



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

10. AdA –
Plattform-
tagung

Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0

Wie die Digitalisierung unser Leben verändert

Referent: Prof. Dr. Christoph Negri

31. Oktober 2017, Bern

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

IAP Studie 2017





Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0



Zürcher Fachhochschule

www.zhaw.ch/iap

Navigating the next industrial revolution

Revolution	Year	Information
	1	1784 Steam, water, mechanical production equipment
	2	1870 Division of labour, electricity, mass production
	3	1969 Electronics, IT, automated production
	4	? Cyber-physical systems

Was heisst 4.0?

WAS IST ARBEIT 4.0?

ARBEIT 1.0

BEGINN DER INDUSTRIALISIERUNG
ORGANISATION VON ARBEIT VERÄNDERT SICH UND GESELLSCHAFTS-STRUKTUREN



ARBEIT 2.0

BEGINNENDE MASSENPRODUKTION ANFÄNGE DES WOHLFARTSSTAATES. SOZIALE PROBLEME → ERSTE SOZIALVERSICHERUNG IM DEUTSCHEN REICH



ARBEIT 3.0

KONSOLIDIERUNG DES SOZIALSTAATES UND DER ARBEITNEHMERRECHTE AUF GRUNDLAGE DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT. Z.T. RÜCKNAHME VON ARBEITNEHMERRECHTEN UNTER WETTBEWERBSDRUCK



ARBEIT 4.0


Wird flexibler, digitaler und vernetzter.
Wie genau ist NOCH OTTEN



Quelle: GRÜNBUCH ARBEIT 4.0, 2015
BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES


Erste Industrielle Revolution

1784
Erster mechanischer Webstuhl durch Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser- und Dampfkraft




Zweite Industrielle Revolution

1870
Erstes Fließband, Schlachthöfe von Cincinnati. Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mithilfe v. Elektrizität.




Dritte Industrielle Revolution

1969
Einsatz von Elektronik und IT zur Automatisierung der Produktion. Erste Speicherprogrammierbare Steuerung.



Vierte Industrielle Revolution

Heute
Smarte Maschinen auf Basis von cyberphysischen Systemen.



**Blick in die
Geschichte**

Jacquard-Webstuhl
mit Lochkarten
seit ca. 1800

„Digitalisiert wird seit Jahrhunderten“

Aber so einfach, das wird während Passigs Vortrag bei den [CeBIT Global Conferences](#) schnell deutlich, ist das Ganze nicht. Denn digitalisiert wird bei Weitem nicht erst seit ein paar Jahren: Die Digitalisierung des deutschlandweiten Telefonnetzes beispielsweise war schon 1997 abgeschlossen. Die Zeitungsbranche, die ja aktuell wieder mit den „Herausforderungen der Digitalisierung“ zu kämpfen hat, ist schon in den 1970er Jahren für „digitalisiert“ erklärt worden: im Zusammenhang mit der Einführung von Lichtsatz, Bildschirmterminals und der Speicherung von Daten auf Magnetbändern. Und der digitale Webstuhl, der über Lochkarten gesteuert wurde, ist schon Anfang des 19. Jahrhunderts entwickelt worden (im Video ab Minute 1:00).



„Das Digitale“ ist also keine Erfindung der Moderne, sondern reicht viel weiter zurück.

Digital Business

WORLD ECONOMIC FORUM

Digital Transformation Initiative

In collaboration with Accenture

Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation

EXECUTIVE SUMMARY
JANUARY 2017

MAGAZIN 1/2015

AIHK
Aargauische Industrie- und Handelskammer

Industrie 4.0: Die vierte industrielle Revolution kommt!

KPMG

Shaping Switzerland's digital future

Seven visionary business opportunities for leading in a digital world

Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität St.Gallen

In Zusammenarbeit mit
/CROSSWALK/
Strategy for the Digital Age

«Wissen schafft Wirkung»

Digital Maturity & Transformation Report 2016

Disruption Transformation Revolution

Fokus auf Technologie und neue Geschäftsmodelle

FOKUSDIGITAL 2017

smart media

Schwerpunkt
DIGITALE TRANSFORMATION
Was sie konkret bedeutet

Sind Sie bereit für neue Herausforderungen?

Das Executive HRM VSC – Barometer für 2017 ist für die entscheidenden Personalentscheidungen für Führungskräfte

Noch sind es kühne Visionen und hohe Erwartungen, die das Bild einer digitalisierten Produktion prägen. Die Verschmelzung von Industrie und Informatik aber wird kommen und kein Gebiet eines Technologiekonzerns unberührt lassen.

Ende des 18. Jahrhunderts machten Wasserkraft und Dampfmaschine eine mechanische Produktion möglich. Dann folgte im 19. Jahrhundert mit dem Fließband die Massenproduktion. Mitte der 1970er-Jahre begann die Automatisierung, als Computer und Roboter Einzug in die Fabriken hielten. Die vierte industrielle Revolution startete mit dem Durchbruch des Internets. Die Einführung von Internetfunktionen in der Produktion ermöglichte völlig neue Dimensionen: Physische und virtuelle Systeme konnten miteinander verbunden werden. Vernetzte Systeme lassen Maschinen miteinander kommunizieren, selbstlernende Software optimiert komplexe Abläufe.

Von Science-Fiction zur Wirklichkeit
Industrie 4.0 ist das Schlagwort für diesen Wandel, der bereits mit aller Wucht eingesetzt hat. Der Begriff stammt aus Deutschland und wurde 2011 als Teil der High-Techstrategie der Deutschen Bundesregierung eingeführt. In Amerika oder Asien ist dieser Begriff – nicht aber die technologische Stoßrichtung – völlig unbekannt. In der Schweiz kennt ihn nur jeder Zehnte. Sechzig Prozent haben noch nie etwas davon gehört.

Wachstumsschub
Zu Industrie 4.0 gibt es mehr als hundert Definitionen. Industrie 4.0 steht für eine vollständig digitalisierte Abbildung der Wertschöpfungskette einer Firma. Geräte, Maschinen und Materialien kommunizieren miteinander und ermöglichen so einen reibungslosen Ablauf.

«Schweizer Betriebe müssen anfangen, sich mit der Industrie 4.0 zu beschäftigen»
Friedemann Mattern, Informatikprofessor an der ETH Zürich

Dank Vernetzung aller Systeme ist das Optimierungspotenzial im Unternehmen hoch. Bessig, wenn man Fraunhofer Coopers glaubt. Diese gehen in einer Studie von zweistelligen Wachstumsraten für die Industrieunternehmen aus.

The aim of the survey "The way we work – in 2025 and beyond" is to help HR teams prepare for significant shifts in the workplace. It identifies key trends in six HR areas and predicts what the workplace might look like in the future.

The way we work – in 2025 and beyond

pwc

HR Today
Preparation for tomorrow

www.pwc.ch/futureofwork-survey

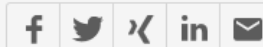


Industrie 4.0 in der Praxis

Digitalisierung (über)fordert die Unternehmen

von Giorgio V. Müller / 18.10.2016, 07:00 Uhr

Jeder spricht über Industrie 4.0, doch sie in der Praxis umzusetzen, ist schwierig. Ratsam ist ein experimentelles, pragmatisches Vorgehen. Vieles ist vorhanden, aber noch nicht miteinander verbunden.



Postfinance setzt auf Digitalisierung – und baut Personal ab - Wirtschaft

Lukas Hässig

Tages-Anzeiger

Bis im Sommer verpasst sich Postfinance eine neue Struktur und beginnt mit dem Stellenabbau.



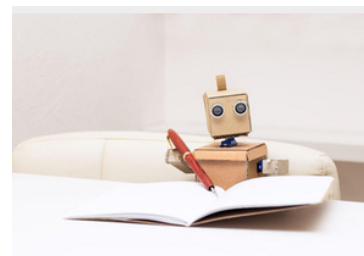
Die Zukunft soll online stattfinden: Ein Bankkunde an einem Postomaten in Bern. Foto: Gaëtan Bally (Keystone)

Unscheinbar, aber smart. Das Teil Beitrag zur Industrie 4.0. (Bild: Bru)

«Millionen Arbeitsplätze verschwinden»

Die rasche Automatisierung werde die Arbeitswelt auf den Kopf stellen und berge die Gefahr sozialer Konflikte, sagt MIT-Professor Erik Brynjolfsson. Die Politik müsse nun Gegenstrategien entwerfen.

von Marco Metzler / 3.1.2016



AUTOMATISIERTE "BELEGSCHAFT"

Roboter besteuern, weil sie Arbeitsplätze stehlen?

Von Celia Luterbacher

Wenn der Tod und die Steuern die einzigen zwei Dinge sind, auf die ein Mensch sich verlassen kann, warum dann nicht auch Steuern für ...

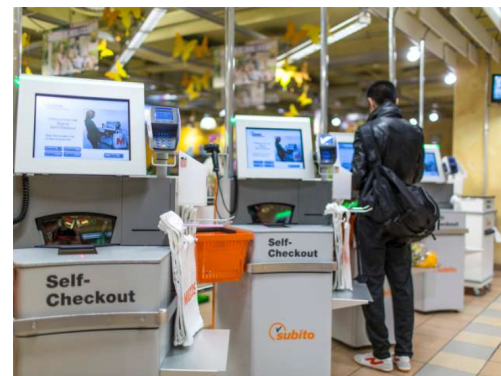
WISSENSCHAFT Arbeit




Migros und Coop müssten Millionen zahlen

Genf plant Strafsteuer für Self-Checkout

ZÜRICH - Im Kanton Genf könnten Detailhändler mit einer hohen Steuer belegt werden, wenn sie automatische Kassen installieren. Für Migros und Coop hätte dies millionenschwere Folgen, warnt die IG Detailhandel.



Self-Checkout könnte Detailhändler im Kanton Genf Millionen kosten: Ein Gesetzesentwurf will die Selbstbedienungskassen besteuern. (Keystone)



Mensch & Arbeits- welt 4.0

**Was verstehen Sie unter
Digitalisierung der Arbeitswelt?**

**Wie erleben Sie die digitale
Transformation?**

**Wie steht es um mobiles Arbeiten
wie um Home Office & FlexDesk?**

**HR 4.0: Recruiting, Personalentwicklung
und lernen in der Organisation?**

**Veränderte Führung und
Teamkommunikation**

Permanente digitale Erreichbarkeit

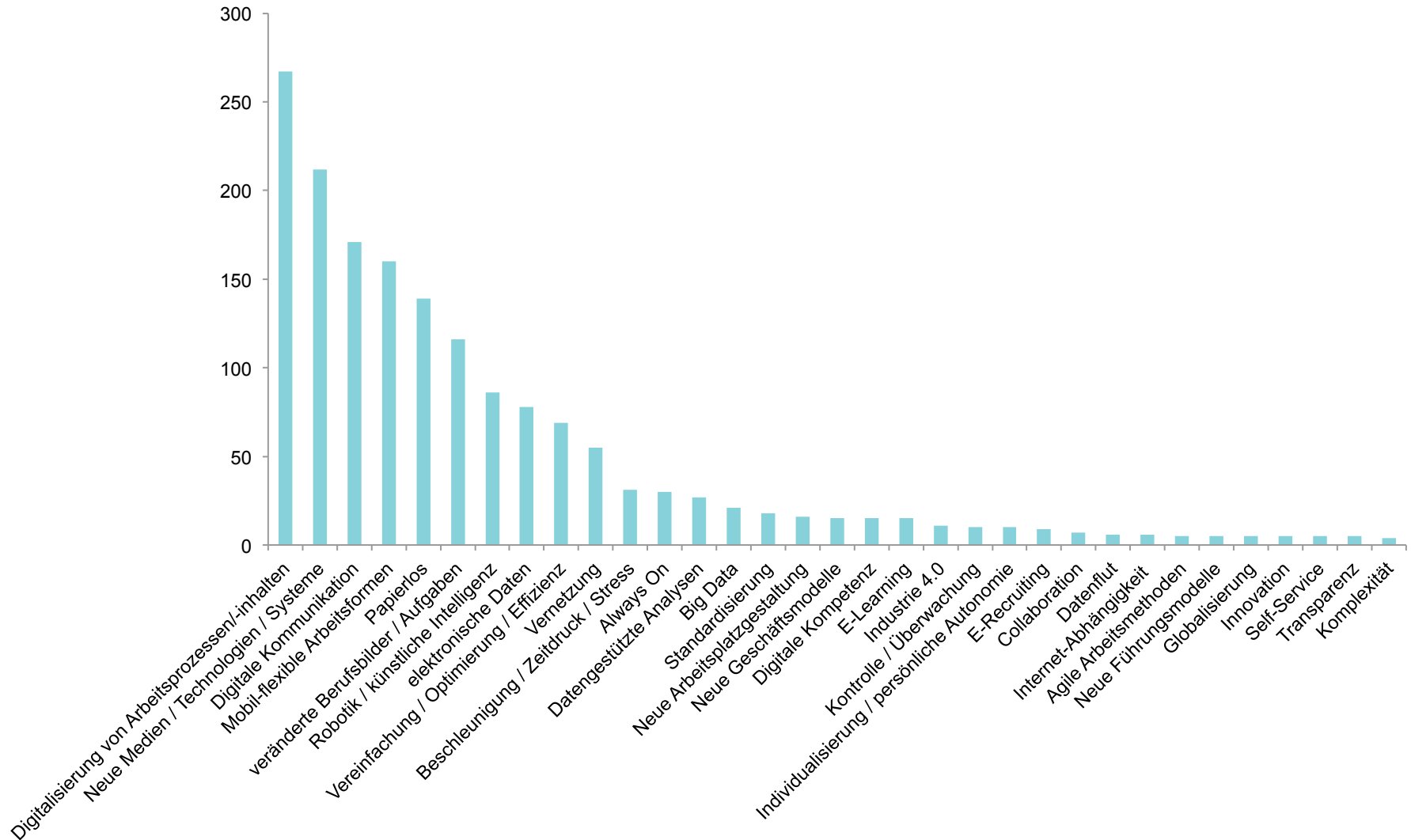
Arbeits- und Führungskräfte der Zukunft



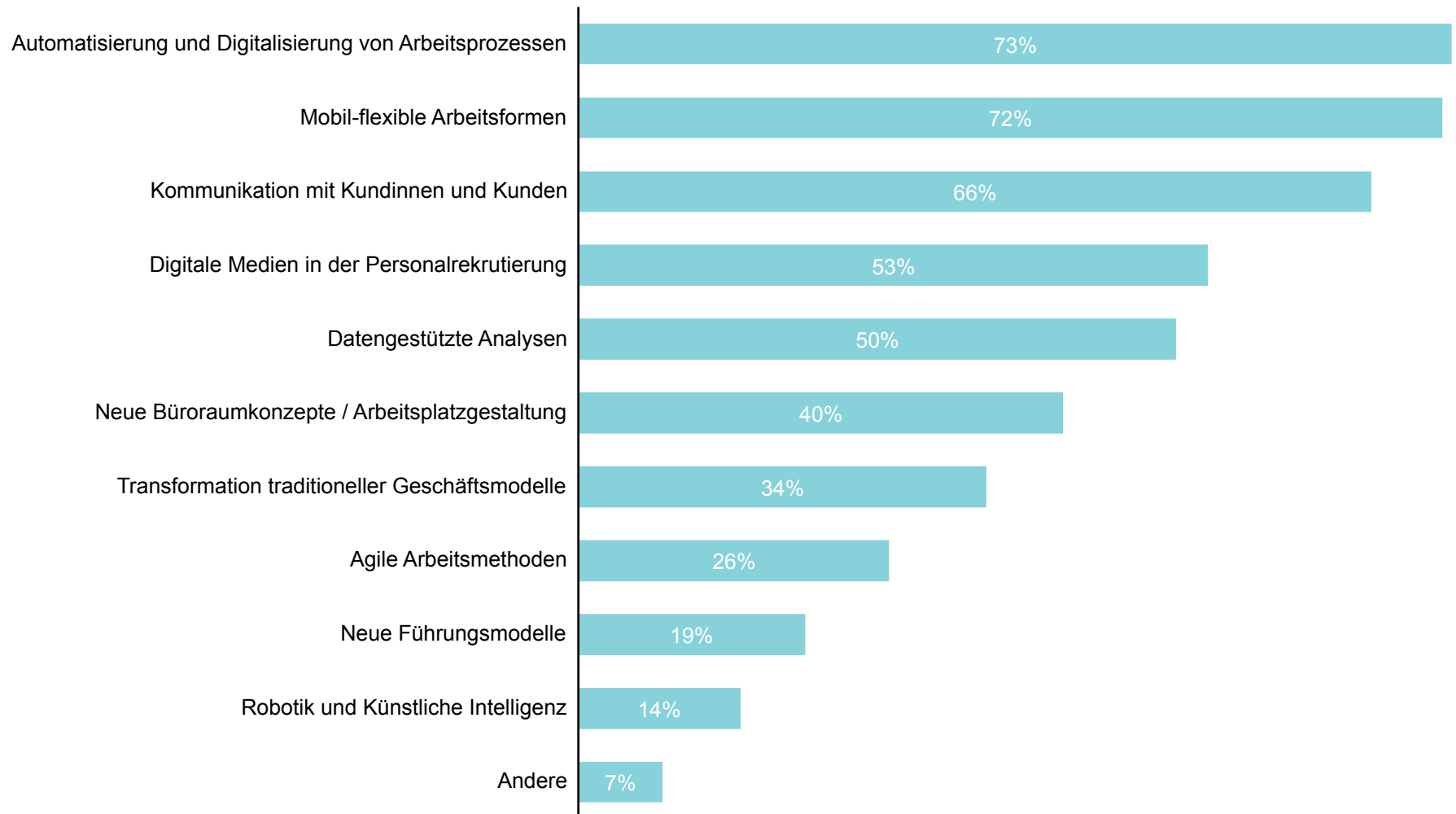
Das IAP hat Schweizer Fach- und Führungskräfte befragt

- Dezember 2016 – Januar 2017
- N = 629
- Zwei Drittel haben Führungsaufgaben
- Ein Drittel aus KMUs, zwei Drittel Grossunternehmen
- Ein Drittel übt Funktionen im Human Resources Management aus
- 1 von 10 Befragten ist selbstständig
- 70% haben mindestens einen Fachhochschulabschluss
- 45% ♂ , 55% ♀ | Durchschnittsalter: 45 Jahre

Was alles unter Digitalisierung verstanden wird



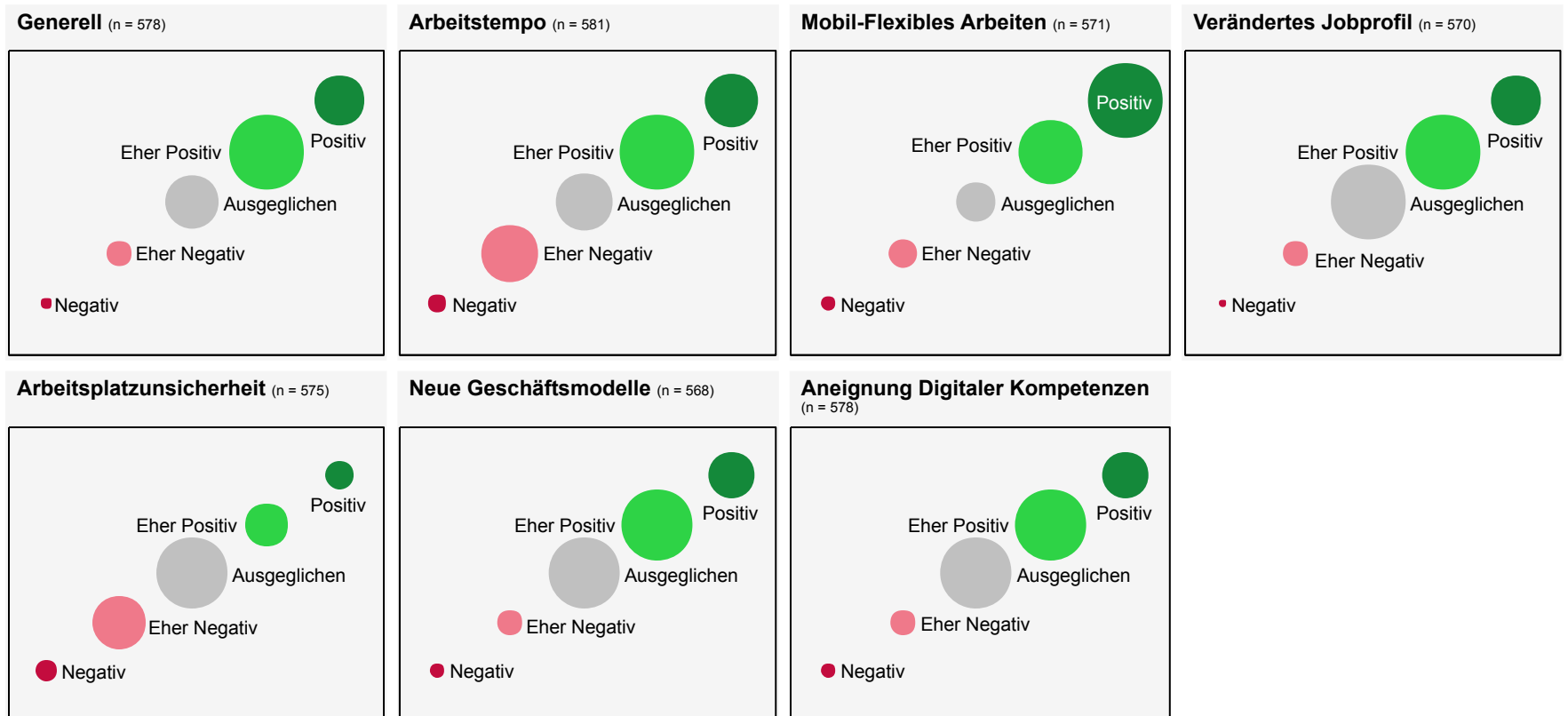
Wie sich Organisationen bisher mit Digitalisierung beschäftigen



n = 629

Die Mehrheit erlebt Digitalisierung positiv. Viele erleben sie aber auch als Dilemma.

Wie erleben Sie persönlich die durch Digitalisierung verursachten Veränderungen?

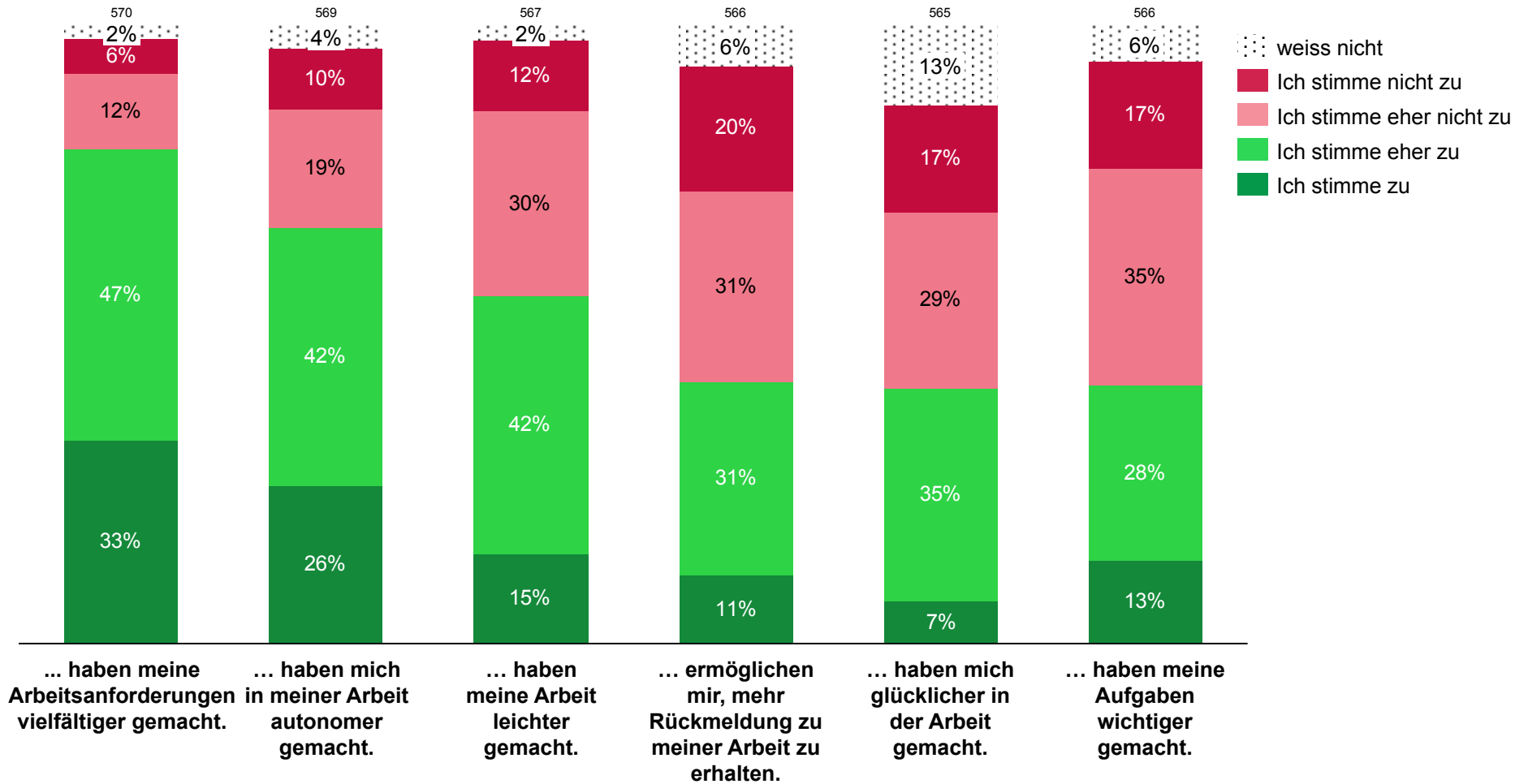


Fokus Bildungsmanagement und HRM

Befragte mit Funktionen im Bereich Human Resource Management und Ausbildungsmanagement liegen im Durchschnitt bei rund 70 Prozent positiver Bewertung.

Arbeit wird als vielfältiger erlebt und ermöglicht mehr Autonomie.

Die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen...



Wissen-
schaft

THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?*

Carl Benedikt Frey[†] and Michael A. Osborne[‡]

September 17, 2013

Abstract

We examine how susceptible jobs are to computerisation. To assess this, we begin by implementing a novel methodology to estimate the probability of computerisation for 702 detailed occupations, using a Gaussian process classifier. Based on these estimates, we examine expected impacts of future computerisation on US labour market outcomes, with the primary objective of analysing the number of jobs at risk and the relationship between an occupation's probability of computerisation, wages and educational attainment. According to our estimates, about 47 percent of total US employment is at risk. We further provide evidence that wages and educational attainment exhibit a strong negative relationship with an occupation's probability of computerisation.

Keywords: Occupational Choice, Technological Change, Wage Inequality, Employment, Skill Demand

JEL Classification: E24, J24, J31, J62, O33.

*We thank the Oxford University Engineering Sciences Department and the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology for hosting the "Machines and Employment" Workshop. We are indebted to Stuart Armstrong, Nick Bostrom, Eris Chinellato, Mark Cummins, Daniel Dewey, David Dorn, Alex Flint, Claudia Goldin, John Muellbauer, Vincent Mueller, Paul Newman, Seán Ó hÉigeartaigh, Anders Sandberg, Murray Shanahan, and Keith Woolcock for their excellent suggestions.

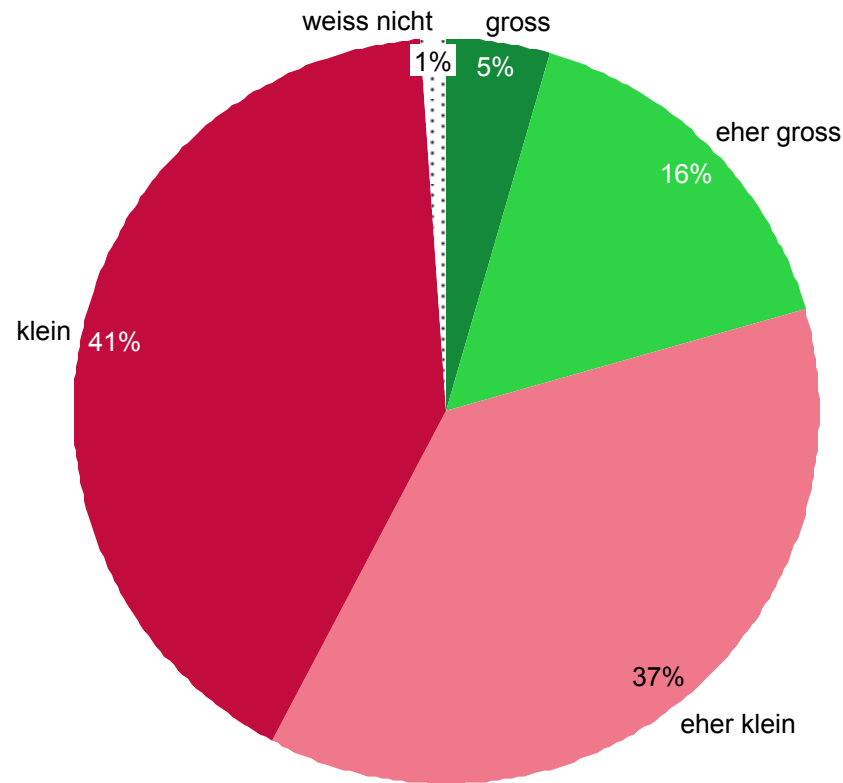
[†]Oxford Martin School, University of Oxford, Oxford, OX1 1PT, United Kingdom, carl.frey@oxfordmartin.ox.ac.uk.

[‡]Department of Engineering Science, University of Oxford, Oxford, OX1 3PJ, United Kingdom, mosb@robots.ox.ac.uk.

47%
der Jobs
gefährdet?

Mehr als drei Viertel denken, dass ihr Job nicht durch Maschinen ersetzt wird.

Als wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Teile Ihres derzeitigen Jobs in Zukunft durch Maschinen ersetzt werden?



n = 572

ENDBERICHT

Kurzexpertise Nr. 57

Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland

an das

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Referat Ia 4
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

Mannheim, 14. April 2015



Doch nur
ca. 10%
der Jobs
gefährdet?

Da in erster Linie Tätigkeiten und weniger Berufe automatisiert werden und da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Beschäftigten der gleichen Berufsgruppe dieselben Tätigkeiten ausüben, verfolgt die vorliegende Expertise einen alternativen Ansatz. Dazu werden die Automatisierungswahrscheinlichkeiten anhand der Tätigkeitsstrukturen am Arbeitsplatz auf Deutschland übertragen. Demnach weisen in den USA 9 % der Arbeitsplätze Tätigkeitsprofile mit einer relativ hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit auf. In Deutschland trifft dies auf 12 % der Arbeitsplätze zu. Der Anteil der Arbeitsplätze mit hoher Automatisierungswahrscheinlichkeit ist für beide Länder geringer. Dies liegt voraussichtlich daran, dass Beschäftigte in nach Frey und Osborne als gefährdet eingestuften Berufen auf schwer automatisierbare Tätigkeiten ausüben. Die Automatisierungswahrscheinlichkeit fällt dennoch für Geringqualifizierte und Geringverdiener relativ hoch aus.

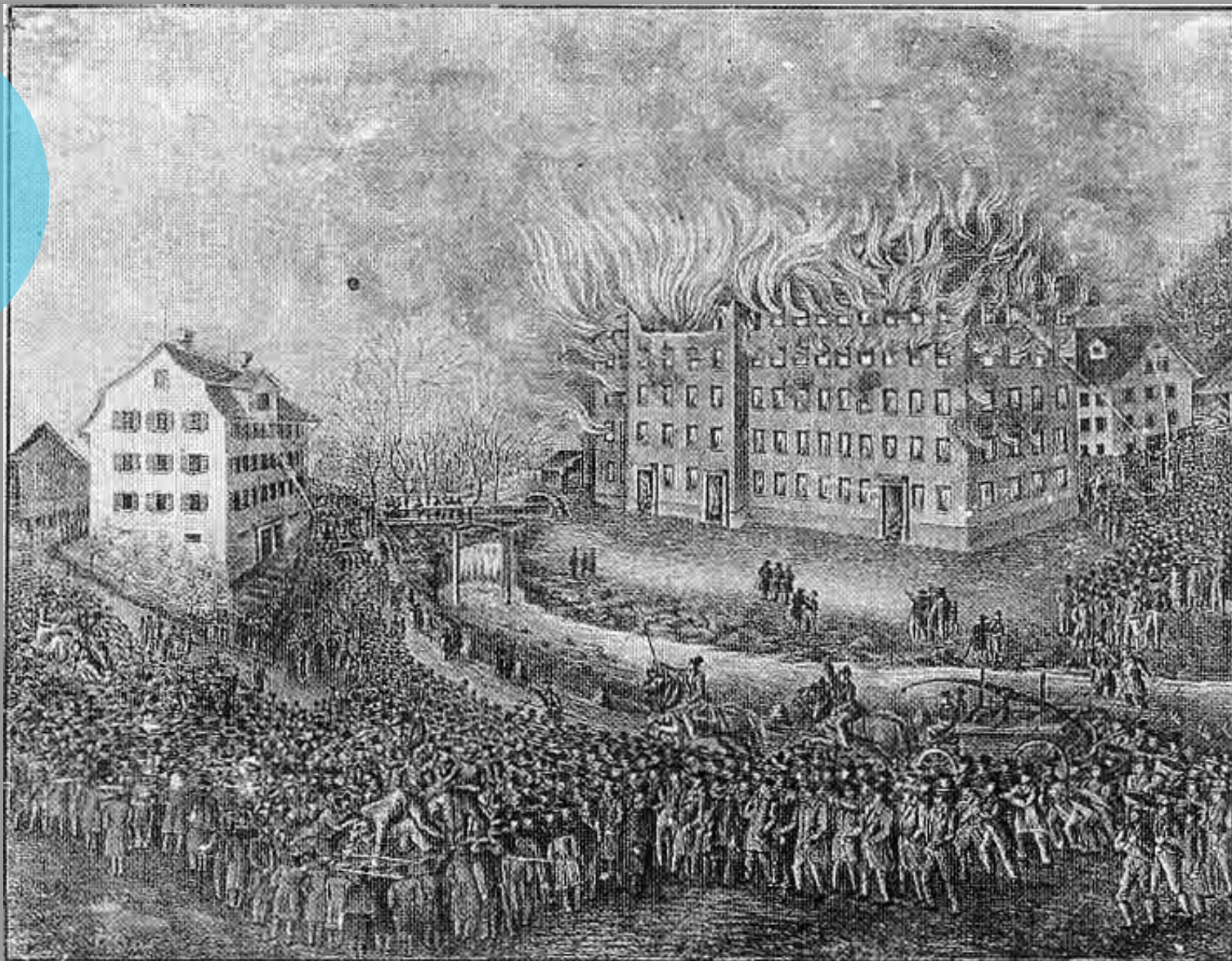
4.1 Überschätzung technischer Möglichkeiten

Die Ergebnisse von Frey und Osborne beruhen im hohen Maße auf den subjektiven Einschätzungen von Robotik-Experten zur Automatisierbarkeit von Berufen. Problematisch hierbei ist, dass Experten nach einer Studie von Autor (2014) dazu neigen, die Einsatzmöglichkeiten und praktische Relevanz neuer Technologien zu überschätzen. Insbesondere werden die komparativen Vorteile von Menschen bei Tätigkeiten mit hohen Anforderungen an Flexibilität, Urteilskraft und gesundem Menschenverstand unterschätzt. Solche Fähigkeiten sind nur schwer greifbar und setzen implizites Wissen voraus. Die Herausforderungen der Robotik, solche für Menschen einfach zu bewerkstellende Tätigkeiten zu automatisieren, bleiben immens und setzen der Mensch-Maschine-Substitution Grenzen. Die zugrundeliegende Annahme der Experteneinschätzungen, dass Berufe hinreichend genau spezifiziert sind und genügend Daten zur Verfügung

Mensch und Maschine: Bedeutung des dualen Bildungssystems

- Wer über einen Lehrabschluss verfügt und keine Hochschule abgeschlossen hat, ist sogar tendenziell zuversichtlicher, nicht durch Maschinen ersetzt zu werden als jene mit Hochschulabschluss.
- Wahrscheinlich ist auch eine Verschiebung von Wirtschaftssektoren, wie dies auch schon im Rahmen von Mechanisierung- und Elektrifizierungswellen geschehen ist.
- Vor 200 Jahren waren 60 Prozent aller Berufstätigen in der Landwirtschaft tätig. Heute sind es 3 Prozent. Dafür waren damals knapp 10 Prozent im Dienstleistungssektor beschäftigt, heute sind es 75 Prozent (Städler, 2017)

Blick in die
Geschichte



Brand der Heroldischen Fabrik in Ober-Uster am 22. Nov. 1832

«Maschinensturm» auf Textilfabrik in Uster ZH um 1832

Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation[†]

David H. Autor

There have been periodic warnings in the last two centuries that automation and new technology were going to wipe out large numbers of middle class jobs. The best-known early example is the Luddite movement of the early 19th century, in which a group of English textile artisans protested the automation of textile production by seeking to destroy some of the machines. A lesser-known but more recent example is the concern over “The Automation Jobless,” as they were called in the title of a *TIME* magazine story of February 24, 1961:

The number of jobs lost to more efficient machines is only part of the problem. What worries many job experts more is that automation may prevent the economy from creating enough new jobs. . . . Throughout industry, the trend has been to bigger production with a smaller work force. . . . Many of the losses in factory jobs have been countered by an increase in the service industries or in office jobs. But automation is beginning to move in and eliminate office jobs too. . . . In the past, new industries hired far more people than those they put out of business. But this is not true of many of today’s new industries. . . . Today’s new industries have comparatively few jobs for the unskilled or semiskilled, just the class of workers whose jobs are being eliminated by automation.

Concerns over automation and joblessness during the 1950s and early 1960s were strong enough that in 1964, President Lyndon B. Johnson empaneled a

■ David H. Autor is Professor of Economics, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts. From 2009 to 2014, he was Editor of the *Journal of Economic Perspectives*.

[†]To access the Data Appendix and disclosure statement, visit <http://dx.doi.org/10.1257/jep.29.3.3>

doi-10.1257/jep.29.3.3

Automatisierung hat historisch betrachtet jeweils:

- eine neue Nachfrage für Arbeit geschaffen
- zu höherer Produktivität und höheren Löhnen geführt
- Polarisierung, indem die Gewinne sehr ungleich verteilt wurden

 HARVARD Kennedy School
SHORENSTEIN CENTER
on Media, Politics and Public Policy

Robots are taking jobs, but also creating them: Research review



Mobil-flexibles Arbeiten



Mobiles Arbeiten

work smart.



ORGANISE YOUR HOME OFFICE DAY

IT-Spezialisten: Verdienste und Chancen



Frankfurter Allgemeine Beruf & Chance

Montag, 03. April 2017 VID

POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON SPORT GESELLSCHAFT STIL TECHNIK & MOTOR

ome > Beruf & Chance > Arbeitswelt > Radikaler Schritt: IBM schafft das Home Office ab

Radikaler Schritt

IBM schafft das Home Office ab

Tschüss, flexibles Arbeiten! Hallo Unternehmenszentrale! Das IT-Unternehmen IBM holt in Amerika Hunderte Marketing-Mitarbeiter zurück an sechs Hauptstandorte. Ist das Konzept Home-Office kläglich gescheitert?

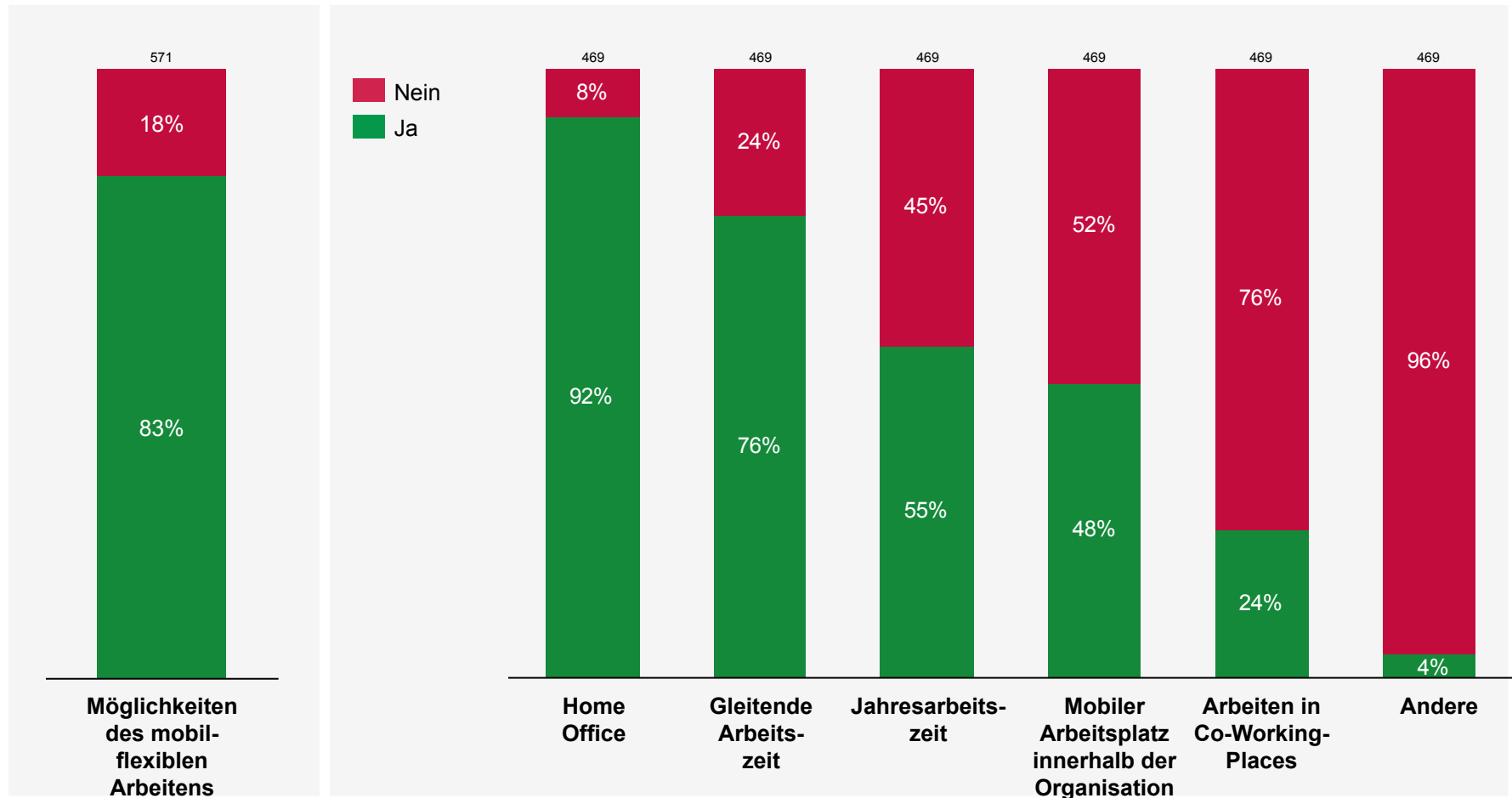
23.03.2017

TRÄGERSCHAFT
 die Mobiliar DIE POST SBB CFF FFS swisscom WITZIG THE OFFICE COMPANY

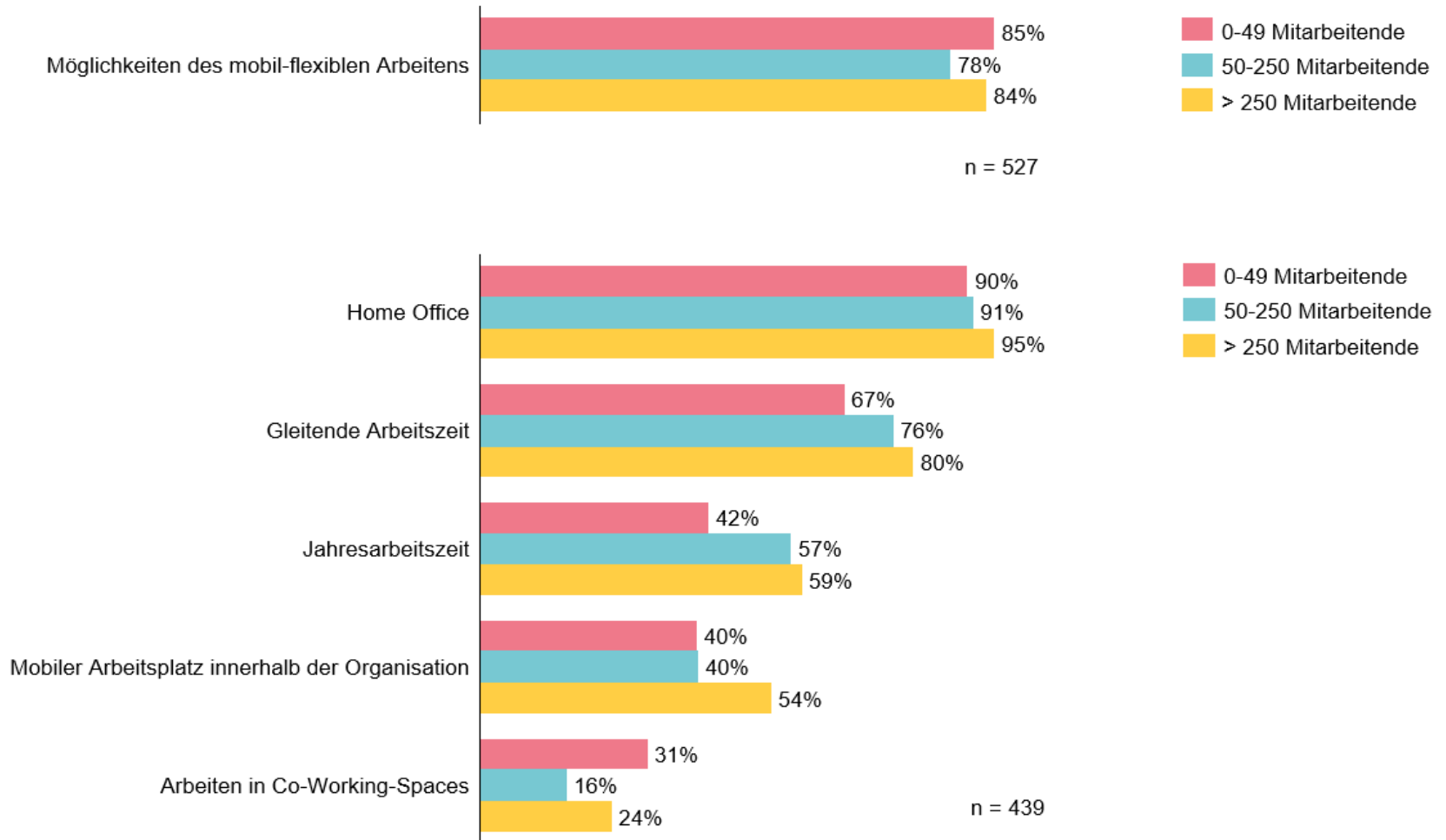
NETZWERK
 VILLAGE OFFICE XING Schweizerische Eidgenossenschaft Confédération suisse Confederazione Svizzera Confederaziun svizra popupoffice SRG SSR RSI RTR RTS SRF SWI hp

Die Mehrheit kann mobil-flexibel Arbeiten.

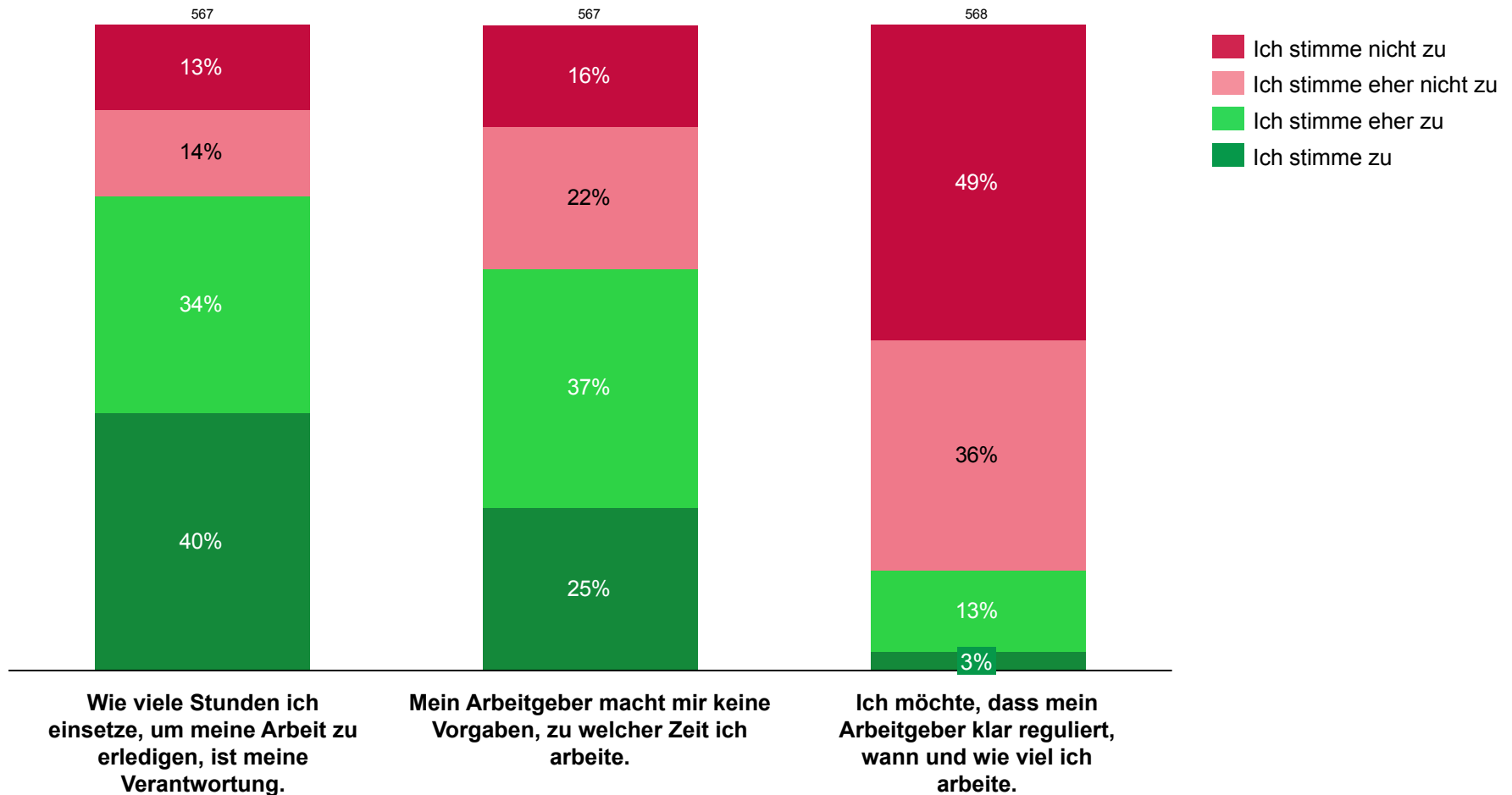
Home Office und gleitende Arbeitszeiten werden von Organisationen am häufigsten ermöglicht



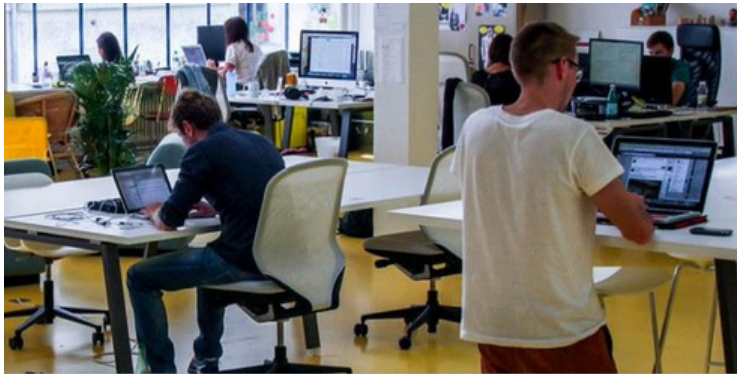
Einfluss der Unternehmensgrösse



Die meisten sind autonom bezüglich Arbeitszeitpunkt und Arbeitsaufwand.



Co-
Working /
FlexDesk



Why we're leaving the traditional office behind

Nearly half of the Swiss workforce should no longer be bound by location due to digital technology and the sharing economy.

swissinfo.ch



entrepreneurs. creatives. techies.

Kampf um den Bürotisch

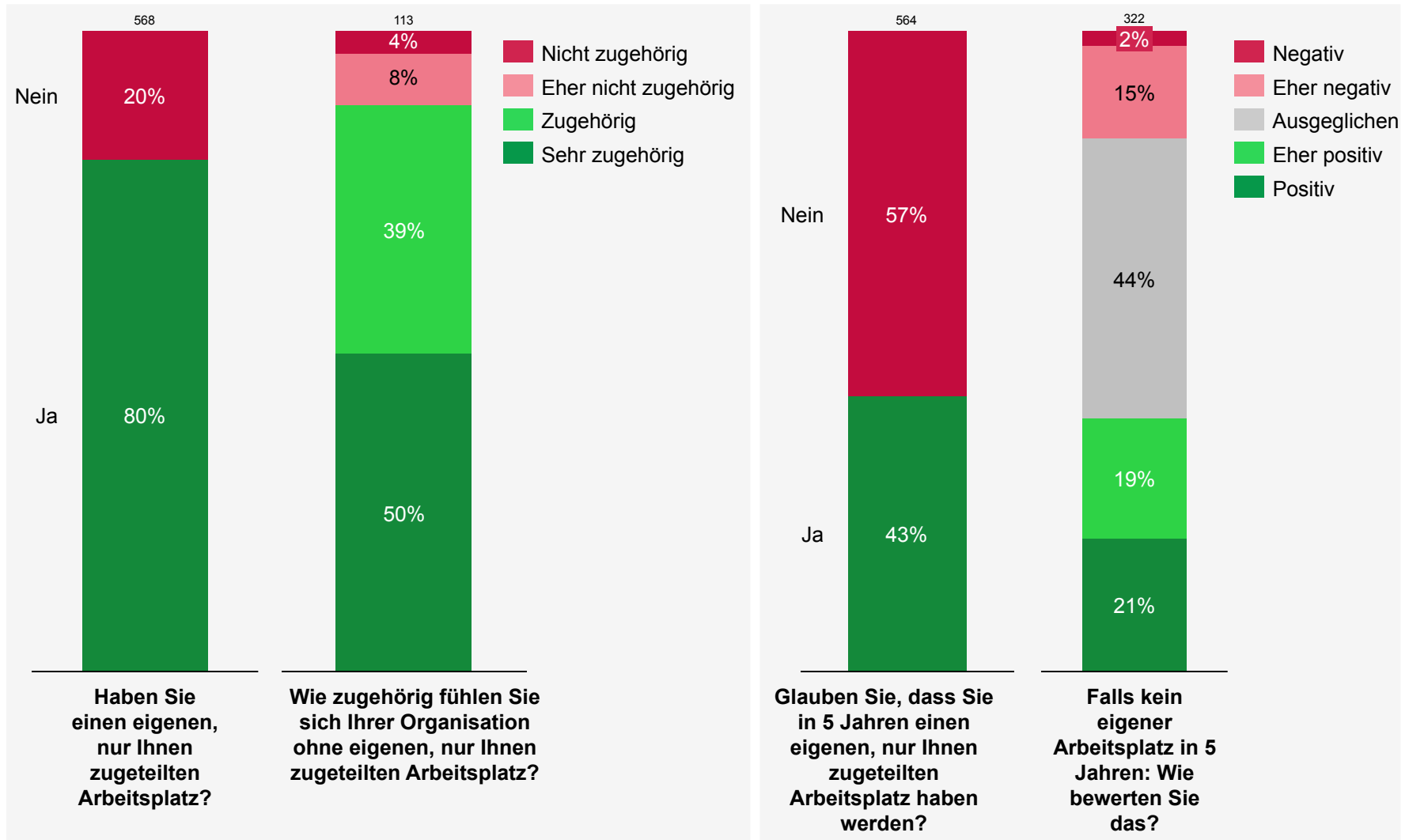
Eine steigende Zahl von Konzernen streicht den persönlichen Arbeitsplatz. Schon 200 000 Angestellte teilen sich den Schreibtisch. Nur Privilegierte haben noch ein eigenes Pult.



Ein Trend für extrovertierte Menschen: Der persönliche Arbeitsplatz verschwindet zusehends. (Bild: JEAN-PIERRE ATTAL / PLAINPICTURE)

Von Albert Steck – Wer mit Desk-Sharing arbeitet, braucht Gelassenheit. Jeden Morgen schnappen sich die Angestellten ihre Trolleys mit den persönlichen Utensilien. Und schon beginnt das tägliche Wettrennen um die besten Plätze. Wer Pech hat, findet einen Schreibtisch mit klebrigen Rückständen vom Vortag. Oder

Vier Fünftel haben einen eigenen Arbeitsplatz. Aber nicht mehr lange, vermutet die Mehrheit.

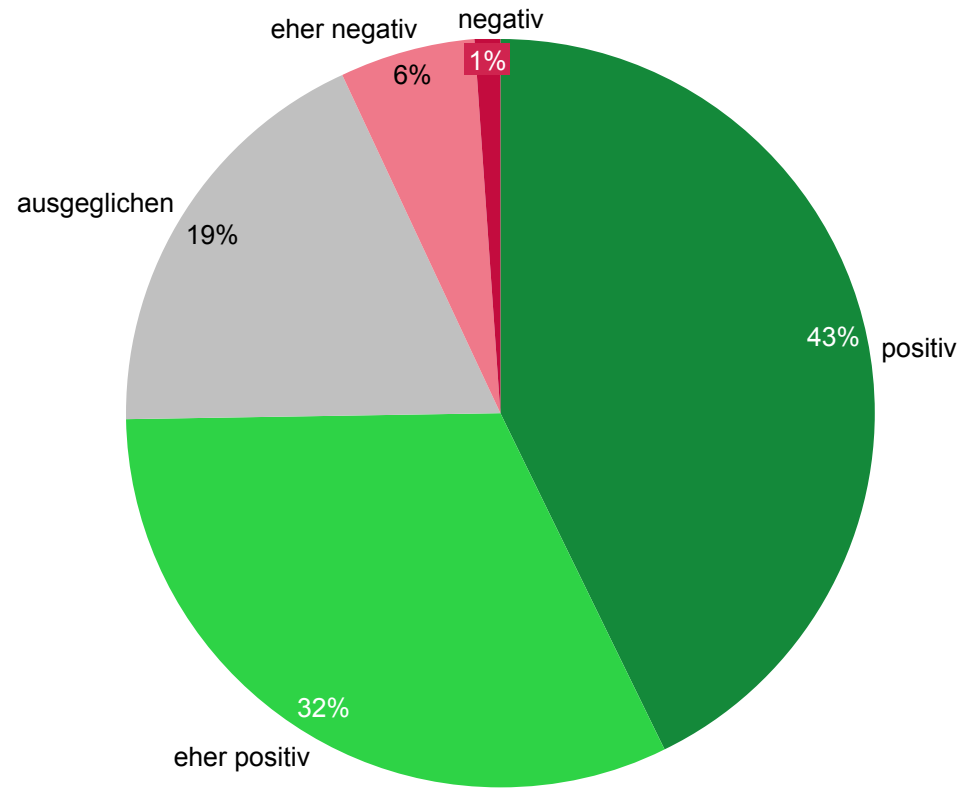


HR und Führung 4.0



Drei Viertel erleben zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten als positiv.

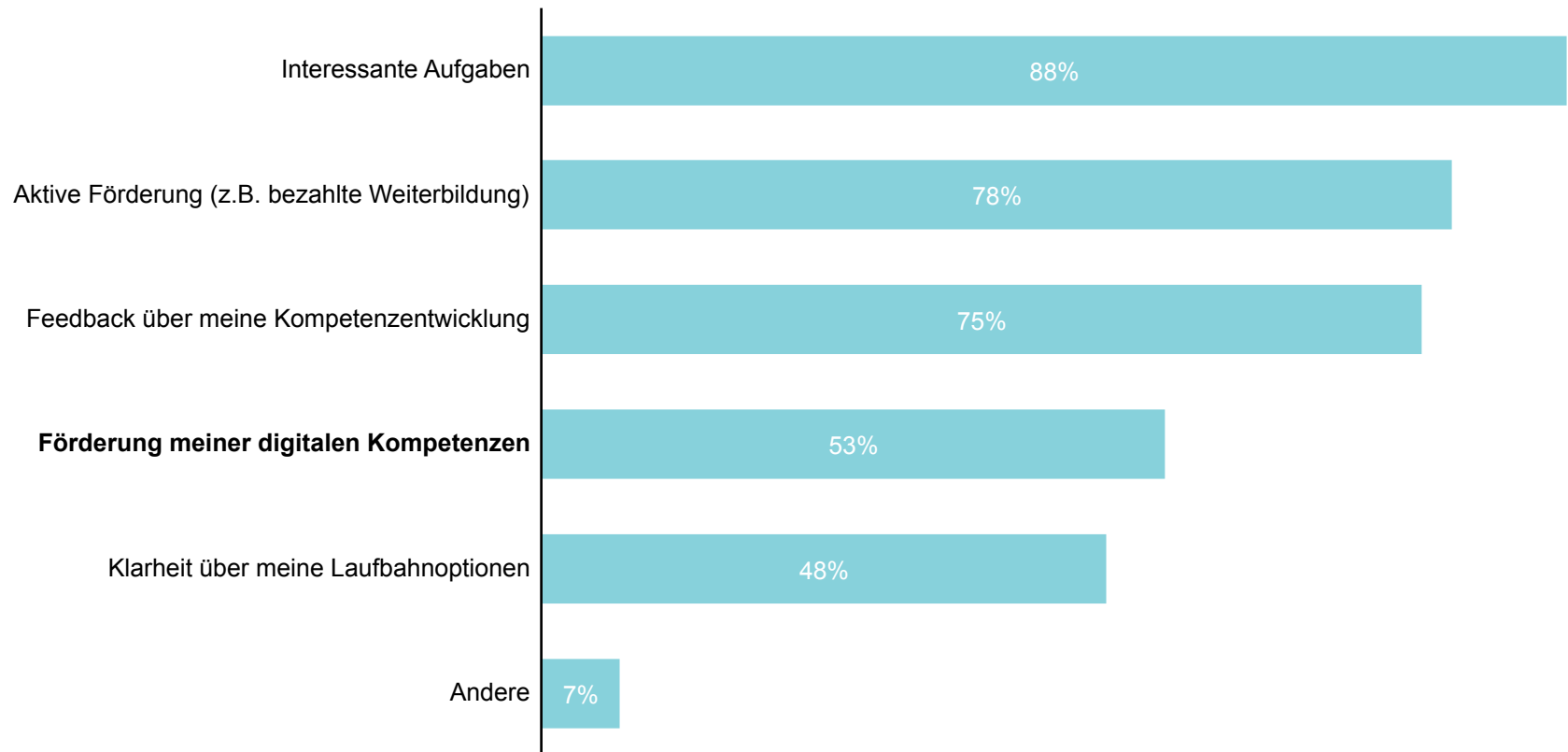
Wie erleben Sie zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten
(z.B. Home Office, mobiler Arbeitsplatz innerhalb der Organisation)?



n = 562

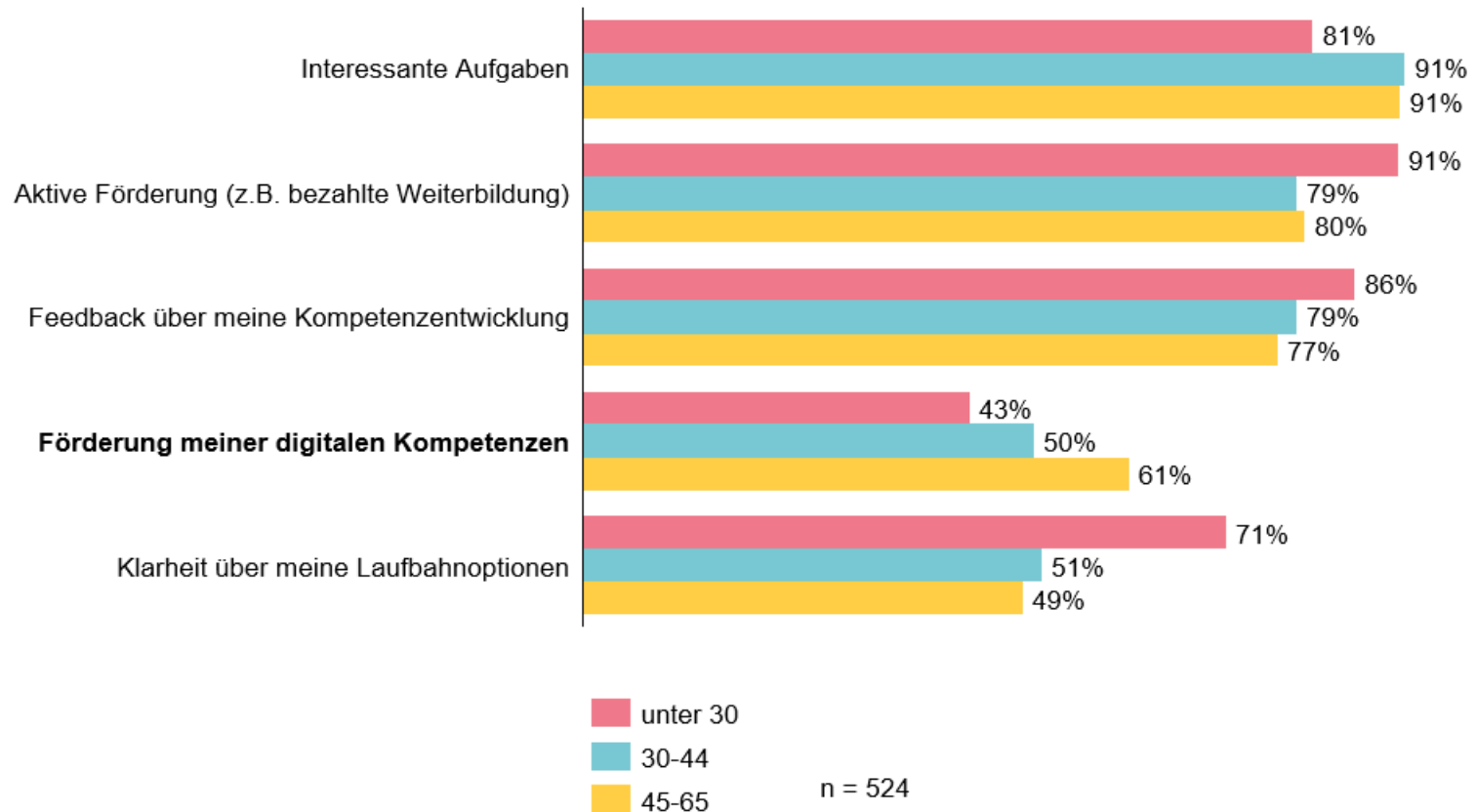
Die Mehrheit erwartet im Job interessante Aufgaben und aktiv gefördert zu werden.

In Bezug auf meine berufliche Laufbahn erwarte ich von meiner Organisation:



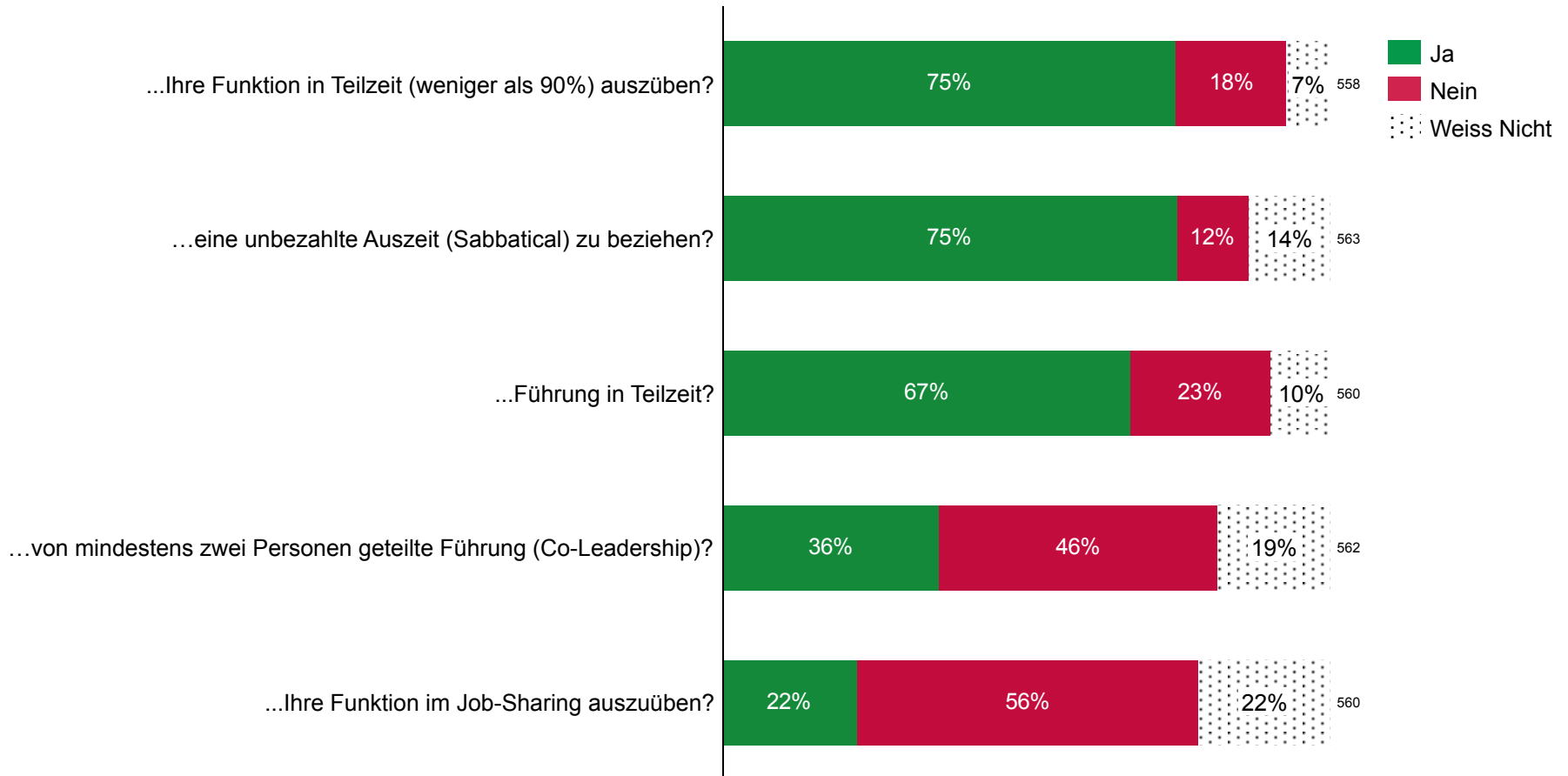
n = 583

Ältere – jüngere Mitarbeitende

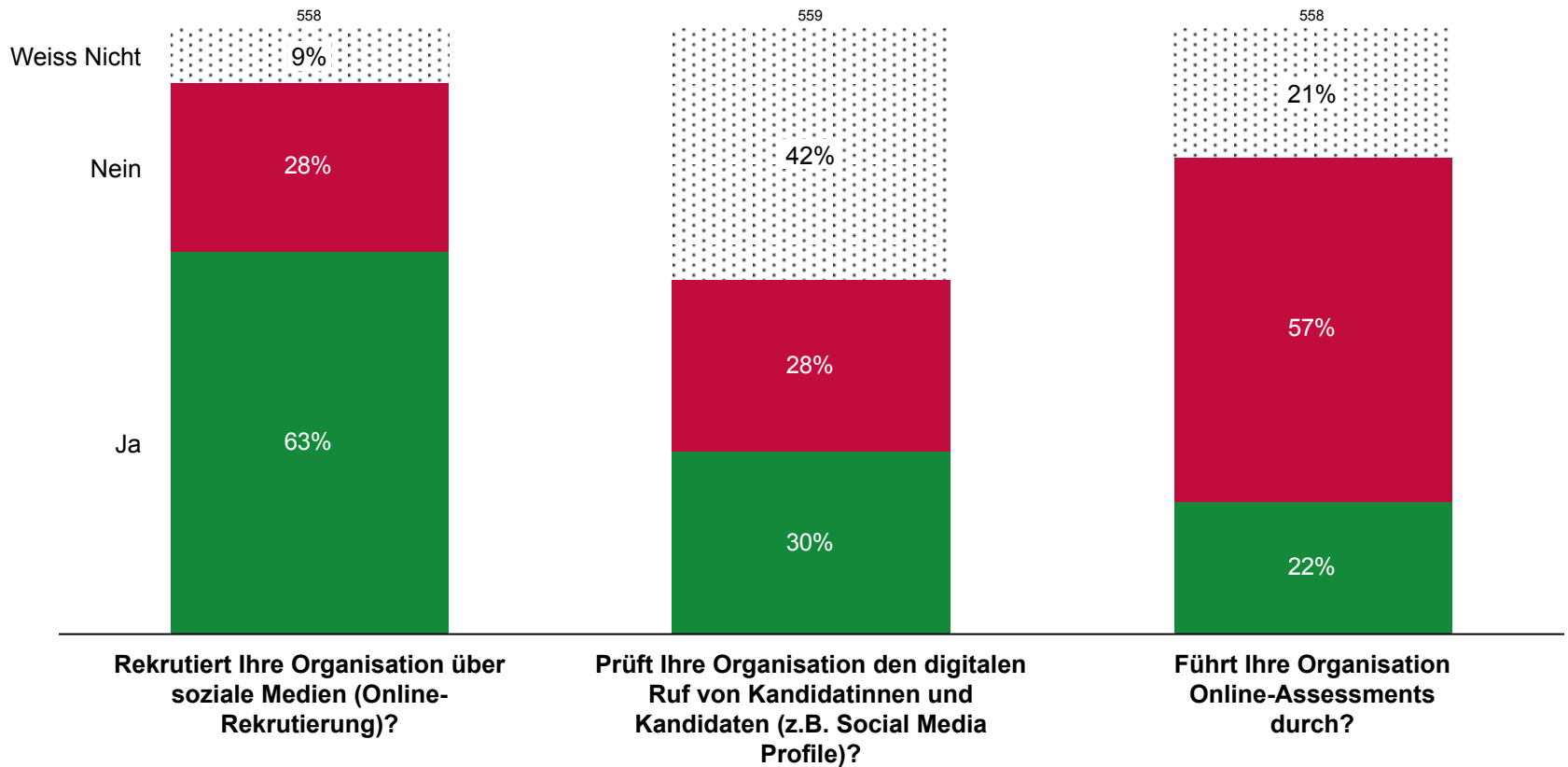


Viele Organisationen ermöglichen moderne Anstellungsbedingungen. Ausser Job-Sharing.

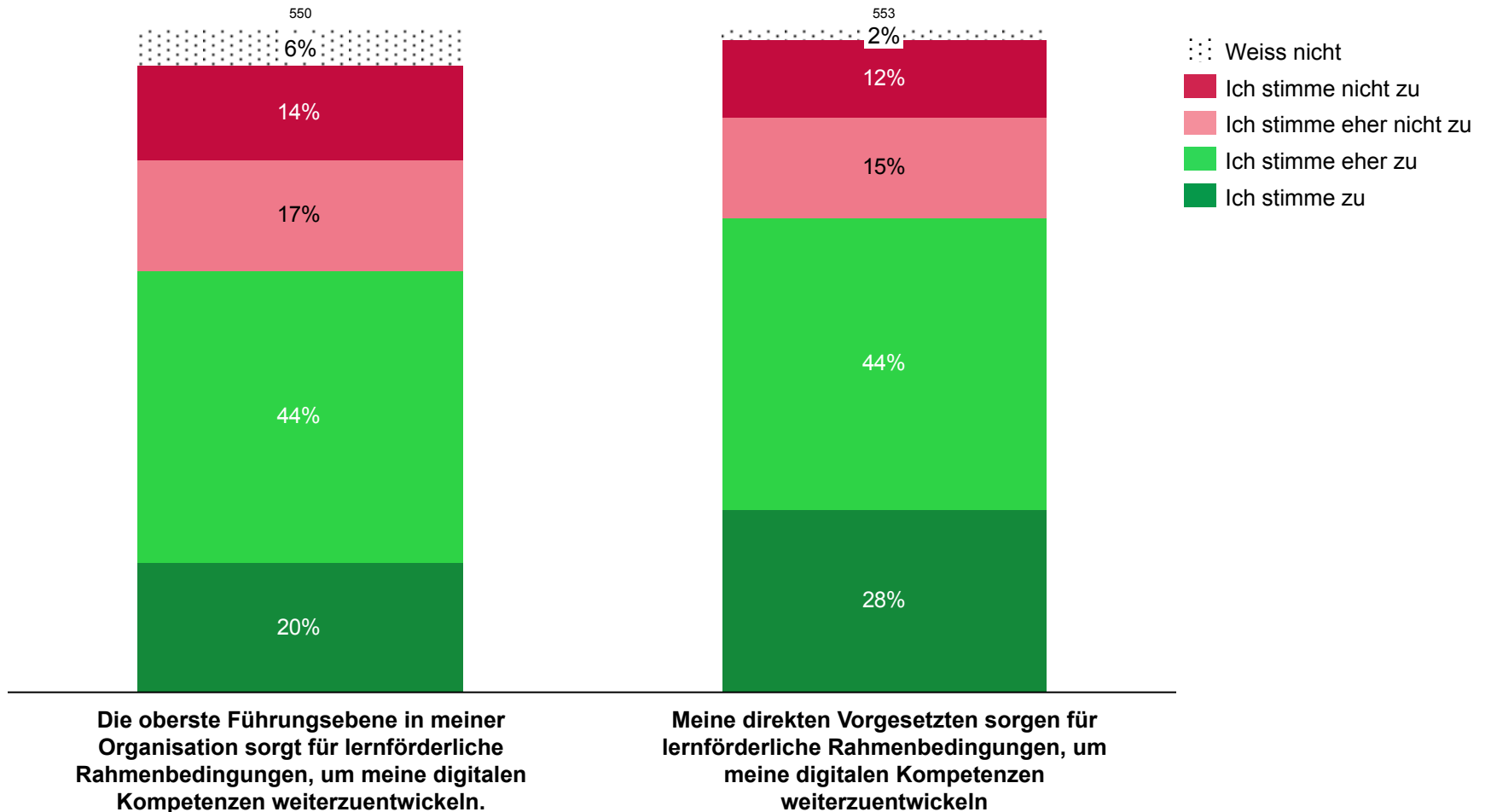
Ermöglicht Ihre Organisation...



Social Media spielen bei der Rekrutierung bereits eine entscheidende Rolle.

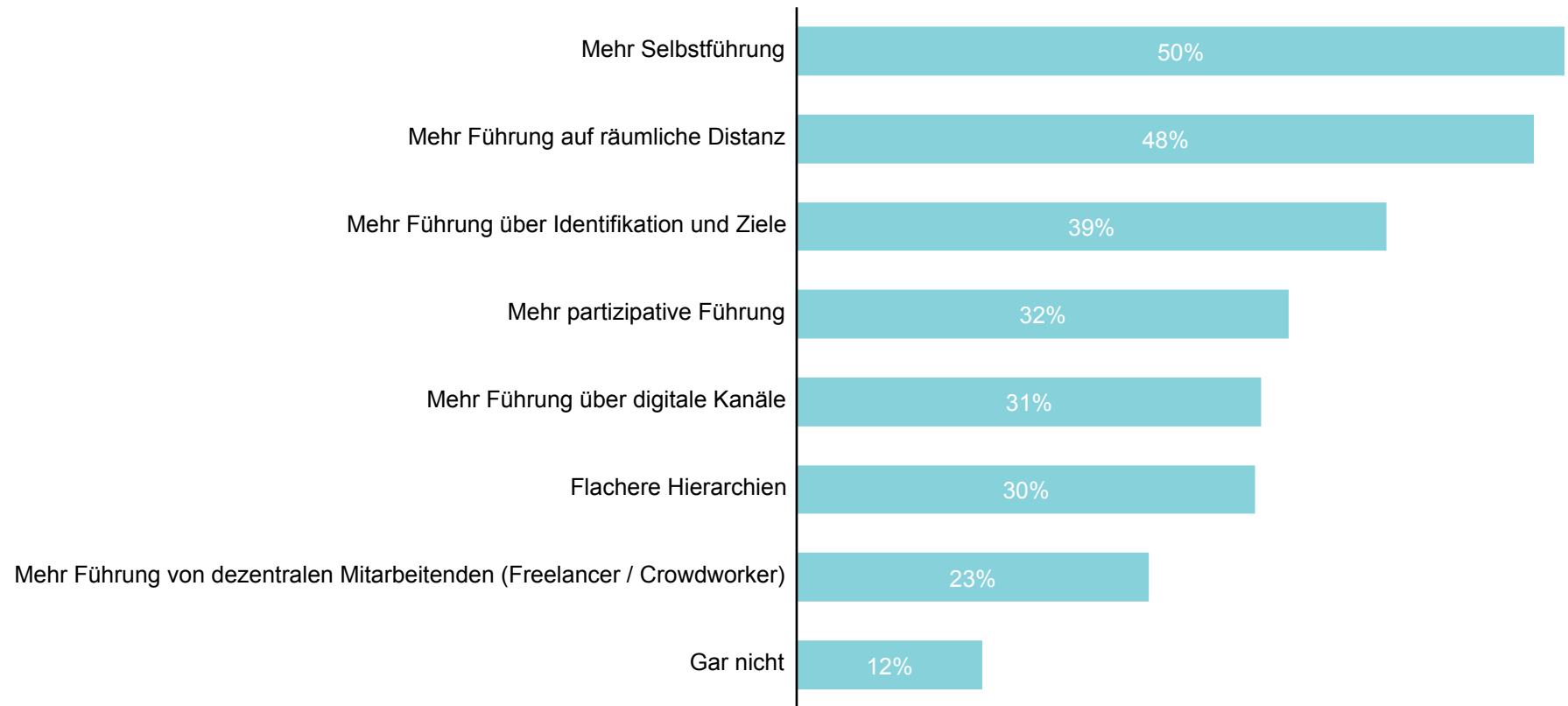


Führungskräfte fördern ein Klima, um digitale Kompetenzen weiterzuentwickeln.



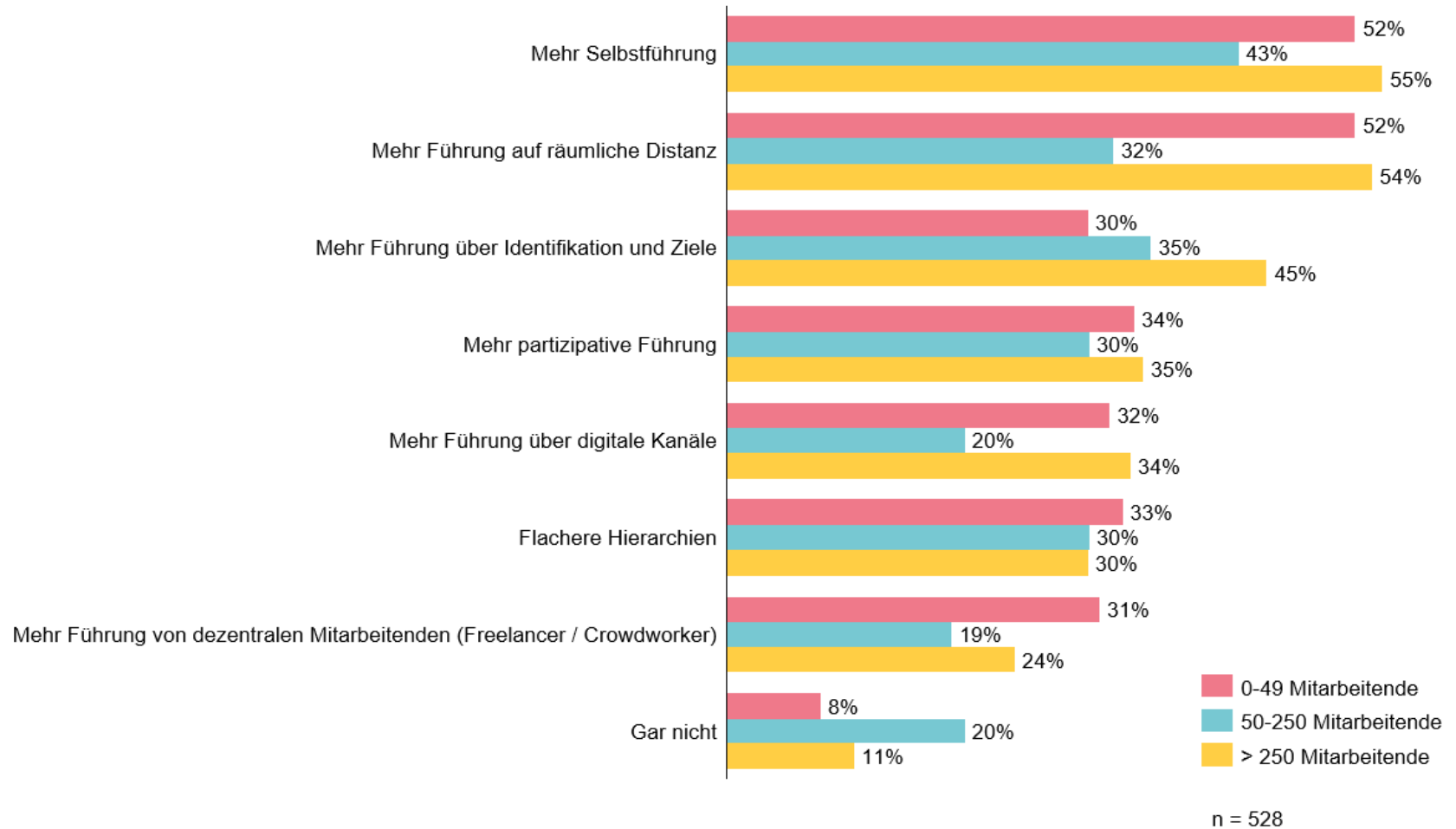
Digitalisierung bringt mehr Selbstführung und mehr Führung auf räumliche Distanz.

Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt?



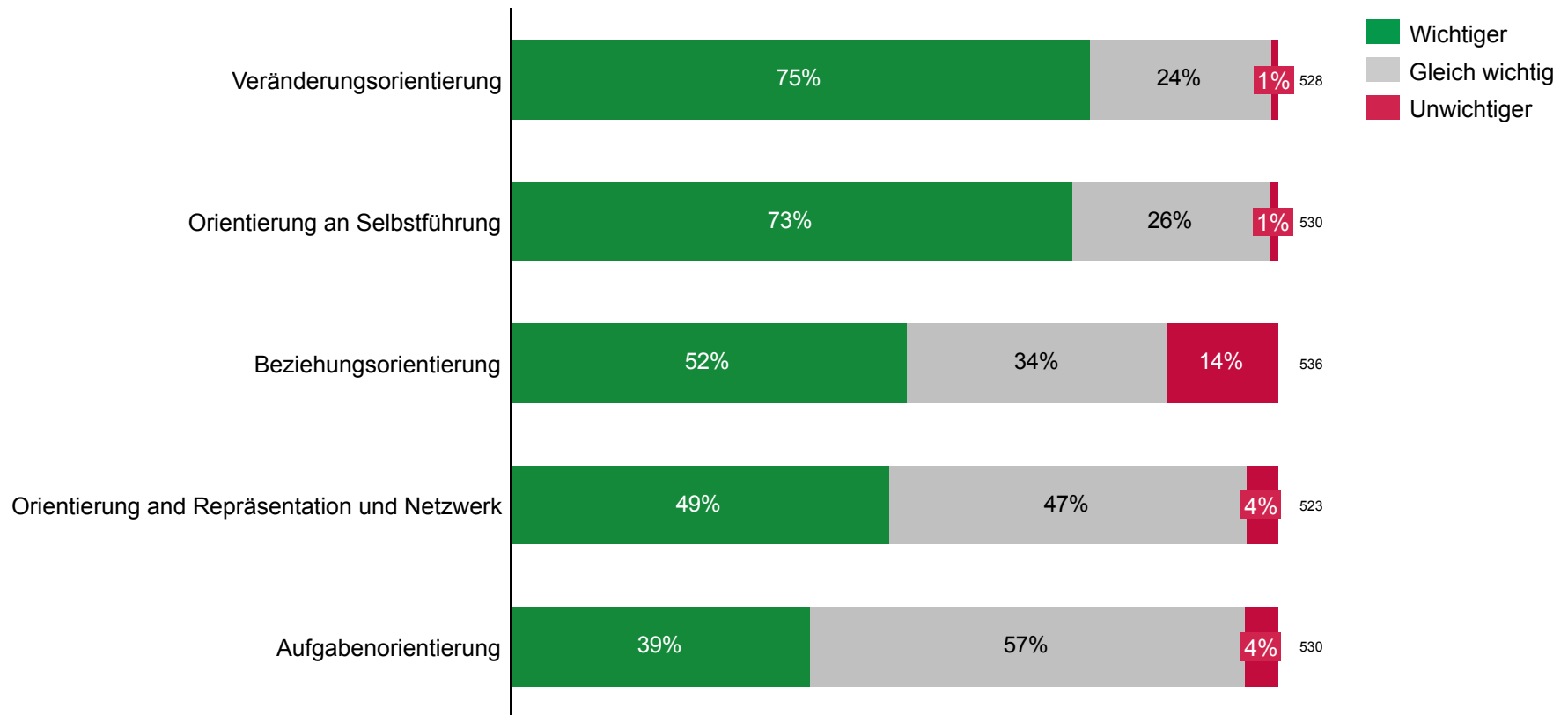
n = 558

Einfluss der Unternehmensgrösse

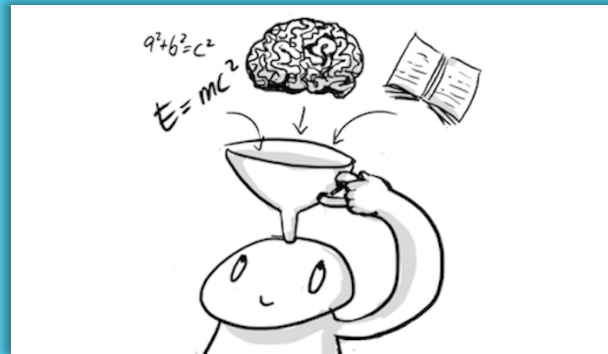


Führung soll sich vermehrt an Veränderung und Selbstführung orientieren.

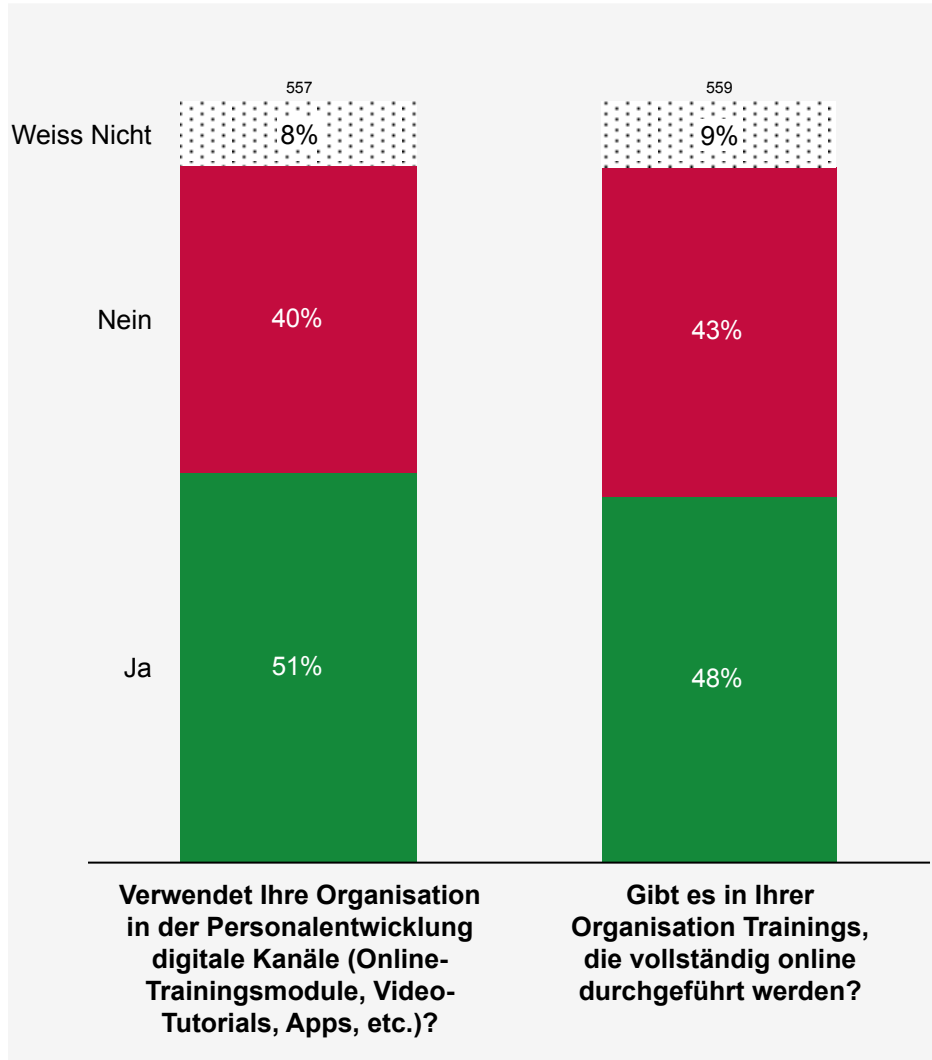
Welche Arten von Führungsverhalten sind Ihrer Ansicht nach im digitalen Zeitalter wichtiger / unwichtiger geworden?



PE & Lernen 4.0



Online-Trainings und Video-Tutorials haben sich in der Personalentwicklung etabliert.



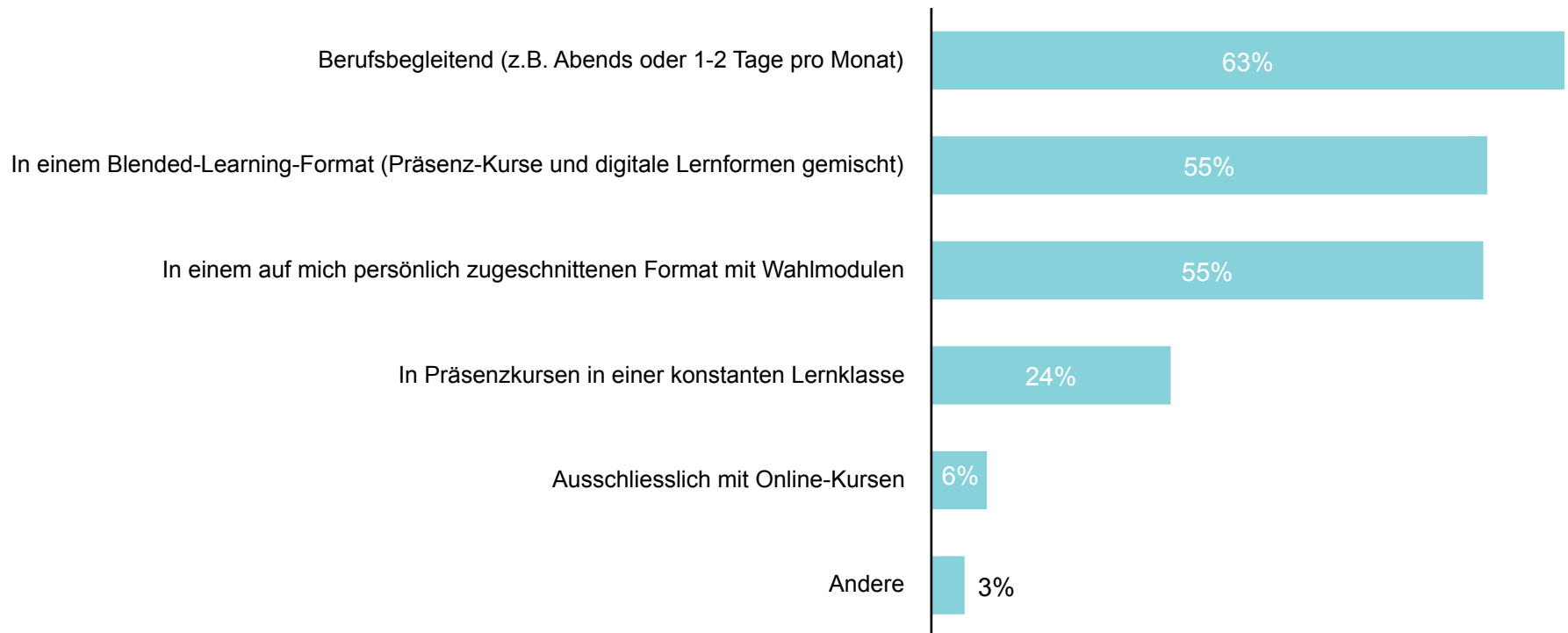
Jüngere – ältere Mitarbeiter

Ältere Mitarbeitende erleben Online-Trainings tendenziell positiver als jüngere, und vor allem auch seltener negativ.

Dies steht quer zu populären Annahmen, dass jüngere Arbeitskräfte digitalen Medien positiver gegenüberstehen.

Gefragt sind berufsbegleitende, modulare Weiterbildungen im Blended-Learning-Format.

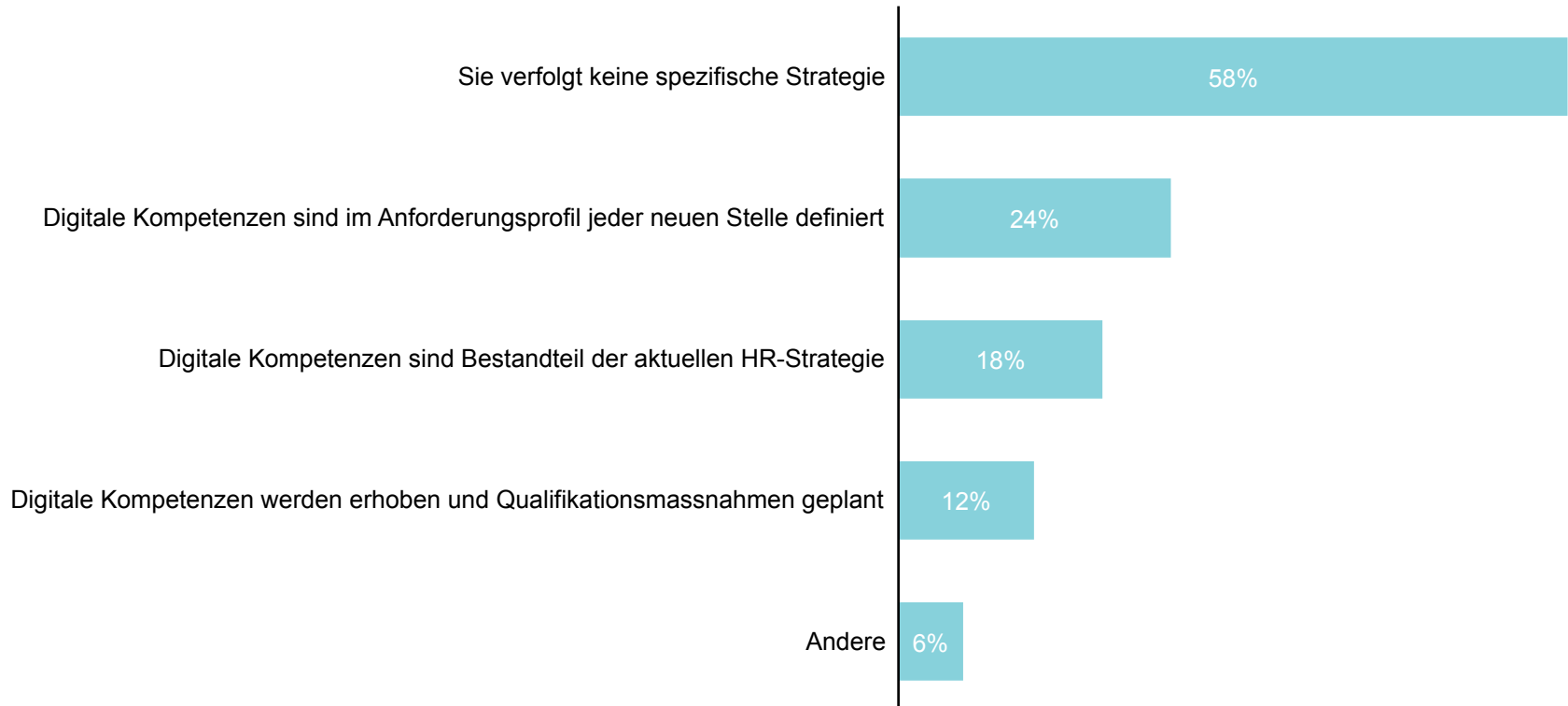
Wie möchten Sie sich künftig weiterbilden?



n = 568

Die Mehrheit der Organisationen geht digitale Diversität nicht gezielt an.

Wie geht Ihre Organisation mit unterschiedlichen digitalen Fähigkeiten von Mitarbeitenden um?



n = 569

Veränderung von organisationalem Lernen / PE im eigenen Unternehmen

Lehr- Lern-Settings:

- Abnahme von Präsenzkursen (5)
- Wissensaneignung über E-Learning Angebote, Einsatz von digitalisierten Lernumgebungen (3)
- Etablierung neuer zentraler Lern- und Kollaborationsformen (3)
- Verstärkte Fokussierung auf 70:20:10 Lernmodelle, vermehrtes Learning "on-the-job" (3)
- Vernetztes und interdisziplinäres Lernen, Besinnung auf menschliche und emotionale Komponenten im Lernen: Gespräche, Feiern, Spiele (als Urformen des Lernens) (3)

Gestaltung von PE Prozessen:

- Vereinfachung, Flexibilisierung und Individualisierung von PE Prozessen (z.B. Talentmanagement, MbO) (2)
- Zunehmende Bedeutung von Talentmanagement und nachhaltiger Bindung von jungen Mitarbeitenden mit digitalen Know-How

Wie wandelt sich die Rolle als Ausbildungsleiterin?

Es ist diese Mischung von: Man muss immer noch funktionieren wie früher, sollte aber auch schon so funktionieren, wie man es in Zukunft sollte. Ich muss beweglich bleiben und trotzdem ein klares Ziel vor Augen haben. Bisher lag der Schwerpunkt auf der Organisation (Planung, Entwicklung, Administration, Verteilung) formaler Bildungsangebote. Derzeit habe ich das Gefühl, die Entwicklung geht mehr in Richtung interdisziplinäres betriebliches Lernnetzwerk, das innovative Lernansätze erprobt und Lernen bei Bedarf mit neuen Rollen (Lernbegleiter, Facilitator) unterstützt.



Gabriela Brönimann ist Ausbildungsleiterin von **SRF Schweizer Radio und Fernsehen**. Sie stiess im Jahr 1992 zu Schweizer Radio DRS, nachdem sie zuvor bei einer Zeitung gearbeitet und in Fribourg Journalistik und Kommunikationswissenschaften studiert hatte.

Veränderungen in der Lernpraxis im eigenen Unternehmen

- Substantielle Reduktion von Präsenzkursen (3)
- Bereitstellung schnell abrufbarer Lerninhalte (3)
- Vermehrte Nutzung neuer Kommunikationskanäle (u.a. Blogs, Skype, E-Learning, vernetztes Lernen und Austausch via Kommunikationsplattformen) (2)
- zunehmend digitale Lernwelten, Blended Learning als Königsweg (Anreicherung physischer Präsenz mit digitaler Wissensvermittlung)
- zunehmende Bedeutung in der Etablierung von "on-the-job" Trainings (3)
- verstärkte Verantwortung der Linienvorgesetzten in der kontinuierlichen Lernbegleitung "on-the-job"
- gezieltere Nutzung der Präsenzzeit (Interaktion, Austausch, Peer-Learning, Erfahrungslernen anstatt Wissensvermittlung) (2)
- Betonung von eigenständigem Lernen

Wie hat sich Lernen bei SRF durch Digitalisierung verändert?

Man lernt vermehrt on the Job: innerhalb der Redaktionen untereinander oder begleitet durch die Ausbildung. Wir setzen vermehrt auch Superuser ein. Superuser sind Mitarbeitende, die wir so ausbilden, dass sie fachliches Knowhow möglichst adressatengerecht weitergeben können. Dafür bekommen sie neben der fachlichen Vertiefung auch eine «Train the Trainer» Weiterbildung. Das interdisziplinäre, vernetzte Lernen ist im Moment noch etwas schwierig, weil die Mitarbeitenden oft sagen: Ich habe keine Zeit für Peer Learning oder Vernetzungsveranstaltungen. Aber wenn sie teilnehmen, dann finden sie es immer super. Gut besucht sind unsere kurzen Mittagsveranstaltungen zu aktuellen Themen wie «Künstliche Intelligenz», «Datenjournalismus», «Leadership». Ich bin fest davon überzeugt, dass sich das Lernen insgesamt stärker in den Arbeitsalltag verlagern wird. Dort wird dann die grosse Frage sein: Wie kann man das in der Zeiterfassung aufschreiben? Heute ist es einfach, für einen Tag Kurs kann man 8 Stunden aufschreiben. Um das Expertenwissen zu verbessern haben wir eine neue Lernform ausprobiert. Für das 'Focus Learning' konnten sich Mitarbeitende bewerben, die ein Fachgebiet vertiefen wollten. SRF hat ihnen 48 Tage zur Verfügung gestellt und die Weiterbildungen bezahlt. Einige haben Kurse an Universitäten belegt, andere haben Experten besucht.

Gabriela Brönimann, Ausbildungsleiterin von SRF Schweizer Radio und Fernsehen

Veränderungen in der Lernkultur im eigenen Unternehmen

- Betonung einer selbstbestimmten und dialogorientierten Lernkultur
- Verankerung von Bewusstsein und Selbstverantwortung hinsichtlich eigener Entwicklung in der Lernkultur
- Förderung der Reflexionsfähigkeit eigener Handlungsstrukturen von Mitarbeitenden
- Platz für experimentelles Lernen und aktives Leben einer Fehlerkultur (unter Berücksichtigung von Sicherheit und Qualität)
- Förderung der Anpassungsfähigkeit und Offenheit von Mitarbeitenden angesichts schnelllebigender Veränderungen

Was verändert sich im Bereich Führung?

Wir haben häufig noch die Situation, dass die besten Fachkräfte Führungskräfte werden. Für sie ist Personalentwicklung meist zweitrangig. Das wird sich bestimmt ändern, denn nun zeigt sich, was im MAS Ausbildungsmanagement am IAP schon 2008 zu den Trends gesagt wurde: «Vorgesetzte und Mitarbeitende gestalten und steuern Weiterbildungsprozesse selber. Die Ausbildungsverantwortlichen unterstützen». Im Führungsbereich gibt es viele neue Themen die mich beschäftigen, wie Agilität, Design Thinking, Komplexität meistern. Alles Themen, die wir bereits in der Führungsausbildung anbieten. Auch meine Funktion wird sich verändern, allenfalls wegen einer neuen Organisationsform wie Holocracy oder einfach, weil Hierarchien flacher werden. Wichtig ist mir auch, vermehrt Wissen zu teilen. Heute wollen viele das Wissen noch für sich behalten, schliesslich haben sie es sich selber erarbeitet. Ich denke, es gehört zu den zukünftigen Anforderungen, in der Leitung die Leute dazu zu ermutigen, ihr Wissen einzubringen, zu teilen, miteinander weiterzuentwickeln?

Gabriela Brönimann, Ausbildungsleiterin von SRF Schweizer Radio und Fernsehen

Welche Kompetenzen benötigen Ihre Mitarbeitenden für den digitalen Wandel?



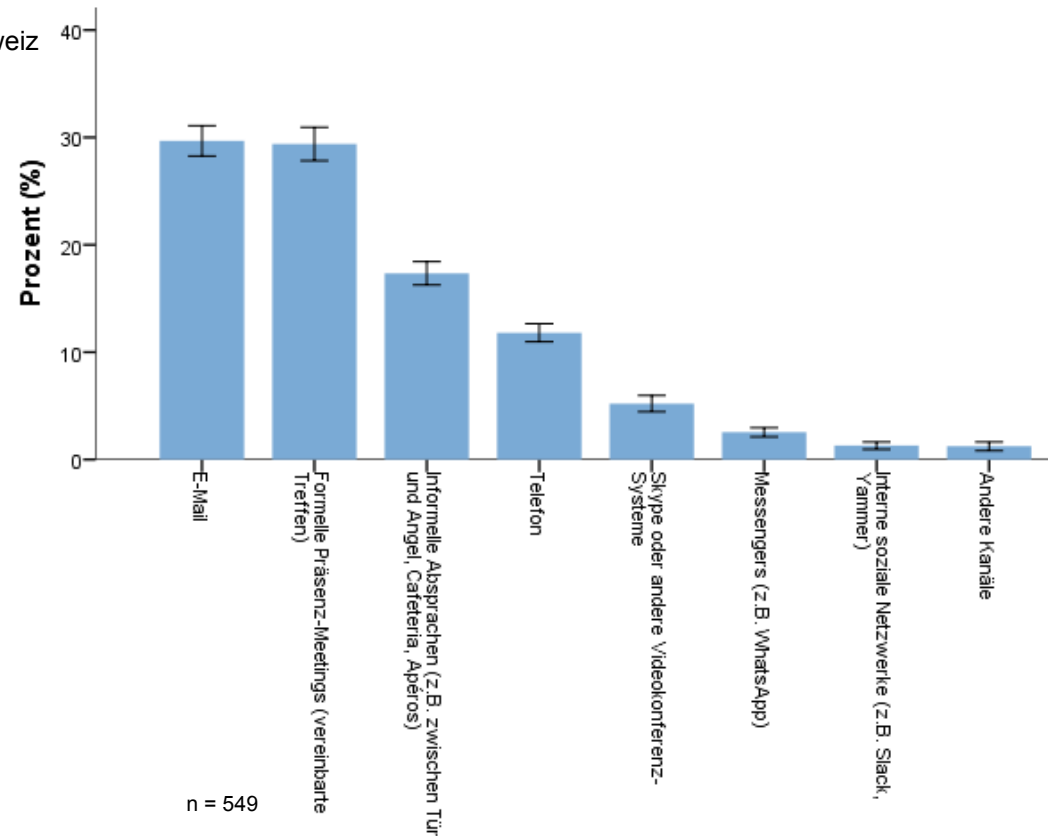
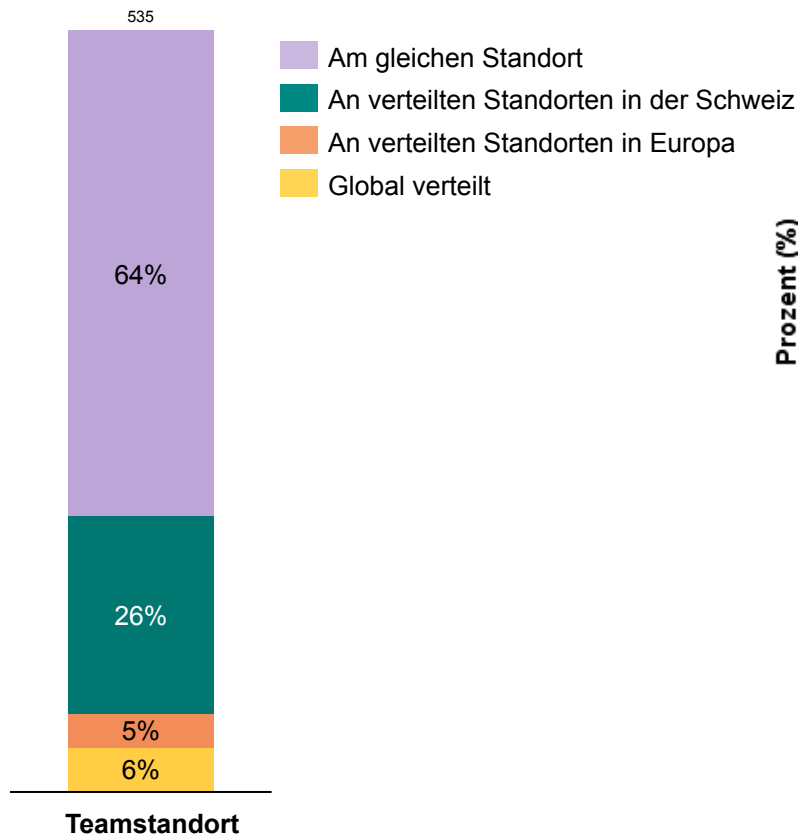
Beweglichkeit und Vernetzungskompetenzen werden zunehmend gefordert sein. Ausserdem muss man interdisziplinär und interkulturell arbeiten können. Digitale Kompetenzen werden immer wichtiger und als Journalist bekommt man heute viel mehr Informationen und der Quellennachweis ist mit dem Internet schwieriger geworden.

Gabriela Brönimann, Ausbildungsleiterin von SRF Schweizer Radio und Fernsehen

Kommunikation und digitale Erreichbarkeit

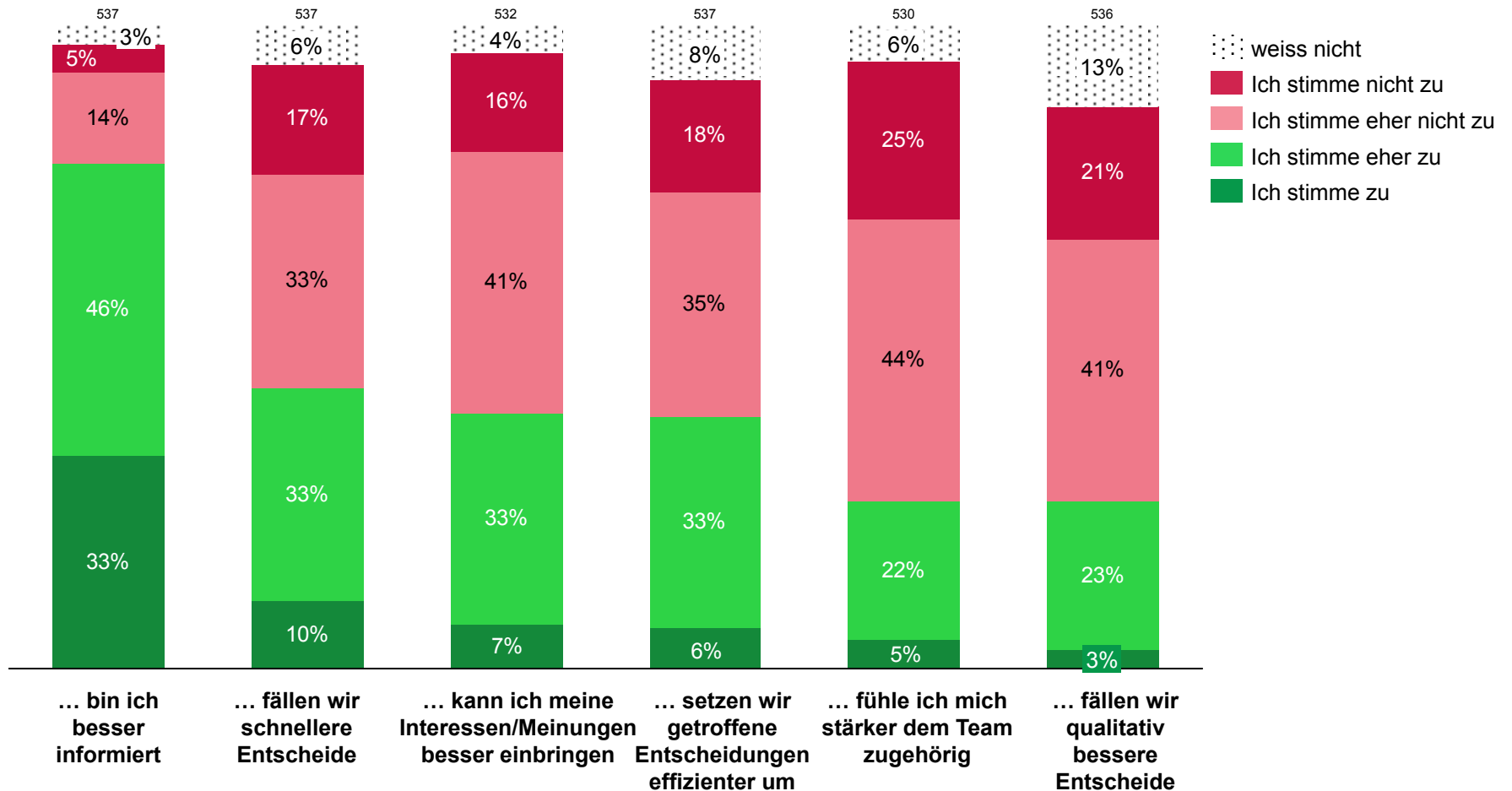


Drei Viertel der Teamkommunikation läuft über E-Mail, Meetings und informelle Absprachen.

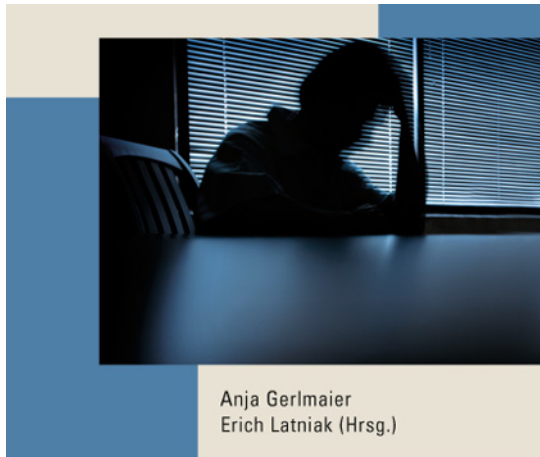


Dank digitaler Medien fühlen sich viele besser informiert, aber nicht unbedingt effizienter.

Durch die Nutzung digitaler Medien im Arbeitskontext (z.B. Teamkommunikation)...



Gesundheit
&
Always On



Anja Gerlmaier
Erich Latniak (Hrsg.)

Burnout in der IT-Branche



Ursachen und
betriebliche Prävention

OSTER-ANGEBOT
JETZT ZUM VORZUGSPREIS
TESTEN UND GEWINNEN



Handelsblatt

Digitalpass Finanzen Unternehmen Politik Technik Auto Sport Par

Industrie Handel + Konsumgüter Dienstleister IT + Medien Mittelstand Management Ber

Handelsblatt > Unternehmen > Industrie > Volkswagen: Keine E-Mails mehr nach Feierabend

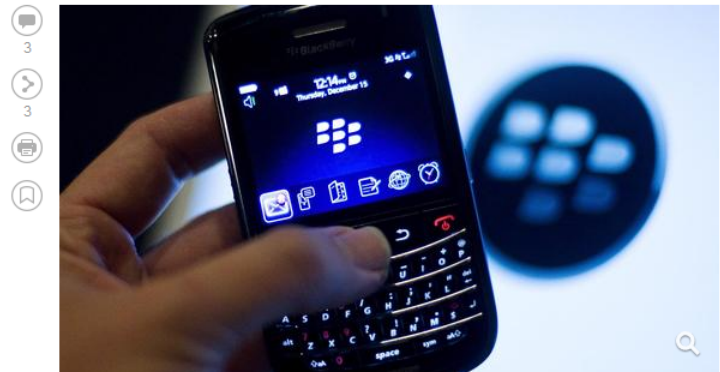
VOLKSWAGEN

Keine E-Mails mehr nach Feierabend

Datum: 23.12.2011 13:53 Uhr • Update: 23.12.2011, 15:04 Uhr

Für die VW-Mitarbeiter wird zu Weihnachten wahr, was sich viele Beschäftigte wünschen: Sie bekommen künftig nach Feierabend keine Firmen-Mails mehr auf ihre Blackberry-Handys. Die Regelung gilt aber nicht für alle VWler.

[Facebook](#) [Twitter](#) [Google+](#) [Xing](#) [LinkedIn](#)

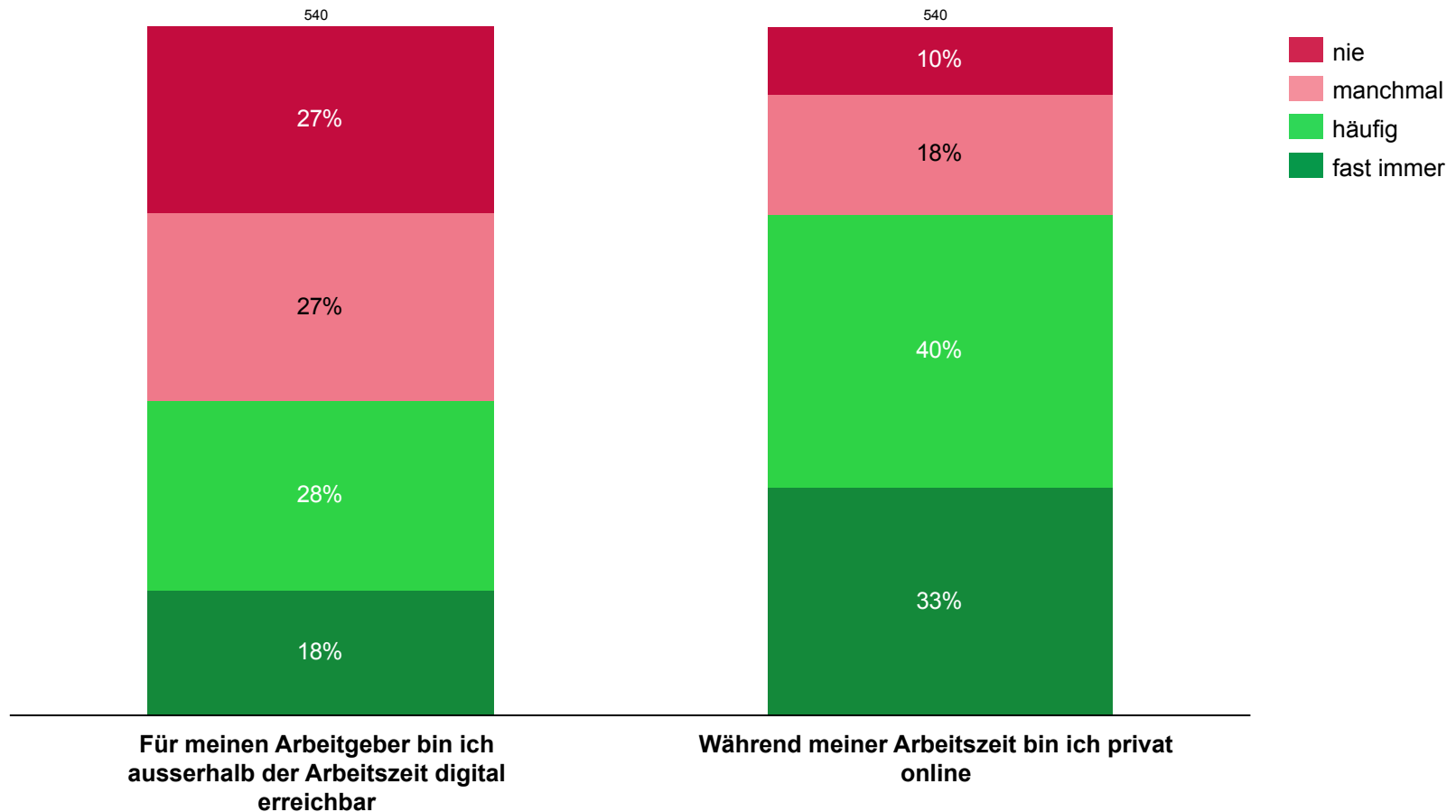


Ein BlackBerry.

(Foto: Reuters)

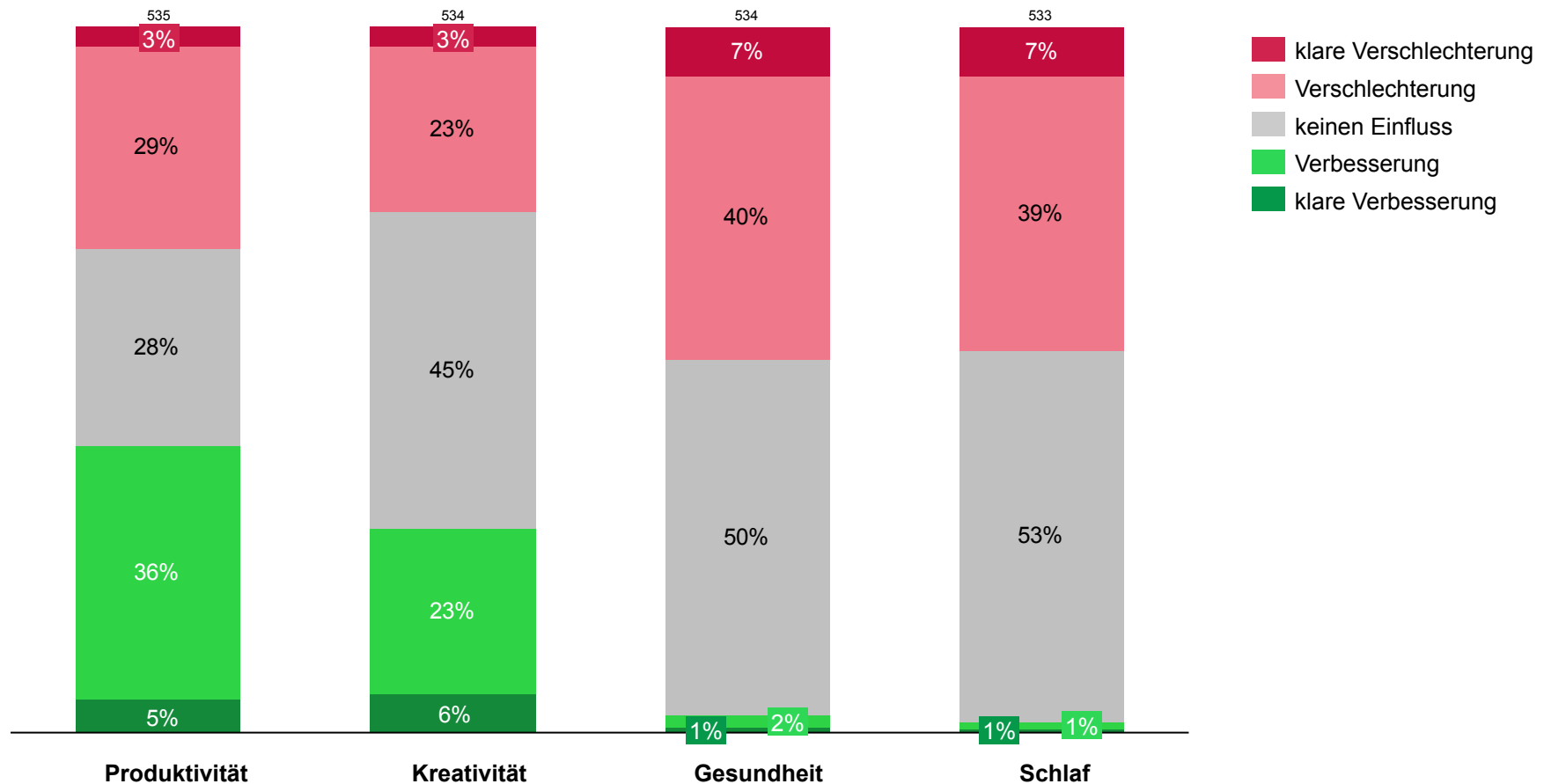
Fast die Hälfte ist auch ausserhalb der Arbeitszeit erreichbar.

Drei Viertel sind während der Arbeitszeit privat online.



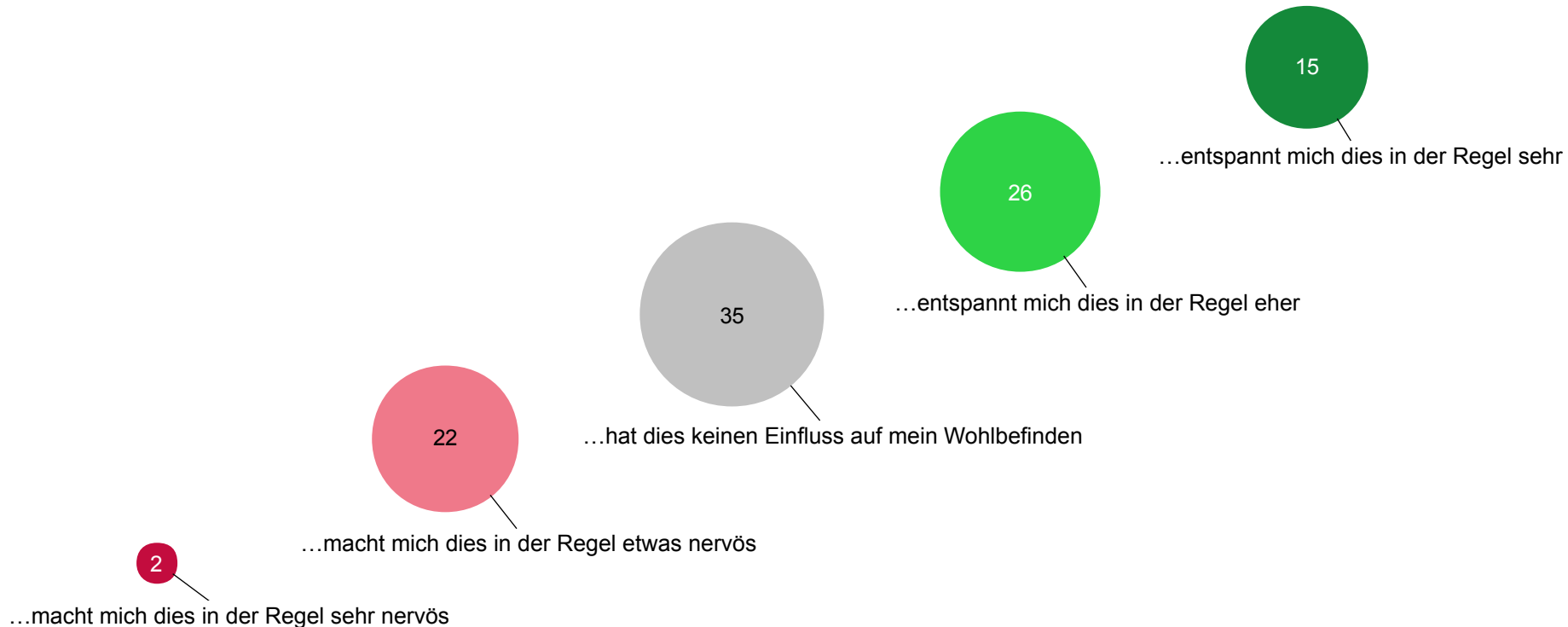
Knapp die Hälfte sagt, ständige Erreichbarkeit verschlechterte Gesundheit und Schlaf.

Welchen Einfluss hat die permanente digitale Erreichbarkeit bei Ihnen auf ...?



Offline sein: manche entspannt es, andere macht es nervöser.

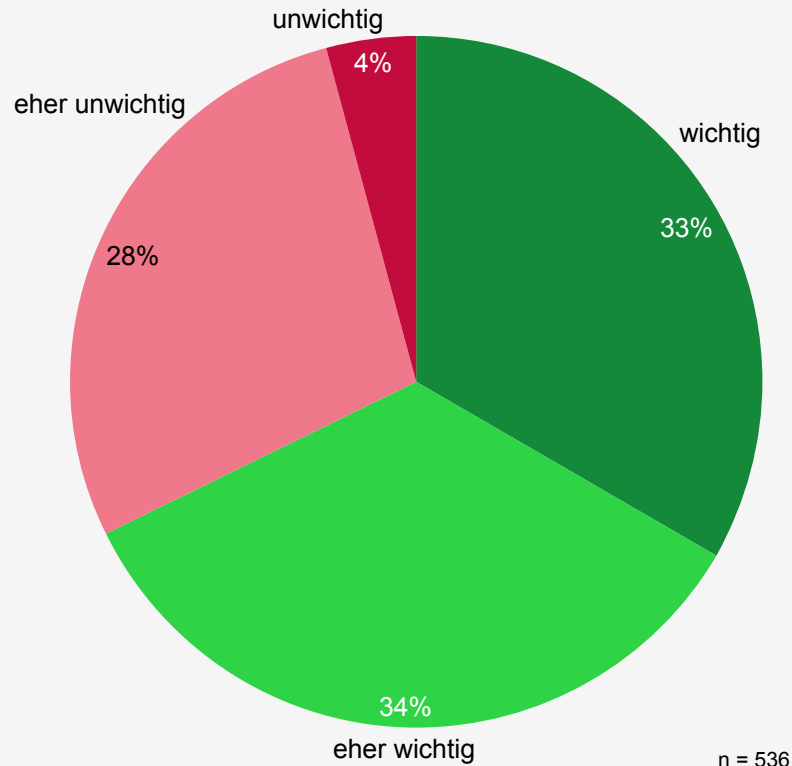
Wenn ich keinen Online-Zugang habe...



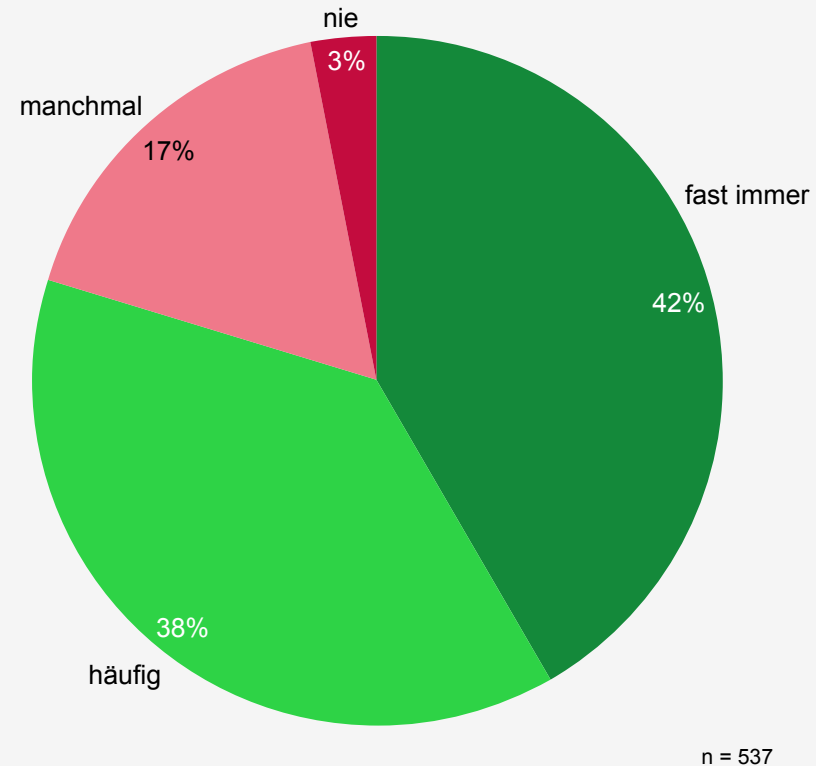
n = 537

Zwei Dritteln ist die Trennung von Arbeit und Freizeit wichtig.

Arbeitszeit und Freizeit zu trennen ist mir persönlich...



Wenn ich Arbeitszeit und Freizeit trennen möchte, gelingt mir dies...

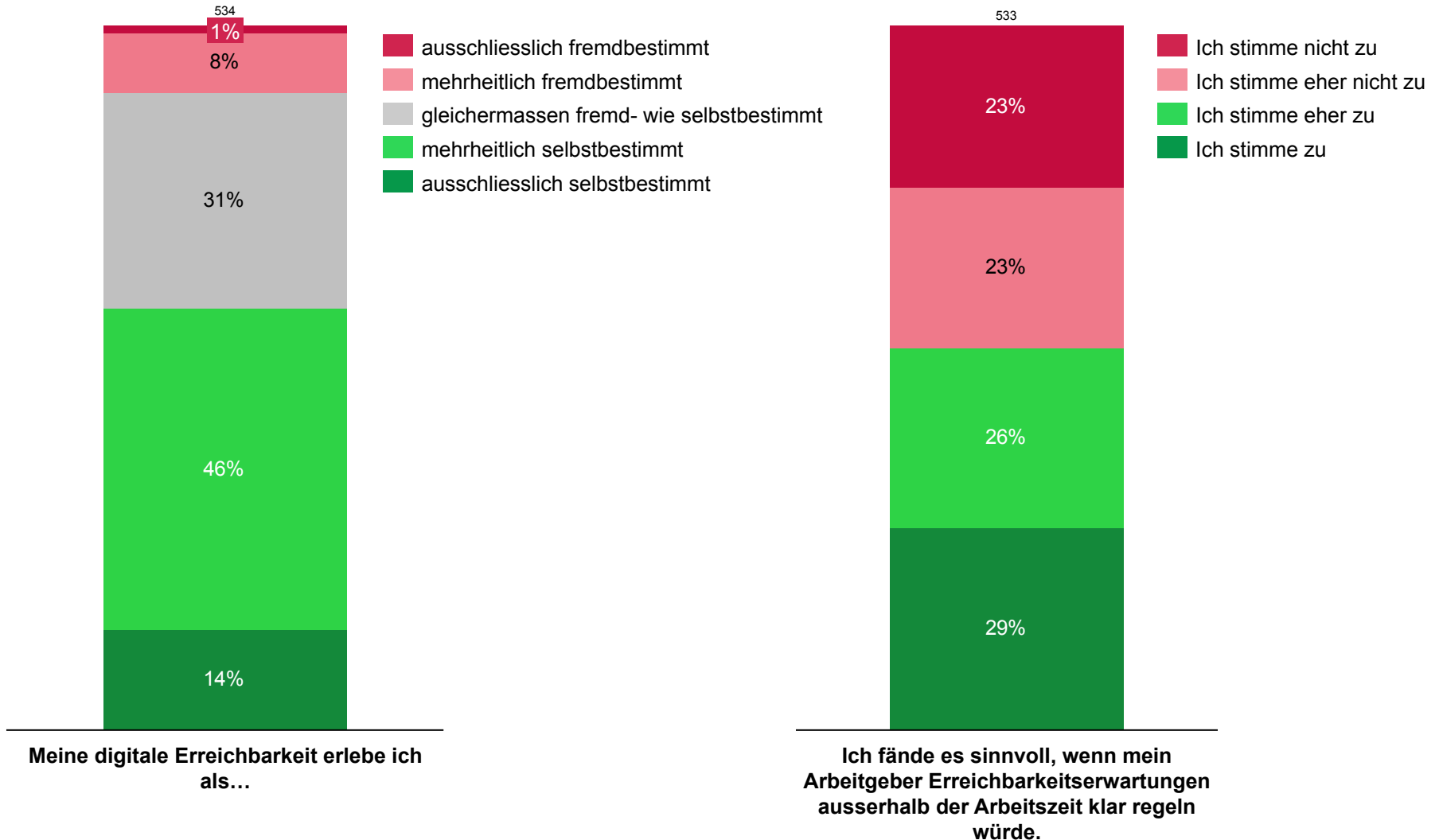


Führungskräfte / Selbständige

Über je mehr Führungsverantwortung jemand verfügt, desto unwichtiger wird die Trennung von Arbeits- und Freizeit und desto weniger gelingt eine klare Trennung auf der obersten Führungsstufe.

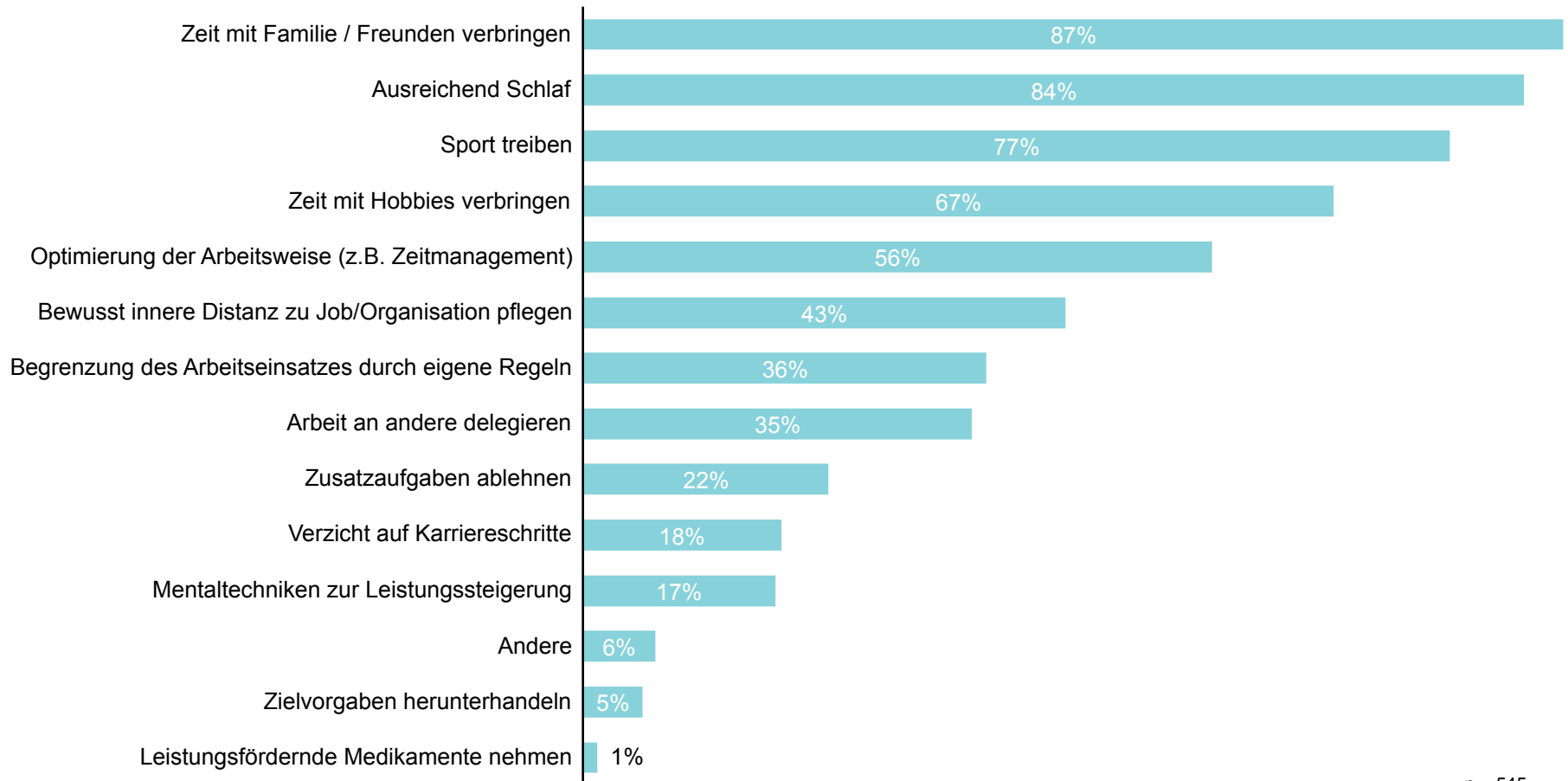
Grösser sind die Differenzen zwischen selbständige und unselbständig Erwerbstätigen: 52 Prozent der Selbständigen ist die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit unwichtig, bei den Angestellten sind es lediglich 31 Prozent.

Die Mehrheit erlebt Erreichbarkeit als selbstbestimmt, möchte dennoch klarere Regeln.



Familie und Freunde, Schlaf und Sport sind für viele zentral für ihre Leistungsfähigkeit.

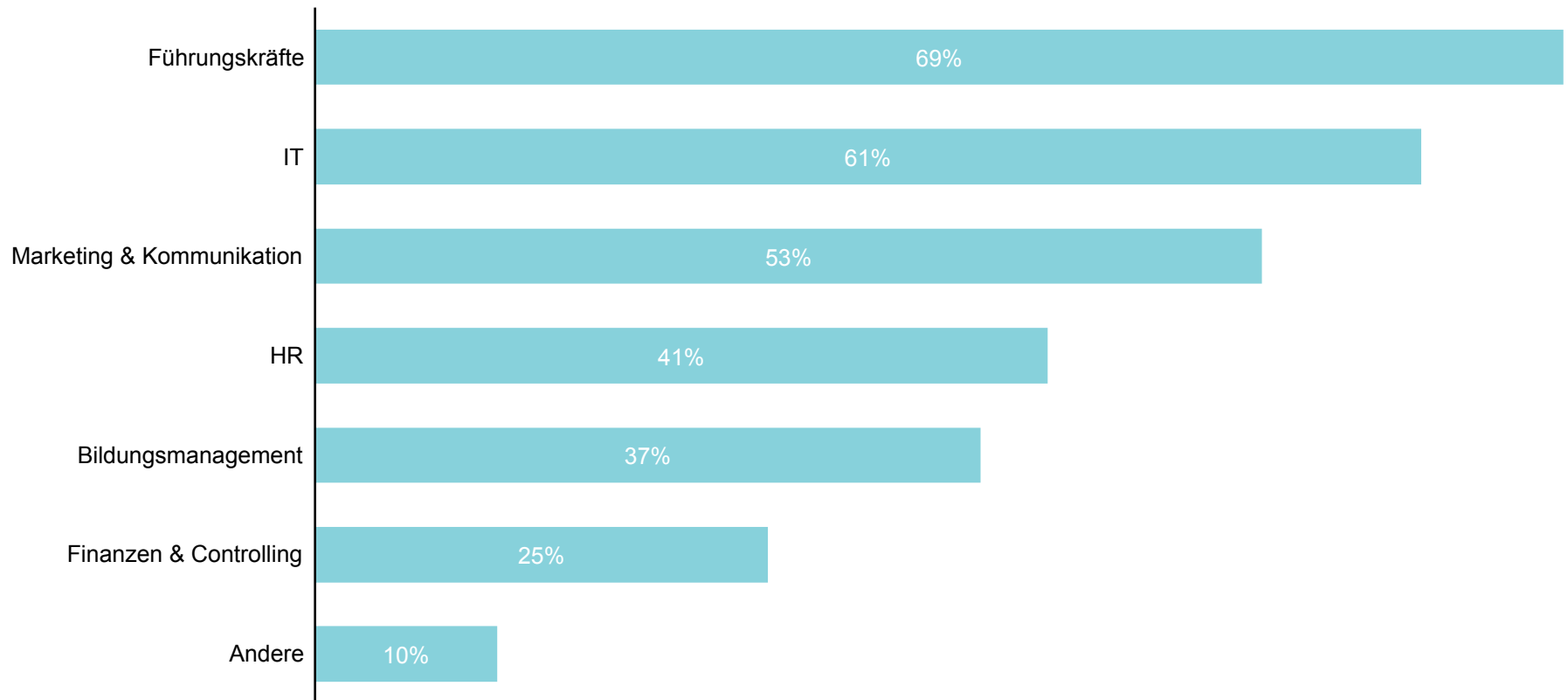
Welche Strategien helfen Ihnen, um nachhaltig leistungsfähig zu bleiben?



n = 545

Führungskräfte, IT und Kommunikationsfachleute sind stärker unter Druck geraten.

Wer ist Ihrer Einschätzung nach durch die Digitalisierung stärker unter Druck geraten?



n = 545

Arbeits- und Führungs- kräfte der Zukunft



Arbeitskraft der Zukunft

In Zukunft werde ich eine wertvolle Arbeitskraft sein, wenn ich...



Führungskraft der Zukunft

In Zukunft werde ich eine wertvolle Führungskraft sein, wenn ich...

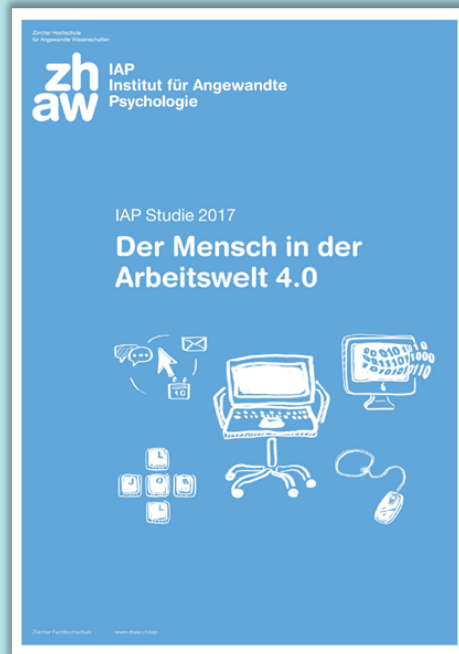


Digitale Kompetenz der Zukunft

In Zukunft werde ich digital kompetent sein, wenn ich...



Im November 2017 veröffentlicht das IAP Institut für Angewandte Psychologie in Ergänzung zur vorliegenden Studie die Ergebnisse aus vertiefenden Interviews mit Schweizer Fach- und Führungskräften zum Thema «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0»
zhaw.iap.ch



CAS Psychologie in
der Arbeitswelt 4.0
zhaw.ch/iap/cas-pia

Prof. Dr. Christoph Negri
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfungstweidstrasse 96
Postfach 707
8037 Zürich
christoph.negri@zhaw.ch; www.zhaw.iap.ch