da empfohlen wird, das bestehende Kodierschema während der Erhebung laufend zu aktualisieren (Saldaña, 2009, S. 18), wurden basierend auf dem erhobenen Material zwei Pretests durchgeführt. In deren Rahmen wurden mehrere Kategorien und Kodes verändert und hinzugefügt. Dieser Vorgang wird als **induktive Kategorienbildung** (Mayring, 2014) bezeichnet und wurde insbesondere bei der Analyse der Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen (siehe Kapitel 4) verwendet.

Da qualitative Analysen häufig Hand in Hand mit Interpretationen gehen, gehört es zum Forschungsprozess, dass mehrere Forschende das gleiche Material bearbeiten, analysieren und interpretieren. In dieser Studie wurde die **Datenanalyse von drei Forschenden** in zwei Pretests und einem definitiven Durchgang mithilfe eines technologiegestützten Kodierverfahrens (Software ATLAS.ti) vorgenommen. Damit wird die Reliabilität des Messinstrumentes, d.h. des Kodierschemas, erhöht (Müller & Buchs, 2014).

Die Ergebnisse der qualitativen Analysen werden in diesem Bericht in **Textform** ausgeführt. Dabei werden unter anderem auch **direkte Zitate** aus den Interviews eingefügt. Diese Zitate wurden zur Verbesserung der Lesbarkeit sprachlich leicht angepasst, da die gesprochene Sprache teils nicht gut lesbar ist.

Zusätzlich können anhand der Kodes auch numerische Analysen, z.B. zur Häufigkeit von bestimmten Begriffsnennungen, durchgeführt werden. Dieser Bericht enthält solche Auswertungen, um beispielweise Unterschiede in den Antworten von Grossfirmen und KMU hervorzuheben. Solche Auswertungen werden anhand von Häufigkeitsgrafiken der Kodes oder durch so genannte Wortwolken visualisiert (Krippendorff, 2013, S. 190f.).

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviews präsentiert. Die thematische Unterteilung der Resultate folgt im Ungefähr den thematischen Kategorien des Interviewleitfadens. Über das gesamte Kapitel hinweg wird von «Arbeitgebern/innen» oder «Interviewten» gesprochen. Diese Begriffe umfasst alle Interviewten, unabhängig von ihrer Position im Betrieb. Falls in den Aussagen ein Unterschied zwischen den direkten Vorgesetzten und den HR-Fachpersonen bemerkbar wird, wird dies explizit erwähnt.

# 3 Resultate

## 3.1 Bildungsbiographie der Interviewten und Kenntnisse des Bildungssystems

### Bildungsbiographie der Interviewten

Im ersten Teil des Interviews wollten wir von den Interviewten wissen, welche Bildungslaufbahn sie selbst durchlaufen hatten. Daneben stellten wir ihnen Fragen zu ihren Kenntnissen zum Bildungssystem in der Schweiz im Allgemeinen. So sollte deutlich werden, welchen Stellenwert die höhere Berufsbildung bei den Interviewten einnimmt.

Die meisten Interviewten – mit zwei Ausnahmen, bei denen die eigene Bildungsbiografie nicht zur Sprache kam – hatten sich damals selbst für eine **berufliche Grundbildung** entschieden. Jedoch haben sie im Anschluss an die Berufslehre allesamt eine höhere Bildung gewählt, sei es im Bereich der höheren Berufsbildung oder eine akademische Ausbildung. Mit sechs Personen kann die Mehrheit sogar eine Ausbildung der höheren Berufsbildung vorweisen. Hierbei sind die Höheren Fachschulen sowie Berufs- oder Fachprüfungen vertreten. Zwei Interviewte haben seinerzeit selbst die Höhere Fachschule für Wirtschaft (HFW) besucht. Während die Hälfte der Interviewten ein Fachhochschulstudium besuchte, haben lediglich zwei der Interviewten ein Universitätsstudium absolviert. Somit können **alle Interviewten einen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe vorweisen**. Wiederum die Hälfte der Interviewten besucht oder besuchte ein Weiterbildungsprogramm an einer Hochschule, namentlich ein Certificate of Advanced Studies oder einen Master of Advanced Studies.

Eine detaillierte Aufstellung der jeweiligen Bildungspfade und weiterer Informationen, wie der Wirtschaftssektor, die Position, usw. findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Überblick über die Kerninformationen zu den Interviewten

Sektor	Firmengrösse (Anzahl MA)	Position	Eigener Bildungsweg	Kenntnisse Bildungssystem	MA im Betrieb mit HF(W)
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	<10	Direkte/r Vorgesetzte/r	Kaufmännische Berufslehre → FH → eidgenössisches Versicherungsdiplom →	Mittlere Kenntnisse des Bildungssystems, nicht weiter informiert über aktuelle Entwicklungen. Überlässt die Informationsbeschaffung den Angestellten.	Mind. 1 MA
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung	10-49	Direkte/r Vorgesetzte/r	Universitätsstudium (nicht definiert) → MAS HWZ	Eher gute Kenntnisse des Bildungssystems, da lange Zeit als Personalchef/in tätig. Kennt die HBB vor allem aus dem technischen Bereich.	Im Verantwortungsreich 1 Person mit HF
Sonstige Dienstleistungen	10-49	Direkte/r Vorgesetzte/r *	Berufslehre (ohne BM) → HFW (General Management) → HWZ Bachelorstudium (durch Passerelle) → HFP in Rechnungslegung und Controlling	Gute bis sehr gute Kenntnisse des Bildungssystems allgemein und der HBB im Speziellen.	5 von 20 MA mit HF, 3 davon HFW;
Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	50-249	Direkte/r Vorgesetzte/r	Landwirt/in → Technisches KV (BP oder HFP) → Betriebswirtschafter/in HF → danach Weiteres in Projektmanagement und Führung	Mittlere bis gute Kenntnisse des Bildungssystems und der HBB, da auch selbst in einem Studiengang tätig.	Mehrere MA im Betrieb mit HF, 1 in Abteilung
Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren	250+	Direkte/r Vorgesetzte/r	Gymnasium → Handelsschule → Fachhochschule	Gute Kenntnisse des Bildungssystems und der HBB, betont besonders das duale System in der Schweiz und die Durchlässigkeit.	Zum Zeitpunkt des Interviews niemand; hat 1 Person begleitet
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	250+	HR-Fachperson*	Nicht in Interview erwähnt	Gute bis sehr gute Kenntnisse des Bildungssystems und der HBB, da in der Personalentwicklung tätig.	10-12 MA
Handel, Verkehr, Logistik	250+	Direkte/r Vorgesetzte/r *	Eidgenössischer Fachausweis «Führungsfachperson» → MAS General Management	Mittlere Kenntnisse des Bildungssystems und der HBB, da sie die HF bspw. nur von einer MA kennt.	Hat direkt bisher 1 MA angestellt
Information und Kommunikation	250+	Direkte/r Vorgesetzte/r	EFZ Detailhandel → Wirtschaftsfachperson (BP) → Leadership (Zertifikat SVF)	Mittlere bis gute Kenntnisse des Bildungssystems und der HBB; kennt insbesondere die Abschlüsse, die die MA weiterbringen könnten in ihrem Bereich.	Keine; MA mit HF wechseln Stelle
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung	250+	HR-Fachperson	Berufslehre als Elektromonteur/in → Elektrokontrolleur/in (BP) → Technisches KV → BMII → Bachelor+ an ZHAW (ehemals HAP) in Psychologie (Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung) → CAS Certified Learning Officer	Sehr gute Kenntnisse des Bildungssystems, da momentan selbst im Bildungswesen tätig, und auch in der Laufbahnberatung gearbeitet.	Hat mehrere MA mit HF angestellt / zu HF motiviert
Sonstige Dienstleistungen	250+	Direkte/r Vorgesetzte/r	Kaufmännische Berufslehre mit BM → Betriebsökonom/in FH → MAS in Energiewirtschaft	Gute Kenntnisse des Bildungssystems. Kennt die HF für Betriebswirtschaft und die technischen HF.	1 MA

*Bemerkungen:* Personen mit einem \* haben jeweils eine genauere Positionsbezeichnung, werden aber für die Analyse in die zwei definierten Kategorien unterteilt (Sonstige Dienstleistungen (10-49): Head of Finance, Information und Kommunikation (250+): Bereichsleiter/in, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (250+): Leiter/in Personalentwicklung & Angestellte/r Personalentwicklung). MA = Mitarbeitende; HBB = Höhere Berufsbildung.

## **Kenntnisse zum Bildungssystem der Schweiz**

Um die Aussagen über die Kenntnisse zum HFW-Studium in einen grösseren Kontext setzen zu können, wollten wir zu Beginn wissen, wie gut die Interviewten das Schweizerische Bildungssystem kennen. Gemäss eigenen Aussagen **kennen** alle Interviewten **das Schweizerische Bildungssystem gut, einige sehr gut**. Während sich die beiden HR-Fachpersonen von Beruf aus tiefergehend damit beschäftigen müssen, haben auch die direkten Vorgesetzten einen engen Bezug zum Bildungssystem, sei es aus generellem Interesse daran oder im Kontext der Unterstützung der Mitarbeitenden für deren beruflichen Werdegang.

Die **höhere Berufsbildung** und deren Positionierung im Bildungssystem scheint den Interviewten **relativ gut bis gut bekannt** zu sein. Dabei wird deutlich, dass bestimmte Ausbildungen besser bekannt sind als andere, da dieser Zweig der Tertiärstufe eine hohe Anzahl von Ausbildungsgängen beinhaltet. Den **Studiengang dipl. Betriebswirtschafter/in HF** kennen die meisten **relativ gut**, zumindest durch den Austausch mit ihren Mitarbeitenden, die diesen Studiengang besuchen oder bereits absolviert haben. Neben der Richtung Betriebswirtschaft HF seien technische Ausbildungen der höheren Berufsbildung in den Betrieben der Interviewten relativ gefragt und bekannt.

**Die duale Berufsbildung und die Durchlässigkeit im gesamten Bildungssystem sind bekannt und werden geschätzt. Die Interviewten sind sich einig, dass die Berufslehre mittlerweile lediglich als Einstieg in die Arbeitswelt diene, und die Lehrabgänger/innen sich früher oder später um einen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe bemühen müssten, an welchen dann später vielleicht sogar noch Weiterbildungen angehängt werden sollten. Dabei seien die HF generell und auch die HFW ein beliebter Anschluss.**

## **Kenntnisse zum Rahmenlehrplan HFW und Differenzierung zu anderen Bildungsgängen**

Direkt zu den Studieninhalten wurden die Interviewten nur im Zusammenhang mit dem **RLP HFW** gefragt. Die meisten Interviewten **kennen ihn kaum**, während einige oberflächliche Kenntnisse aufweisen. Dies entsprach unserer Erwartung, dass sich die Arbeitgeber/innen nie wirklich mit dem RLP HFW auseinandergesetzt haben. Jedoch hat sich im Verlauf der Interviews jeweils gezeigt, dass die Arbeitgeber/innen sich in der Tat auch mit den Studieninhalten beschäftigen. So äusserte sich dies in Aussagen darüber, wie gut gewisse Fächer in ihren jeweiligen Betrieben zur Anwendung kommen können, oder wo noch Wissenslücken bestehen. Dies wird später in Kapitel 3.3 «Zufriedenheit und Mankos» noch weiter erörtert.

**Inhaltliche Unterschiede** in den Curricula zu anderen, schwerpunktmaessig ähnlichen Tertiärbildungen, besonders zu den **Fachhochschulen (FH)**, scheinen den meisten Interviewten grundlegend, aber nicht im Detail bekannt zu sein oder werden zumindest häufig nicht benannt. Jedoch wird wiederholt angemerkt, dass sehr viele gleiche Inhalte in der Breite angesprochen werden im HFW-Studium, jedoch nicht tiefergehend behandelt werden (können) wie in einem FH-Studium. Des Weiteren scheint den meisten bekannt zu sein, dass die FH einen eher wissenschaftlichen Zugang und die HF einen eher praxisorientierten Zugang zu den jeweiligen Fachgebieten bieten.

*«[...] Was mir sofort aufgefallen ist, ist einfach natürlich bei den Fachhochschulen, dass sie eher wissenschaftlich sind. Und die HFW sehr praxisorientiert. Mit wissenschaftlich meine ich vor allem*

*auch, dass sie dort verschiedene Tools, Methoden lernen, und sie bekommen auch Hintergrundinformationen darüber, was das für Tools sind und wie diese Tools entstanden sind. [...] Das ist sicher der Hauptunterschied eigentlich, welchen ich festgestellt habe»*

#### Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, sonstige Dienstleistungen

#### Differenzierung zu Weiterbildungsabschlüssen der Hochschulen

Ein Diskussionspunkt bei der Vorbereitung dieser Studie war, wie bekannt die **Weiterbildungsabschlüsse der Hochschulen** (Certificate/Diploma/Master of Advanced Studies) sind und welchen Status sie – besonders im Vergleich zur höheren Berufsbildung – für die Interviewten haben. Die Aussagen zu diesem Punkt gestalteten sich eher durchmischt. Interessant dabei ist, dass diese Weiterbildungsstudien **nicht allen Interviewten gleich gut bekannt** zu sein scheinen. Einige absolvieren zum Gesprächszeitpunkt selbst eine solche Weiterbildung, während andere lediglich die Bezeichnungen kennen und gemäss eigenen Aussagen aber nicht weiter im Detail Bescheid wissen.

Die Weiterbildungsabschlüsse der Hochschulen werden von den Interviewten im Bildungsverlauf **zeitlich nach den Höheren Fachschulen eingeordnet**; wobei eine Tertiärbildung eher jüngeren Leuten nahegelegt werde und ein solcher Weiterbildungsabschluss aus ihrer Sicht eher für Berufserfahrene empfehlenswert scheine. Es wurde nicht näher darauf eingegangen ob und wie gut sie die Inhalte dieser Weiterbildungen kennen, da das Angebot sehr vielfältig ist.

Dabei werden die CAS/DAS/MAS von den HR-Fachpersonen nicht als gleichartig zu einer HF-Ausbildung wahrgenommen, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

*«[...] Wir schauen es auf zwei unterschiedlichen Ebenen an: Also die Fachhochschulen und Höheren Fachschulen sind für uns eigentlich so die Tertiärweiterbildungen, der wir eigentlich erste Weiterbildungsstufe sagen. Also wenn jemand die Lehre abgeschlossen hat, und ich sage jetzt mal noch, jung ist, [...], und das irgendwie familiär drin liegt bis Mitte 30 oder so, dann raten wir eigentlich allen an, eine drei- oder vierjährige Tertiärweiterbildung zu machen. CAS, DAS und MAS empfehlen wir eigentlich erst älteren Leuten, auf wirklich zweiter Weiterbildungsstufe. [...] Ich würde sagen, wir machen dort ein wenig eine Unterscheidung zwischen Erfahrung, Alter und der Funktion. [...] Sonst versuchen wir wirklich zu sagen: "Macht zuerst eine tertiäre Weiterbildung", ob HF- oder FH-Studium...»*

#### HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Beide HR-Fachpersonen anerkennen die Beliebtheit der Weiterbildungsabschlüsse der Hochschulen, insbesondere im Vergleich zur höheren Berufsbildung. Sie hinterfragen jedoch diese Weiterbildungen stärker als die direkten Vorgesetzten und stehen ihrer Beliebtheit im Vergleich eher kritisch gegenüber.

*«Ich kenne ja viele aus dem HR-Kuchen. Die haben oft die [HR]-Fachfrau gemacht, und machen nachher ihren CAS oder MAS an der ZHAW, oder Kalaidos, oder wo auch immer, damit sie auch noch von der Fachhochschule [einen Abschluss haben; Anm. d. Autorinnen]. Manchmal sind es auch noch komische Argumente, warum, dass sie das machen. Aber viele machen das»*

#### HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung

Auch die hierarchische **Positionierung** eines MAS – derjenige Weiterbildungstitel, der am häufigsten genannt wurde – im Bildungssystem scheint jedoch **nicht eindeutig** zu sein. Von einigen Interviewten wurde er ohne genauere Erklärung als höher eingestuft als die höhere Berufsbildung. Dies könnte daran liegen, dass dieser Weiterbildungsgang von Hochschulen

angeboten wird und durch den Namen («Master») mit den konsekutiven Masterstudiengängen verwechselt wird. Die Tatsache, dass eine der oben zitierten Personen, sowie weitere Interviewte, den Begriff «Tertiärweiterbildung» oder «Weiterbildung» gebrauchen um über die höhere Berufsbildung, oder allgemein über die formale höhere Bildung zu sprechen, deutet ebenfalls darauf hin, dass in der Alltagssprache häufig nicht zwischen formaler und nicht-formaler höherer Bildung unterschieden wird.

## 3.2 Prozess der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF im Studium und im Betrieb

### Vor Beginn des Studiums

Ob ein Studium an einer HFW, oder generell eine höhere Aus- oder Weiterbildung, aufgenommen wird, war bei einer knappen Mehrheit der Mitarbeitenden der Interviewten eine Entscheidung, welche sie in Rücksprache mit ihren Vorgesetzten trafen. Einige Arbeitgeber/innen waren nicht direkt in den Entscheidungsprozess involviert. Die Interviewten merken jedoch an, dass die meisten Mitarbeitenden **die Motivation von sich aus aufbringen** und die Initiative zur Aufnahme des Studiums ergreifen. In vielen Fällen scheinen jedoch **die Vorgesetzten beratend zu wirken** und die sinnvollste Ausbildung für die Entwicklung des/r jeweiligen Mitarbeitenden vorzuschlagen. Alle Arbeitgeber/innen scheinen dabei bereit zu sein ihre Mitarbeitenden bei ihrem Vorhaben zu unterstützen, und besonders diejenigen Mitarbeitenden, welche herausragendes Potenzial aufweisen oder gar für die Übernahme einer Vorgesetztenfunktion vorgesehen sind. Sie erwarten dabei, dass die Mitarbeitenden die richtige Motivation für die gewählte Ausbildung mitbringen. Das bedeutet, dass sie informiert und überlegt denjenigen Bildungsgang wählen sollten, mit welchem sie persönlich karrieretechnisch am besten unterwegs sind. Jedoch muss auch bei dieser Feststellung berücksichtigt werden, dass es sich bei den Interviewten um relativ engagierte Arbeitgeber/innen zu handeln scheint, welche gemäss ihren eigenen Aussagen eine enge Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden pflegen.

### Rolle der Vorgesetzten während des Studiums

Die Arbeitgeber/innen scheinen nicht nur in der Entscheidungsfindung bezüglich einer weiterführenden Bildung involviert zu sein. Ihre **Unterstützung** äussere sich auf verschiedenen Ebenen (finanziell, zeitlich und inhaltlich) und sei in den meisten Fällen auch formalisiert: Alle Interviewten haben ihre Mitarbeitenden **finanziell** bei der Ausbildung unterstützt. Die Höhe der finanziellen Unterstützung variiere hierbei und hänge in einigen Fällen davon ab, ob die Ausbildung funktionsbezogen sei oder rein auf den Wunsch des/r Angestellten erfolge. Falls die Ausbildung auf Wunsch der Vorgesetzten aufgenommen wurde, würden die gesamten Ausbildungskosten vom Betrieb übernommen. Dazu kämen teilweise noch Anteile an Schulmaterial und Ähnlichem hinzu. In praktisch allen Fällen sei dies durch ein betriebsinternes Weiterbildungsreglement bestimmt. **Zeitlich** würden die Studierenden unterstützt, indem sie ihr Pensum reduzieren könnten, was jedoch nicht finanziell kompensiert werde. Während der Arbeitszeit an den Studienaufgaben arbeiten zu dürfen, sei eher eine Ausnahme. Häufig würde jedoch ein (in der Länge variierender) Zeitraum gewährt, in dem sich die Studierenden auf Arbeitszeit während der Prüfungen vorbereiten könnten. **Inhaltlich** würden die Arbeitgeber/innen so gut aushelfen wie sie könnten; manchmal würden die Studierenden dann eher auf Mitarbeitende verwiesen, welche die gleiche oder eine ähnliche Ausbildung absolviert haben.

Generell sei auch ausserhalb der studienbezogenen Situationen eine enge Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber/in und Mitarbeitenden gegeben. Selbst die HR-Fachpersonen haben

laut eigenen Aussagen einen eher **intensiven Austausch** mit denjenigen Personen, die sich in der Ausbildung befinden, um sich über den Verlauf ihrer Bildungsgänge zu informieren. Wie aus den Interviews hervorgeht, ist die **Zusammenarbeit enger, je kleiner der Betrieb** ist, da sich die Mitarbeitenden die Verantwortungsgebiete teilten und viele ähnliche Aufgaben übernahmen.

Die hier interviewten Arbeitgeber/innen zeigen alle ein relativ hohes **Interesse am Verlauf** der Ausbildung ihrer Mitarbeitenden. Dies einerseits um Unterstützung anbieten zu können wo sie als nötig empfunden werde. Andererseits um zu sehen und sicher zu gehen, dass aus der Ausbildung auch das Optimum herausgeholt werde. Oftmals würden die Mitarbeitenden im Betrieb einer im Studium angesprochenen Situation ausgesetzt, um aktiv den Lerntransfer herstellen zu können. Die Motivation zur inhaltlichen Unterstützung durch die Arbeitgeber/innen käme auch daher, dass dadurch eine gewisse Kontrolle darüber entstehe, ob die Studierenden die nötigen Leistungen erbrächten und die Ausbildung ernstgenommen werde.

Sehr stark wünschten sich die Interviewten die **Eingliederung der Abschlussarbeit in ein betriebsrelevantes Thema**. Die Betriebe seien gewillt die Studierenden auf Arbeitszeit ihre Diplomarbeit zu einer aktuell wichtigen Thematik im Betrieb verfassen zu lassen – eine Möglichkeit, die von den Studierenden auch häufig genutzt werde. So könnten die Vorgesetzten auch noch tiefergehende inhaltliche Unterstützung bieten. Da die Firmen zumindest einen Teil der Ausbildungskosten übernehmen, erachten sie es als ideal, wenn auch kleinere Arbeiten zu einer Fragestellung verfasst würden, von welcher der Betrieb schlussendlich profitieren könnte:

«[Das Verfassen von Arbeiten; Anm. d. Autorinnen] wäre wünschenswert, ja [...] Mein Studierender hat sich jetzt für irgendein Projekt von einer Gemeinde entschieden. Und aus meiner Sicht sind die dort wie zu weit weg. [...]. Alle Firmen haben ihre Herausforderungen, aber wir haben überall Sachen, die optimiert werden müssen. Und ich schaue das [=Verfassen von Arbeiten zu einer Fragestellung im Betrieb; Anm. d. Autorinnen] als ideal an. [...] Und so gibt es natürlich auch einen Benefit zurück»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Der Miteinbezug sieht jeweils anders aus, wenn die Arbeitgeber/innen nach dem Verhältnis zu den Höheren Fachschulen, die ihre Mitarbeitenden besuchen oder besuchten, gefragt werden. Während die HR-Fachpersonen auch immer wieder Kontakt zur Schule aufzunehmen, da sie eine bildungsberatende Funktion innehaben, haben die meisten **direkten Vorgesetzten kaum oder gar keinen Kontakt zur Schule**. Grundsätzlich finden sie es nicht zwingend nötig als Arbeitgeber/in Kontakt zur Schule zu haben. Hierbei bilde nur die Diplomarbeit eine Ausnahme.

«Ich glaube, wenn der Lehrplan darauf ausgerichtet ist, was wir in der Industrie – [...] ich kann nur von der Industrie sprechen – brauchen, dann müssen wir wenig Kontakt bis gar keinen [haben]. [...] Wenn man jemanden betreut, bei einer Diplomarbeit mit dabei ist, oder als Pate zuge stellt wird, dann ist das vielleicht ein wenig intensiver. Aber für uns ist wichtig, dass der Lehrplan stimmt für unsere Bedürfnisse.»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Jedoch gibt es auch einige Interviewte, die sich mehr Lerntransfer wünschen und sich somit vorstellen könnten vermehrt in die Lehrplangestaltung miteinbezogen zu werden. Eine HR-Fachperson erzählt von ihren Vorstellungen darüber, wie die Schule selbst den Lerntransfer noch besser fördern könnte, wobei auch die Betriebe miteinbezogen würden:

*«Also dort, inhaltlich, dass man [den Rahmenlehrplan] so designen könnte, dass mehr Lerntransfer möglich ist. Ich weiss natürlich nicht ob das schulabhängig ist, wie da die Rahmenbedingungen vom RLP HFW sind, ob die Schulen die Gestaltung noch ein wenig nuancieren können. Dass man dort in diesen drei Jahren kleinere Projekte oder Lernreflexionen immer im eigenen Kontext macht. Dass man möglichst auch die Linie einbindet, und da halt kleine Teilaufgaben oder Projekte, wenn man will. Halt auch als Abschlussarbeit.»*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

Grundsätzlich aber sollte sich dieser Miteinbezug der Betriebe eher auf ein Minimum beschränken, so die Interviewten:

*«Ich könnte mir [einen Miteinbezug] vorstellen, aber wenn Sie mich fragen, ob ich das Angebot nachher auch annehmen würde, würde ich mit grösster Wahrscheinlichkeit nein sagen. [...] Ich würde mich nur in diesem Fall dort engagieren, wenn es tatsächlich das Thema wäre, dass man schauen möchte, dass diese Ausbildung, z.B. noch mehr auf die Branchen fokussiert. Was müssten in diesem Zusammenhang z.B. die, die aus der Versicherungswirtschaft kommen im kaufmännischen Bereich eher wissen. So wie einer, der in einem Handelsbetrieb, oder einem Fabrikationsbetrieb, genaue Stückpreise und Stückzahlen kalkulieren können muss, dass man das dort vertieft. In so einem Fall würde ich selbstverständlich ein Investment tätigen, weil ich glaube es ist wichtig, dass wir sagen, was unsere Bedürfnisse nachher sind. Aber das war es dann. Mehr kann es fast nicht sein. Wir mögen fast nicht nach.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Generell aber sieht ein Grossteil der direkten Vorgesetzten es nicht als zwingend an, intensiven Kontakt mit den HFW zu pflegen und stellt die Schule in die Verantwortung, um die Praxisnähe der Ausbildung zu gewähren. Somit muss mehrheitlich **durch die Studierenden der Lerntransfer aktiv hergestellt** und eingefordert werden, beispielsweise mit Präsentationen, Kurzumfragen im Betrieb oder durch Projektarbeit zu aktuellen Studienthemen

### **Rolle der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in den Betrieben**

Die **Anzahl der Mitarbeitenden**, welche sich im HFW-Studium befinden oder bereits ein HFW-Diplom besitzen, variiert stark von Betrieb zu Betrieb. Es gab auch einige Arbeitgeber/innen, welche keine oder nur eine Person im oder mit abgeschlossenem HFW-Studium angestellt hatten zum Zeitpunkt des Interviews. Detaillierte Angaben dazu finden sich in der Tabelle 2 auf Seite 9. Bei sechs Interviews drehte sich das Gespräch grösstenteils um eine konkrete Person im Betrieb, welche das HFW-Studium absolviert hatte. Diese Personen waren alle bereits vor dem Studium im Betrieb.

### **Die relevantesten Arbeitssituationen und -prozesse für dipl. Betriebswirtschafter/innen HF**

Während die sich im HFW-Studium befindenden Mitarbeitenden sehr unterschiedliche Berufsprofile aufweisen, sieht dies nach Abschluss des Bildungsganges nicht weniger heterogen aus. Durch die Gespräche wurde einmal mehr deutlich, dass die generalistisch ausgerichteten dipl. Betriebswirtschafter/innen HF **verschiedenste Berufe ausüben** können. Je nach Branche und Betrieb können die Positionen und Aufgaben äusserst stark variieren. Deshalb wurde in den Interviews mehr darauf eingegangen, welche Arbeitssituationen und -prozesse als wichtig erachtet werden. Orientieren konnten sich die Interviewten an den zwölf im Rahmenlehrplan definierten Prozessen, welche wir ihnen im Voraus mit dem Leitfaden zukommen liessen (siehe Anhang). Hierbei machen **Grossfirmen und KMU teils unterschiedliche Aussagen**, welche im Folgenden genauer beleuchtet werden können.

Die meisten Interviewten sehen Arbeitssituationen im Zusammenhang mit dem **Projektmanagement** als wichtigste an. Dieser Arbeitsprozess scheint für Grossfirmen genau so bedeutend zu sein wie für die KMU.

«*Ich denke vor allem im Projektbereich, wo man Projekte übergeben kann, wo man sagt: "So, jetzt hast du deine grüne Wiese, und jetzt überlege mal, wie du sie verändern kannst. Beziehe die richtigen Abteilungen mit ein, schaue dir die richtigen Leute an".*»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Konkret wird häufig das **Projektmanagement im Zusammenhang mit IT-Prozessen** erwähnt, was zum Beispiel bedeutet, dass die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF verantwortlich sein können für Digitalisierungsmassnahmen innerhalb des Betriebes. Dabei seien aber nicht zwingend Kenntnisse der Kerninformatik gefragt, sondern mehr der Umgang mit und die Leitung von Projekten, die sich mit der Digitalisierung beschäftigen. Interviewte aus KMU betonen diesen Aspekt besonders häufig:

«*Also wir haben gerade ein aktuelles Beispiel gehabt: [...] Wir mussten unsere Software ablösen, [...]. Und in diesem Projekt könnte er jetzt eben die Projektleitung übernehmen. [...] Ich glaube, dass IT, wenn es ein Spezialgebiet, eine Vertiefung ist, [...] dass es dann mehr darum geht selbst in der IT zu arbeiten. Aber um das ginge es mir eigentlich nicht. Sondern der, der eigentlich in anderen Gebieten arbeitet, muss solche Projekte managen können. Und sie sind match-entscheidend am Schluss, und da kann er noch so ein guter Fachspezialist sein. Fast überall hat man diese Hilfsmittel. Und man muss die Softwarebude führen können, man muss nicht selbst die Softwarebude sein.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

«*Wir arbeiten noch in einem Halb-Halb-System. Wir haben eine Software, aber wir haben nicht alle unsere Informationen und Daten auf dieser Software, sondern wir führen auch physische Dossiers. [...] Wir sind im Moment noch in einer Profitsituation, sodass wir behaupten, dass wir effizienter sind, mit diesem System. Aber wir erkennen, dass wir mit diesem System kippen. [...] Und dann müssen wir die ganzen Dossiers zu digitalisieren beginnen. Und das ist natürlich ein enormer Aufwand. Und genau das wollten wir zusammen nutzen mit [der] Diplomarbeit [des Mitarbeitenden an der HFW; Anm. d. Autorinnen], dass er ganz genau versteht wie das geht, und wie man das letztendlich angehen muss.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Ein gutes Verständnis dafür, was die Digitalisierung allgemein für Veränderungen mit sich bringen kann, ist gemäss den Interviewten für die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF zentral. In Kapitel 3.4 «Zukünftige Trends in der Branche» wird näher darauf eingegangen.

Des Weiteren werde erwartet, dass sich die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in der **Führung** einbrächten, insbesondere im Zusammenhang mit Team- und Projektführung. Bei kleinen und mittleren Unternehmen könnten sie sogar in die Geschäftsführung aufsteigen, was in einem Fall bereits initiiert wurde. Dieser Punkt wird später in Abschnitt «Karriereschritt nach Ende des HFW-Studiums» ausgeführt. Ausserdem sei auch ein Übertritt zum/r **Fachverantwortlichen** möglich. Dass die Übernahme einer Führungsfunktion auch seitens der Arbeitgeber/innen teilweise beabsichtigt ist, entspricht den Erwartungen der HFW-Studierenden in eine Führungsposition aufsteigen zu können (Renold, Bolli, & Rageth, 2018, S. 21).

Nicht nur das Führen von Mitarbeitenden sei gefragt, sondern auch Kompetenzen für einige weitere Arbeitssituationen, in welchen sich die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF vermehrt mit den Anliegen ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen müssten. Diese könnten am ehesten im Bereich der **Personalprozesse** verortet werden, beispielsweise wie die Personalplanung und

-freisetzung. Diese Prozesse scheinen besonders in den Grossfirmen gefragt zu sein. Dazu wurde ausserdem der Prozess der **Kommunikation** genannt. Kommunikation als Kompetenz wird in Kapitel 4 «Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen» näher beleuchtet. Ebenfalls werden die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in den Grossfirmen (weniger aber in den KMU) im Bereich der **Kundenprozesse**, sprich in der Kundenberatung und -betreuung eingesetzt.

Als weitere wesentliche Arbeitssituation wird von den Arbeitgebern/innen der Grossfirmen die **Organisationsgestaltung** genannt. Dazu würde beispielsweise die Mitwirkung in einem Reorganisationsprozess gehören. In diesen Bereich gehöre ebenfalls der Umgang mit Veränderungen in der Branche, welche ein Überdenken und eine Umstrukturierung des Betriebes erfordern. In den Interviews werden diese Arbeitssituationen teilweise mit **Changemanagement** bezeichnet.

*«Ich hatte heute Morgen gerade einen Vortrag. Präsentation einer Arbeitskollegin, die [...] zum Thema Blockchain einen Einblick gegeben hat. Und wenn man das als Beispiel nimmt, was alles für Neuerungen kommen könnten, die uns als Branche und als Geschäft verändern, dann, glaube ich, braucht man vor allem Mitarbeitende, - und da gehören eben die Studierenden [der HF; Anm. d. Autorinnen] natürlich auch dazu - die sich einfach schnell auf Neuerungen einlassen können und auch mit Komplexität gut umgehen können.»*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Allgemein werde von den dipl. Betriebswirtschafter/innen HF erwartet, dass sie sich auf Veränderungen einliessen und die Umorganisationsprozesse mittragen könnten. In diesem Rahmen sollten sie wieder die Projektleitung übernommen werden. Da eine Umstrukturierung viele Bereiche des Betriebes betreffe, sei der breit ausgelegte Studiengang dipl. Betriebswirtschafter/in HF für solch ein Vorhaben gefragt.

So werden von den Interviewten die **übergreifenden Prozesse**, die **Managementprozesse** und die **unterstützenden Prozesse** als wichtigste Arbeitssituationen bewertet. Die genannten Arbeitssituationen variieren jedoch nach Branche und Betrieb. Die untenstehende Tabelle 4 zeigt die von Interviewten genannten relevantesten Arbeitssituationen, absteigend nach ihrer Relevanz.

Tabelle 3: Alle in den Interviews genannten relevanten Arbeitssituationen für die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF, unterteilt in Grossfirma und KMU

Interview	Betrieb	Arbeitssituationen / Haltungen
Interview 1	KMU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ganzheitliches Denken (Haltung)</li> <li>2. Motivation (Haltung)</li> <li>3. kommunikative Persönlichkeit (Haltung)</li> </ol>
Interview 2	KMU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Führung</li> <li>2. Projektmanagement</li> <li>3. IT</li> </ol>
Interview 3	KMU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verständnis von Zahlen und Finanzen</li> <li>2. Sensibilität im Umgang mit Menschen (Haltung)</li> <li>3. Führungsfunktion</li> </ol>
Interview 4	Grossfirma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisationsgestaltung und -entwicklung</li> <li>2. Projektmanagement</li> <li>3. Führungsprozesse, Personalprozesse allgemein (Rekrutierung, Personalbeurteilung)</li> </ol>
Interview 5	Grossfirma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kundenprozesse</li> <li>2. Personalprozesse</li> <li>3. Kommunikation</li> <li>4. Organisationsgestaltung und -entwicklung</li> <li>5. Projektmanagement</li> </ol>
Interview 6	KMU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projektmanagement</li> <li>2. Unterstützungsprozesse</li> <li>3. Finanzkennzahlen</li> </ol>
Interview 7	Grossfirma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Operatives) Prozessmanagement</li> <li>2. Reorganisationen unterstützen</li> </ol>
Interview 8	Grossfirma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projektleitungen</li> <li>2. behördliche Angelegenheiten</li> <li>3. Beratung von Externen</li> </ol>
Interview 9	Grossfirma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geschäftsprozesse</li> <li>2. Unterstützungsprozesse</li> <li>3. übergreifende Prozesse</li> </ol>
Interview 10	Grossfirma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projektleitung</li> <li>2. Stellvertretung für eine Abteilungsleitung</li> <li>3. Führung ohne Personenführung</li> </ol>

### Vorbereitung auf den Arbeitsalltag durch das HFW-Studium

Bezogen auf die Art und Weise, wie das HFW-Studium auf den Berufsalltag vorbereitet, wurde insbesondere die verbesserte Fähigkeit zum **vernetzten und strategischen Denken** erwähnt (siehe Unterkapitel 3.3 «Zufriedenheit und Mankos»). Den Vorgesetzten falle häufig auf, dass die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF innerbetriebliche Zusammenhänge besser verstehen als noch vor dem Studium. Dies helfe ihnen, neue Lösungswege zu sehen. Einen starken Lerntransfer beobachten sie häufig auch im Bereich der Führung, in welchem sich die Mitarbeitenden dank des HFW-Studiums noch weiter festigen:

*«Vor dem Studium hatte sie natürlich noch nicht die gleiche Rolle, sie war noch nicht in der Rolle des Teamleiters. Sie ist da ein wenig reingewachsen. [...] Sie hatte ein paar schwierige Fälle bei der Mitarbeiterführung, also jemanden, der gesundheitliche Einschränkungen hat, der das Stellenprofil nicht mehr erfüllt hat. [...] Das hat sie wirklich super gemanagt, dort musste ich ihr wirklich sehr wenig Support bieten. Ich glaube das ist schon etwas, das sie von der Schule mitgenommen hat.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Handel, Verkehr, Lagerei**

*«Was vor allem [von den Mitarbeitenden mit HFW; Anm. d. Autorinnen] hoch angerechnet wird, ist der ganze Führungsaspekt, und die ganzen strategischen Zusammenhänge, die sie besser greifen können.»*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Die Interviewten sind sich einig, dass der Studiengang die Mitarbeitenden in vielen Aufgabenbereichen **gut auf den Arbeitsalltag vorbereitet**. Jedoch schien diese Frage nicht allgemein beantwortbar zu sein, da häufig aus der Perspektive eines bestimmten Berufsprofils geantwortet wurde. Und je nach Stelle und Anforderung variieren die aus Sicht der Arbeitgeber/innen fehlende Kompetenzen oder Kenntnisse. Dieser Fragestellung wird später in Abschnitt 3.3 «Zufriedenheit und Mankos» nachgegangen.

### **Wer sind die Konkurrent/innen der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF?**

Höhere Aus- und Weiterbildung ist bei jungen Arbeitskräften gefragt, und es gibt verschiedene Wege zu einer solchen Bildung. Besonders bei der höheren Berufsbildung finden sich viele Bildungsabschlüsse, welche allenfalls zu den dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in Konkurrenz stehen.

Auf die Frage nach der Konkurrenz wurden von den Interviewten Personen mit **spezialisierten Abschlüssen** auf der **Ebene der Höheren Berufsbildung**, also mit eidgenössischen Fachausweisen oder der höheren Berufsprüfungen, genannt. Von solchen Personen werde noch mehr angenommen, dass sie das jeweilige Kerngeschäft des Betriebes sehr gut kennen, während die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF dies mit Berufserfahrung in der Branche aufzeigen müssten. Diese Personengruppen konkurrieren gemäss den Interviewten um dieselben Anstellungen. Welche spezifischen Abschlüsse für eine Anstellung genau gesucht werden, würden jedoch stark von der jeweiligen Branche abhängen.

Ein Betriebsökonomiestudium kann in verschiedenen Gefässen der Tertiärstufe absolviert werden, beispielsweise an Fachhochschulen. In der der fünften Welle der Evaluation des Rahmenlehrplans der HFW wurden die Studierenden und Arbeitgeber/innen gefragt wie sie das Studium dipl. Betriebswirtschafter/in HF im Vergleich zum Fachhochschulstudium Betriebsökonomie (FH-Studium) verorten (Renold et al., 2019). Hierzu wurden ihnen die Antwortoptionen «tiefer, eher tiefer, gleich, eher höher und höher» zur Auswahl gegeben. Mit 31%, die das Studium tiefer und 41%, die das Studium eher tiefer einstufen, gibt eine Mehrheit der HFW-Studierenden an, dass sie das HFW-Studium tiefer positionieren als das FH-Studium in Betriebsökonomie.

Ähnlich sieht es bei den online befragten Arbeitgebern/innen aus, wobei die durchschnittliche Positionierung höher ausfällt. Jedoch geben 60% der Befragten an, dass sie das HFW-Studium eher tiefer oder tiefer positionieren als ein FH-Studium. Lediglich 21% positionieren diese beiden Bildungsgänge gleich.

Die für diesen Bericht interviewten Arbeitgeber/innen wurden ebenfalls gefragt, ob Personen mit einem vergleichbaren Abschluss auf Stufe Fachhochschule um dieselben Stellen und Aufgaben konkurrieren wie die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF.

Durch die möglichen Spezialisierungen an den Fachhochschulen würden die Bewerber/innen mit Fachhochschuldiplom **nicht immer als direkte Konkurrenz** empfunden, da sie sich häufig in andere Richtungen weiterentwickelten als die HFW-Generalisten/innen.

Jedoch gab es nur vereinzelt konkrete Nennungen zu den Unterschieden in den Positionen oder Aufgaben zwischen HFW- und FH-Absolventen/innen. Explizit genannt wurden Aufgaben beziehungsweise Positionen in der **Finanzabteilung**. Der Grundsatz lautete aber häufig, dass die Arbeitgeber/innen nicht festgelegt seien:

**Interviewerin:** «Inwiefern sind die Aufgaben unterschiedlich für einen HF-Betriebsökonomen gegenüber einem FH-Betriebsökonomen?»

**HR-Fachperson:** «Schwierig zu sagen. Das würde ich nicht in Stein meisseln. Wir haben beides gesucht, um zu schauen, was für Personen kommen da.»

**HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

«Es kommt extrem auf das Jobprofil drauf an. Ich denke im administrativen Bereich kann man sehr gut mit HF-Leuten arbeiten. Darum sage ich das mit den Finanzen, wenn wir jetzt irgendjemanden in der Finanzwelt brauchen, geht man tendenziell eher auf jemanden mit einer FH. Ich sage aber auch immer: "Sag niemals nie". Also ich habe lieber jemanden der topmotiviert ist und einen HF-Abschluss hat, als jemand, der einen Titel hat und nicht wirklich interessiert ist.»

**Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Auffallend ist jedoch, dass **akademische Abschlüsse insbesondere für Grossfirmen eine grosse Bedeutung** zu haben scheinen. In den Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass Personen mit einer akademischen Bildung eher in **Stellen des höheren Managements** tätig seien als dipl. Betriebswirtschafter/innen HF. Je grösser das Verantwortungsgebiet wird, desto eher seien akademische Abschlüsse (unter Umständen auch auf Universitätsebene) gesucht. Dies gilt beispielsweise auch, um von einer Tochterfirma zum Mutterkonzern aufsteigen zu können:

**Interviewerin:** «Von einem Teamleiter/Projektleiter zum Bereichsleiter, was braucht man da als zusätzliche Qualifikation?»

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** «Ja... ist noch schwierig. Also ich denke jetzt HF-Betriebswirtschafter ist sicher mal eine gute Ausgangslage für einen Bereichsleiter in der Region. Da würde ich durchaus sagen, das genügt. Zusätzlich[es] ist sicher gut. Auf der Stufe Regionalleiter – da ist dann meine Chefin – dort ist sicher gefordert, dass man dann sicher etwas mehr bringt. Sei es jetzt bei uns der Master, den man machen kann, Weiterbildungen, in diese Richtung.»

**Interviewerin:** «Oder, dass man jemanden sucht mit Fachhochschule oder so?»

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** «Ja... Es kommt wirklich auch ein wenig auf die Grösse des Bereichs an. Ist es Region, ist es zentral, ist es Regionalleitung. Als Regionalleitung wird man ja auch Teil der Geschäftsführung. Und [...] je höher es ist, desto höher sind dann die Anforderungen.»

**Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Handel, Verkehr, Lagerei**

In **kleinen und mittleren Unternehmen** herrsche grundsätzliche die Meinung, dass Bewerber/innen mit Ausbildung auf Stufe HF als **gleichwertig behandelt** würden wie diejenigen mit einem FH-Abschluss, selbst wenn es um leitende Positionen geht. Den Arbeitgebern/innen aus den KMU ist wichtiger, dass der Bewerber/die Bewerberin viel Praxiserfahrung mitbringt. Ob eine Person mit HFW-Vorbildung in die **Geschäftsführung aufsteigen kann, hängt also von der Grösse des Betriebes ab.**

*«[...] Es gibt natürlich verschiedene Kriterien. [...] Ich kann wirklich sagen, weil wir ein kleines Unternehmen sind – ich weiss, dass das in den grossen Unternehmen ein wenig anders ist – machen wir eigentlich keinen Unterschied ob jetzt jemand eine HFW oder FH hat. Für uns ist eigentlich wichtiger, [...] dass diese Person in ein kleines Unternehmen sicher mal reinpasst [...]. Bei uns hat es natürlich nicht eine Abteilung, bei welcher zwanzig Personen sind, dass wenn jemand fehlt, dass man das auf 19 andere aufteilen kann. Bei uns ist das ein bisschen schwieriger, wenn jemand mal fehlt. Und das sind dann eigentlich so die Kriterien, welche wir dann halt [haben]. Und vor allem [...] ist bei uns auch wichtig – weil wir eine IT-Firma sind – die Berufserfahrung, welche jemand mitbringt. [...] Aber [...] schlussendlich ist es für uns nicht wirklich entscheidend ob jemand eine HFW oder eine FH hat, um ihre Frage zu beantworten.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

*«Nein, wenn es um irgendeine Stelle geht, jetzt als Personalchefin. FH würde ich eher eine Stelle ausschreiben, bei der ich einen Betriebswirtschafter brauche, aber nicht unbedingt von der Universität. Aber wenn sich dann dort jemand melden würde mit seiner Ausbildung, würde ich das sicher auch anschauen, weil ich finde es ist nicht so weit weg von der FH. Also es macht jetzt nicht so einen Unterschied.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

Vielfach wurde jedoch unabhängig von der Betriebsgrösse angemerkt, dass für Vakanzen oft beide Abschlüsse ausgeschrieben («HF/FH») würden und dann anhand weiterer Kriterien entschieden werde. Die Interviewten haben sich also **nicht in jedem Fall festgelegt** was die Vorbildung für eine zu besetzende Position anbelangt:

*«Es ist schwierig. Hier bei uns, ich würde nicht per se sagen, dass die Frau [Name der Mitarbeiterin mit HFW] nie [in die Geschäftsleitung] kommen könnte. Das stimmt so nicht, weil sie kennt unser Geschäft sehr gut.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Sonstige Dienstleistungen**

Wiederholt wurde betont, dass die Berufserfahrung oder die Persönlichkeit schlussendlich entscheidend seien. Da Äusserungen zu der Persönlichkeit oder persönlichen Kompetenzen immer wieder auftraten, wurde dieser Thematik ein eigenes Kapitel (4. «Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen») gewidmet.

Universitätsabgänger/innen aus dem Bereich Betriebsökonomie würden hingegen klar nicht als direkte Konkurrenz zu den dipl. Betriebswirtschafter/innen HF betrachtet. Ausserdem würden die Weiterbildungsabschlüsse der Hochschulen (Certificate/Diploma/Master of Advanced Studies) von den Interviewten nicht als Ersatz für ein HF-Diplom angesehen, sondern eher als Ergänzung.

#### **Karriereschritt nach Ende des HFW-Studiums**

Aus den Studierendenbefragungen zur Evaluation des RLP HFW (Renold, et al., 2015, 2016, 2017 und 2018) ist über die Zeit deutlich geworden, dass der Wunsch der Studierenden beruflich aufsteigen zu können, einen grossen Antrieb zur Aufnahme des Studiums darstellt. So wollten wir auch von den Arbeitgebern/innen wissen, ob ein Karriereschritt vorgesehen ist und wie die Karrierepfade der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF aussehen können.

Grundsätzlich sei für die Absolventen/innen eines HFW-Studiums ein **Karriereschritt**, beziehungsweise ein Stellenwechsel **möglich**, teilweise sogar beabsichtigt. Jedoch werde dies seitens der Arbeitgeber/innen nicht garantiert, da nicht zu jedem Zeitpunkt eine offene Stelle vorhanden sei. Gewisse KMU-Betriebe haben solch flache Hierarchien, dass der nächste Schritt, um aufsteigen zu können nur die Betriebsleitung oder ein Betriebswechsel wäre.

Auffallend ist, dass sich bei diesem Aspekt die Antworten nicht zwingend nach der Betriebsgrösse unterscheiden. Wichtiger in dieser Hinsicht ist die **Struktur innerhalb des Betriebes**. So haben zwei Interviewte aus Betrieben, die hier eigentlich als Grossfirmen gelistet sind, ähnlich geantwortet wie die KMU. Dabei handelt es sich hier um spezielle Betriebstypen innerhalb grosser Konzerne, welche in sich drin wie kleinere Betriebe organisiert sind.

Grundsätzlich wird also in fast allen Fällen geschaut, dass sich die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF stellenmässig weiterentwickeln können. Dies kann sich zum Beispiel in einer Job-Erweiterung äussern, falls keine andere Stelle vorhanden ist. Die konkreten Karrierewege sähen jedoch sehr unterschiedlich aus, und hängen davon ab, welche Praxiserfahrung und Interessen die Mitarbeitenden hätten.

### **Was braucht es, um in die Unternehmensführung einsteigen zu können?**

Viele Interviewte betonen auch, dass ein Diplom alleine nicht zu einem Karriereschritt berechtinge und dass häufig die **Motivation** und die **Persönlichkeit** der Mitarbeitenden entscheidend seien. Dies wurde durchgehend als sehr wichtig erachtet, und für (angehende) Führungskräfte werde darauf besonderen Wert gelegt:

*«Es genügt für mich nicht einfach mal ein Diplom zu machen. [...] Schlussendlich zählt ja, was sie in der Praxis anwenden können.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

*«Ja sicher. Bevor wir jemanden in eine Führungs- oder Leitungsfunktion reinnehmen, nicht "ah, der hat die HFW fertig, jetzt muss der gerade sofort...". Da schaut man dann schon nochmals. Darum ist es uns so wichtig, dass man die Studierenden auch in Projekte reinnehmen kann, damit man es 1:1 live eigentlich erlebt, wie sie sich reingeben, wie engagiert, dass sie sind, was man ihnen zutrauen kann, wie sie das anwenden. [...]»*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Den Erwartungen der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF bezüglich eines Stellen- oder Positionswechsels werde in den meisten Fällen Rechnung getragen. Allerdings unterscheiden sich Grossfirmen von den KMU in einem entscheidenden Punkt. Während in einer KMU die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF möglicherweise sogar die Geschäftsleitung übernehmen könnten, sieht dies bei Grossfirmen anders aus. Je höher die Position, desto eher werde eine akademische Qualifikation verlangt. Dies wurde in einem vorangehenden Abschnitt bereits erläutert. Es gebe diesbezüglich entsprechend immer wieder einmal Konflikte mit der Erwartungshaltung seitens der Studierenden oder Absolventen/innen der HFW. Die Arbeitgeber/innen grosser Firmen berichteten oft davon, dass die **Ansprüche an die Karriereentwicklung** kurz nach dem Studium eventuell etwas **zu hoch** sein könnten relativ zu ihren tatsächlichen Perspektiven:

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** *«Ja. Und ich denke da muss man den Leuten die Erwartungshaltung schon auch ein wenig richtigstellen. Das habe ich bei meiner Mitarbeiterin auch gesehen. Da kommt man so unter diese Leute, man ist in diesem Hype drin, und so. Ja...Da ist dann manchmal die Selbstüberschätzung ein wenig die Gefahr.»*

**Interviewerin:** *«In welche Richtung geht die Selbstüberschätzung? Dass man quasi so einen Job bekommt oder die Lohnvorstellung?»*

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** *«Vor allem auch der Job, so "ich kann jetzt alles und ich verstehe jetzt alles", und so weiter, und so fort. Aber das war so der erste Hype, das erste Vierteljahr nach Abschluss, und dann ist wieder ein wenig in die Normalität zurückgegangen. Aber ich finde das ist auch okay, man hat ja auch etwas erreicht, man hat etwas gemacht.»*

### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Ein kleinerer Betrieb bringe einen weit kleineren Verantwortungsbereich mit sich, sodass jemand mit einer sehr praxisnahen Ausbildung den gesamten Betrieb übernehmen könne. Während also eine Führungsrolle im Team oder in einer Abteilung durchaus überall drin liege, sei der Einstieg in die Unternehmensführung nur in einer KMU mit einer bestimmten Grösse eine Option.

## **3.3 Zufriedenheit und Mankos**

Grundsätzlich sind die interviewten Arbeitgeber/innen **zufrieden** mit denjenigen Mitarbeitenden, welche das HFW-Studium absolviert haben. Viele Interviewte betonen, dass das HFW-Studium ein gutes Verständnis vom Geschäftsleben vermittel und dass die Absolventen/innen einen anderen Blick auf die Betriebsführung erhielten. Sie erkennen, dass die Mitarbeitenden nach Abschluss auch andere Perspektiven auf Sachlagen und betriebsrelevante Themen einnahmen und sich Diskussionen über unternehmensspezifische Angelegenheiten somit anders gestalteten. Durch die eher intensive Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden, welche ein HFW-Studium absolvieren oder absolviert haben, können die direkten Vorgesetzten gut beurteilen, ob die Ausbildung auch einen **Effekt auf die Persönlichkeit** ihrer Mitarbeitenden hat. Die Interviewten erzählen, wie ihre Mitarbeitenden durch das Studium einen Reifeprozess mitgemacht hätten, und sich nach dem Abschluss dessen selbstbewusster präsentierten. So könnten diese dann auch mehr Führungs- und Verantwortungsgebiete übernehmen. Viele merken an, dass generell ein Wiedereintritt ins Bildungssystem und das erfolgreiche Bestehen eines dreijährigen Studiums die Mitarbeitenden positiv beeinflusse. Es werde sehr geschätzt, dass die HFW das **vernetzte und interdisziplinäre Denken** fördert:

*«[...] Der kann anders strategisch denken. [...] Nur so ein praktisches Beispiel: Wir mussten die Telefonie ändern. Weg vom digitalen System auf Voice-over-IP. Dann habe ich gesagt: "Das ist deine Sache", weil das geht wieder in die IT hinein. Herrgott, da kommt er mit der Aufstellung, die er gemacht hat, mit Vor- und Nachteilen. Und dann sieht man, dass das Ganze, was er in der Schule gelernt hat, dort reinfliest. Dann kommt er mir mit einer Gegenüberstellung, bei der ich einfach erschlagen bin. Wissen Sie was? Ich hätte das ja bei Weitem nie gemacht! Und dort habe ich gesehen, was er gelernt hat, und wie er das umsetzt [...]. Und mir nachher auch von jedem Anbieter und von jedem System sagt, was wir haben wollen. Das ist sehr wertvoll.»*

### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Die thematische Breite des Studiums wird von den Interviewten positiv hervorgehoben, auch wenn immer wieder betont wird, dass man früher oder später nicht um eine Spezialisierung herumkomme. Während die Fächervielfalt grundsätzlich positiv wahrgenommen wird, merken einige Interviewte auch an, dass gewisse Fächer in ihren Betrieben oft gar nicht zur Anwendung kämen.

### **Komparativer Vorteil der HFW**

Ein HFW-Studium hat gemäss den Interviewten insbesondere den Vorteil, dass während der Studienzeit nicht auf ein Einkommen verzichtet werden müsse. Die Studierenden können weiterhin einem **hohen Arbeitspensum** nachgehen. So sei der Lerntransfer unmittelbarer und die Anwendbarkeit des gelernten Stoffes könne in Echtzeit getestet werden. Projektarbeiten und Ähnliches könnten sich damit natürlicher in den Betrieb eingliedern lassen. Generell wird seitens der Interviewten die **Praxisnähe der Ausbildung gelobt**.

Das Betriebsökonomiestudium biete den Mitarbeitenden eine grosse Bandbreite an Wissen, welches die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in unterschiedlichsten Tätigkeiten anwenden

könnten. Für Personen, die generalistisch bleiben möchten, würden die meisten Arbeitgeber/innen das Studium dipl. Betriebswirtschafter/in HF weiterempfehlen.

**Interviewerin:** «Würden Sie so einen Studiengang auch weiterempfehlen? [...]»

**HR-Fachperson:** «Also ich finde eben schon. Also jetzt gerade die HF – es gibt ja noch andere Gefässe im Bildungssystem, bei denen ich es nicht sehe. [...] Für eine Kauffrau oder Kaufmann, die/der weiterkommen will, und nicht tertiär A gehen will, ist das – finde ich nach wie vor – eine gute Lösung. [...]»

**HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

### Wo sehen die Arbeitgeber/innen Verbesserungspotenzial?

Die Zufriedenheit der Arbeitgeber/innen mit ihren Mitarbeitenden, welche die HFW absolviert hatten oder sich noch im HFW-Studium befinden, ist insgesamt hoch. Allerdings erkennen alle Interviewten gewisse Kompetenzen oder Kenntnisse, welche die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF sich idealerweise noch aneignen oder stärken sollten. Ob diese Mankos auf die Haltung der Mitarbeitenden, den Rahmenlehrplan der HFW oder andere Faktoren zurückzuführen ist, ist nicht in jedem Fall eindeutig, da die Interviewten den Rahmenlehrplan der HFW nicht im Detail kennen. So wurde während des Gespräches lediglich gefragt, ob die Interviewten Mankos in den Kompetenzen erkennen beziehungsweise Arbeitssituationen nennen können, auf die das Studium noch nicht optimal vorbereitet, ohne auf den Rahmenlehrplan Bezug zu nehmen.

Bei der Analyse der Interviews wurde ersichtlich, dass die genannten Mankos und Verbesserungsmöglichkeiten nach Betriebsgrösse variieren, insbesondere da die Grossfirmen verhältnismässig mehr Aspekte benennen. Da die Rollen der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF ebenfalls nach Betriebsgrösse variieren, liegt es nahe, dass unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeitenden gestellt werden. In den folgenden Unterkapiteln wird folglich zwischen den **Aussagen** der Arbeitgeber/innen der **Grossfirmen** und denjenigen der **KMU unterscheiden**.

Die Arbeitgeber/innen in **Grossfirmen** benennen einige Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich der **inhaltlichen Kenntnisse**, wie Rechnungswesen oder Mathematik. Daneben wird auch häufig noch ein besseres Grundverständnis für Statistik oder Volkswirtschaftslehre gewünscht. Ebenfalls legen die Interviewten Wert auf ausreichende Sprachkenntnisse, wobei aber nicht erwähnt wurde, ob sie diese bei den Mitarbeitenden bemängelten. Zwei Interviewte, welche selbst ein Fachhochschulstudium absolviert hatten, sehen Wissenslücken betreffend Finanzkennzahlen und Finanzierung, besonders im Vergleich Fachhochschulabsolventen/innen. Generell sollen die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF also ein noch besseres Verständnis für Zahlen in der Unternehmensführung mitbringen.

«[...] Also mir fehlen eigentlich die grundlegenden volkswirtschaftlichen, mathematischen, statistischen Sachen. Das ist schon ein wenig etwas, bei dem ich das Gefühl habe, dass das einfach eine Basis ist, die fehlt. [...]»

«[Es] fehlen ihr [Kenntnisse] im Bereich Buchhaltung, Rechnungswesen, Finanzcontrolling. Unternehmensfinanzierung zum Teil, bei dem ich das Gefühl hatte, da haben sie [in der Schule; Anm. d. Autorinnen] nicht viel gemacht. Sei es auch die ganzen rechtlichen Aspekte [...] Da hatte ich auch den Eindruck, dort haben sie auch nicht gerade allzu viel gemacht. Und ich glaube, und das hat jetzt vielleicht nicht mal mit dem Berufsabschluss oder so zu tun, sondern mit dem Alter.

*Alter und Erfahrung. Wo ich sagen muss: "Bringt sie den Überblick überhaupt hin?" Und [...] das ist für mich nicht nur eine Frage der Ausbildung.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Sonstige Dienstleistungen**

Gewisse Interviewte merken an, dass der Bereich des **Changemanagements** im Studium noch vertiefter angeschaut werden könnte. So sollten die Mitarbeitenden grosse Veränderungen im Betrieb mittragen können, was bedeutet, dass diese Arbeitssituation in Richtung **Projektmanagement** geht. Dazu kommt, dass sich einige Interviewte wünschen, dass die dipl. Betriebswirtschafterinnen HF noch mehr Verständnis für die **Unternehmensführung** und **Organisationsgestaltung** mitbringen.

*«[...] Und trotzdem fehlt mir dort noch etwas: Vor allem das ganze Thema Changemanagement. Die einen mögen das ja nicht mehr hören. [...] [Ich habe] selbst gemerkt – egal wo ich war, in welcher Station – bei den Arbeitgebern spricht man immer davon, aber effektiv [...] der begleitende Prozess, oder eben das "House of Change" – wie tickt denn das? Die Sensibilisierung fehlt. Und die geht auch ein wenig unter, habe ich das Gefühl, jetzt auch in diesen Weiterbildungen. [...] Ich meine die Veränderungen, die werden nicht weniger. Und auch die Geschwindigkeit nicht. Gerade auch in diesem Kontext da, [Name der Firma], was da jetzt auf uns zukommt. [...] Das hat sich wahnsinnig gewandelt.» .*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

*«Ich glaube, dass das schon behandelt wird, Organisationsgestaltung, aber dass das zukünftig noch ein viel, viel wichtigeres Thema wird. Oder wichtiges Thema bleiben [wird], und noch wichtiger wird bei ganz vielen Firmen. So der Change, und wie kommuniziert man das.»*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

*«Wo ich das Gefühl hatte, dass es nicht so stark [im Studium; Anm. d. Autorinnen] war, sind so die ganzen Veränderungen in der Berufswelt, die stattfinden werden in den nächsten paar Jahren, mit Automatisierung, mit künstlicher Intelligenz, mit diesem und jenem. Die Flexibilität, das unternehmerische Denken [...] Es wäre noch toll mehr Dynamik reinzubringen. Mir kommt es so vor als wären es noch die statischen, alten Fächer, die man unterrichtet. Und da, denke ich, müssen wir uns extrem auf die Zukunft vorbereiten.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Wichtig ist den Arbeitgebern/innen in Grossfirmen zudem, dass nicht nur die fachspezifischen Kenntnisse gestärkt werden, sondern auch weitere **fachübergreifende Kompetenzen**. So sollten die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF ihre Kommunikationskompetenzen oder ihr unternehmerisches Denken stärken. Welchen Stellenwert diese Kompetenzen im Detail für die Arbeitgeber/innen haben, wird in Kapitel 4 «Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen» nachgegangen.

Die Mehrheit der Interviewten in **KMU** sprechen darüber, wo sie die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF vermehrt einsetzen möchten, als effektiv über Mankos. Dies sei insbesondere im **Projektmanagement** der Fall. Da diese Arbeitssituation häufig im Zusammenhang mit Digitalisierungsprozessen stattfinde, sind entsprechend auch bessere **Informatikkenntnisse** gefragt. Jedoch muss diese Richtung nicht als Spezialisierung gewählt werden, sondern als Grundlage für weitere Arbeitssituationen verstanden werden:

*«Wir sind zwar dran, aber sind auch ein wenig im Verzug mit zum Beispiel einem digitalen Rechnungsversand. Das wäre zum Beispiel ein gutes Projekt, welches man gerade so einer Person geben könnte, wie der Frau [Name der dipl. Betriebswirtschafterin HF]. Man sagt: "Schau dir das an, mach mal ein Konzept. Du stellst das Projekt auf, und schaust, wie man das machen kann".*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

«Ja, [IT] müsste eine grosse [Bedeutung] haben. [...] Ich kann es zu wenig gut sagen wie viel genau sie gehabt haben in diesem Bereich. Ich sehe einfach was man braucht in Zukunft. [...] Es geht fast ein bisschen ins IT-Projektmanagement rein, dass man dort gute Grundlagen hat.»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

Um in einer KMU eine Führungsposition einnehmen zu können, sollten die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF sich vermehrt mit der **Unternehmensführung** und **Führungsaufgaben** auseinandersetzen. Hier gehören das **Risikomanagement** – was hier ebenfalls unter **Chancemanagement** kategorisiert werden könnte – die **rechtlichen Aspekte** der Unternehmensführung sowie ein Grundverständnis von Volkswirtschaftslehre dazu:

«Ich [weiss] jetzt nicht ob es mit der Schule zusammenhängt: Er sagt, im Führungsbereich habe er sehr profitiert, ich aber finde er muss noch gewisse Schritte machen. Und vor allem als Chef der Führungsfunktion genug Raum geben. Und Sachaufgaben, auch wenn man sie gerne macht, ein wenig abgeben. Aber ich weiss nicht ob das die Schule ist oder ob das er ist.» .

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

«Was mir einfach so in diesem ganzen Studiengang drin ein wenig fehlt, das ist so ein wenig das Riskmanagement in der Unternehmensführung. Und die rechtlichen Aspekte, die einfach viel, viel mehr Gewicht bekommen haben um uns herum. [...] Ich glaube, dass heute ein grosser Teil unserer Arbeit Riskmanagement ist. Die Einflüsse wurden viel, viel schneller, und die Auswirkungen in kurzer Zeit ganz, ganz extrem. Beispiel Frankenschock. Und wenn man da sich nicht mit dem Riskmanagement auseinandersetzt, mit den Einflüssen der Umwelt... Das ist etwas, da hätte ich gerne mehr Gewicht drauf in dem Lehrgang drin»

«[...] Ich habe das Gefühl festzustellen, dass in der höheren Berufsbildung die volkswirtschaftlichen Themen, die gesamtvolkswirtschaftlichen Themen, nicht mehr denselben Stellenwert haben, wie sie mal gehabt haben. [...] Und aus meiner Sicht ist es auch für die Leute, die aus der Praxis kommen wichtig, dass sie die Zusammenhänge der globalen Vernetzung verstehen. [Für] ihre eigenen Unternehmungen und [für] ihr eigenes Tun und Handeln. [...] Ich würde jetzt gerne zu so jemandem gehen, und sagen: "Du, hast du gelesen, die Situation Türkei, Währung". Dann schauen mich diese Leute mit grossen Augen an, und denken, was will der jetzt. Und das kann Auswirkungen haben. Bis zu uns.»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Zudem könnten sich diese Mitarbeitenden in Sachen (Mitarbeiter-)Führung, Kommunikation oder Ehrgeiz – also ihren **Selbst- und Sozialkompetenzen** – noch steigern. Diese Aussagen werden, wie zuvor festgehalten, in einem späteren Kapitel genauer beleuchtet.

Insgesamt haben die Interviewten der **Grossfirmen mehr konkrete Mankos genannt** als diejenigen der KMU. Dabei variieren die verbesserungswürdigen Arbeitssituationen und Fachkenntnisse nach Branche und geben kein einheitliches Bild ab. Hingegen wird fast durchgehend von noch ausbaufähigen Sozialkompetenzen gesprochen.

Die Tabelle 5 zeigt eine vollständige Liste der genannten Mankos, aufgeteilt nach Unternehmensgrösse. Auf der linken Seite finden sich die Mankos, welche die Interviewten aus Grossfirmen nannten, während auf der rechten Seite diejenigen der Interviewten aus KMU stehen. Dabei sind die wichtigsten Nennungen blau markiert.

Tabelle 4: Verbesserungspotenzial in den Kenntnissen und Arbeitssituationen nach Betriebsgrösse

Verbesserungspotenzial der Kenntnisse	Grossfirma	KMU
<b>Unternehmensführung</b>		
<b>Führung</b>		x
Rechtliche Aspekte der Unternehmensführung	x	x
Risikomanagement		x
Unternehmensführung / unternehmerisches Denken	x	x
<b>Marketing</b>		
<b>Produktion</b>		
Innovationsmanagement	x	
<b>Beschaffung und Logistik</b>		
<b>Qualität / Umwelt / Sicherheit</b>		
<b>Personalwesen</b>		
Personalwesen (allgemein)	x	
<b>Finanzierung/Investition</b>		
<b>Finanzcontrolling (Finanzen)</b>	x	x
<b>Rechnungswesen</b>		
Buchhaltung	x	
<b>Rechnungswesen (und Controlling)</b>	x	x
<b>Informatik</b>		
(Optimierungsprozesse durch) Digitalisierung	x	x
<b>IT allgemein &amp; IT-Projektmanagement</b>		x
<b>Organisationsgestaltung/-entwicklung</b>		
Changemanagement	x	
Organisationsgestaltung und -entwicklung	x	
Prozessmanagement	x	
<b>Projektmanagement</b>		
Projektmanagement (allgemein)	x	
<b>Andere</b>		
Sprachkompetenzen (Fremdsprachen)	x	x
Grundlagen der Volkswirtschaftslehre	x	x
<b>Mathematik</b>	x	
<b>Statistik</b>	x	

## 3.4 Zukünftige Trends in der Branche

Wie die Firmen die Zukunft ihrer Branche sehen, spielt eine wichtige Rolle für die Gestaltung eines praxisorientierten Studienganges wie dem zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF. Die Interviewten wurden deshalb gefragt, in welche Richtung sich die jeweiligen Branchen entwickeln und welche Herausforderungen die Interviewten erwarten.

Vorgängig wurden vier grosse Themenbereiche festgelegt, welche momentan häufig in Zusammenhang mit der Veränderung der Arbeitswelt genannt werden. Dies sind die **Arbeitsflexibilisierung** (zum Beispiel: «Home Office» oder Teilzeitarbeitsmodelle), die **Digitalisierung** (zum Beispiel: Einsatz von technologischen Hilfsmitteln oder Automatisierung gewisser Arbeitsprozesse), die **Überalterung** (zum Beispiel: Pensionierungswelle) und die **Internationalisierung** (differenziert in ausländische Mitarbeitende, ausländische Vorgesetzte und Mobilität der Mitarbeitenden). Die Interviewten sollten ausführen, ob diese Trends für den Betrieb oder die gesamte Branche relevant sind und inwiefern sie bereits Veränderungen spüren. Dabei wurden die Begriffe nicht definiert, sondern bewusst ohne Kontext in den Raum gestellt, sodass die Interviewten ihre eigenen Interpretationen ausführen konnten. Besonderer Fokus wurde auf die Kompetenzen gelegt, die die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF mitbringen sollten, um für diese Herausforderungen gewappnet zu sein. Anschliessend konnten die Interviewten weitere wichtige Einflüsse zu nennen. Im Folgenden werde die Ergebnisse aufgeteilt nach den vier obengenannten Themenfeldern erläutert.

### Arbeitsflexibilisierung

Die Arbeitsflexibilisierung wird von einer grossen Mehrheit der Interviewten als relevant eingeschätzt. Neun von zehn schreiben ihr eine **hohe oder mittelhohe Bedeutung** für ihre Unternehmung zu. Die Mehrheit sieht, wie die Arbeitsflexibilisierung den Stellenwert der Arbeit im Allgemeinen beeinflusst, dass solche Modelle, wie «Home-Office» und Teilzeitarbeit, immer mehr nachgefragt werden, und dass reine Präsenzzeit nicht mehr zukunftsfähig ist. Sie investierten in diese Modelle, da dies für die Angestellten auch ein Pluspunkt sei und das Unternehmen als Arbeitgeberin attraktiver mache. Die **Grossfirmen** haben bereits neue Modelle der Arbeit etabliert und sehen es sogar gerne, wenn ihre Mitarbeitenden diese nutzen:

«*Es gibt verschiedene Arbeitsmodelle, z.B. 95% arbeiten, wo man einfach mehr Ferien hat, aber trotzdem 100% anwesend ist, es gibt auch 85%, 75%. Zudem wird auch Home-Office jetzt stark gefördert. Man darf das, man soll das machen. Es gibt noch Modelle, z.B. 50% an zwei Tagen, 80% in fünf Tagen. Also man ist da schon dran, dass ein wenig zu fördern und zu pushen. Das läuft flexibel»*

### HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

«*Vielleicht verstehe ich nicht dasselbe unter Arbeitsflexibilisierung wie Sie. Ich gehe davon aus: Für mich ist Arbeitsflexibilisierung einfach die Arbeit flexibler machen zu können, auch von den Zeiten her, Home Office ist bei uns ein riesen Thema [...] Schichten wünschen, eine Ausbildung zu machen mit Schichtsperrern, solche Sachen. Das ist bei uns sehr, sehr hoch.»*

### Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Information und Kommunikation

Die Interviewten aus **KMU** stehen der Thematik der Arbeitsflexibilisierung unterschiedlich gegenüber. Während ein/e Interviewte/e nicht weiter über die Arbeitsflexibilisierung ausführt, diese jedoch als sehr wichtig für zukünftige Entwicklungen einstuft, ist es in einem anderen Betrieb bereits gang und gäbe, dass die Mitarbeitenden teilzeitangestellt sind. Für eine weitere

KMU ist beispielsweise das «Home-Office» kein Thema, da die Mitarbeitenden arbeitsbedingt vor Ort sein müssten.

«*Oh nein! Ich hatte einen solchen [Mitarbeitenden, der «Home-Office» nutzte; Anm. d. Autorin-nen], und es war eine Katastrophe! Wissen Sie warum? Das Geschäft läuft hier! Und die Akten sind hier. Jetzt kann man wieder über Digitalisierung sprechen, und kann sagen, man könnte auch online. Wissen Sie wen die Leute anrufen, wenn sie Unfallmeldungen haben, wenn sie Schadenmeldungen haben? Alles hier. Und wenn man nicht hier ist, und nichts mitbekommt... Hier ist das Fussballfeld!*»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

«*Nein, nein, jetzt [arbeiten] schon fast alle Teilzeit. Eine Flexibilisierung würde ich dann höchstens noch mit Home Office [sehen], aber das ist irgendwo beschränkt, weil wir schon so viel Teilzeit-[Beschäftigte; Anm. d. Autorinnen] haben.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

Andere Interviewte aus KMU hingegen sind selbstkritischer, da sie diesbezüglich noch nicht auf dem neusten Stand seien. Sie möchten in Zukunft aber solche neuen Modelle adaptieren, um neue Angestellte finden und binden zu können:

«*Wir bekommen die Leute nicht, welche wir eigentlich brauchen würden. [...] Man kann ja auch ab und an Berichte lesen, dass zum Beispiel Mütter, welche ihren Job als Hausfrau machen, und dann 50% arbeiten gehen, dass die dann vielfach viel leistungsfähiger sind, weil sie richtig Freude haben, wenn sie das wieder einmal tun können. Und da haben wir noch ein wenig Angst vor dem organisatorischen Aufwand, den es dann wieder braucht dazu. [...]»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Einige Interviewte erwarten, dass die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF bei der Umsetzung neuer Arbeitsmodelle ihren Beitrag leisten und die Unternehmung entsprechend darauf vorbereiten. Die dazu benötigten Kompetenzen gehen wieder in Richtung der **Veränderungsbereitschaft**.

## **Digitalisierung**

Der Digitalisierung wurde grundsätzlich eine **sehr hohe Bedeutung** zugeschrieben, wenn nicht die **höchste Bedeutung** von den vier genannten Themen. Neun von zehn Interviewten schreiben ihr eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu, während nur eine Person ihr eine mittlere Bedeutung gibt. Sowohl Grossfirmen als auch KMU sehen die Digitalisierung als wichtige treibende Kraft im (zukünftigen) Arbeitsalltag der dipl. Betriebswirtschafter/innen HF. Hierbei dreht sich vieles um das Verständnis von informationstechnologischen Grundlagen und der Automatisierung von Arbeitsprozessen.

«*Für mich geht vieles um Automatisierungen. Wir haben vor zwei Jahren ein neues CRM-Tool eingeführt, und das haben wir - nach Amerikanischer Art - als es zu 80% gut war, live geschaltet. Und dort gäbe es extrem viel Verbesserungspotential. Dass jemand dort wirklich sagt: "Automatisieren, das könnten wir noch [machen], und dort, und jenes". Dass einfach aus dem Alltag noch mehr herauskommt, dass man vernetzter denkt, dass man noch mehr zukunftsgerichtet ist»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

«*Wir haben bei uns extrem viele Informationen, die nur elektronisch verbreitet werden, die man teilweise auf dem Handy [hat]. Also jeder [Name der Firma]-Mitarbeiter hat ein Mobiltelefon, wo man sicherstellt, dass alle diese Apps drauf sind, dass man weiß, wie man mit diesen umgeht.*

*Dort kommt auch die Herausforderung: Wie bringt man die älteren Mitarbeiter dazu, dass diese das können? Ich glaube, das muss man auch vorleben als Teamleiter, und als Projektleiter, dass man mit diesen Sachen auch umgeht.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Handel, Verkehr, Lagerei**

Allerdings seien die zukünftigen Entwicklungen nur schwer abschätzbar. Die Arbeitgeber/innen erwarten von ihren Mitarbeitenden wiederum hauptsächlich **Veränderungsbereitschaft**. Dabei geht es den Arbeitgeber/innen der **Grossfirmen** insbesondere darum, dass die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF die neusten Technologien kennen und anwenden können. Dabei sollten sie auch als gutes Vorbild voranschreiten und andere Mitarbeitende für die Anwendung digitaler Mittel begeistern:

*«Ich erwarte nicht, dass er ein Produkt erfindet, für das gibt es andere Leute. Aber einfach, dass er weiß für was, dass diese Mittel sind und richtig damit umgeht. Weil das macht extrem viel aus. Es spart viel Zeit und macht vieles einfacher»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Information und Kommunikation**

*«Genau, und was hat das für Auswirkungen für die Funktion innerhalb des Betriebes? Einige [Funktionen] gibt es so vielleicht nicht mehr gleich [...]. Da sind wir dann wieder bei Veränderungsbereitschaft. [...] Ich finde es noch schwierig. Das Thema darf sicher nicht fehlen, die Frage ist einfach, wie sehr soll es in die Tiefe gehen. [...] Ob man da vielleicht den Eigenbetrieb reflektieren will [...]»*

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

Die **KMU** auf der anderen Seite gehen in dieser Hinsicht, wie bereits erwähnt, noch einen Schritt weiter. Für sie sollen die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF solch **solide Kenntnisse im IT-Bereich** besitzen, sodass sie im Rahmen des Projektmanagements prozedurale Veränderungen in den Betrieben mittragen könnten, zum Beispiel bei der Gestaltung von effizienten Abläufen.

Das folgende Zitat beschreibt einen Digitalisierungsprozess in einer KMU, der nicht nur die Arbeitssituationen an sich betrifft, sondern auch die Interaktion mit der Kundschaft. Die hier zitierte Person sehe, dass die Digitalisierung potenziell die gesamten Arbeitsabläufe innerhalb eines Betriebes verändern könnte:

*«Ich denke gerade an das, was wir machen: [...] Wenn da die Daten alle an einem Ort wären, würde es viel weniger Manpower brauchen um unsere Arbeit zu machen. Weil es fast schon elektronisch erledigt werden könnte. [...] Und wenn dann die [Kundschaft] selbst auch zunehmend Email und Internet [braucht], und alles elektronisch macht, [...] dann braucht es uns weniger. [...] Unsere Kunden sind ja ältere Leute, und wenn es mehr von denen gibt, die IT-affin sind, dann wird sich unser Arbeitsgebiet völlig verändern»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

## **Überalterung**

Mit der Überalterung der Bevölkerung sieht die Mehrheit der Interviewten ein **potenzielles Problem** auf ihre Firmen zukommen. Acht von zehn schreiben ihr eine **hohe oder mittelhohe Bedeutung** zu, während zwei Arbeitgeber/innen ihr eher eine tiefe oder keine Bedeutung zu-

schreiben. Die funktionierende Zusammenarbeit und die Integration verschiedener Generationen sehen sie als eine grosse Herausforderung an. Während die älteren Mitarbeitenden ihre Erfahrung in den Betrieb brächten, seien die jüngeren Generationen oft Technologie-affiner und brächten bereits neue Ideen in die Geschäftsführung ein. So müsse geschaut werden, dass eine gute **intergenerationelle Zusammenarbeit** gewährleistet werde. Für ältere Mitarbeitende bedeute dies, dass sie sich stets auf dem Laufenden halten müssten aufgrund der strukturellen Veränderungen, die andere Einflussfaktoren – allen voran die Digitalisierung – mit sich bringen:

*«Ich habe Mitarbeiter, die seit 40 Jahren in dieser Firma sind [...] Und jetzt haben wir ein Problem mit diesen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter müssen immer mehr leisten, aber sie sind einfach nicht mehr fähig, weil sie einfach... ich sage nicht, dass sie zu alt sind, aber es ist einfach zu viel für sie. Und das Problem ist, sie sind einfach nicht marktfähig. Weil sie einfach leider ein gewisses Alter haben, in dem es so oder so schon schwierig ist, sich nie weiterentwickelt haben, 40 Jahre lang nichts gemacht haben, [...] und die dann niemand einstellt. [...] Und das ist natürlich schon ein Thema, das mich sehr beschäftigt und ich das Gefühl habe, da werden wir eine riesen Herausforderung haben in Zukunft»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Information und Kommunikation**

Ebenfalls bemerken einige Interviewte, dass mit der alternden Gesellschaft und einer grossen Pensionierungswelle in den nächsten Jahren viel **Knowhow verloren** gehen könnte. Ihnen bereite diesbezüglich auch noch mehr Sorge, wie sie die heutigen Jungen dazu gewinnen könnten, sich für ihre Arbeit über längere Zeit begeistern und verpflichten zu wollen. Überalterung könne für gewisse Branchen daher auch einen Fachkräftemangel mit sich bringen:

*«Die Überalterung jetzt, auf unseren Betrieb bezogen, in der Produktion: Wir haben es schwierig, Junge, vor allem Schweizer, zu uns in die Produktion zu bringen. [...] Da muss man halt das Handwerk noch ein wenig gernhaben, weil man muss mit den Händen arbeiten, vielleicht wird man mal dreckig, man trägt etwas herum. Und ich stelle fest, dass ein Haufen Berufsleute – und es geht nicht einmal um den Lohn – die sagen einfach: "Hmm, das will ich nicht". [...] Ich hatte gerade wieder ein Mitarbeiter-Jubiläum am Donnerstag. 35 Jahre. Die junge Generation, die wird nicht mehr 35 Jahre am selben Ort arbeiten. [...] Und wenn man natürlich jetzt mit einem 30-Jährigen oder 35-Jährigen so eine Planung macht für die nächsten 10 Jahre – oftmals fehlt dann dort auch die Geduld. [...] Die Frage ist ja auch wiederum, wie kann man allenfalls das Knowhow von den Älteren in Zukunft noch in der Firma behalten? Wohingegen man jetzt aber sagt, wir dürfen keine beschäftigen [die älter sind als] 65, wir wollen lieber Junge holen. Aber wir werden die Jungen so gar nicht mehr bekommen.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

### **Internationalisierung**

Die Internationalisierung nimmt in dieser Analyse drei unterschiedliche Dimensionen an. Einerseits kann Internationalisierung in dem Sinne verstanden werden, dass vermehrt Mitarbeitende aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten in einem Betrieb tätig sind. Andererseits können mit der Internationalisierung auch ausländische Vorgesetzte gemeint sein, welche ein anderes Verständnis für Unternehmensführung mitbringen. Unter Internationalisierung fällt nach unserem Verständnis aber auch, dass die Mitarbeitenden selbst transnationale Mobilität in Betracht ziehen.

Sieben von zehn Arbeitgeber/innen schreiben der Internationalisierung in Bezug auf **immigrierte Arbeitnehmer/innen** eine **hohe Bedeutung** zu. Die weiteren fassen es lediglich als ein Randthema auf. Immigrierte Arbeitnehmer/innen seien insbesondere im Zusammenhang mit einem (drohenden) Fachkräftemangel gefragt.

«[...] Bei der vorherigen Firma sind [immigrierte Arbeitnehmer; Anm. d. Autorinnen] zum Teil sehr gewünscht gewesen. [...] In so Hochfrequenzbereichen hatten wir Rekrutierungen, weil wie sie in der Schweiz nicht gefunden haben. In Frankreich, Belgien, Spanien und Italien.»

#### **HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

«[...] Das ist bei uns auch so, [...] der Markt ist komplett ausgetrocknet. Wir sind sogar schon dabei, dass wir uns in Weissrussland umsehen, über gewisse Kontakte, und in Albanien. Einerseits sind sie günstig, aber das ist nicht der Hauptgrund. Sondern weil wir hier schlicht niemanden finden.»

«Also die [Internationalisierung] ist für mich, also gerade für die Schweiz eine 10 [auf einer Skala von 1-10 in Bezug auf die Wichtigkeit; Anm. d. Autorinnen]. Ganz klar, es gibt ja heute schon Firmen in der Schweiz, die viel zu wenige Arbeitskräfte haben. Denken Sie nur an die Spitäler, das Gesundheitswesen. Ohne ausländische Arbeitskräfte läuft dort nichts»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

**Ausländische Vorgesetzte** sieht die Mehrheit der Interviewten momentan als **weniger relevant** an. Sie haben jedoch den Eindruck, dass dieser Faktor in Zukunft an Relevanz gewinnen werde. Ein mögliches Problem, welches die Anstellung ausländischer Vorgesetzter mitbringen könnte, sei allenfalls ein schlechtes Verständnis vom hiesigen Bildungssystem, insbesondere der Berufsbildung:

**Interviewerin:** «Spüren Sie das denn, im Kontext, im internationalen Geschäft, dass eine international agierende Firma zu sein ein Vorteil ist?»

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** «Ja, es ist ein Vorteil, aber es ist schwierig zu erklären. Einem Amerikaner – wir sind eine Amerikanische Firma – zu erklären, dass bei uns ein Lehrabgänger 4500, 5000 Franken verdienen kann, wenn er einen Admin-Job macht, ist schwierig. [...]»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Wenn es um die **Mobilität der Mitarbeitenden** geht, ist es lediglich ein/e Interviewte/r, der/die dieses Thema als wichtig erachtet. In Bezug auf das HFW-Studium jedoch geben die meisten Interviewten an, dass HF-Absolvent/innen womöglich Schwierigkeiten antreffen könnten was die Anerkennung ihrer Diplome im Ausland anbelangt. Allerdings hätte transnationale Mobilität nicht für jede Berufsgruppe eine ähnlich hohe Bedeutung hat.

«Mitarbeitende mit HF-Abschluss haben Schwierigkeiten im Ausland? Ich denke es, ja. Weil es nicht übersetbar ist, es ist nicht ein Bachelor. Es ist sehr, sehr schwierig das zu erklären. Man sieht schon wie man Schwierigkeiten hat das duale System bekannt zu machen. Obwohl jetzt eben Länder wie Indien, Spanien sehr Interesse daran haben Ähnliches aufzubauen. England auch. [...]»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

«[...] Der HFW-Abschluss ist ja nicht international anerkannt, da er ja eher so eine Schweizer Eigenheit ist. In der Schweiz kennt man natürlich den Wert von diesem Titel. Das ist natürlich mit einem Bachelor- oder Masterstudium viel einfacher, da Sie die Zeugnisse auch alle auf Englisch erhalten, und in jedem Land kennt man ja eigentlich den Wert davon. Also da sehe ich schon eine kleine, oder eine gewisse Problematik um dann ins Ausland gehen zu können. Und denn natürlich noch einen Job zu bekommen, [...]»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

Wenn es um die relevanten Kompetenzen für die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in Bezug auf die Internationalisierung geht, werden von den Arbeitgebern/innen insbesondere eine **anpassungsfähige Persönlichkeit**, ausreichende **Sprachkenntnisse** und ein **angemessener Umgang mit Diversität** genannt.

### Weitere Zukunftsaussichten

Des Weiteren konnten die Interviewten auf weitere Punkte eingehen, die ihrer Meinung nach Einfluss auf die Arbeitstätigkeit im Allgemeinen und für ihren Betrieb im Speziellen haben. Allgemein beobachten sie eine **veränderte Arbeitskultur**, wobei die jungen Personen insbesondere höhere Ansprüche haben, sei es bezüglich Teilzeitpensen oder ihrer weiteren Laufbahn.

So wurde auch – je nach Branche – vom **Fachkräftemangel** gesprochen. Verschiedenste Einflüsse führen dazu, dass in den Betrieben das Knowhow verloren geht:

*«Man geht davon aus, – wenn man Statistiken auch Glauben schenken will aktuell – dass unser Bereich früher oder später betroffen von einem Fachkräftemangel sein wird. Wir merken jetzt auch schon erste Anzeichen, dass wenn wir Vakanzen ausschreiben, dass dann nicht mehr so viele Bewerbungen kommen wie das vor ein paar Jahren der Fall gewesen ist. [...]»*

#### Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Sonstige Dienstleistungen

Häufig wurde von den Interviewten in Grossfirmen zudem das Thema des **Geschlechterverhältnisses** innerhalb des Betriebes aufgebracht. So sei es ihnen ein Anliegen durch flexiblere Arbeitsmodelle insbesondere für Frauen attraktiver zu werden:

*«Es geht manchmal auch ums Thema Frauen, Frauenquote ist sicher ein Thema, vor allem in der IT.»*

#### Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Information und Kommunikation

*«Und vor allem haben wir dann auch [gesucht]: Frauen. Und das hat sehr gut getan. Die sind gesucht.»*

#### Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren

*«Der ganze Ursprung kommt aus dem Projekt "Gender und Diversity". Also nicht nur Gender, aber vor allem auch. Und ja, Arbeitgeberattraktivität. Weil wir das Gefühl haben, dass wenn wir solche Arbeitsmodelle anbieten, dass wir ein breiteres Spektrum an Zielgruppen, also potentiellen Mitarbeitenden, haben»*

#### HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Gemäss den Interviewten müssen sich viele Betriebe auf grössere Veränderungen gefasst machen. So bräuchten sie Mitarbeitende, die diese Veränderungen mitmachen und mittragen. Dies erfordert entsprechend flexible, motivierte und lernbereite Mitarbeitende.

## 3.5 Zusammenfassung

Die für diese Studie interviewten Arbeitgeber/innen arbeiten intensiv mit den (angehenden) dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in ihrem Betrieb zusammen. Sie sind vor, während und nach dem Studium relativ stark **miteingebunden**. So erhalten sie einen einmaligen und wertvollen Blick auf die entsprechenden Mitarbeitenden und deren Werdegang. Durch solch eine intensive Zusammenarbeit erkennen sie, wo die Stärken der Mitarbeitenden liegen, welche Auswirkung das Studium auf die Persönlichkeit hat, aber auch wo noch Schwächen – sei es bei den Mitarbeitenden selbst oder im Inhalt des Studiums – auszumachen sind. Dadurch liefern die Arbeitgeber/innen wertvolle Information über den Effekt des HFW-Studiums. Es muss jedoch beachtet werden, dass es sich hierbei um eine **spezielle Stichprobe** handelt: Die hier interviewten Arbeitgeber/innen haben die Arbeitgeber/innen-Befragung ausgefüllt und sich zu einem Interview bereiterklärt. Somit sind sie nicht repräsentativ für alle Arbeitgeber/innen von HFW-Studierenden und -Absolventen/innen und die Aussagen beziehen sich auf Mitarbeitende mit welchen eine enge Zusammenarbeit pflegen.

Die interviewten Arbeitgeber/innen empfinden das **HFW-Studium** als wertvoll und werden dieses in Zukunft gerne auch weiteren Mitarbeitenden **empfehlen**. Häufig jedoch, so die Interviewten, ergreifen die Studierenden die Initiative um eine höhere Ausbildung oder Weiterbildung aufzunehmen. Die Arbeitgeber/innen würden die Mitarbeitenden durch verschiedene Kanäle unterstützen und sich darüber hinaus regelmässig über den Verlauf des Studiums erkundigen. Sie anerkennen, dass das Studium bewusst generalistisch ausgerichtete Betriebswirtschafter/innen hervorbringen möchte. Diese starke Interdisziplinarität könnte gut in den Betrieben angewendet werden, besonders nach der Übernahme einer Führungsfunktion. Wichtig sei den Arbeitgeber/innen, dass sich die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in verschiedenste Arbeitssituationen einbrächten, allen voran im **Projektmanagement**, in der **Führung** und in der **Organisationsgestaltung**. **Kunden- und Kommunikationsprozesse** seien ebenfalls gefragt.

Die Arbeitgeber/innen geben an, dass sie grundsätzlich zufrieden seien mit ihren Mitarbeitenden mit einer HFW-Ausbildung und sie glauben, dass der Studiengang gut auf den Arbeitsalltag vorbereite. Dennoch wurden einige Kompetenzen und Kenntnisse genannt, die die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF idealerweise noch ausbauen könnten. Diese variieren jedoch von Stelle zu Stelle. Einerseits wurden **inhaltliche Kenntnisse** vermisst, wie beispielsweise in Finanzen oder Recht, andererseits aber auch transferierbare Kompetenzen, wie bessere **Kommunikationsfähigkeit** oder **Flexibilität**. Besonders wichtig scheint den Arbeitgebern/innen, dass sie die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in **Veränderungsprozesse** miteinbinden können. Die Fähigkeit, diese Veränderungen in der Unternehmensführung mitzutragen, werde besonders in Zukunft von grösserer Bedeutung sein, wie in Kapitel 3.4 «Zukünftige Trends» in der Branche beschrieben wurde. Diese Zukunftstrends haben durch die tiefgehenden Veränderungen, die sie für die Betriebe mitbringen, auch Auswirkungen auf die Anforderungen, die die Arbeitgeber/innen an ihre Mitarbeitenden stellen. Da es sich hierbei um komplexe und langwierige Prozesse handelt, müsse man als Mitarbeitende/r nicht zwingend Fachkenntnisse, sondern vor allem fachübergreifende Kompetenzen mitbringen. Diesbezüglich wurde oft über **Veränderungsbereitschaft**, **Anpassungsfähigkeit** und den **Umgang mit Diversität** gesprochen.

# 4 Exkurs: Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen

Die Analyse der Interviews hat aufgezeigt, dass die Arbeitgeber/innen nicht nur Wert auf berufliches Fachwissen legen, sondern auch immer wieder Kompetenzen zur Sprache bringen, welche berufsübergreifend von Bedeutung sein können. Die Bedeutung dieser sogenannten **Selbst- und Sozialkompetenzen** in der Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren stark erhöht (Salvisberg, 2010, zitiertin Bolli & Renold, 2017). Eine Studie aus der Schweiz zeigt, inwiefern Stellenanzeigen Selbst- und Sozialkompetenzen als eine der Voraussetzungen zur Anstellung nennen und dass sich die Anforderungen an diese in den letzten vierzig Jahren erhöht hat (ebd.). Selbst- und Sozialkompetenzen können als zwischenmenschliche Qualitäten und persönliche Eigenschaften verstanden werden (Robles, 2012).

Die Selbst- und Sozialkompetenzen waren im Vorfeld dieser Studie nicht als Thema definiert, sondern haben sich erst aus der Bearbeitung der Interviewdaten heraus entwickelt. Jedoch nimmt dieser Aspekt bei der Beurteilung der Mitarbeitenden einen solch hohen Stellenwert ein, dass sich dieses Kapitel allein den Selbst- und Sozialkompetenzen widmet. So haben wir uns für diesen Teil mit der folgenden Forschungsfrage beschäftigt: *Welches sind die relevantesten Anforderungen der Arbeitgeber/innen an die Selbst- und Sozialkompetenzen von HFW-Studierenden und –Absolventen/innen?*

Um diese Frage anzugehen, haben wir die Studie von Salvisberg (2010), welche die am häufigsten genannten Selbst- und Sozialkompetenzen in der betrachteten Literatur benennt, als Referenz genutzt, um eine Liste von zentralen Kompetenzen zu erstellen. Diese dienten uns als Orientierungshilfe bei der Auswertung der Interviews in Bezug auf die Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen. Darüber hinaus haben wir vier Kategorien gebildet, welche auf den Daten der Interviews basieren und die inhaltlich teilweise mit den theoriebasierten Kategorien überlappen. Die Liste der sich daraus ergebenden Selbst- und Sozialkompetenzen ist unten aufgeführt. Diejenigen Begriffe, welche aus den Daten heraus entstanden sind, wurden mit einem \* versehen.

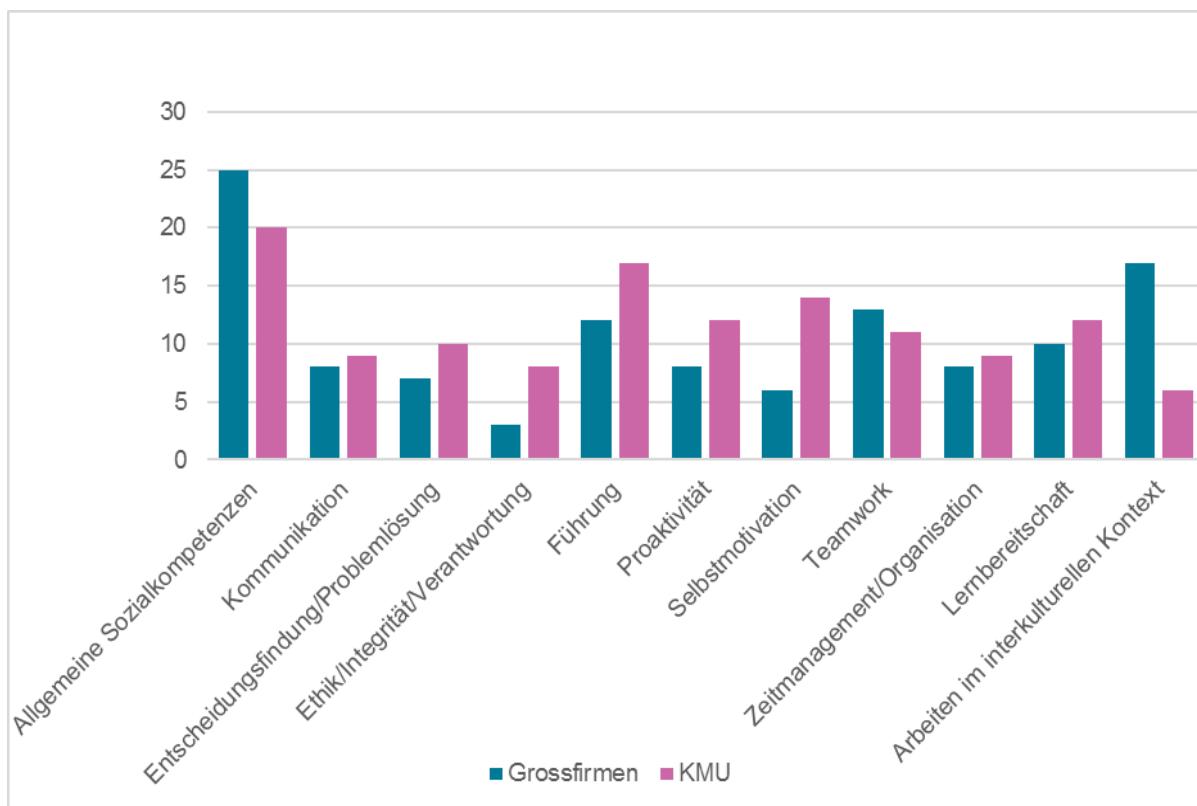
- Teamwork
- Kommunikation
- Selbstmotivation
- Lernbereitschaft
- Entscheidungsfindung/Problemlösung
- Zeitmanagement/Organisation
- Ethik/Integrität/Verantwortung
- Allgemeine Selbst- und Sozialkompetenzen (die Nennung des Begriffes «Sozialkompetenz», oder andere, nicht in dieser Liste genannten Faktoren)\*
- Arbeiten im interkulturellen Kontext\*
- Führung\*
- Proaktivität\*

Für die folgende Analyse haben wir diese elf Kategorien zur Hilfe genommen und einmal mehr zwischen Grossfirmen und KMU differenziert. Die Arbeitgeber/innen der Grossfirmen haben insgesamt öfters allgemein über Selbst- oder Sozialkompetenzen gesprochen als diejenigen in KMU. In diesem Kontext erwähnen sie Stichworte wie **Kommunikation**, **Körpersprache** und **Selbstbewusstsein**. Diejenigen Interviewten aus KMU haben ebenfalls über

**Kommunikation** als Kompetenz gesprochen, aber mehr noch über **Motivation, Überzeugung und Ehrgeiz**.

Um ein vollständiges Bild der Relevanz der Selbst- und Sozialkompetenzen für die interviewten Arbeitgeber/innen zeichnen zu können, zeigt die Abbildung 1 die absoluten Häufigkeiten der genannten Selbst- und Sozialkompetenzen nach Betriebsgrösse. Die Säulen zeigen, wie oft die Interviewten die elf vorhin aufgelisteten Kategorien erwähnt haben.

Abbildung 1: Absolute Häufigkeiten der genannten Selbst- und Sozialkompetenzen nach Betriebsgrösse



Abgesehen von der Kategorie der allgemeinen Selbst- und Sozialkompetenzen, sind für die Grossfirmen das Arbeiten im interkulturellen Kontext, Teamwork und Führung die drei wichtigsten Kompetenzen. Für die KMU sind das hingegen die Führung, die Selbstmotivation und die Proaktivität zusammen mit der Lernbereitschaft. Beide Gruppen von Interviewten sprachen auch wiederholt über die Wichtigkeit der Kommunikation und der Entscheidungsfindung. In den folgenden Abschnitten werden diese Selbst- und Sozialkompetenzen im Detail vorgestellt.

Eine visuelle Darstellung der Schlüsselbegriffe aus den zehn Interviews Firmen in Bezug auf die allgemeinen Selbst- und Sozialkompetenzen findet sich in der nachfolgenden Abbildung 2. Obwohl wir keine wissenschaftlichen Schlüsse daraus ziehen können, zeigt die Abbildung, woran die Interviewten denken, wenn sie von «allgemeinen Selbst- und Sozialkompetenzen» sprechen.

Abbildung 2: Wortwolke zu allgemeinen Selbst- und Sozialkompetenzen



#### Bemerkungen zur Abbildung:

Diese Abbildung stellt diejenigen Begriffe dar, die von den Interviewten im Zusammenhang mit Selbst- und Sozialkompetenzen am häufigsten erwähnt wurden. Diese Begriffe wurden insgesamt mindestens 12 Mal bis maximal 78 Mal erwähnt. Je grösser das Wort in der Wolke dargestellt ist, desto häufiger wurde es erwähnt und desto wichtiger ist es für die Interviewten. Die am häufigsten genannten Wörter in diesem Bild sind «Person», «Leute», «Mitarbeiter/in (MA)», «anderen» und «Firma».

## Führung

Die Interviewten aus **Grossfirmen** äusserten, dass die relevantesten Fähigkeiten in Bezug auf Führung das **Projektmanagement** und die **Projektleitung** seien. Das folgende Zitat zeigt, dass die Führungsfunktion nicht immer mit Personalführung verbunden sein muss, sondern hauptsächlich die Projektführung im Zentrum stehen kann und inwiefern dies für Grossfirmen relevant ist:

**Interviewerin:** «Projektübergabe... Gäbe es noch andere [Arbeitssituationen], die Sie sehen?»

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** «Sicher auch Stellvertretung für eine Abteilungsleitung, etc. Also da gäbe es sicher auch Potential.»

**Interviewer:** «So quasi noch ein wenig stärker in die Führung reinzuwachsen?»

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** «Genau. Und eben [...] es gibt ja zwei Arten von Führung: Das eine ist eben im Bereich Projektleitung, leitende Funktion übernehmen, aber ohne Personenführung. Das ist auch ein wenig das, was man entkoppeln muss.»

**Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren**

Die Kompetenz der «Führung» wird im Vergleich zu den weiteren genannten Selbst- und Sozialkompetenzen von den Interviewten aus **KMU** als besonders relevant eingestuft. Dies könnte, wie bereits erwähnt, daran liegen, dass die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF mit grosser Wahrscheinlichkeit Führungsaufgaben übernehmen sollten. Innerhalb kleiner und mittelgrosser Betriebe seien die zu leitenden Teams überschaubarer und die Arbeitsteilung entsprechend geringer. So werde erwartet, dass bereits in einer generalistischen höheren Bildung die Thematik der Führung vermehrt zur Sprache komme.

Die Arbeitgeber/innen aus KMU verstehen unter Führung meist, dass die Mitarbeitenden eine aktive Rolle in Firmenentscheidungen einnehmen, und erwarten dementsprechend eine **professionelle Kommunikationsweise**. Sie führen aus, wie wichtig eine gute Führungsart in Zukunft sein werde und erwarten deshalb, dass die Mitarbeitenden die entsprechenden Fähigkeiten früh erlernten. Das folgende Zitat erklärt, wie die Führungsfunktion an Relevanz gewinnt

und betont die Wichtigkeit von Motivation und Verantwortung in einer KMU bei der Übernahme einer Führungsposition.

«*Und ich meine das ganze Thema Führung. [...] Man muss sich auch wieder bewusstwerden, Führung wird noch viel, viel anspruchsvoller werden, als dass sie jetzt ist [...] das ist natürlich das Potential, das wir bei jemandem sehen. Und nachher auch die Bereitschaft, mehr zu machen. Und das mit der Ausbildung, das hat auch noch einen anderen Aspekt. Ich bin der Überzeugung, wir brauchen Leute in der Führung drin, die Überdurchschnittliches leisten. Und wenn jemand so einen Studiengang macht, der leistet eben auch Überdurchschnittliches. Und das zeigt auch, was sie von der Belastbarkeit und allem Drum und Dran [haben], das es braucht, und dass diese Leute bereit sind dafür»*

#### Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren

Eine visuelle Darstellung der Schlüsselbegriffe aus den zehn Interviews in Bezug auf die Kompetenz «Führung» findet sich in der nachfolgenden Abbildung 3.

Abbildung 3: Wortwolke zur Sozialkompetenz «Führung»



#### Bemerkungen zur Abbildung:

Diese Abbildung stellt diejenigen Begriffe dar, die von den Interviewten im Zusammenhang mit der Sozialkompetenz «Führung» am häufigsten erwähnt wurden. Diese Begriffe wurden mindestens fünf- bis maximal 19-mal erwähnt. Je grösser das Wort in der Wolke dargestellt ist, desto häufiger wurde es erwähnt und desto wichtiger ist es für die Interviewten. Die Begriffe, die am meisten benutzt wurden, sind «Leute», «Person», «Führung», «Mitarbeitende (MA)» und «Chef».

## Teamwork

Teamwork sei besonders relevant für die Arbeitgeber/innen aus Grossfirmen, da sie häufig in grösseren Teams arbeiten und die Mitarbeitenden die entsprechenden Fähigkeiten für diesen Arbeitskontext mitbringen müssten. Sie äussern, dass in Bezug auf Teamwork die **Anpassungsfähigkeit**, die **intergenerationale Zusammenarbeit**, die **Kommunikation** und das **Konfliktmanagement** die wichtigsten Kompetenzen seien. Ein Beispiel liefert eine Grossfirma, welche schon in der Stelleneinschreibung explizit Anforderungen wie «ins Team passen» und «eine aufgestellte Art» ausschreibe und betont, dass die Diplome und Abschlüsse eher ergänzend dazu seien. In den folgenden Zitaten werden die wichtigsten Arbeitssituatoinen im Zusammenhang des Teamworks erklärt. Zudem wird erläutert, dass Kommunikation und Konfliktmanagement eine grosse Rolle spielen.

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** «Arbeitssituationen...[überlegt] Es ist mehr so ein wenig...in herausfordernden, schwierigen Situationen zwischenmenschlich, die Kommunikationsaspekte»

**Interviewerin:** «So eine Art Soft Skills? [Zustimmung] Damit wir es konkret machen können, wir suchen Beispiele, weil wenn wir der Schule sagen "Soft Skills", dann ist das zu abstrakt. Was hätten Sie sich gewünscht, was die Schule so verbessern könnte?»

**Direkte/r Vorgesetzte/r:** Vielleicht ein wenig mehr sensibilisieren auf «wie wirke ich auf andere Leute in welchen Situationen, in welcher Situation brauche ich welche Worte, welchen Ton, welche Körpersprache», damit das so wirkt wie ich das will, wie es soll.

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Sonstige Dienstleistungen**

«Es ging um Konfliktmanagement, und wie man das bearbeitet, und auch was verloren geht, "Lost in Translation". Leute, die wütend werden, wegen etwas, wegen dem sie eigentlich gar nicht wütend sein müssten. Solche Themen.».

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Die Arbeitgeber/innen aus KMU betonen ebenfalls die Bedeutung der **Anpassungsfähigkeit** um in einem **kleineren Team arbeiten** zu können. Die Fähigkeit, **Entscheidungen** für ein Team treffen und Führung und Teamwork kombinieren zu können, indem man auch einmal neue Ideen einbringe und die Richtung vorgebe, sei sehr wichtig. Bevor diese Arbeitgeber/innen neue Mitarbeitende anstellen, wollen sie sehen, dass diese Kandidaten/innen in einen kleinen Betrieb passen:

«Für uns ist eigentlich wichtiger, dass diese Person in ein kleines Unternehmen sicher mal reinpasst. Und [dass wir] ein gutes Bauchgefühl haben, dass diese Person sicher teamfähig ist, auch anpacken kann, die Ideen selbstverständlich reinbringen [kann]. Da sind wir natürlich darauf angewiesen».

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

«Gutes Beispiel vielleicht noch schnell bezüglich Team: Heutzutage entscheiden wir im Team drin. Zuletzt hatten wir nur noch Sitzungen, und es geht nirgends mehr vorwärts. Und das ist so ein wenig komisch zwischen dem Neuen, und dem was wir früher [hatten]... Ich komme ja aus der steinhierarchischen Organisation heraus. [...] Es wird immer Leute brauchen, die Verantwortung übernehmen, die vorne hinstehen, die vorausgehen, und auch mal sagen: "Hey, fertig diskutiert, jetzt machen wir das".»

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Abbildung 4: Wortwolke zur Sozialkompetenz «Teamwork»



#### **Bemerkungen zur Abbildung:**

Diese Abbildung stellt diejenigen Begriffe dar, die von den Interviewten im Zusammenhang mit der Sozialkompetenz «Teamwork» am häufigsten erwähnt wurden. Diese Begriffe wurden mindestens 5- bis maximal 15-mal erwähnt. Je größer das Wort in der Wolke dargestellt ist, desto häufiger wurde es erwähnt und desto wichtiger ist es für die Interviewten.

### **Arbeiten im interkulturellen Kontext**

Arbeiten im interkulturellen Kontext bedeutet beispielsweise, sich mit anderen Kulturen auseinandersetzen zu können, Kulturunterschiede zu bewältigen, eine andere Verhaltensweise oder andere Werte und Normen zu respektieren und andere Sprachen und Kulturen zu verstehen. Diese Kompetenz **wird deutlich häufiger** von den Arbeitgebern/innen aus **Grossfirmen** thematisiert als von denjenigen aus KMU (siehe Abbildung 1). Diese Relevanz steht im direkten Zusammenhang mit der Firmengröße, da die Grossfirmen meistens mehr internationale Beziehungen pflegen, eher ausländische Standorte haben, und immigierte Mitarbeitende einzustellen.

Die Arbeitgeber/innen aus Grossfirmen merken an, wie wichtig es sei, in diesem Zusammenhang ausreichende **Sprachkompetenzen** zu haben. Grossfirmen zogen bei grösseren, auch kulturellen Veränderungen schneller mit, weshalb die Mitarbeitenden **veränderungsbereit** und **anpassungsfähig** sein müssten. Die HR-Fachperson einer Grossfirma erklärt, dass ein internationales Arbeitsumfeld auch den Erwerb bestimmter Kompetenzen verlange:

*«Sprechen Sie mal mit der jüngeren Generation. Die suchen das [=Interkulturalität in Teams; Anm. d. Autorinnen], die haben das gerne. Die älteren vielleicht eben nicht, weil sie die Sprachkompetenz nicht haben. Das war meine Erfahrung, als wir das Englisch pushen mussten. Es sind dann nicht alle gleich gerne in den Englischkurs gegangen.»*

**HR-Fachperson, Grossfirma, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung**

Arbeiten im interkulturellen Kontext könnte zudem generell als Umgang mit Diversität aufgefasst werden. Dazu gehören auch geschlechtergemischte Teams:

*«Kulturelle Hintergründe, Geschlechter, was auch immer. Da sind auch Frauen und Männer teilweise andersdenken, was auch extrem wertvoll ist. [...] Mein Team, das sind hauptsächlich Frauen, und als ich einen Mann im Team hatte, das hat ganz eine andere Dynamik gegeben. Es war so interessant! Bei unseren Ingenieuren sind es vornehmlich Männer, und dann kam mal eine Frau dazu, und das hat die ganze Dynamik so verändert. Es war so interessant das zu beobachten»*

**Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

Abbildung 5: Wortwolke zur Sozialkompetenz «Arbeiten im interkulturellen Kontext»



#### Bemerkungen zur Abbildung:

Diese Abbildung stellt diejenigen Begriffe dar, die von den Interviewten im Zusammenhang mit der Sozialkompetenz «Arbeiten im interkulturellen Kontext» am häufigsten erwähnt wurden. Diese Begriffe wurden mindestens 5- bis maximal 16-mal erwähnt. Je grösser das Wort in der Wolke dargestellt ist, desto häufiger wurde es erwähnt und desto wichtiger ist es für die Interviewten.

#### Kommunikation

Sehr häufig wurde ebenfalls von **Kommunikation** als notwendige Sozialkompetenz gesprochen. Darunter meinen sie nach eigenen Aussagen die Körpersprache und die Wirkung der eigenen Person bei einer Interaktion, aber auch effiziente Kommunikationsabläufe. Kommunikation sei nicht nur wichtig im Umgang mit Mitarbeitenden, sondern auch mit der Kundschaft. In diese Kategorie fallen aber auch ganz allgemein gute Sprachkenntnisse:

*«(…) was in der heutigen Zeit extrem wichtig ist - und was man in der HFW auch lernt – ist eine kommunikative Persönlichkeit.»*

**Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

*«Der muss für mich über eine ausreichende Sensibilität im Umgang mit Menschen verfügen, so dass er eigentlich in der Lage ist Mitarbeiter zu führen, wie aber auch Kundenpflege und Akquise machen zu können»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Jedoch merken einige Interviewte an, dass diese Kommunikationsabläufe in ihrem Betrieb verbesserungswürdig seien, und zwar vonseiten aller Mitarbeitenden oder aller Teams. Dies erklärt auch, weshalb die Relevanz dieser Kompetenz von den Arbeitgebern/innen so hoch eingestuft wird.

#### **Selbstmotivation**

Auch die Selbstkompetenz der **Selbstmotivation** scheint für die Arbeitgeber/innen grundlegend zu sein, damit Mitarbeitende eine gute Leistung erbringen können:

*«Die [Motivation] muss schon von Herzen her kommen. Und das sind ja auch die Leute, die wir wirklich gerne behalten möchten, die, die wirklich etwas bewegen wollen, etwas verändern wollen.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Information und Kommunikation**

*«Die wichtigsten Fähigkeiten, die [ein Mitarbeiter] eigentlich haben müsste... Gut, das ist sicher das ganzheitliche Denken, ich habe es schon angesprochen. Das ist für mich sicher wichtig. Dann ist für mich sicher wichtig die Motivation, die jemand hat. Ich bin der Überzeugung, dass nur wenn die Motivation stimmt, kann eine Person eine zufriedenstellende oder sehr gute Leistung erbringen. [...]»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Sonstige Dienstleistungen**

#### **Proaktivität**

Von **Proaktivität** wurde immer wieder gesprochen. Das Wichtigste sei hierbei die Eigeninitiative, zum Beispiel um das im Studium gelernte während der Arbeit umzusetzen. Dazu gehöre natürlich auch das Selbstbewusstsein, die Aufgaben eigenständig bewältigen zu wollen.

*«Sie ist sehr initiativ, aber wirklich viele Dinge, die sie gelernt hat, konnte sie umsetzen. [...] Konkret hat sie mir auch Ziele für Mitarbeitende definiert, und bei der Zieldefinitionsphase war ich in den Ferien. [...] Sie hat Ziele definiert, hat mir das gegeben, und gesagt: "Schau das an". Also wirklich super.»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, Grossfirma, Handel, Verkehr, Lagerei**

#### **Lernbereitschaft**

Der Wille, Neues zu erreichen geht einher mit der **Bereitschaft Neues zu lernen**. Beispielsweise signalisiere der Wille, wieder in das Bildungssystem einzusteigen, dass diese Person etwas Überdurchschnittliches leisten könne. So zeige diese Person auch, dass sie gewillt sei, mehr zu leisten und somit auch mehr Verantwortung übernehmen könne:

*«Und da gilt für die Jungen einmal mehr: Beobachten und mitkommen, zuschauen und alles Gute, das man sieht, mitnehmen und adaptieren»*

#### **Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

## **Entscheidungsfindung/Problemlösung**

Wichtig ist den Arbeitgebern/innen zudem die **Entscheidungsfähigkeit** der Mitarbeitenden. Die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF sollten so selbstständig denken, dass sie nicht nur Anleitungen folgen könnten, sondern in der Lage seien, eigenständig in unerwarteten Situationen Entscheidungen zu treffen. Durch die erhöhte Komplexität und den steten Wandel in der Arbeitswelt sollten sie gut mit Komplexität umgehen können, sich schnell auf Neuerungen einzulassen und strategisch denken:

*«Da lassen wir ihn selber Sachen ausprobieren. Dabei gibt es so Phasen [...], wo man versucht selbstständige Entscheide zu fällen. Und dann kommt er zu mir und erklärt, wie er den Entscheid gefällt hat, und wie er das angehen würde. Und dann stehen mir manchmal die Haare zu Berge. Und dann haben wir Streitgespräche, und ich sage ihm: "Probiere das aus. Jetzt mach es wie du es machen wolltest. Du musst nicht auf mich hören". [...] Er kommt nachher zurück, und sagt: "Hätte ich doch nur auf dich gehört! Es kam genau wie du es gesehen hast". Und mit jedem Mal, wenn das passiert, versteht er, dass die Erfahrung extrem wichtig ist. Und dass man bestimmte Sachen im Voraus schon lesen kann, und spüren kann, [...] weil man die Talente dort einfach hat.»*

**Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

## **Zeitmanagement/Organisation**

In Bezug auf die Kompetenzen Zeitmanagement und Organisation finden die Arbeitgeber/innen aus Grossfirmen am relevantesten die **Projektorganisation**, das **Projektmanagement** und die **Organisationsgestaltung**. Die Interviewten aus KMU nennen **Kommunikation**, **Führung**, **Planung** und **Organisation von Information** als besonders wichtige Fähigkeiten:

*«Kundenprozesse, sehr wichtig, Personalprozesse, Kommunikation, wie auch die Organisations-gestaltung und -entwicklung, und das Projektmanagement»*

**HR-Fachperson, Grossfirma, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

## **Ethik/Integrität/Verantwortung**

Die Selbst- und Sozialkompetenzen Ethik, Integrität und Verantwortung wurden von den KMU häufiger genannt als von den Grossfirmen. Die Arbeitgeber/innen aus KMU haben erwähnt, wie relevant es ist, **Verantwortung zu übernehmen**, sprechen aber weniger über Ethik und Integrität. Sie erwarten, dass die Unternehmensführung ein Vorbild für deren Mitarbeitenden sein soll:

*«Es wird immer Leute brauchen, die Verantwortung übernehmen, die vorne hin stehen, die vorausgehen, und auch mal sagen: "Hey, fertig diskutiert, jetzt machen wir das."»*

**Direkte/r Vorgesetzte/r, KMU, Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren**

# 5 Schlussfolgerungen

Im Folgenden sollen die Resultate dieser Studie mit Blick auf die anfangs definierten Forschungsfragen nochmals zusammengefasst werden.

## **Welches sind die relevantesten Kompetenzanforderungen der Arbeitgeber/innen an die (angehenden) dipl. Betriebswirtschafter/innen HF?**

Betreffend die relevanten Arbeitssituationen und Kompetenzen für die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF machen die Interviewten sehr unterschiedliche Aussagen. Auch wenn es um fehlende Kenntnisse und Kompetenzen geht, zeigen sich Unterschiede in der Wahrnehmung. Die Arbeitgeber/innen aus Grossfirmen nennen weitaus mehr Mankos als diejenigen der KMU, besonders bei den inhaltlichen Kenntnissen. Dazu gehören beispielsweise die Bereiche Finanzen, Statistik oder Recht.

Jedoch sind die fehlenden inhaltlichen Kenntnisse sehr unterschiedlich und hängen scheinbar stark von der Branche ab. Wichtiger scheint allen Arbeitgeber/innen die Aneignung gewisser branchenübergreifender Kompetenzen, also sogenannter **Selbst- und Sozialkompetenzen**. In dieser Analyse wurde am häufigsten über Kompetenzen in den Bereichen Führung, Teamwork, Arbeit im interkulturellen Kontext und Kommunikation gesprochen. Dort sehen die Arbeitgeber/innen nach eigenen Aussagen noch Verbesserungspotenzial bei den dipl. Betriebswirtschafter/innen HF, besonders als Vorbereitung auf die Veränderungen, die auf die Branchen zukommen (siehe letzter Abschnitt in diesem Kapitel).

## **Welches Optimierungspotenzial besteht in Bezug auf die Koordination von schulischen und praktischen Anteilen?**

Wie aus den Interviews deutlich wurde, sind die Arbeitgeber/innen grundsätzlich nicht interessiert daran, intensiven Kontakt mit den Schulen zu pflegen. Dabei unterscheiden sich jedoch die direkten Vorgesetzten von den HR-Fachpersonen. Die direkten Vorgesetzten sehen die Studierenden in der Verantwortung, das Bindeglied zwischen Schule und Betrieb zu sein, da eine effektive Zusammenarbeit mit den Schulen nicht beabsichtigt sei. Die HR-Fachpersonen haben nach eigenen Aussagen häufiger Kontakt mit Bildungsanbietern, jedoch ginge es hier mehr um die Optimierung ihrer Bildungsberatung für ihre Mitarbeitenden. Für die hier interviewten Arbeitgeber/innen ist somit klar, dass der **Lerntransfer** hauptsächlich **vonseiten der Studierenden** erfolgen muss. Die optimalste Art die Zeit im Betrieb mit dem Gelernten aus dem Studium zu verknüpfen, ist gemäss den Interviewten, die **Eingliederung der Diplomarbeit** (oder weiterer Projektarbeiten und Aufgaben) in den Betrieb. So könnten die HFW dieses Vorgehen als Empfehlung an ihre Studierenden abgeben, ohne dies jedoch verbindlich zu machen.

## **Wo haben die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF die besten Karrierechancen?**

Aus den Studierendenbefragungen der vergangenen Jahre ging hervor, dass angehenden dipl. Betriebswirtschafter/innen HF zukünftig bevorzugt im Handlungsfeld der Unternehmensführung tätig sein möchten (Renold, Bolli, & Rageth, 2018, S. 10). Um in diesem Handlungsfeld tätig zu sein, müssen sie im Verlauf ihrer Karriere eine Führungsposition einnehmen können. Grundsätzlich planen die Arbeitgeber/innen damit, dass ihre Mitarbeitenden nach dem HFW-Studium beruflich weiterkommen. Jedoch könne nicht in jeder Situation ein Karriereschritt garantiert werden, da teilweise zum gegebenen Zeitpunkt keine offenen Stellen zur Verfügung stehen würden. Dabei machen sich aber wichtige Unterschiede nach Betriebsgrösse bemerkbar: Während in einer **KMU** zum richtigen Zeitpunkt sogar die **Geschäftsführung** übernommen werden könnte, sind die Aufstiegsmöglichkeiten in einer Grossfirma begrenzter: **Je höher die Position auf der Karriereleiter ist, desto eher müsse man eine akademische Bildung**

**mitbringen.** In einer KMU scheitert das Vorhaben eher am Mangel an verfügbaren offenen Stellen, in einem Grossbetrieb dafür eher an der Qualifikation. Wenn es um die Übernahme der Geschäftsführung geht, stünden die Chancen in einer KMU besser, da sich in einem kleineren Betrieb die Mitarbeitenden besser kennen und deren Potenzial auch ohne weitere Diplome erkannt werden kann. Somit scheint der Abschluss eines HFW-Studiums in einer KMU mehr Aufstiegsmöglichkeiten in die Unternehmensführung zu bieten als in Grossfirmen.

**Welche Veränderungen sehen die Arbeitgeber/innen auf ihre jeweiligen Branchen zu kommen?**

In Zukunft werden gemäss den interviewten Arbeitgebern/innen **grosse Veränderungen** auf die Branchen zukommen. Einflüsse wie die Arbeitsflexibilisierung, die Digitalisierung, die Internationalisierung, und die Überalterung verlangen von Firmen und Mitarbeitenden Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Besonders die Digitalisierung wurde auch ohne direkte Nachfrage häufig als eine tiefgreifende Veränderung im Betrieb wahrgenommen. In den KMU sollten die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF sogar **Veränderungsprozesse mittragen** können. Im Bereich der Digitalisierung würde dies mehr Kenntnisse im IT-Bereich verlangen. Da dies aber nicht nur mit Fachkenntnissen verbunden sein müsse, legten die Interviewten mehr Wert auf **Selbst- und Sozialkompetenzen**. Kompetenzen, die helfen, sich auf grosse Änderungen einlassen zu können, würden in Zukunft noch mehr zählen. Diese scheinen unabhängig von Betriebsgrösse und Branche von enormer Bedeutung zu sein. So wird häufig erwähnt, dass Ausbildungen und Diplome eher ergänzend zu der Berufserfahrung und eben den **Selbst- und Sozialkompetenzen** gewertet werden. Davon ausgehend, dass solche Fähigkeiten weniger gut in der Schule erlernt werden können als am Arbeitsplatz, ist es von noch grösserer Bedeutung, die dipl. Betriebswirtschafter/innen HF gezielt nach Arbeitssituationen im Betrieb suchen, in denen sie das gelernte Wissen anwenden können. Durch eine starke Praxisnähe kann ein HFW-Studium die Studierenden auf diese Anforderungen vorbereiten.

# 6 Referenzen

- Bolli, T., & Renold, U. (2017). Comparative advantages of school and workplace environment in skill acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5 (1), 6-29.
- Diekmann, A. (2011). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gläser-Zikuda, M. (2013). Qualitative Inhaltsanalyse in der Bildungsforschung – Beispiele aus diversen Studien. In K. Aguado, L. Heine, & K. Schramm, *Introspektive Verfahren und qualitative Inhaltsanalyse in der Fremdsprachenforschung* (S. 136-159). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology* (3. Ausg.). Los Angeles: SAGE.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.
- Müller, M., & Buchs, H. (2014). *Intercoderreliabilität der Vercodung von Stellenausschreibungen*. Zürich: Universität Zürich.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Renold, U., Bolli, T., & Rageth, L. (2015). Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». Bericht zur ersten Befragungswelle 2014. KOF Studien Nr. 62, Juni 2015. Zürich: KOF, ETH Zürich.  
<https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/117649> (aufgerufen am 19.3.2019).
- Renold, U., Bolli, T., Egg, M.E. & Rageth, L. (2016). Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». Bericht zur zweiten Befragungswelle 2015. KOF Studien Nr. 75, Mai 2016. Zürich: KOF, ETH Zürich.  
<https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/117649> (aufgerufen am 19.3.2019).
- Renold, U., Bolli, T. & Rageth, L. (2017). Dritter Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF». KOF Studien Nr. 91, Juni 2017. Zürich: KOF, ETH Zürich. <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/164860> (aufgerufen am 19.3.2019).
- Renold, U., Bolli, T., & Rageth, L. (2018). *Vierter Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF»: Ist der RLP HFW für alle Firmen aktuell?* Zürich: KOF Studien Nr. 112. Von  
<https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/267535> (aufgerufen am 19.3.2019).
- Renold, U., Bolli, T., Maldonado-Mariscal, K., Rageth, L., & Sritharan, A. (2019). *Fünfter Bericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans für den Bildungsgang «dipl. Betriebswirtschafter/in HF»: Befragung von Ehemaligen und vertiefte Betrachtung der Digitalisierung*. Zürich: KOF Studien Nr. Von (aufgerufen am DD.MM.YY).

- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 453-46.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: SAGE.
- Salvisberg, A. (2010). *Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel*. Zürich: Seismo.
- Steinke, I. (2008). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann, *Qualitative Forschung in der Psychologie : Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz.

# Anhang

## Interviewleitfaden

**Im Folgenden findet sich der Interviewleitfaden, welche die Interviewten als Vorbereitung auf das Interview im Voraus erhalten haben. Die interne Version des Leitfadens, welche die Interviewer/innen verwendeten, enthält zusätzliche Notizen und Gesprächsführungsanleitungen.**

---

### Interviews mit Arbeitgebern zum Rahmenlehrplan dipl. Betriebswirtschafter/in HF

---

Gespräch mit Herrn/Frau <Name>, <Position>, <Firma>  
am <Tag> <Datum> um <Zeit> Uhr beim <Adresse>

---

#### Höhere Berufsbildung in der Schweiz

- Welchen Bildungsweg haben Sie selbst durchlaufen?
- Können Sie uns bitte eine Einschätzung geben, wie gut Sie das Schweizer Bildungssystem kennen?  
Insbesondere:
  - Höhere Berufsbildung (z.B. Angebot, Positionierung, Abschlüsse, etc.)
  - Höhere Fachschulen (HF)
  - Höhere Fachschulen für Wirtschaft (HFW) und Studiengang zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF
- Wie häufig arbeiten Sie mit Studierenden und Absolventen/innen des Studiengangs zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF oder haben als HR-Verantwortliche/r solche Personen eingestellt?
  - Inwiefern wurden die Studierenden während ihres Studiengangs von Ihrem Unternehmen unterstützt?
  - Inwiefern haben Sie sich mit den Studierenden über den Studiengang ausgetauscht?
  - Würden Sie als Vorgesetzter einer/s HFW-Studierenden gerne stärker in den Studiengang einbezogen werden, z.B. im Rahmen von Diplomarbeiten/Projektarbeiten?
- Ist Ihnen der Rahmenlehrplan des HFW-Studiengangs bekannt?

#### Profil von dipl. Betriebswirtschafter/innen HF im Unternehmensalltag

- Wer sind die Konkurrenten/innen von dipl. Betriebswirtschafter/innen HF bei der Personalrekrutierung durch Ihr Unternehmen?
- Welche Positionen und Aufgaben übernehmen dipl. Betriebswirtschafter/innen HF in Ihrem Unternehmen?

- Inwiefern unterscheiden sich diese Positionen und Aufgaben von denjenigen von Absolventen/innen anderer Studiengänge in den Wirtschaftswissenschaften?
- Führt der Abschluss des HFW-Studiengangs in der Regel zu einem Karriereschritt innerhalb des Unternehmens?

## **Zufriedenheit mit Studiengang zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF**

Der Rahmenlehrplan legt fest, dass dipl. Betriebswirtschafter/innen HF zu betriebswirtschaftlichen Generalisten/innen mit breiten, vernetzten handlungspraktischen Fach- und Führungskompetenzen ausgebildet werden.

- Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit der Ausbildung zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF?
- Wie gut bereitet der Studiengang die Absolventen/innen auf den Arbeitsalltag als dipl. Betriebswirtschafter/in vor?
  - Gibt es Arbeitssituationen im Arbeitsalltag eines/einer dipl. Betriebswirtschafters/in, auf welche der HFW-Studiengang besser vorbereiten sollte?
- Werden Sie weitere Mitarbeitende beim Abschluss des Studiengangs unterstützen bzw. diesen Studiengang weiterempfehlen?

## **Rahmenlehrplan zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF**

Der Rahmenlehrplan umfasst zwölf Arbeitsprozesse in den Prozesskategorien Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse und Übergreifende Prozesse (siehe blauer Kasten auf der Folgeseite). Im Rahmenlehrplan werden die Arbeitssituationen und die darin benötigten beruflichen Handlungskompetenzen entlang dieser Prozesse beschrieben.

- Welches sind aus Ihrer Sicht die relevantesten Prozesse im Arbeitsalltag eines/einer dipl. Betriebswirtschafters/in?
- Fehlen aus Ihrer Sicht relevante Prozesse?

## **Ausblick und Abschluss**

- Worin sehen Sie die grössten zukünftigen Herausforderungen für Ihr Unternehmen?
- Möchten Sie diesem Gespräch weitere Bemerkungen hinzufügen?
- Sind Sie am Ergebnisbericht zur Evaluation des Rahmenlehrplans zum/zur dipl. Betriebswirtschafter/in HF interessiert?

**Managementprozesse** umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung einer Organisation zu tun haben.

**Normative Führung** dient der Reflexion und Klärung der normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit. Eine typische Arbeitssituation in der Unternehmensführung ist bspw. das Kommunizieren des Leitbilds.

**Strategische Führung** umfasst die Entwicklung einer tragfähigen Strategie und deren erfolgreiche Umsetzung im betrieblichen Alltag. Eine typische Arbeitssituation in der Unternehmensführung ist bspw. das Kommunizieren von Unternehmensstrategie und -zielen.

**Führungsprozess Unternehmensalltag** beinhaltet die Führung der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse anhand von Führungskenngrößen. Eine typische Arbeitssituation im Rechnungswesen ist bspw. das Sicherstellen von Wirtschaftsgrundsätzen.

**Geschäftsprozesse** umfassen den praktischen Vollzug der Kernaktivitäten eines Unternehmens, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind.

**Kundenprozesse** umfassen die Teilbereiche Kundenakquisition, Kundenbindung und Markenführung. Eine typische Arbeitssituation im Marketing/PR ist bspw. das Unterstützen von Marktanalysen.

**Leistungserstellung** umfasst alle Aufgaben, die dazu gehören, dass der Kunde die vereinbarte Leistung in der vereinbarten Qualität erhält. Eine typische Arbeitssituation im Rechnungswesen ist bspw. das Erstellen einer Buchhaltung mit Jahresabschluss.

**Auftragsabwicklung** umfasst alle Aufgaben, die notwendig sind, damit die Leistungserstellung effektiv und effizient ausgeführt wird. Eine typische Arbeitssituation im Personalwesen ist bspw. die Planung des Personaleinsatzes für die Auftragsabwicklung.

**Leistungsinnovation** umfasst alle Leistungen, die zu einer systematischen Produktinnovation beitragen. Eine typische Arbeitssituation in der Produktion ist bspw. die Entwicklung von neuen Produkten und Leistungen.

**Unterstützungsprozesse** dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung der internen Dienstleistungen, die für die Umsetzung der Geschäftsprozesse notwendig sind.

**Personalprozesse** dienen der Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und angemessenen Honorierung der Mitarbeitenden. Eine typische Arbeitssituation im Rechnungswesen ist bspw. das Planen von Schulungen zum Rechnungswesen.

**Infrastrukturbewirtschaftung** umfasst in Abstimmung mit der Unternehmenspolitik die Bereitstellung und den Unterhalt aller Arten von Infrastrukturanlagen. Eine typische Arbeitssituation in der Finanzierung/Investition ist bspw. die Durchführung einer Infrastrukturbewertung.

**Kommunikation** dient der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den externen und internen Anspruchsgruppen. Eine typische Arbeitssituation in der Unternehmensführung ist bspw. die interne und externe Kommunikation von Vision und Leitbild.

## Übergreifende Prozesse

**Organisationsgestaltung und -entwicklung** beschäftigt sich mit den Veränderungsprozessen in der Organisation des Unternehmens. Eine typische Arbeitssituation in der Unternehmensführung ist bspw. das Begleiten von Veränderungsprojekten und die Kontrolle derer Umsetzung.

**Projektmanagement** umfasst die Leitung und das Management von Projekten. Eine typische Arbeitssituation in der Unternehmensführung ist bspw. das Führen von Teilprojekten.

## Informationen zu den Autorinnen

Ursula Renold, Dr.  
KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich  
Leonhardstrasse 21  
8092 Zürich  
[ursula.renold@kof.ethz.ch](mailto:ursula.renold@kof.ethz.ch)  
+41 44 632 53 29

Karina Maldonado-Mariscal, Dr.  
KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich  
Leonhardstrasse 21  
8092 Zürich  
[maldonado@kof.ethz.ch](mailto:maldonado@kof.ethz.ch)  
+41 44 633 93 87

Ladina Rageth, Dr.  
KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich  
Leonhardstrasse 21  
8092 Zürich  
[rageth@kof.ethz.ch](mailto:rageth@kof.ethz.ch)  
+41 44 632 31 67

Aranya Sritharan  
KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich  
Leonhardstrasse 21  
8092 Zürich  
[sritharan@kof.ethz.ch](mailto:sritharan@kof.ethz.ch)  
+41 44 633 89 71

# KOF

ETH Zürich  
KOF Konjunkturforschungsstelle  
LEE G 116  
Leonhardstrasse 21  
8092 Zürich

Telefon +41 44 632 42 39  
Telefax +41 44 632 12 18  
[kof@kof.ethz.ch](mailto:kof@kof.ethz.ch)  
[www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch)

Herausgeber: KOF Konjunkturforschungsstelle

© ETH Zurich, Mai 2019