



# Wie gelingt präventive Kompetenzentwicklung? Den richtigen Zeitpunkt für Up- & Reskilling finden

Technologischer Fortschritt und demografische Veränderungen treiben den Wandel der Arbeitswelt. Um sicherzustellen, dass die Beschäftigten auch zukünftig die erforderlichen Kompetenzen haben, müssen sich Arbeitgebende und Beschäftigte mit Kompetenzentwicklung auseinandersetzen. Das Optio-Programm der Rettung Basel-Stadt testet präventives Reskilling.

■ Von Anne Jansen und Michelle Zumsteg

## Wandel erfordert Kompetenzentwicklung

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Insbesondere Entwicklungen in den Bereichen künstliche Intelligenz (KI), Robotik und Automatisierung lassen traditionelle Aufgaben verschwinden und neue Rollen entstehen. Auch die demografischen Veränderungen der alternden und schrumpfenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sowie der stärkere Fokus auf die Anpassungen an den Klimawandel (Grüne Wende) gelten als Treiber für Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Aktuellen Voraussagen des Future of Jobs Report zufolge werden bis 2030 voraussichtlich 170 Mio. neue Jobs entstehen, während 92 Mio. wegfallen werden (WEF, 2025). Gleichzeitig wandeln sich auch die bestehenden Jobs, stellen andere Anforderungen an die Beschäftigten und verlangen oftmals zunehmend technologische Kompetenzen. Schätzungen gehen davon aus, dass sich 40% der am Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen ändern werden. Arbeitgebende und Beschäftigte sind daher gleichermassen gefordert, sich mit Kompetenzentwicklung auseinanderzusetzen.

## Beschäftigungsfähigkeit sichern durch Up- und Reskilling

Damit Organisationen wettbewerbsfähig bleiben und den Anforderungen des Markts gerecht werden, benötigen ihre Mitarbeitenden neue Kompetenzen und Fertigkeiten (= Skills). Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden neue Skills und Kompetenzen erwerben, um ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten und nicht Gefahr zu laufen, arbeitslos zu werden bzw. zu bleiben. Um Kompetenzen und Skills zu entwickeln, lassen sich zwei Strategien unterscheiden:

Beim **Upskilling** erweitern und vertiefen Beschäftigte ihre vorhandenen Kompetenzen, um besser auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen ihrer Tätigkeit vorbereitet zu sein. Das bedeutet, dass sie sich kontinuierlich weiterbilden und neue Fähigkeiten erwerben, die für die aktuelle berufliche Rolle relevant sind oder in Zukunft relevant werden. Für HR-Fachkräfte im Recruiting bedeutet das beispielsweise, dass sie sich zum Einsatz von KI im Recruiting weiterbilden.

**Reskilling** hingegen beschreibt die Umschulung auf neue Fähigkeiten für eine andere berufliche Rolle. Eine solche Neuorientierung kann erforderlich werden, wenn der bisherige Beruf aufgrund technologischer Veränderungen oder Marktanforderungen nicht mehr zukunftsfähig ist. Dies ist beispielsweise notwendig, wenn die bisherige Tätigkeit automatisiert wird oder die Nachfrage nach dieser Tätigkeit aufgrund der Nutzung von generativer KI wegfallen wird. Betroffene Berufe sind unter anderem Kassierer\*innen und Verwaltungsassistent\*innen sowie Grafikdesigner\*innen (WEF, 2025). Auch aus gesundheitlichen Gründen kann ein Reskilling notwendig werden. Gerade in Berufen mit hoher physischer Belastung ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Tätigkeit nicht bis zum Pensionsalter ausgeübt werden kann.

## Der richtige Zeitpunkt für Up- und Reskilling

Für Beschäftigte in Berufen, die voraussichtlich ein hohes Automatisierungspotential haben oder die physisch sehr belastend sind, stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt für eine Umschulung oder eine

Weiterqualifizierungsmassnahme ist. Beim Upskilling gilt das Prinzip des lebenslangen Lernens – mit kontinuierlicher Weiterbildung können Beschäftigte mit den neuesten Entwicklungen Schritt halten, und Arbeitgebende profitieren dadurch von einer höheren Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit. Mitarbeitende, die ihre Fähigkeiten up to date halten, können flexibel auf neue Herausforderungen reagieren und sichern so ihre Beschäftigungsfähigkeit.

Doch wann ist der richtige Zeitpunkt für ein Reskilling? Reskilling-Massnahmen sind häufig kostenintensiv und brauchen Zeit. Ein beruflicher Wechsel lässt sich nicht von jetzt auf gleich umsetzen. Häufig wird eine Umschulung erst dann angestrebt, wenn die bisherige Tätigkeit nicht mehr ausgeübt werden kann und die Arbeitslosigkeit bereits Realität ist oder kurz bevorsteht. Eine Umschulung frühzeitig aufzugleisen und parallel zum bestehenden Job umzusetzen kann daher sinnvoll sein, also proaktiv statt reaktiv zu agieren. Doch funktionsorientiert das gezielte Erlernen neuer Fähigkeiten und Kompetenzen, bevor sie tatsächlich benötigt werden? Ein Pilotprogramm der Rettung-Basel Stadt probiert dies aus und ermöglicht Beschäftigten eine Umschulung «auf Vorrat».

## Das Reskilling-Programm Optio

Angehörige der Berufsfeuerwehr und Sanität haben mit zunehmendem Alter Mühe, ihre Einsatztauglichkeit aufrechtzuerhalten, mit den Strapazen des Schichtdiensts zurechtzukommen, und der Druck, die erforderlichen Fitnesstests zu bestehen, steigt. Betroffenen Mitarbeitenden droht das Ausscheiden aus ihrem Beruf in die Arbeitslosigkeit, da die Aussichten, nach jahrelanger Tätigkeit in einem sehr spezifischen Beruf auf dem Arbeitsmarkt eine alternative Beschäftigung zu finden, beschränkt sind. Vereinzelt werden ältere Mitarbeitende in physisch weniger belastenden Tätigkeiten im Tagesdienst (z.B. Schichtplanung) eingesetzt. Es gibt jedoch nicht genügend solcher Arbeitsplätze, und nicht alle betroffenen Mitarbeitenden sind für solche eher administrativen Tätigkeiten geeignet oder daran interessiert.

In einem Pilot-Programm bietet Basel-Stadt daher den Mitarbeitenden der Rettung ab 45 Jahren die Möglichkeit, präventiv um-



zuschulen. In Absprache mit ihren Linienvorgesetzten und HR können Mitarbeitende am Programm teilnehmen. Ziel des Option-Programms ist es, alternative berufliche Optionen für eine spätere Lebensphase zu schaffen. Die Teilnehmenden erarbeiten berufliche Alternativen gemeinsam mit einer Laufbahnberaterin. Kosten und Zeit für die ausgewählte Weiterbildung für die alternative berufliche Option werden zu Anteilen von der Arbeitgeberin übernommen. Beispielsweise erarbeitet ein Mitarbeiter der Feuerwehr mit Ende 40 mit der Laufbahnberaterin die berufliche Option Brandschutzfachmann und geht diese Weiterbildung dann parallel zu seinem Feuerwehrdienst an, um zu einem späteren Zeitpunkt als Brandschutzfachmann tätig sein zu können. So sollen motivierte Arbeitskräfte, so lange es geht, im Rettungsdienst gehalten werden, ohne dass sie Gefahr laufen, später ausgesteuert zu werden. Das zahlt auch auf die Arbeitgeberattraktivität ein.

## Herausforderungen eines präventiven Reskillings

Erste Erfahrungen in diesem Programm zeigen, dass bestimmte Faktoren einen späteren Berufswechsel begünstigen. So ist es wichtig, dass bereits zum Zeitpunkt der Umschulung Möglichkeiten der Anwendung der neuen Kompetenzen und Skills geschaffen werden. Verstreicht zu viel Zeit zwischen Lernen und Einsatz des Gelernten, besteht die Gefahr,

dass vieles bereits wieder vergessen ist und die Person Schwierigkeiten hat, mit den neu erworbenen Kompetenzen und Skills einen anderen Job zu finden. Werden die neuen Kompetenzen und Skills nie benötigt, war die Weiterbildungsmassnahme zudem eine Verschwendug von Ressourcen. Andererseits kann eine präventive Umschulung auch einen aus Sicht des Arbeitgebenden zu frühen Wechsel in eine andere Tätigkeit mit sich bringen. Der Arbeitgebende verliert dann Arbeitskräfte, die ihren Job noch eine Zeit lang gut ausführen könnten, an einen anderen Bereich in der eigenen Organisation oder sogar ganz an einen anderen Arbeitgeber.

## Fazit

Der richtige Zeitpunkt für Upskilling-Massnahmen ist jetzt. Beschäftigte sollten sich in regelmässigen Abständen mit ihren Führungskräften darüber austauschen, wie sich ihre Tätigkeiten verändern und welche Kompetenzen zukünftig erforderlich sein werden, und dann entsprechende Massnahmen ergreifen. Als Unterstützung empfehlen sich geeignete Gefässe wie ein regelmässiges Entwicklungsgespräch sowie Skillmanagementtools, die helfen, Istzustand und (veränderte) Anforderungen sowie den ggf. entstehenden Ist-Soll-Gap abzubilden.

Für Reskilling-Massnahmen ist der richtige Zeitpunkt dann, wenn ein neues Betätigungs-

feld schon erschlossen ist und absehbar ist, wann und wie erste Erfahrungen in der neuen Tätigkeit gesammelt werden können. Das kann auch parallel zum angestammten Beruf erfolgen, in einem Nebenerwerb oder in einer freiwilligen Tätigkeit.

Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende sollten sich regelmässig Zeit nehmen, um sich über veränderte Anforderungen auszutauschen und Kompetenzentwicklung anustossen, damit der richtige Zeitpunkt nicht verpasst wird. Angebote zur beruflichen Standortbestimmung können dabei unterstützen, Chancen für die berufliche Weiterentwicklung zu finden, wie zum Beispiel Viamia, eine kostenlose Standortbestimmung für Personen ab 40 Jahren (viamia.ch).

## REFERENZEN

World Economic Forum WEF (2025). Future of Jobs Report 2025. ISBN 978-2-940631-90-2

## AUTORINNEN



**Prof. Dr. Anne Jansen** ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und forscht unter anderem zu Skillmanagement.



**Michelle Zumsteg** ist Arbeits- und Organisationspsychologin und arbeitet in der beruflichen Eignungsdiagnostik als Management Consultant bei der Nantys AG.