

IAP Studie 2021 – 5. Studie der IAP Studienreihe

Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0

Eine Monitoring-Studie mit Ausblick



Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pflingstweidstrasse 96, Postfach, CH-8037 Zürich

Projektleitung

Ellen Gundrum, Dr. Anna-Lena Majkovic

Autorinnen Bericht

Dr. Anna-Lena Majkovic, Ellen Gundrum

Sounding Board

Prof. Dr. Christoph Negri, Urs Blum, Prof. Dr. Andres Pfister

Statistische Auswertung

Flavio Fortiguerra, Dr. Stephan Toggweiler, Dr. Anna-Lena Majkovic

Illustrationen

Vollkorn Design – Illustration & Grafik

Zitationshinweis

Majkovic, A.-L., Gundrum E., Toggweiler, S. & Fortiguerra, F. (2021). IAP Studie 2021: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weitere Informationen

zhaw.ch/iap/studie

IAP Studienreihe im Überblick

- | | |
|------|--|
| 2017 | 1. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 1)
Quantitative Umfrage mit 629 Fach- und Führungskräften |
| 2018 | 2. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 2)
Qualitative Interviews mit 23 Fach- und Führungskräften |
| 2019 | 3. IAP Studie: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz
Qualitative Interviews mit 22 Personen |
| 2020 | 4. IAP Studie: Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten
Qualitative Interviews mit 32 Fach- und Führungskräften |
| 2021 | 5. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Monitoring-Studie)
Quantitative Umfrage mit 641 Fach- und Führungskräften |

Alle Studien stehen auf zhaw.ch/iap/studie zum Download bereit.

Inhaltsverzeichnis

1. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0: Ein Vergleich der IAP Studien 2017 / 2021	3
1.1. Theoretischer Hintergrund und Methodik	3
1.2. Stichprobe: Fach- und Führungskräfte in der Schweiz	4
2. Digitalisierung	5
2.1. 2021: Verständnis Digitalisierung	5
2.2. Digitalisierung auf Organisationsebene	6
2.3. 2021: Wie Fach- und Führungskräfte Digitalisierung erleben	6
2.4. 2021: Kontinuierliche Kompetenzentwicklung gefordert	9
2.5. 2021: Chancen der Digitalisierung	10
2.6. 2021: Digitalisierung bringt vielfältige Herausforderungen	10
3. Mobil-flexibles Arbeiten und Homeoffice	12
3.1. Räumlich flexibles Arbeiten	12
3.2. Auswirkungen Home-Office	14
4. HR und Personalentwicklung	16
4.1. Rekrutierung	16
4.2. Umgang mit Digitaler Diversität	17
4.3. Zukünftige Herausforderungen und Chancen im HR & L&D	18
4.4. Gestaltung zukünftiger Weiterbildungsangebote	19
4.5. Erfolgskritische Kompetenzen für den Digitalen Wandel	20
5. Führung 4.0	22
6. Permanente Erreichbarkeit	26
7. Strategien Bewältigung Digitaler Wandel	28
8. Fazit	30
Abbildungsverzeichnis	32
Literaturverzeichnis	34

1. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0: Ein Vergleich der IAP Studien 2017 / 2021



1.1. Theoretischer Hintergrund und Methodik

Digitalisierung – ein aktueller Begriff in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Die Digitale Transformation der Arbeitswelt steht häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, der Automatisierung von Routineaufgaben und Prozessen und der technologiebasierten Kreativität von neuen Arbeits- und Zeitmodellen. Die Anzahl von Trendberichten, Praxisbeispielen und Ratschlägen zur erfolgreichen Bewältigung des Digitalen Wandels sind inzwischen unüberschaubar. Häufig stehen dabei Empfehlungen zur Ausgestaltung technologiebasierter Geschäftsmodelle, die Nutzung von Big Data und Automatisierung zwecks Effizienzsteigerung auf allen Organisationsebenen im Vordergrund. Die Veränderungen erfassen nicht nur industriell geprägte Tätigkeiten, sondern im hohem Masse auch Dienstleistungen verschiedener Branchen.

Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und -prozessen hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die Produktion von Produkten und das Erbringen von Dienstleistungen, sondern auch auf die Qualität der menschlichen Arbeit und Zusammenarbeit. Monotone und daher auch psychisch belastende Arbeit soll aufgrund technologischer Entwicklungen möglichst minimiert werden (u.a. Lehmer & Mattes, 2017 & Bundesrat Schweiz, 2017). Die Befürchtungen um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes und der möglichen Disruption der eigenen Erwerbsbiographie betroffener Arbeitsgruppen gilt es weiterhin zu thematisieren.

Perspektivisch wird Technologie unser Verhalten und Erleben in der Arbeitswelt nachhaltig prägen. Wie erlebt der Mensch diesen technologiegetriebenen Wandel einer sich zunehmenden digitalisierenden Arbeitswelt? Sehen sich Arbeitskräfte als aktive Gestalter*innen des Wandels, welche selbstbestimmt Einfluss auf Qualität und Art der Digitalisierung von Arbeit nehmen können? Was sind die arbeits- und gesundheitspsychologischen Implikationen einer zunehmenden Flexibilisierung von Zeit und Ort von Arbeit? Welche Chancen aber auch Risiken bieten grössere Freiheiten in der Arbeitsgestaltung? Wie wirkt sich der Digitale Wandel auf Führung aus?

Das IAP Institut für Angewandte Psychologie widmet sich diesen und anderen Fragestellungen seit 2017 in der jährlichen Trendstudienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0». In empirisch basierten Datenerhebungen wird der Mensch in einer sich digitalisierten und agilen Arbeitswelt in den Fokus gerückt. Die vorliegende Studie repräsentiert die 2. Datenerhebung einer quantitativen Fragebogenuntersuchung aus dem Jahr 2017. Hauptziel der aktuellen Untersuchung ist eine Bestands- und Veränderungsmessung des Erlebens des Digitalen Wandels von Fach- und Führungskräften in der Schweiz

2017 - 2021. Welche Veränderungen, aber auch welche Konstanten sind festzustellen? Des Weiteren wirft die aktuelle Trendstudie einen detaillierten Blick auf die Wahrnehmung des Digitalen Wandels aus der Perspektive Führung, Human Resources Management und Personalentwicklung.

1.2. Stichprobe: Fach- und Führungskräfte in der Schweiz

Die unten aufgeführten Abbildungen 1 - 2 vergleichen die Stichproben der Studien 2017 und 2021. Insgesamt haben 641 Personen an der Studie 2021 teilgenommen. Die Stichproben beider Studien ähneln sich stark hinsichtlich der Kennwerte Selbständigkeit, Ausbildung, Geschlecht und Alter. Auffallend ist erneut der vergleichbare hohe Bildungsabschluss der Stichprobe 2021. Mit 67% hat eine sehr hohe Prozentzahl mindestens einen Fachhochschulabschluss. Mit 41% ist die Anzahl Teilnehmenden aus kleinen und mittleren Unternehmen etwas grösser als die Erhebung 2017.

Abbildung 1: Stichprobenvergleich 2017 / 2021

Studie 2017

- Dezember 2016 – Januar 2017
- N = 629
- Ein Drittel aus KMU, zwei Drittel Grossunternehmen
- 1 von 10 Befragten ist selbstständig
- 70% haben mindestens einen **Fachhochschulabschluss**
- 45% ♂, 55% ♀
- Durchschnittsalter: 45 Jahre

Abbildung 2: Stichprobenvergleich 2017 / 2021

Studie 2021

- März – April 2021
- N = 641
- 41% aus KMU, 59% Grossunternehmen
- 1 von 10 Befragten ist selbstständig
- 67% haben mindestens einen **Fachhochschulabschluss**
- 45% ♂, 55% ♀
- Durchschnittsalter: 48 Jahre

2. Digitalisierung



2.1. 2021: Verständnis Digitalisierung

In Medien, Praxis und Wissenschaft wird der Begriff Digitalisierung sehr unterschiedlich definiert. Eine eindeutige Begriffsfindung gestaltet sich nach wie vor schwierig. Synonyme wie «Arbeitswelt 4.0», «Industrie 4.0», «IoT Internet of Things» und «Automatisierung», um nur eine kleine Auswahl zu benennen, verdeutlichen ein sehr breites und ausdifferenziertes Verständnis von Digitalisierung. Technologische Veränderungen beziehen sich nicht mehr nur auf den industriellen Sektor, sondern haben Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen, Arbeitsformen und Arbeitsmethoden in der gesamten Arbeitswelt. Die IAP Studie 2021 wurde daher erneut mit der offenen Frage nach dem Verständnis von Digitalisierung eröffnet. Erneut konnten über 1600 Nennungen thematisch sortiert und gruppiert werden. Vergleichbar mit der Datenerhebung von 2017 zählen auch in 2021 die Schlagwörter Digitalisierung von Arbeitsprozessen und -inhalten, die Anwendung neuer Medien und Technologien und digitale Kommunikation zu den häufigsten Nennungen. Stärker thematisch in den Vordergrund tritt in der aktuellen Befragung die Bedeutung von mobil-flexiblen Arbeitsformen (s. Abbildung 3).

Abbildung 3: 2021: Was wird unter Digitalisierung verstanden?



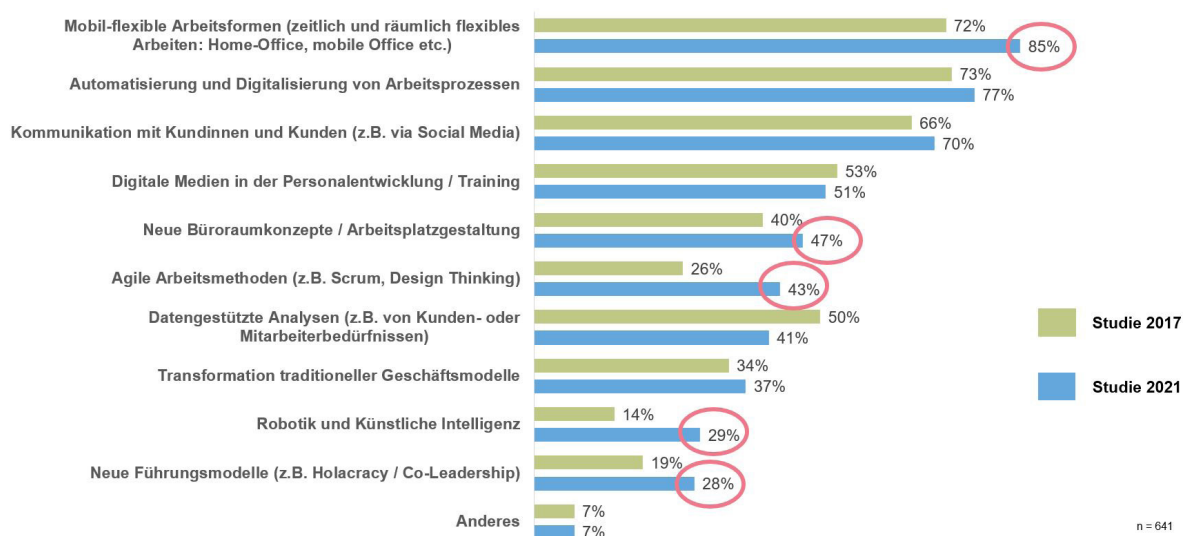
In der vorliegenden Studie betonen wir ein Verständnis von Digitalisierung als einen Prozess des sozio-ökonomischen Wandels durch Informationstechnologien. Die Digitalisierung, basierend auf der Einführung digitaler Technologien, darauf aufbauende Anwendungssysteme und deren Vernetzung, verursacht grundlegende strukturelle Veränderungen in verschiedenen Wirtschaftssektoren und Arbeitsmarktsegmenten. Gemäss Hirsch-Kreinsen (2016) folgte nach einer ersten Phase der systematischen Nutzung von grösseren Datenbeständen und Informationen in Dienstleistungssektoren wie Musik, Pu-

blikation, Medien und Finanzwirtschaft Ende der 1990er Jahre eine zweite anhaltende Phase, in der auch physikalische Objekte digitalisiert werden (i.e. Internet der Dinge, cyber-physikalische Systeme). Die folgenden Fragen spezifizieren in den meisten Fällen welcher Aspekt von Digitalisierung thematisiert wird. Allgemeine Verwendung des Begriffs Digitalisierung in der vorliegenden Befragung beziehen sich auf das Verständnis der befragten Teilnehmenden.

2.2. Digitalisierung auf Organisationsebene

Anhand von vorgegebenen Antwortkategorien (mit der Option weiterer Nennungen) schilderten die Befragten die wesentlichen Themenschwerpunkte des Digitalen Wandels im eigenen Unternehmen. Als wesentliche Veränderung ist die zunehmende Beschäftigung mit unterschiedlichen Facetten der Digitalisierung zu benennen (s. Abbildung 4). Tendenziell noch häufiger werden die Digitalisierungsinhalte innovative Bürogestaltungskonzepte, zeitlich und räumlich unabhängiges Arbeiten und die Anwendung agiler Arbeitsmethoden (u.a. Scrum, Design Thinking) im Jahr 2021 identifiziert. Vermehrt in den Fokus rücken auch die die Aspekte Künstliche Intelligenz und neue Führungsmodelle.

Abbildung 4: 2017 / 2021: Wie beschäftigen sich Organisationen bislang mit Digitalisierung?

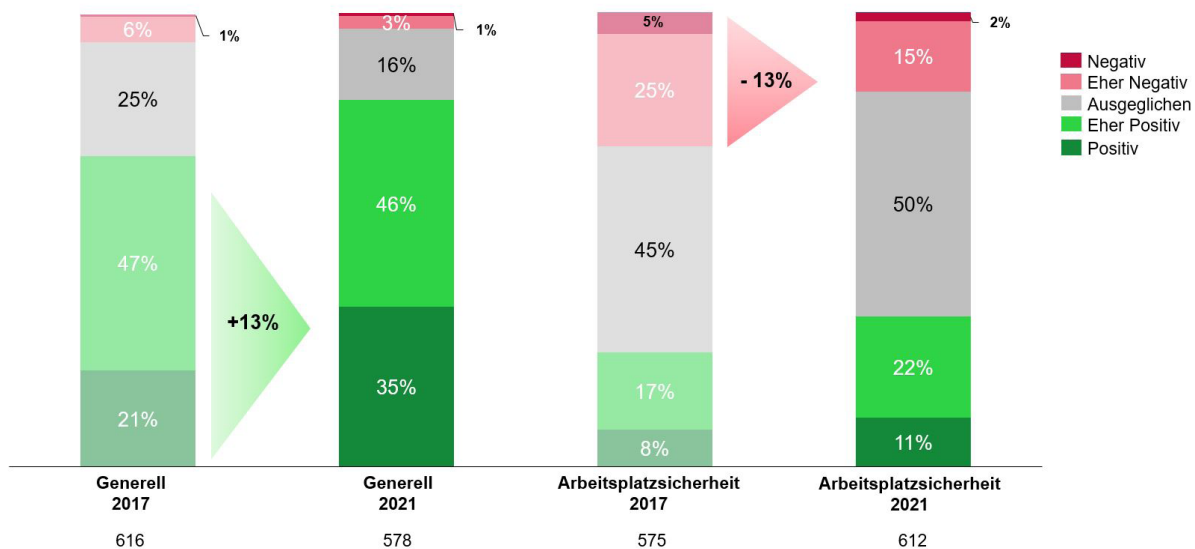


2.3. 2021: Wie Fach- und Führungskräfte Digitalisierung erleben

Die Frage nach der persönlichen Bewertung des Digitalen Wandels verdeutlicht, dass die Fach- und Führungskräfte in der vorliegenden Studie 2021 die Veränderungen etwas positiver im Vergleich zu 2017 einstufen. Die potenzielle Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes wird im Vergleich zur ersten Erhebung sogar als weniger kritisch eingestuft. An dieser Stelle sollte erneut auf die hohe fachliche

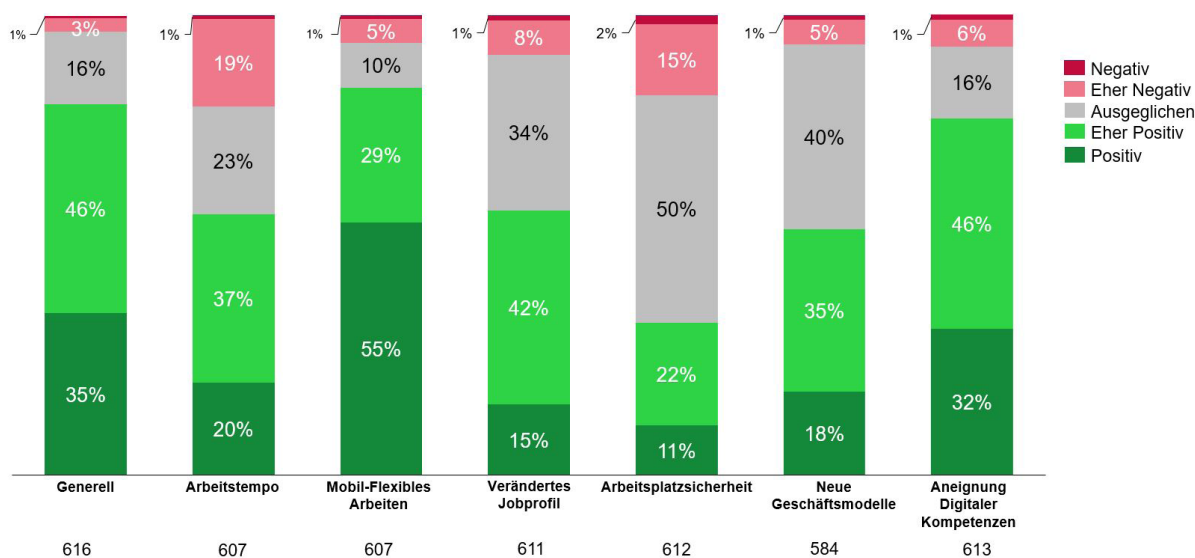
Qualifizierung der Stichprobe verwiesen werden. Gut ausgebildete Fachkräfte sehen aufgrund ihres Kompetenzprofils ihren Arbeitsplatz im Digitalen Wandel eventuell weniger gefährdet als geringer qualifizierte Arbeitskräfte (s. Abbildung 5).

Abbildung 5: 2017 / 2021: Wie erleben Sie persönlich die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen?



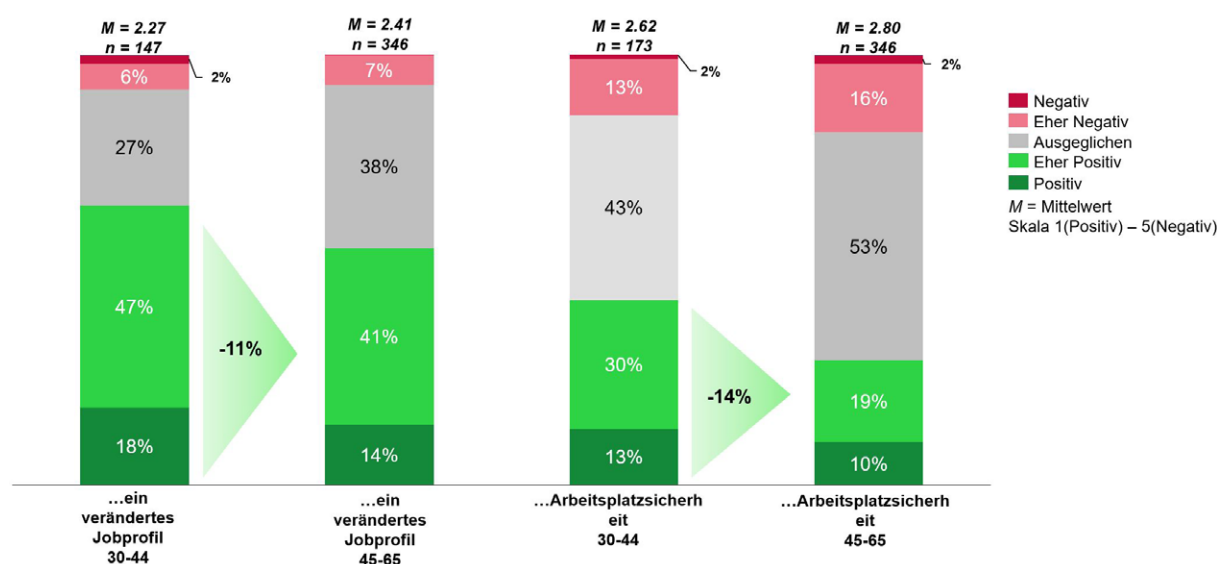
Die Veränderungen des Digitalen Wandels werden gemäss der befragten Fach- und Führungspersonen auch 2021 als überwiegend positiv eingestuft. Eine deutliche Mehrheit schätzt nach wie vor mobil-flexibles Arbeiten und die Aneignung digitaler Kompetenzen. Die Veränderungen des Jobprofils empfindet erneut eine grosse Anzahl der Befragten als förderlich (s. Abbildung 6).

Abbildung 6: 2021: Wie erleben Sie persönlich die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen?



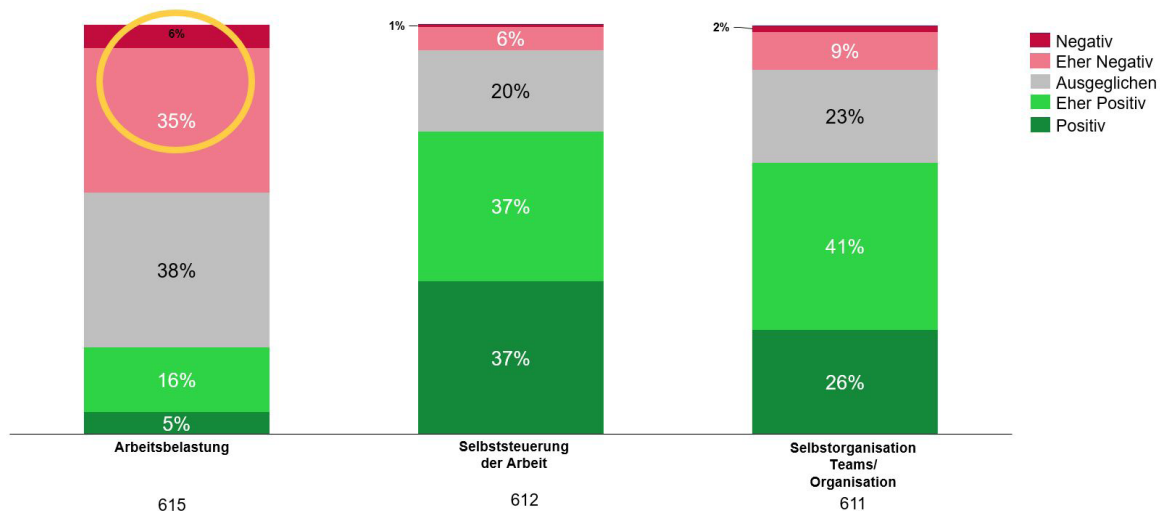
In den Daten der IAP Studie 2021 lassen sich statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen im persönlichen Erleben des Digitalen Wandels in Bezug auf ein verändertes Jobprofil und subjektiv empfundene Arbeitsplatzsicherheit feststellen. Jüngere Personen im Alter zwischen 30 – 44 Jahren empfinden die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Jobprofil ($p = 0.038$) und ihre Arbeitsplatzsicherheit ($p = 0.018$) positiver als Personen im Alter zwischen 45 – 65 Jahren (s. Abbildung 7). Eine mögliche Interpretation dieser Unterschiede liegt darin, dass Personen zwischen 33 - 44 Jahren früher in ihrer Erwerbsbiographie mit Anpassungen ihres Tätigkeitsfelds angesichts Digitaler Transformation konfrontiert wurden. Dieser Erfahrungshintergrund lässt sie möglicherweise optimistischer die Auswirkungen auf zukünftige Beschäftigungsfelder und ihre Karrierechancen einschätzen. Jüngere Arbeitnehmende sehen eventuell noch grössere Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung aufgrund ihrer noch verbleibenden Erwerbsbiographie und blicken daher weniger besorgniserregt auf ihre eigene Arbeitsplatzsicherheit.

Abbildung 7: 2021: Wie erleben Sie Digitalisierung in Ihrer Organisation in Bezug auf...



Die Studie 2021 beleuchtete zusätzlich das persönliche Erleben der eigenen Arbeitsbelastung, der wahrgenommenen Selbstführung von Arbeitsinhalten und -prozessen und der Möglichkeit der Selbstorganisation auf Team- und Organisationsebene (s. Abbildung 8). Eine deutliche Mehrheit der Befragten erlebt Selbststeuerung auf individueller und auf Team- und Organisationsebene als positiv. Mit 41% betont allerdings fast die Hälfte der Befragten ein subjektiv hohes Empfinden von Arbeitsbelastung.

Abbildung 8: 2021: Wie erleben Sie persönlich die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen



2.4. 2021: Kontinuierliche Kompetenzentwicklung gefordert

Ein zusätzlicher neuer Fokus der Erhebung 2021 lag auf der Einschätzung der Belastung und dem Schwierigkeitslevel der eigenen Arbeit angesichts digitaler Veränderungen. Mit 46% nimmt fast die Hälfte der Stichprobe die Arbeit als anstrengender und belastender im Digitalen Wandel wahr. Eine überwiegende Mehrheit gibt an, dass Digitalisierung eine stetige Herausforderung an die eigene Lern- und Entwicklungsbereitschaft stellt (s. Abbildung 9).

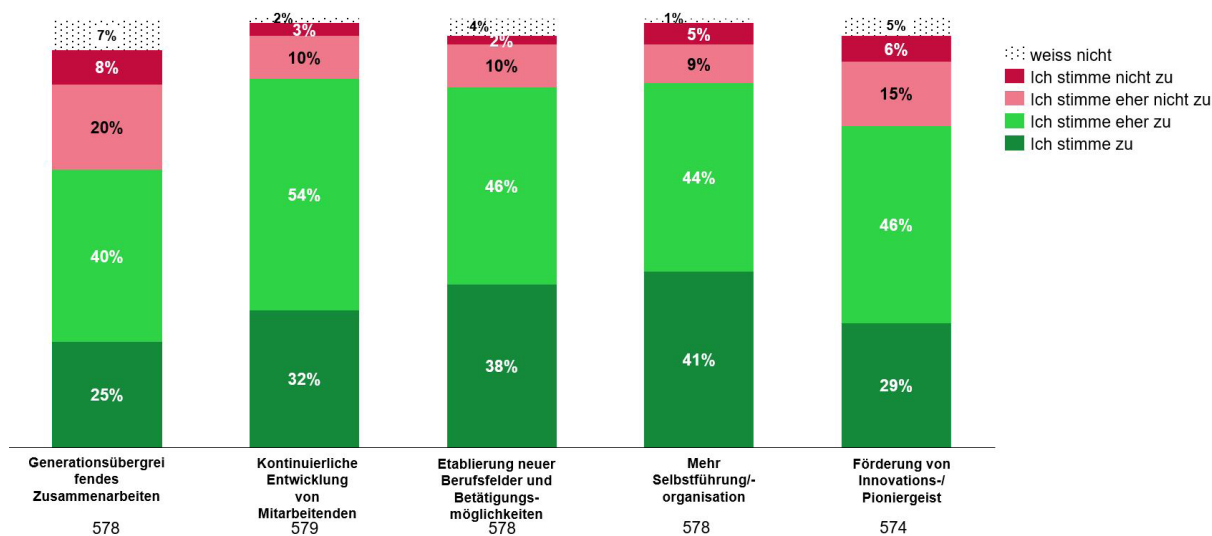
Abbildung 9: 2021: Die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen....



2.5. 2021: Chancen der Digitalisierung

Die Studie 2021 fragte die Teilnehmenden zusätzlich nach Chancen der zunehmenden Digitalisierung von Arbeitsprozessen und -inhalten (s. Abbildung 10). Insgesamt finden die unten aufgeführten Antwortdimensionen positive Bewertungen. Insbesondere wird mit 85% die Option der vermehrten Selbstführung auf Organisationsebene und mit 75% die Förderung eines Innovationsgeist als Chance der Digitalisierung wahrgenommen.

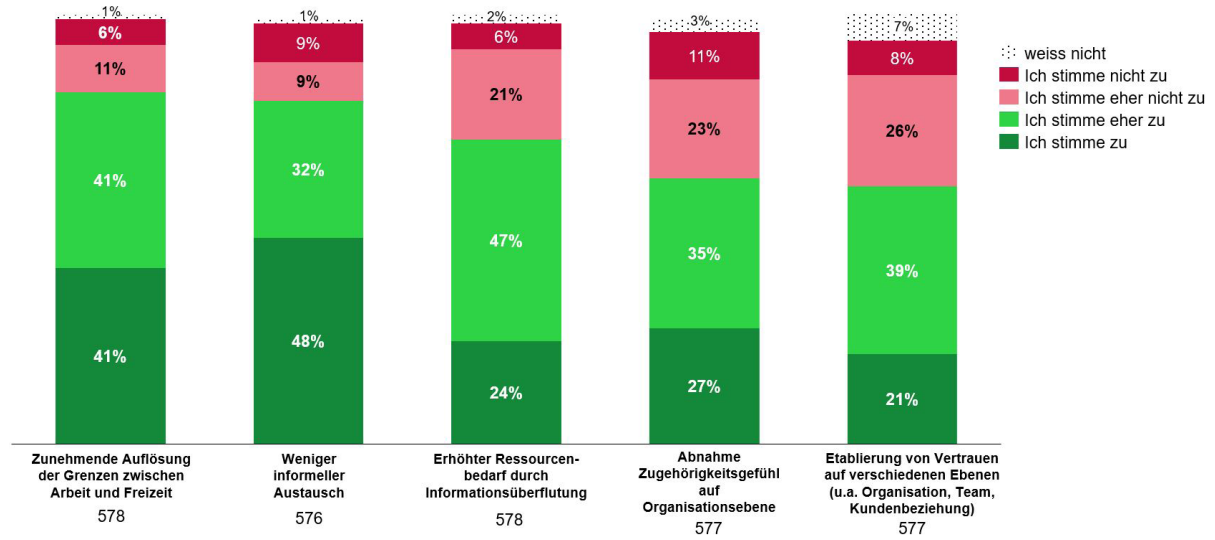
Abbildung 10: 2021: Welche Chancen identifizieren Sie in Ihrem Arbeitsalltag im Zusammenhang mit Digitalisierung?



2.6. 2021: Digitalisierung bringt vielfältige Herausforderungen

Neu beleuchtete die IAP Studie 2021 auch die Herausforderungen des Digitalen Wandels. Mit einer deutlichen Mehrheit von 82% identifizieren die befragten Fach- und Führungskräfte die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit als Herausforderung. Weitere Hürden sehen die Befragten in der Abnahme des informellen Austauschs (80%) angesichts verminderter Präsenz vor Ort und des erhöhten Ressourcenbedarfs angesichts zunehmender Informationsüberflutung (71%) (s. Abbildung 11).

Abbildung 11: 2021: Welche Herausforderungen identifizieren Sie in Ihrem Arbeitsalltag im Zusammenhang mit Digitalisierung?





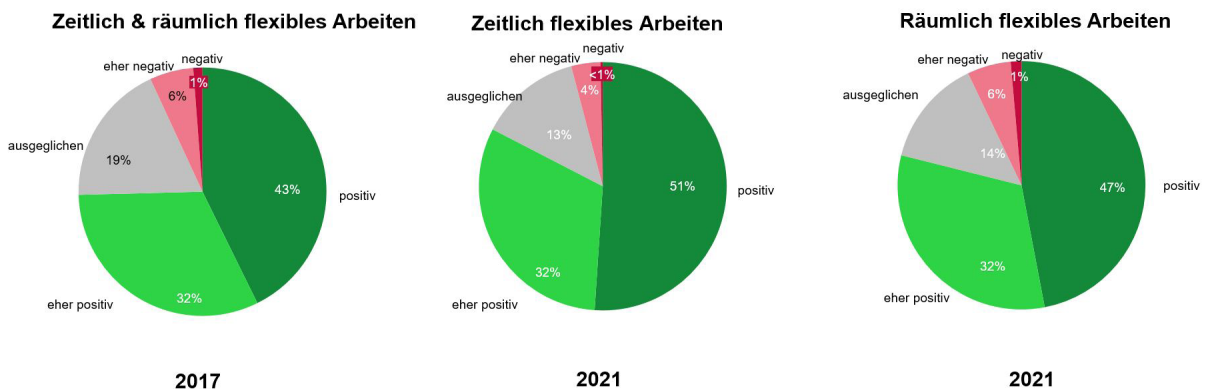
3. Mobil-flexibles Arbeiten und Homeoffice

3.1. Räumlich flexibles Arbeiten

Angesichts der permanenten Verfügbarkeit des Internets und der zunehmenden Vernetzung stehen orts- und zeitunabhängige Arbeitsausübungen vermehrt im Fokus. Für die Unternehmen bietet die zunehmende Flexibilisierung Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch Einsparung von Büroräumlichkeiten und Wegzeiten. Örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten bringt auch den Arbeitnehmenden potenzielle Vorteile, indem der Arbeitsweg eingespart werden kann und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vereinfacht wird.

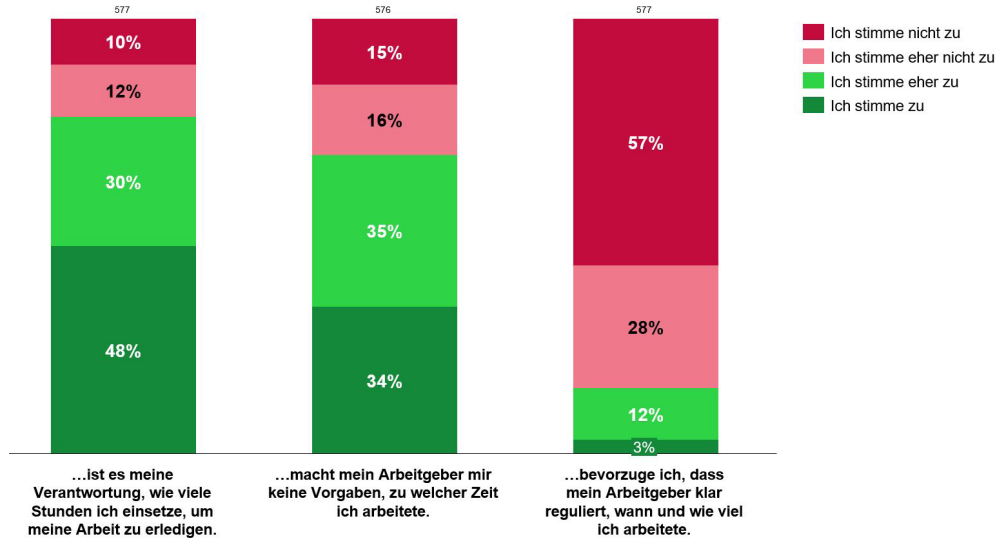
Obwohl die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit als Herausforderung in der Studie benannt wird, schätzen drei Viertel der Befragten die Möglichkeit des zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitens auch in der aktuellen Studie als positive Begleiterscheinung der zunehmenden Digitalisierung ein (s. Abbildung 12). Diese Ergebnisse sind vor dem Hintergrund einer längeren Phase des pandemiebedingten Home-Office bemerkenswert. Die befragten Fach- und Führungskräfte scheinen die Möglichkeiten des Home-Office nach wie vor zu schätzen.

Abbildung 12: 2017 / 2021: Wie erleben Sie zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten aktuell?



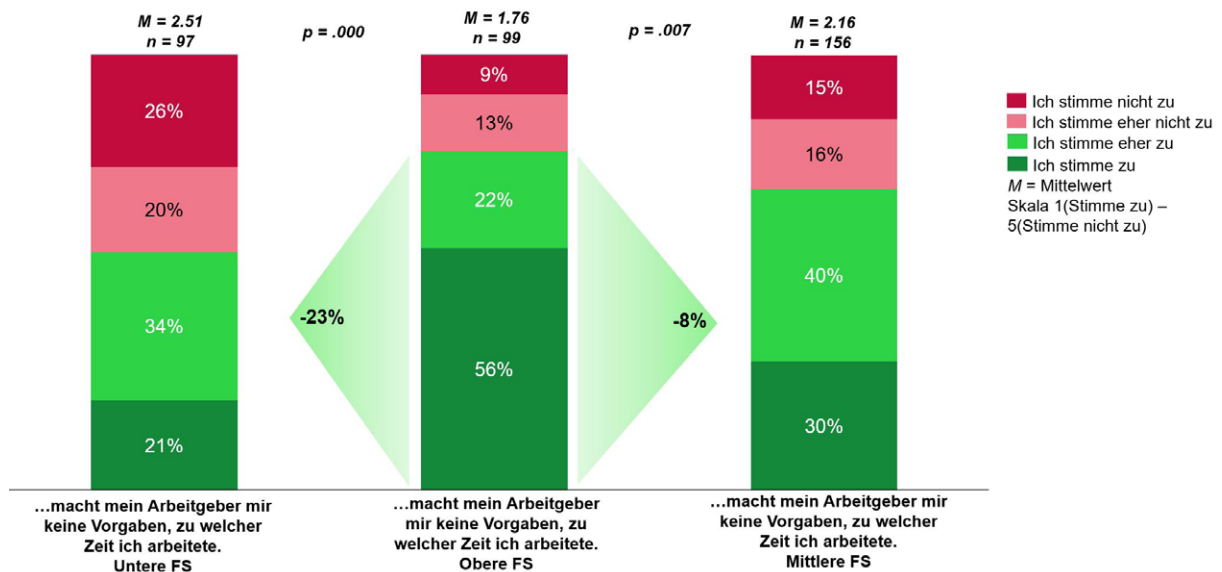
Die grosse Mehrheit der Befragten ist bezüglich des Arbeitsaufwands (78%) und des Arbeitszeitpunkts (69%) autonom. Eine grosse Mehrheit (85%) wünscht sich nicht, dass ihr Arbeitgeber dies klarer reguliert (s. Abbildung 13).

Abbildung 13: 2021: In meiner aktuellen Arbeitssituation...



Signifikante Unterschiede sind in Bezug auf Vorgaben durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin zwischen unterschiedliche Führungsstufen zu beobachten. Personen aus der obersten Führungsstufe haben naturgemäss eine grössere Eigenverantwortung, sind daher autonomer und erhalten im Vergleich zu Personen aus mittlerer ($p = 0.007$) und unterer Führungsstufen ($p < 0.001$) weniger Vorgaben bezüglich Arbeitszeitpunkt durch den Arbeitgeber (s. Abbildung 14).

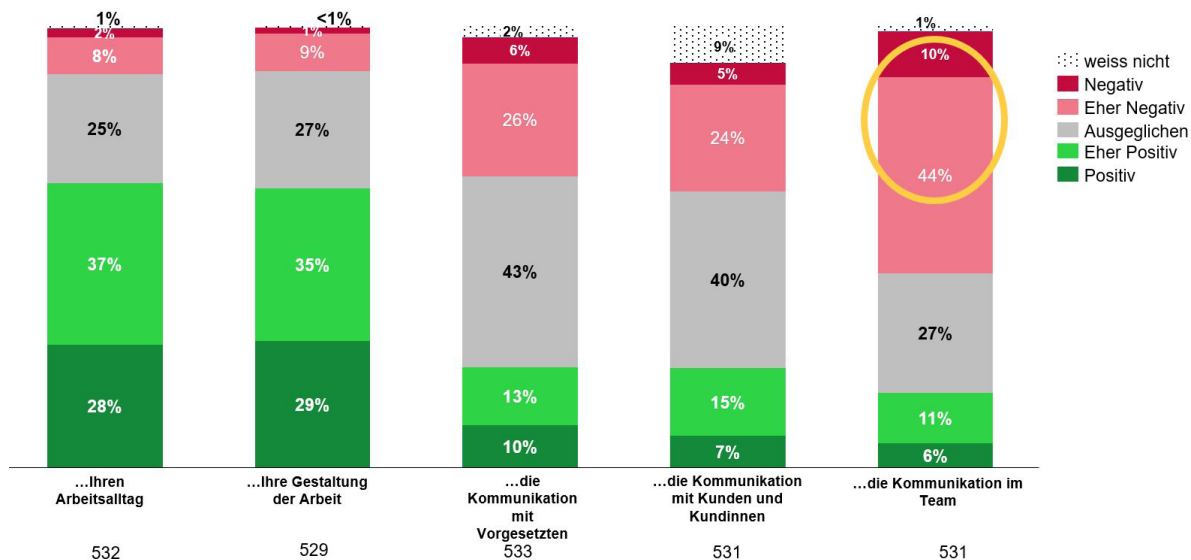
Abbildung 14: 2021: In meiner aktuellen Arbeitssituation...



3.2. Auswirkungen Home-Office

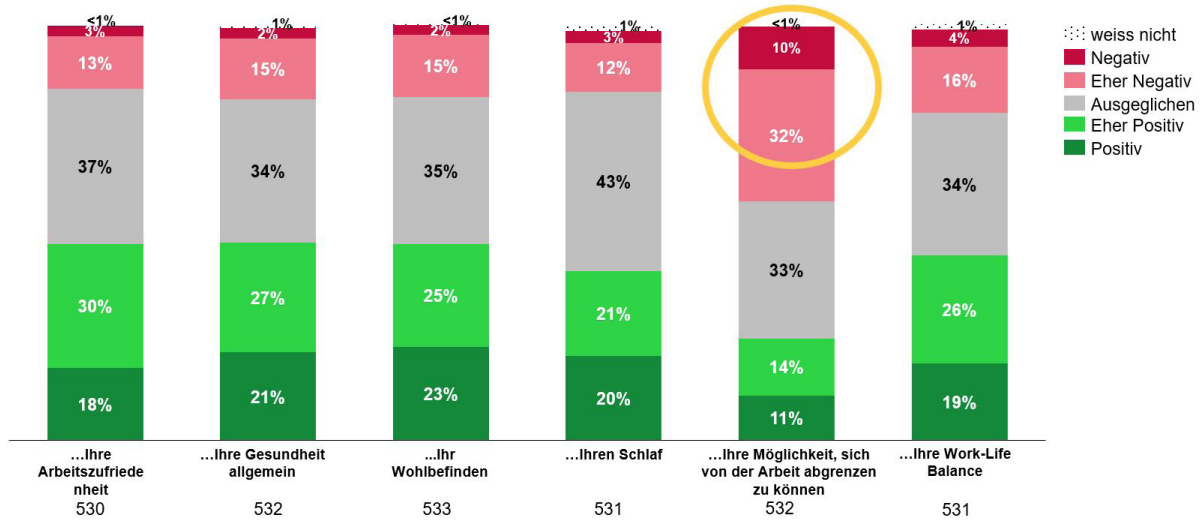
Die untenstehenden Frage-Items beleuchten neu in der aktuellen Studie 2021 die Auswirkungen des verstärkten Home-Office angesichts der Corona Pandemie. Die Abbildung 15 verdeutlicht, dass die Teilnehmenden deutlich positive Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag (65%) und auf die Gestaltung der Arbeit (64%) angesichts des verstärkten Home-Office erleben. Allerdings scheint die Kommunikation insgesamt und besonders auf Team-Ebene angesichts der zunehmenden Verlagerung von Arbeit ins Home-Office zu leiden. 55 % der Befragten schätzen die Auswirkungen auf die Kommunikation im Team im Home-Office eher schlechter ein.

Abbildung 15: 2021: Wie erleben Sie die Auswirkungen des aktuell verstärkten Home-Office auf...



Das verstärkte Home-Office hat bei knapp der Hälfte der Befragten erkennbare positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit (48%), auf die Gesundheit allgemein (48%), das Wohlbefinden (48%) und auf den Schlaf (41%). Deutlich kritischer wird, wie bereits oben erwähnt, die mangelnde Möglichkeit der Abgrenzung von der Arbeit eingestuft (s. Abbildung 16).

Abbildung 16: 2021: Wie erleben Sie die Auswirkungen des aktuell verstärkten Home-Office auf...





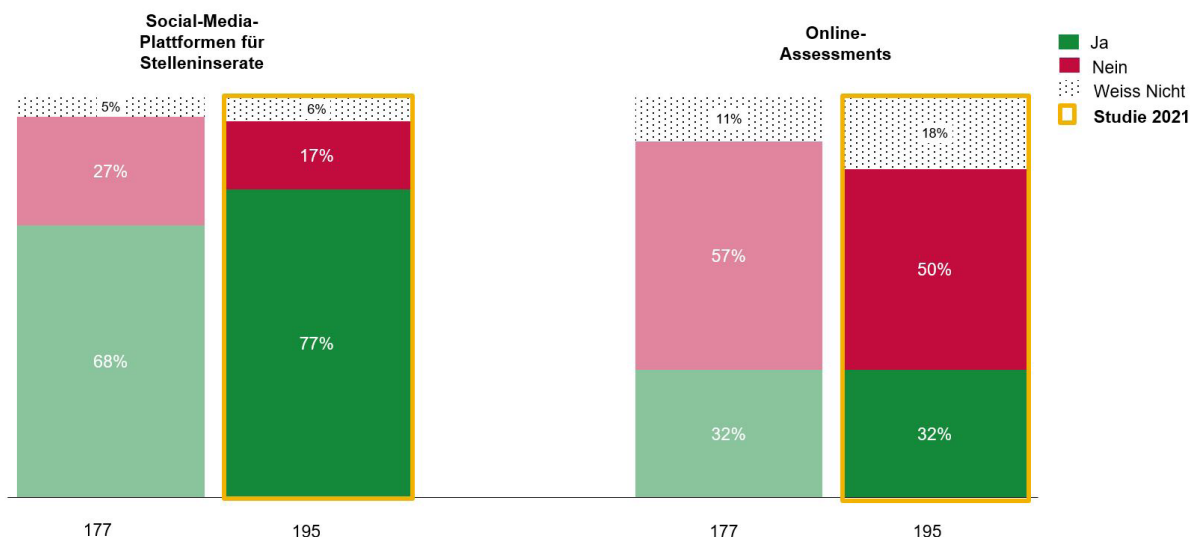
4. HR und Personalentwicklung

Weitgreifende Veränderung wie Digitalisierung, demographischer Wandel und die zunehmende vernetzte Globalisierung haben einschneidende Auswirkungen auf das Aufgabenfeld von Human Resources Verantwortlichen. Die Herausforderungen betreffen Führungskräfte und Mitarbeitende innerhalb der Personalfunktion gleichermassen. Zukünftige Human Resources und Personalentwicklungs-Themenfelder liegen u.a. in der Begleitung von Veränderungsprozessen, der Überprüfung und Anpassung von Führungsmodellen, der Transformation von Jobfamilien und in der Gewinnung von kompetenten Mitarbeitenden für die Digitale Transformation.

4.1. Rekrutierung

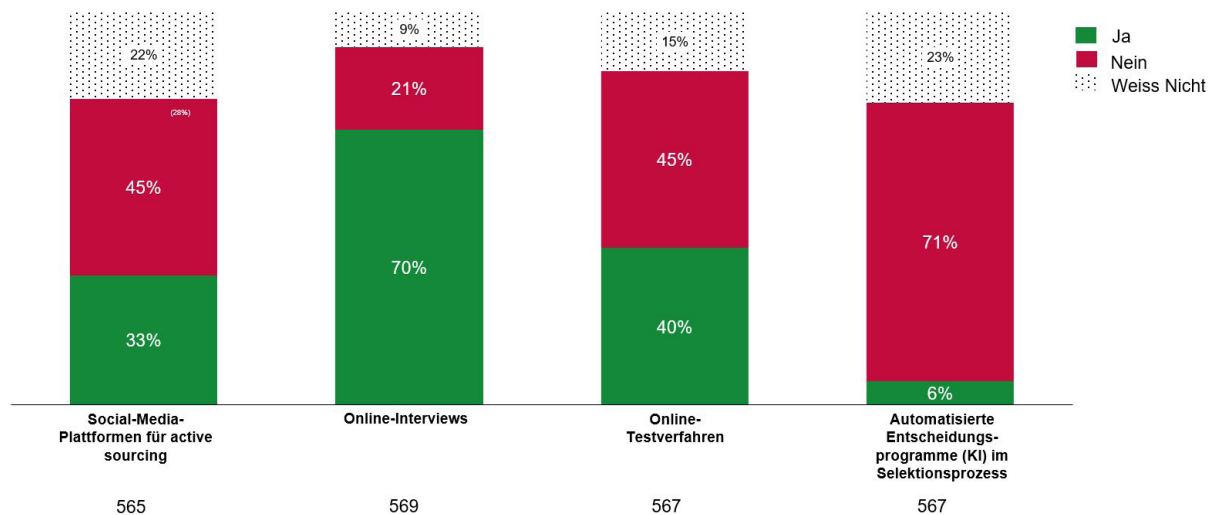
Ein Vergleich der Stichprobe Fachpersonen aus HR- und Personalentwicklung 2017 und 2021 hinsichtlich der Nutzung digitaler Rekrutierungsverfahren ergibt, dass Social-Media Plattformen aktuell noch häufiger zum Einsatz kommen (s. Abbildung 17).

Abbildung 17: 2017 / 2021: Nutzt Ihre Organisation folgende Aspekte für die Rekrutierung? (HR und L&D)



Ein weiterführender Themenblock thematisierte die Art der vermehrt eingesetzten Online- Rekrutierungsverfahren (s. Abbildung 18). So kommen insbesondere Online-Interviews (70%) und Online- Testverfahren (40%) zum Einsatz. Automatisierte Entscheidungsprogramme (KI) werden in Rekrutierungsverfahren nur vereinzelt eingesetzt (6%).

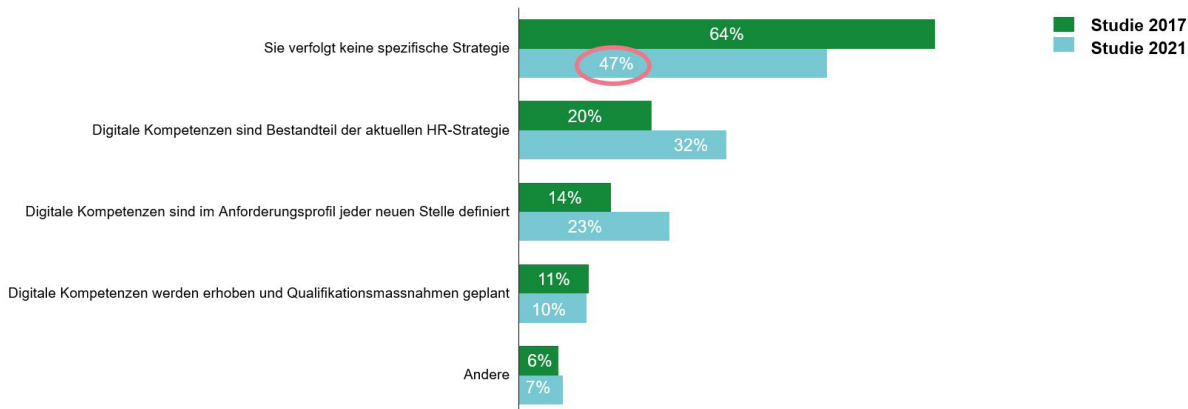
Abbildung 18: 2021: Nutzt Ihre Organisation folgende Aspekte für die Rekrutierung? (HR und L&D)



4.2. Umgang mit Digitaler Diversität

Trotz der zunehmenden Geschwindigkeit des Digitalen Wandels auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Ebene verfolgt die Hälfte der Unternehmen weiterhin keine spezifische Strategie im Umgang mit der digitalen Diversität der Mitarbeitenden. Im Vergleich zur IAP Studie 2017 indizieren mit 32% ein grösserer Anteil der Befragten, dass Digitale Kompetenzen ein Bestandteil der aktuellen HR-Strategien darstellt. Dennoch verfolgen mit 47% der Unternehmen 2021 noch weniger eine Strategie bezüglich der Diversität digitaler Fähigkeiten im Vergleich zu 2017 (s. Abbildung 19). Die explizite Thematisierung unterschiedlicher digitaler Fähigkeiten, der Lernbereitschaft und Offenheit gegenüber digitaler Erneuerungen und Anpassungen findet daher auf HR und L&D Ebene noch nicht ausreichend statt.

Abbildung 19: 2017 / 2021: Wie geht Ihre Organisation mit unterschiedlichen digitalen Fähigkeiten von Mitarbeitenden um? (HR und L&D)

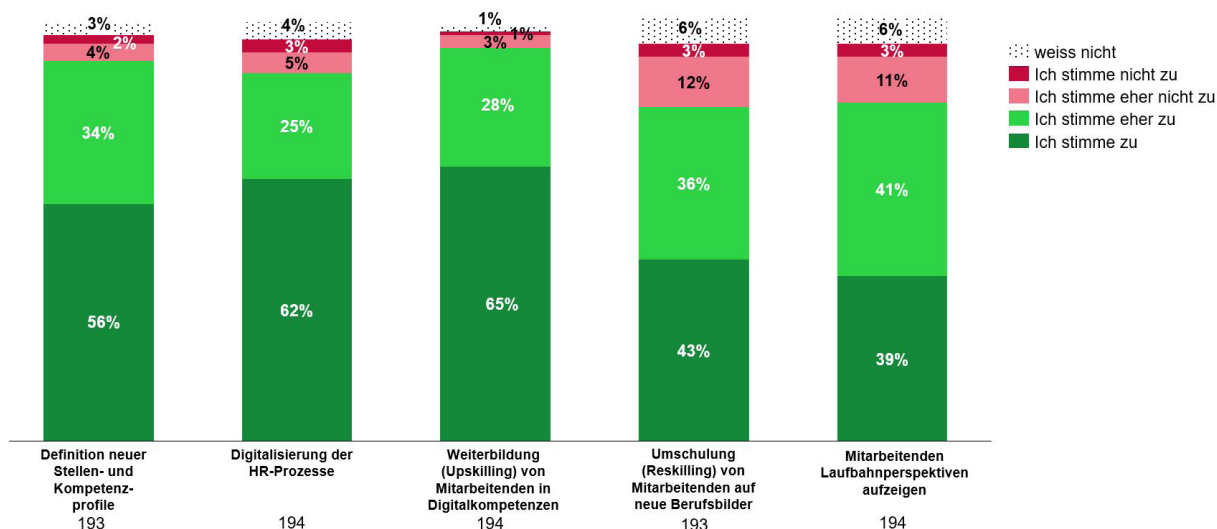


Studie 2017: n = 177
Studie 2021: n = 195

4.3. Zukünftige Herausforderungen und Chancen im HR & L&D

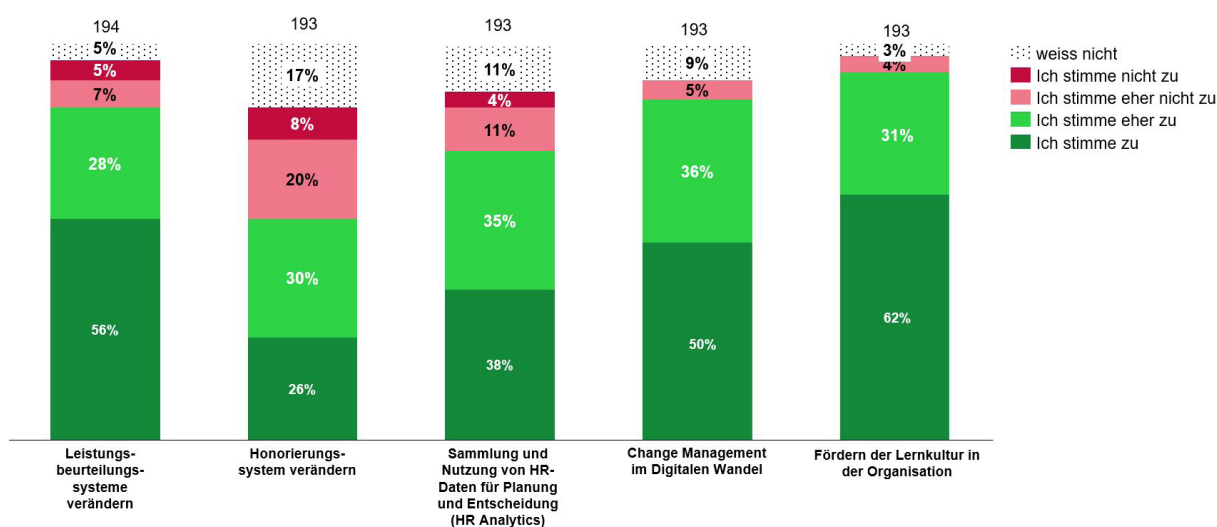
Die Fachpersonen HR und L&D schildern gemäss der Befragung 2021 zahlreiche Herausforderungen im HR. So werden die Konzeption neuer Stellen- und Kompetenzprofile (89%), die Digitalisierung von HR-Prozessen (87%), die Weiterbildung (Upskilling) von digitalen Fertigkeiten (93%) und Umschulung von Mitarbeitenden (Reskilling) (79%) als bemerkbare Herausforderungen benannt (s. Abbildung 20).

Abbildung 20: Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung identifizieren Sie im HR? (nächste 5-10 Jahre, HR und L&D) (Teil1)



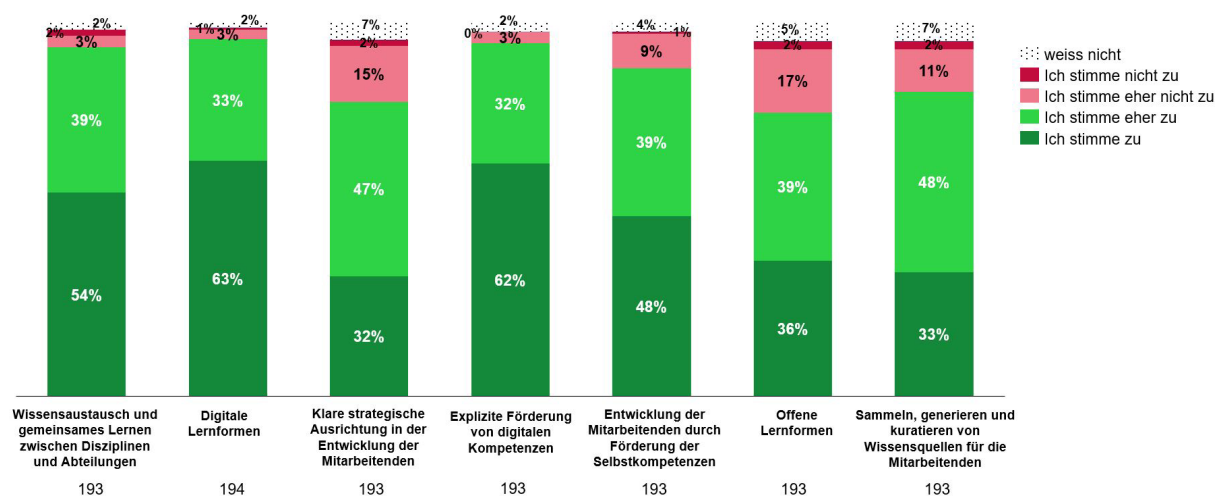
Weitere Herausforderungen liegen in der Anpassung von Leistungsbeurteilungsverfahren (84%) und Honorierungssysteme (56%), in der Sammlung und Verwendung von HR-Daten (HR Analytics) (73%) und in der stetigen Förderung einer Lernkultur im Unternehmen (s. Abbildung 21).

Abbildung 21: 2021: Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung identifizieren Sie im HR? (nächste 5-10 Jahre; HR und L&D) (Teil 2)



Die befragten HR und L&D Fachkräfte benennen eine Vielzahl von Chancen der zunehmenden Digitalisierung in den nächsten 5-10 Jahren (s. Abbildung 22): Die Förderung und Entwicklung digitaler Kompetenzen (94%) und die kontinuierliche Förderung der Selbstkompetenz von Mitarbeitenden (87%) basierend auf einer klar definierten strategischen Ausrichtung von Personalentwicklungsmassnahmen (79%). Mit 93% sehen eine deutliche Mehrheit den interdisziplinären Wissensaustausch zwischen Disziplinen und Abteilungen als Chance der Digitalen Transformation.

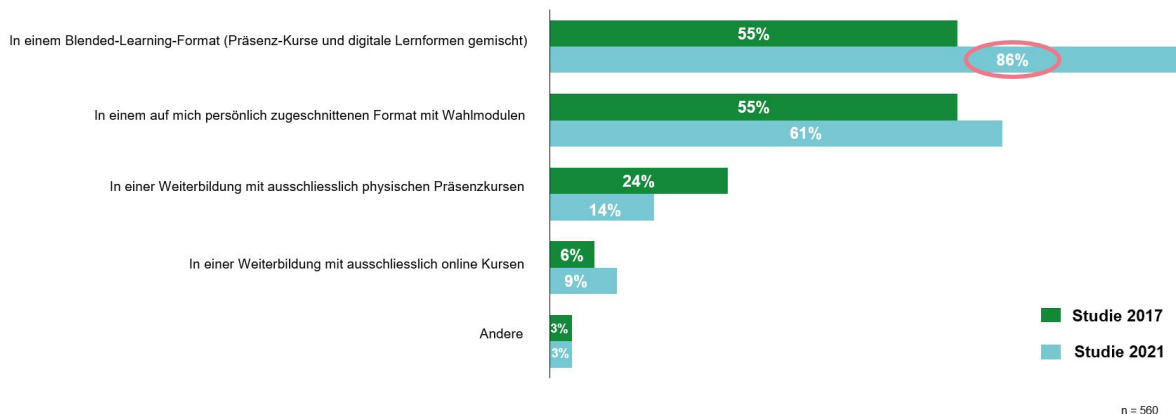
Abbildung 22: 2021: Welche Chancen im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung identifizieren Sie in der Personalentwicklung (nächste 5-10 Jahre; HR und L&D)?



4.4. Gestaltung zukünftiger Weiterbildungsangebote

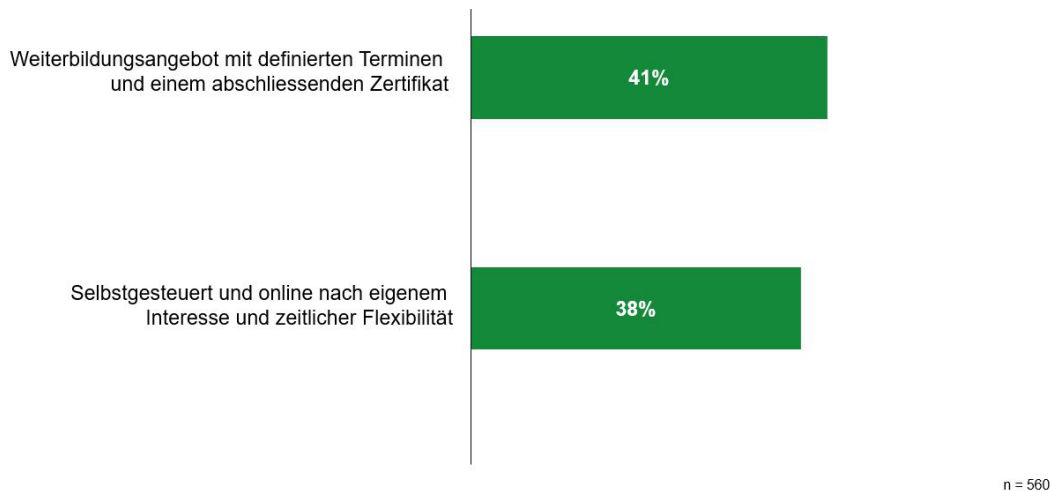
Die gesamte Stichprobe äusserte sich zu der Frage, wie zukünftige Weiterbildungsangebote gestaltet sein sollten. Mit 85% bevorzugt in der aktuellen Befragung 2021 eine noch grössere Mehrheit der Befragten eine Mischung von Präsenz-Kursen und digitalen Lernformaten (Blended Learning) (s. Abbildung 23 und 24). Auch tritt der Wunsch nach individualisierten Lernformaten mit Wahlmodulen noch stärker in den Vordergrund. Im Vergleich zu anderen Lernformatem hat Weiterbildung in Form von reinen Präsenzkursen stark an Attraktivität eingebüsst.

Abbildung 23: 2017 / 2021: Wie möchten Sie sich zukünftig weiterbilden? (Teil 1)



Die Stichprobe 2021 bevorzugt als zukünftige Weiterbildungsangebote mit 41% Angebote mit definierten Terminen inkl. Abschluss. Mit knapp 40% wird das Blended Learning Format als förderlich empfunden (s. Abbildung 24). 38% der Teilnehmenden geben an, zukünftig selbstgesteuerte Online-Weiterbildungen mit hoher Flexibilität zu bevorzugen.

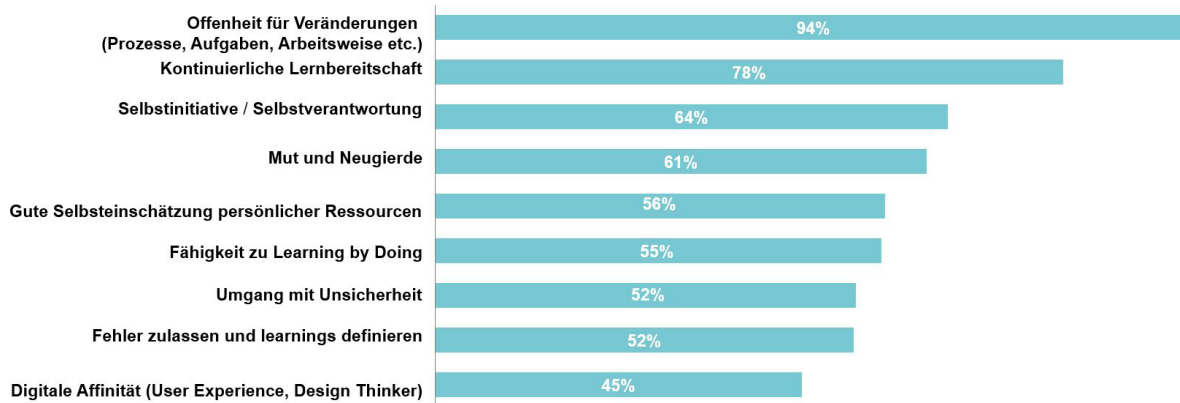
Abbildung 24: 2017 / 2021: Wie möchten Sie sich zukünftig weiterbilden? (Teil 2)



4.5. Erfolgskritische Kompetenzen für den Digitalen Wandel

Die IAP Studie 2021 legt einen verstärkten Fokus auf die erforderlichen erfolgskritischen Kompetenzen für die effiziente und nachhaltige Bewältigung des Digitalen Wandels (s. Abbildungen 25 und 26). Mit 94% benennt eine deutliche Mehrheit der Befragten die Offenheit für Veränderungen als bedeutendste Kompetenz, gefolgt von kontinuierlicher Lernbereitschaft (78%), mehr Selbstinitiative und Selbstverantwortung (64%), gute Einschätzung persönlicher Ressourcen (56%) und Umgang mit Unsicherheit (52%).

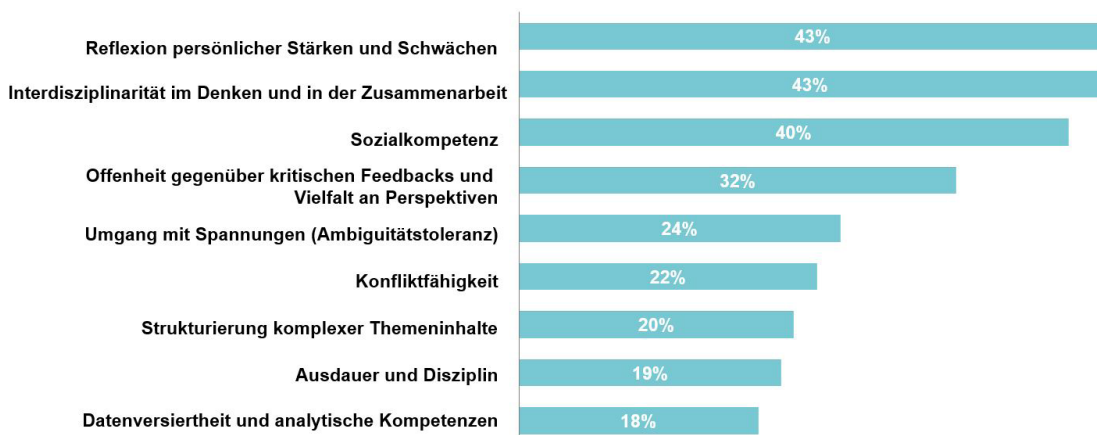
Abbildung 25: 2021: Was sind für Sie die wichtigsten Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung des Digitalen Wandel? (Teil 1)



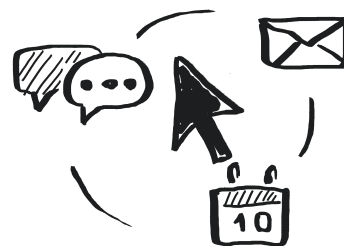
n = 537

Etwas weniger als die Hälfte der Befragten benennt die Reflexion persönlicher Stärken und Schwächen (43%) und die Fähigkeit interdisziplinär zu denken und zusammenzuarbeiten (43%) als essenzielle Kompetenzen (s. Abbildung 26).

Abbildung 26: 2021: Was sind für Sie die wichtigsten Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung des Digitalen Wandel? (Teil 2)



n = 537



5. Führung 4.0

Die IAP Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» hat mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen wiederholt die Rolle von Führungskräften bei der Gestaltung neuer Arbeitswelten thematisiert. Nicht zuletzt hat die Pandemie und die Zunahme von Arbeitskonzepten mit einer Mischung von Arbeitsanteilen innerhalb und ausserhalb der Organisation als eine Art Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt. Wie muss Führungsarbeit in gemischten Arbeitswelten gestaltet werden? Welche Führungskompetenzen nehmen an Bedeutung zu und welche Organisationsformen werden zukünftig gefragt sein? Die IAP Studie 2021 hat daher verstärkt den Wandel des Führungsverständnisses und der gelebten Führungspraxis thematisiert (s. Abbildungen 27 und 28). Gemäss der aktuellen Stichprobe gewinnen Selbstführung und Führung auf räumliche Distanz im digitalen Zeitalter zunehmend an Bedeutung (90%). Des Weiteren wird die digitale Kommunikation in der Führungsarbeit mit 81% als bedeutender Wandel in der Führung angesehen. Mit einer jeweiligen Zustimmung von 62% liegen wesentliche Veränderung in der Wahrnehmung eines verstärkten partizipativen Führungsstils und in dem wachsenden Stellenwert des Coachings von Mitarbeitenden. Die Bewältigung eines erhöhten Leistungsdrucks wird mit 60% befürwortet.

Abbildung 27: 2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? (Teil 1)

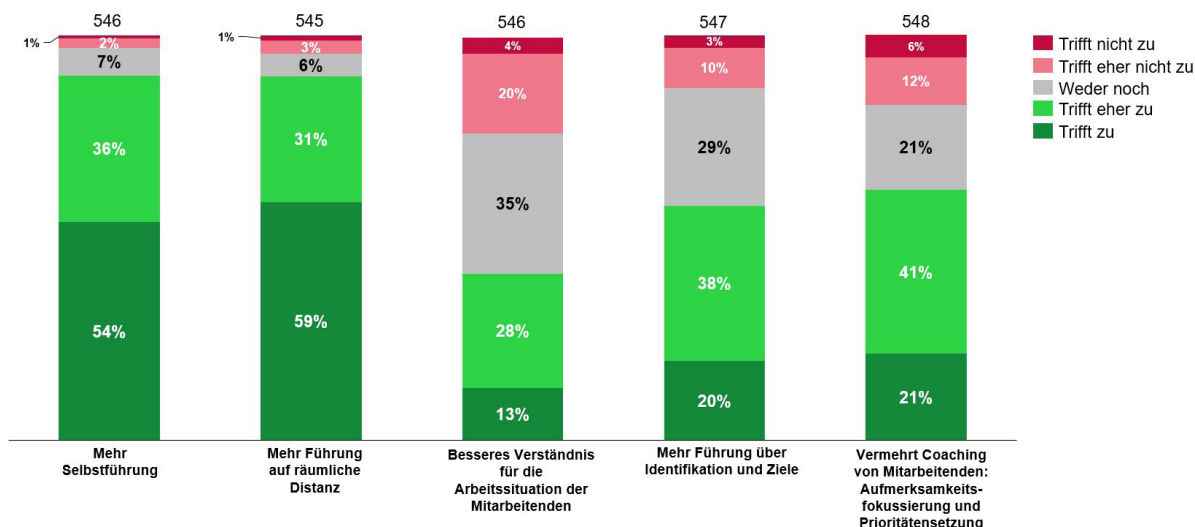
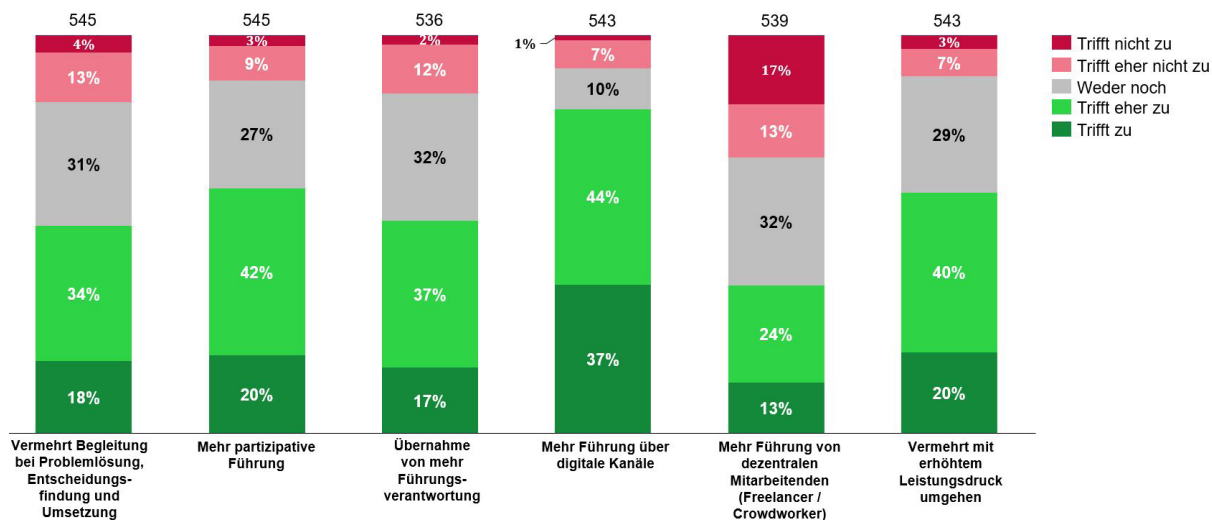


Abbildung 28: 2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? (Teil 2)



Weitere Analysen der Daten zeigen, dass Personen aus mittleren und oberen Führungsstufen verstärkt das Coaching von Mitarbeitenden bzw. eine vermehrte Begleitung in der Entscheidungsfindung und Problemlösung im Vergleich zu Befragten ohne Führungsstufe thematisieren (s. Abbildungen 29 und 30).

Abbildung 29: 2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? Führungsstufen (Teil 1)

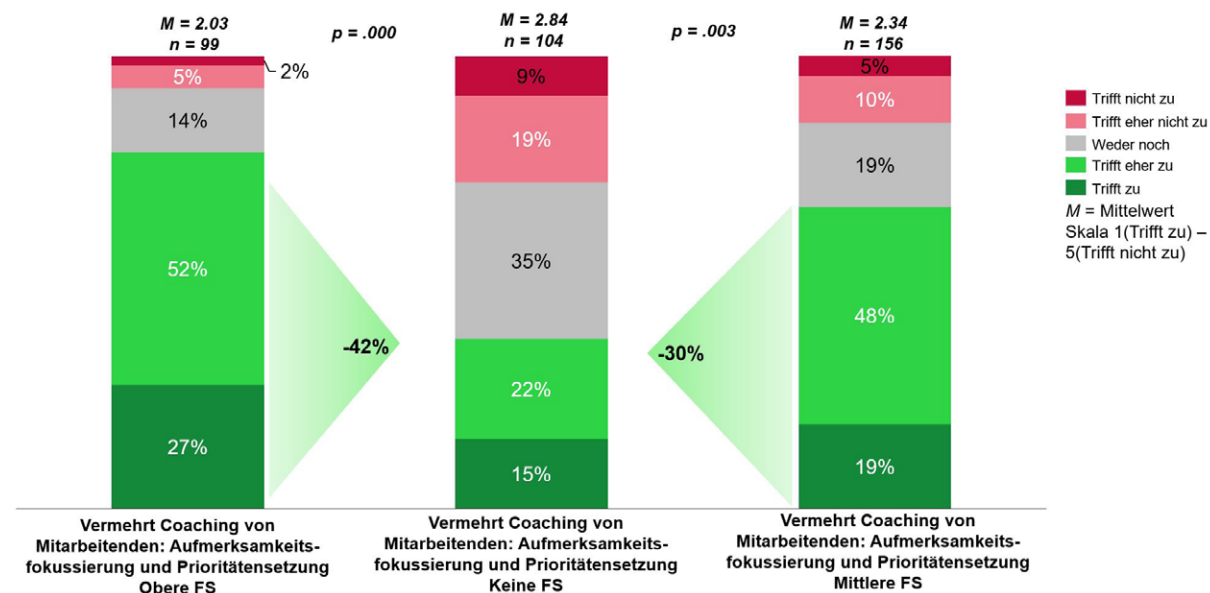
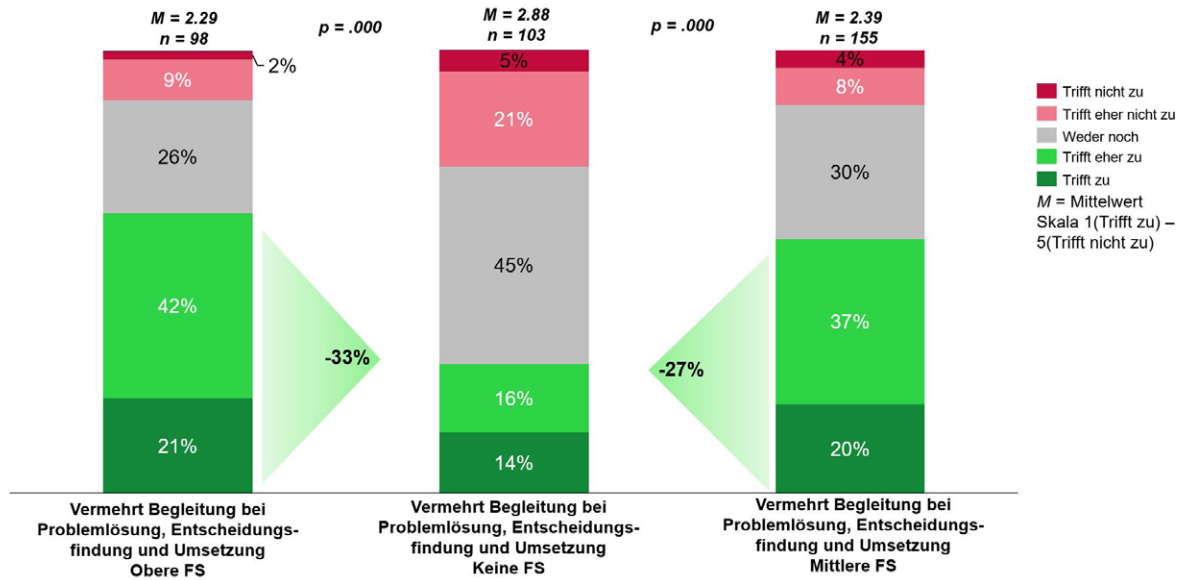
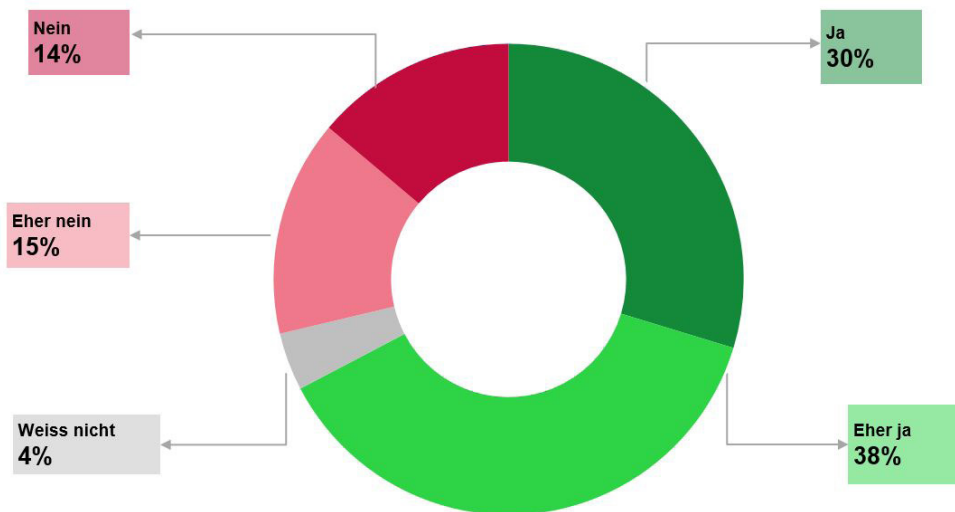


Abbildung 30: 2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? Führungsstufen (Teil 2)



Ein weiteres spannendes Ergebnis verdeutlicht, dass eine Mehrheit der befragten Führungskräfte (68%) trotz zunehmender Tendenz zu Selbstführung eine Zunahme des Arbeitsvolumens in ihrer Führungstätigkeit identifiziert (s. Abbildung 31).

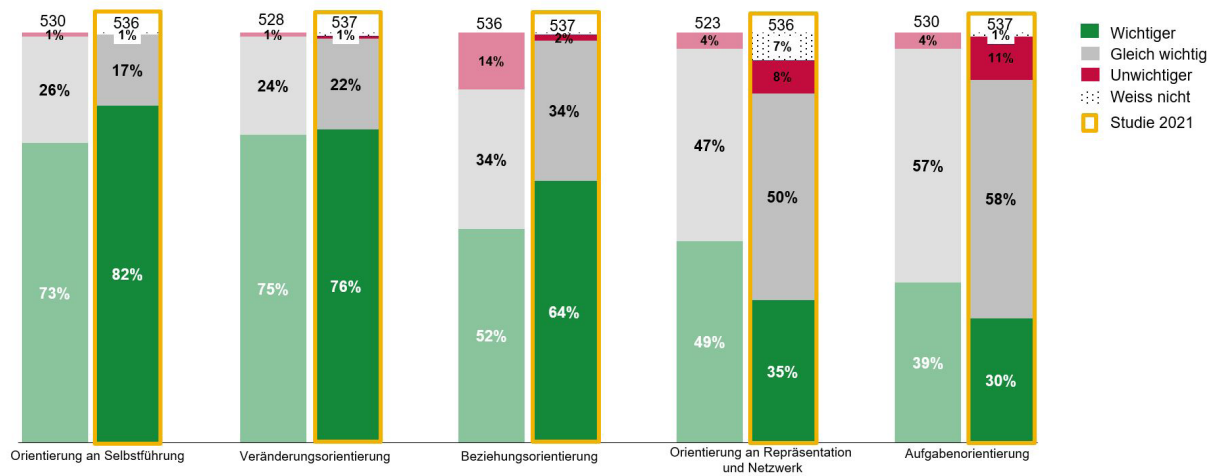
Abbildung 31: 2021: Hat sich Ihr Arbeitsvolumen bezogen auf Ihre Führungstätigkeit vergrößert?



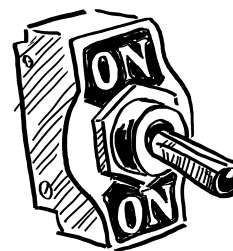
n = 580

Im Vergleich zur Erhebung der IAP Studie 2017 nimmt der Trend der Selbstführung im digitalen Zeitalter zu. Auch die Bereitschaft und Orientierung anhand von Veränderungen wird etwa gleichbedeutend eingestuft (s. Abbildung 32). Der Stellenwert von Repräsentation und Netzwerken hat im Vergleich zu 2017 mit 35% tendenziell etwas abgenommen. Der Auf- und Ausbau von sozialen und beruflichen Netzwerken stellte während der COVID Pandemie sicherlich eine Herausforderung dar.

Abbildung 32: 2017 / 2021: Welche Arten von Führungsverhalten sind Ihrer Ansicht nach im digitalen Zeitalter wichtiger / unwichtiger geworden?



6. Permanente Erreichbarkeit



Moderne Kommunikations- und Vernetzungstechnologien erlauben es, unabhängig von Arbeitsort zeitflexibel zu arbeiten. Die Flexibilisierung eröffnet Vorteile für Organisationen und Mitarbeitende. So zählen Steigerung der Effizienz durch Einsparung von Wegzeiten oder die Reduktion von Büro-Nutzflächen auf Organisationsseite zu den positiven Auswirkungen. Arbeitnehmenden eröffnet zeit- und orts-unabhängiges Arbeiten eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit. Die zunehmende Entgrenzung von Arbeits- und Privatsphäre ist aber auch mit potenziellen Risiken verbunden. Für Unternehmen kann sich ein möglicher Mehraufwand in der Koordination und Kontrolle von Arbeitsleistung sowie bei Aufbau und Pflege von Zugehörigkeit und Bindung ergeben, während Mitarbeitende die Überschneidung der beiden Lebensbereiche Arbeit und Privat als belastend erleben können.

So thematisiert die IAP Studie 2021 erneut die Auswirkungen der permanenten Erreichbarkeit auf arbeits- und gesundheitspsychologische Fragestellungen (s. Abbildungen 33 und 34). Eine aktuelle Momentaufnahme verdeutlicht, dass 39% eine Verschlechterung von Gesundheit und 24% eine Verschlechterung des Schlafs feststellen. Jedoch ist eine tendenzielle Verbesserung beider Variablen gegenüber 2017 festzustellen. Hier ist ein möglicher Einfluss der Corona Pandemie und der verstärkte Einfluss von Home-Office zu bedenken.

Abbildung 33: 2021: Welchen Einfluss hat die permanente Erreichbarkeit bei Ihnen auf...? (Teil 1)

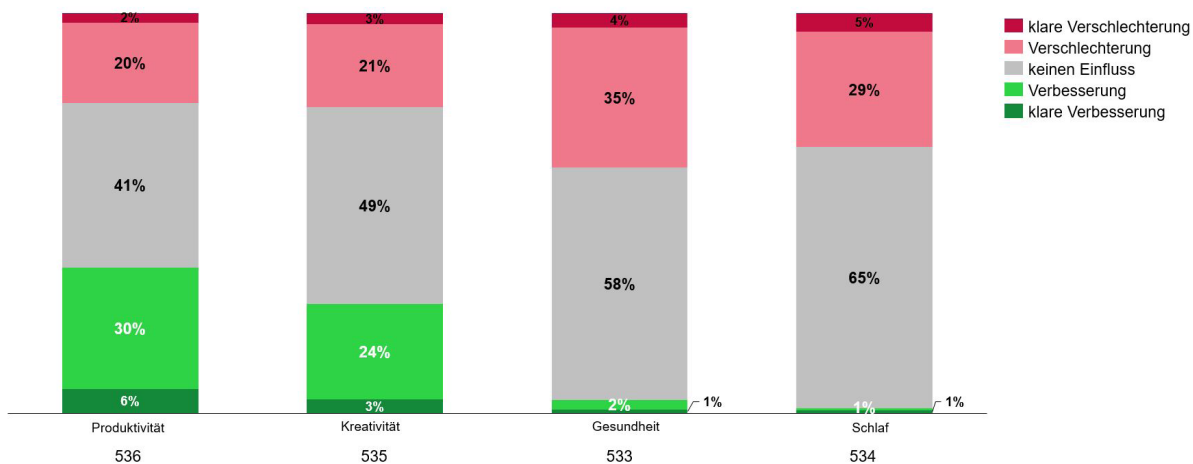
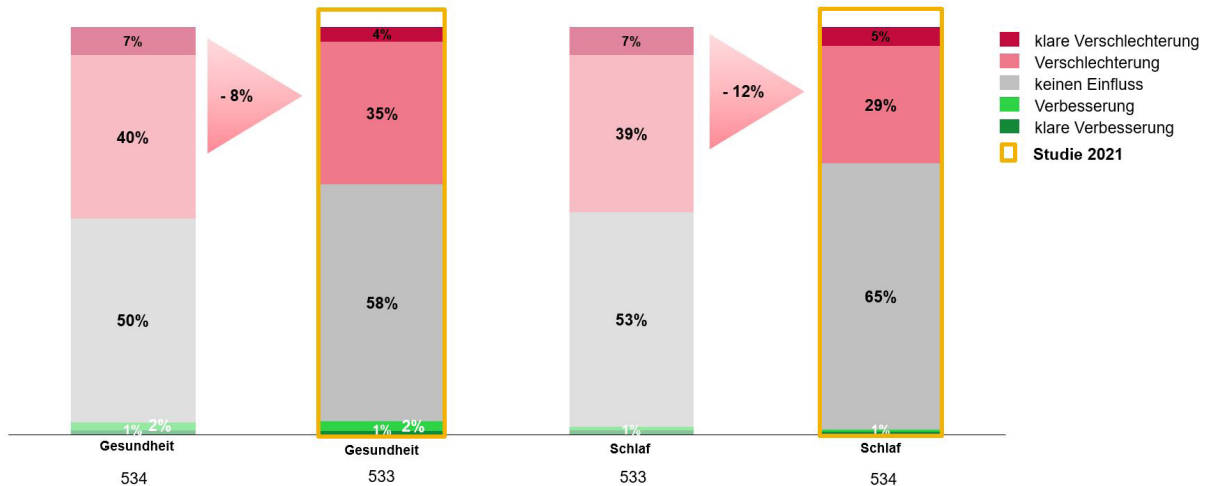
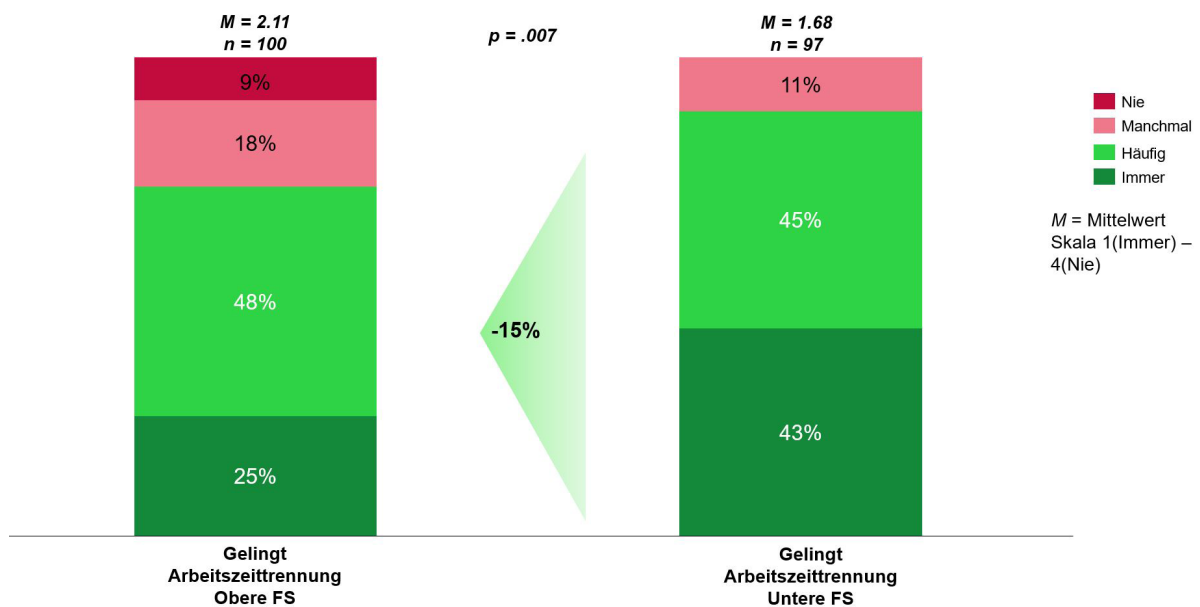


Abbildung 34: 2017 / 2021: Welchen Einfluss hat die permanente Erreichbarkeit bei Ihnen auf...? (Teil 2)



Die klare Trennung von Arbeit und Freizeit gelingt auf der obersten Führungsstufe am wenigsten. Insgesamt geben 27% an, dass ihnen die Trennung nur manchmal oder fast nie gelingt. Der grösste und signifikante Unterschied ($p = 0.007$) besteht dabei zwischen oberen und unteren Führungsstufen (s. Abbildung 35).

Abbildung 35: 2021: Wenn ich Arbeitszeit und Freizeit trennen möchte, gelingt mir dies...

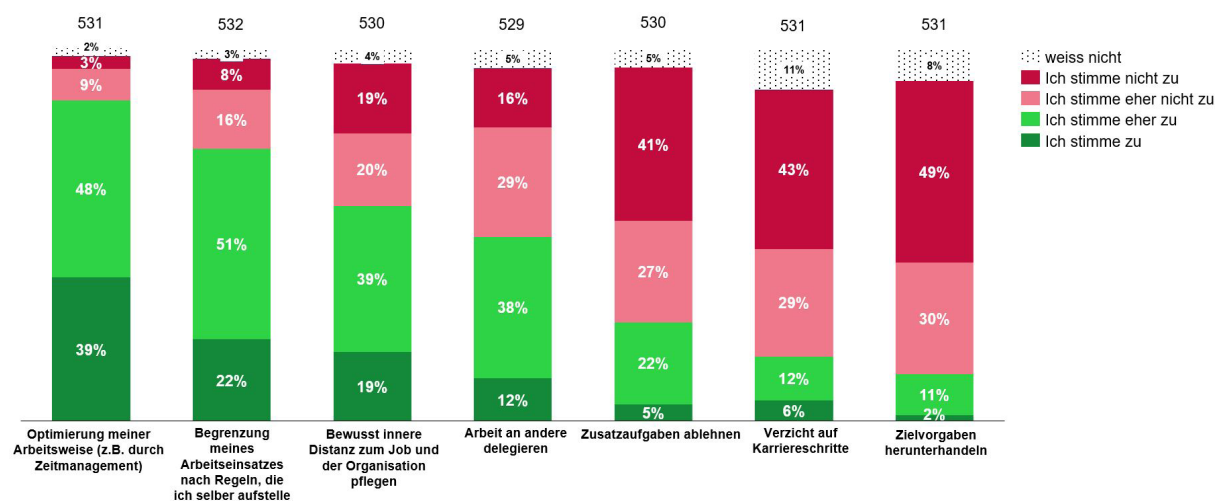




7. Strategien Bewältigung Digitaler Wandel

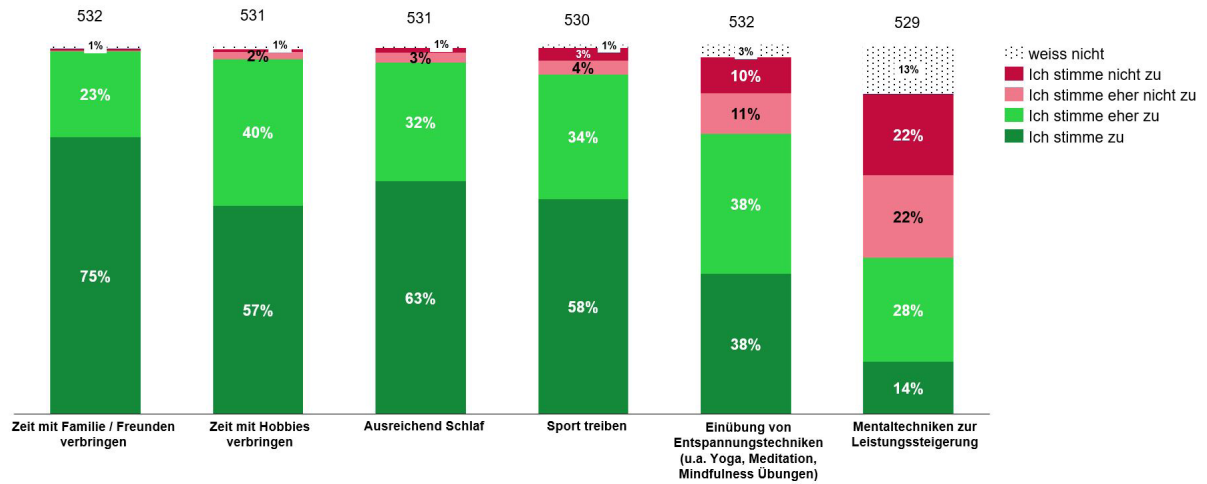
Der letzte Abschnitt der Befragung beleuchtete individuelle Arbeits- und Bewältigungsstrategien im Umgang mit digitalen Veränderungen am Arbeitsplatz. So betonte eine deutliche Mehrheit (87%) ein optimiertes Arbeits- und Zeitmanagement und die Eingrenzung des persönlichen Arbeitseinsatzes (73%), um die Auswirkungen des Digitalen Wandels bewältigen zu können. Als wesentlich empfinden die Befragten eine bewusste innere Distanz zur Anstellung und der Organisation zu pflegen (58%) und Arbeiten delegieren zu können (50%) (s. Abbildung 36). Die Ablehnung von Zusatzaufgaben, der Verzicht auf nächste Karriereschritte und die Verhandlung von Zielvorgaben stellen für die Teilnehmenden keine erfolgsversprechende Strategie im Umgang mit digitaler Arbeit dar.

Abbildung 36: 2021: Instrumentelle Strategien für den Umgang mit digitaler Arbeit



Wie erholen und regenerieren sich Fach- und Führungskräfte angesichts der vielseitigen Anforderungen im Digitalen Wandel? An erster Stelle steht Zeit mit Familien und Freunde (98%), gefolgt von Investition in Hobbies (97%), ausreichend Schlaf (95%) und sportliche Aktivität (92%) (s. Abbildung 37). Interessant ist auch, dass bereits 72% der Befragten Entspannungsübungen praktizieren.

Abbildung 37: 2021: Regenerationsstrategien für den Umgang mit digitaler Arbeit



8. Fazit



Die Arbeitswelt erlebt einen rasanten Paradigmenwechsel. Die Digitalisierung als wesentlicher Treiber des Wandels beschleunigt Veränderungsprozesse, die häufig in Praxis und Wissenschaft im Vergleich zu früheren Übergängen, wie z.B. von der Agrar- in die Industriegesellschaft, als rapide wahrgenommen werden. Disruptive Auswirkungen auf traditionelle Geschäftsmodelle und traditionelle Tätigkeiten verändern die Arbeitswelt. Bisher solide Unternehmen müssen aufgeben und andere erst kürzlich noch nicht existierende Firmen werden Marktführer. In fast allen Branchen sind Mitarbeitende gefordert, sich aufgrund der rasanten Entwicklungen weiterzuentwickeln, fortzubilden und sich mit neu entstehenden Technologien und Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen.

Die IAP Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» thematisiert seit 2017 anhand jährlicher Befragungen unterschiedliche Facetten einer sich zunehmend digitalisierten, «agilisierten» Arbeitswelt. Die vorliegende Studie beinhaltet eine Vergleichsstudie: Inwiefern hat sich die Wahrnehmung der Fach- und Führungskräfte in der Schweiz zu den Themenclustern Verständnis und Erleben von Digitalisierung, zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten und die häufig assoziierte permanente Erreichbarkeit im Vergleich zu 2017 verändert? Inwiefern stellen Fachpersonen HR und L&D grundlegende Veränderung in ihren Tätigkeitsfeldern fest? Wie schätzen Führungskräfte ihre Führungsrolle und ihr Führungsverständnis vier Jahre nach der Erstbefragung im Digitalen Wandel ein? Welche erfolgskritischen Kompetenzen benötigt es, um nachhaltig in einer digitalisierten Arbeitswelt zu bestehen?

Die aktuelle Bestandsaufnahme verdeutlicht, dass die befragten Fach- und Führungskräfte heute stärker auf erfahrungsbasierende Erkenntnisse im Umgang mit Digitalisierung im Vergleich zur IAP Studie 2017 blicken können. Die pandemiebedingten Anpassungen haben einen Digitalisierungsschub bewirkt, der signifikante und unumkehrbare Auswirkungen für Wirtschaft und Gesellschaft hat. Viele Unternehmen haben z.B. im letzten Jahr in Digitalisierung investiert, um ihren Mitarbeitenden Home-Office und mobiles Arbeiten zu ermöglichen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Ergebnisse der IAP Studie 2021 viele Parallelen zur IAP Studie 2017 aufweist. Das Verständnis von Digitalisierung bezieht sich nach wie vor auf die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und -inhalten. Sicherlich auch pandemiebedingt rückt die Assoziation des mobil-flexiblen Arbeitens zunehmend in den Vordergrund. Vergleichbar mit der IAP Studie 2017 betonen die Fach- und Führungskräfte ambivalente Einschätzungen der Digitalen Transformation in der aktuellen Befragung. So erlebt eine Mehrheit den Digitalen Wandel als positiv und erkennt mögliche Chancen wie die Aneignung neuer digitaler Kompetenzen und die Erweiterung des Jobprofils. Auch die verstärkte Selbststeuerung auf der Ebene Individuum und Team werden als förderlich eingestuft. Führungskräfte erleben ein erweitertes Rollenverständnis in der Führung und betonen vermehrt Ansätze wie Führung auf Distanz und Coaching von Mitarbeitenden.

Die zunehmende Autonomie aufgrund einer Abnahme von hierarchischen Strukturen und Kontrolle wirkt befreiend, wird jedoch auf Ebene Mitarbeiter*in und Führungskraft gleichzeitig als fordernd erlebt. Fach- und Führungskräfte berichten zunehmend von einem Anstieg des Arbeitstempos und der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung. Knapp die Hälfte der Befragten erlebt die eigene Arbeit als

Fazit

anstrengender. Permanente Erreichbarkeit und die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit wird nach wie vor als tendenziell nachteilig für Schlaf und Gesundheit eingestuft. Obgleich Home-Office den Befragten auch hilft, eine gute Balance von Arbeit und Freizeit zu realisieren.

Die Digitalisierung verändert auch in HR und Personalentwicklung Arbeitsabläufe und Berufsbilder. So sehen die befragten Fachkräfte Herausforderungen bezüglich HR Analytics, Begleitung von Change Prozessen und der kontinuierlichen Förderung einer Lernkultur in der Organisation in den kommenden 5 bis 10 Jahren. Die Definition und Entwicklung erfolgskritischer Kompetenzen im Rahmen strukturierter Personalentwicklungsmassnahmen gelten als weitere zukünftige Tätigkeitsfelder.

Der Umgang mit digitaler Diversität in Organisationen, also die unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Bewältigung der Digitalen Transformation, ist auch 2021 noch nicht ausreichend in Unternehmen thematisiert. Diese Unterschiede sollten zukünftig nicht als Herausforderung, sondern als Bereicherung für Unternehmen angesehen werden. Die unterschiedlichen Einstellungen, Erfahrungen und digitalen Kompetenzen können als Chance für individuelles und wechselseitiges Lernen angesehen werden.

Die Arbeitswelt wird sich weiter im Zuge der Digitalen Transformation wandeln. Weitreichende qualitative Veränderungen von Arbeitsbedingungen und die Diversität der Arbeitsformen werden zunehmen. Die arbeitspsychologische Perspektive in Praxis und Wissenschaft ist anhaltend gefordert, die menschenzentrierte Arbeitsgestaltung in dynamischen Veränderungsprozessen zu thematisieren. Es liegt an uns, die Arbeit von morgen nicht nur effizienter, sondern insbesondere gesund, partizipativ und nachhaltig zu gestalten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stichprobenvergleich 2017 / 2021	4
Abbildung 2:	Stichprobenvergleich 2017 / 2021	4
Abbildung 3:	2021: Was wird unter Digitalisierung verstanden?	5
Abbildung 4:	2017 / 2021: Wie beschäftigen sich Organisationen bislang mit Digitalisierung?	6
Abbildung 5:	2017 / 2021: Wie erleben Sie persönlich die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen?	7
Abbildung 6:	2021: Wie erleben Sie persönlich die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen?	7
Abbildung 7:	2021: Wie erleben Sie Digitalisierung in Ihrer Organisation in Bezug auf...	8
Abbildung 8:	2021: Wie erleben Sie persönlich die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen	9
Abbildung 9:	2021: Die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen....	9
Abbildung 10:	2021: Welche Chancen identifizieren Sie in Ihrem Arbeitsalltag im Zusammenhang mit Digitalisierung?	10
Abbildung 11:	2021: Welche Herausforderungen identifizieren Sie in Ihrem Arbeitsalltag im Zusammenhang mit Digitalisierung?	11
Abbildung 12:	2017 / 2021: Wie erleben Sie zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten aktuell?	12
Abbildung 13:	2021: In meiner aktuellen Arbeitssituation...	13
Abbildung 14:	2021: In meiner aktuellen Arbeitssituation...	13
Abbildung 15:	2021: Wie erleben Sie die Auswirkungen des aktuell verstärkten Home-Office auf...	14
Abbildung 16:	2021: Wie erleben Sie die Auswirkungen des aktuell verstärkten Home-Office auf...	15
Abbildung 17:	2017 / 2021: Nutzt Ihre Organisation folgende Aspekte für die Rekrutierung? (HR und L&D)	16
Abbildung 18:	2021: Nutzt Ihre Organisation folgende Aspekte für die Rekrutierung? (HR und L&D)	17
Abbildung 19:	2017 / 2021: Wie geht Ihre Organisation mit unterschiedlichen digitalen Fähigkeiten von Mitarbeitenden um? (HR und L&D)	17
Abbildung 20:	Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung identifizieren Sie im HR? (nächste 5-10 Jahre, HR und L&D) (Teil1)	18
Abbildung 21:	2021: Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung identifizieren Sie im HR? (nächste 5-10 Jahre; HR und L&D) (Teil 2)	18
Abbildung 22:	2021: Welche Chancen im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung identifizieren Sie in der Personalentwicklung (nächste 5-10 Jahre; HR und L&D)?	19
Abbildung 23:	2017 / 2021: Wie möchten Sie sich zukünftig weiterbilden? (Teil 1)	20
Abbildung 24:	2017 / 2021: Wie möchten Sie sich zukünftig weiterbilden? (Teil 2)	20
Abbildung 25:	2021: Was sind für Sie die wichtigsten Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung des Digitalen Wandel? (Teil 1)	21
Abbildung 26:	2021: Was sind für Sie die wichtigsten Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung des Digitalen Wandel? (Teil 2)	21
Abbildung 27:	2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? (Teil 1)	22
Abbildung 28:	2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? (Teil 2)	23

Tabellenverzeichnis

Abbildung 29: 2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? Führungsstufen (Teil 1)	23
Abbildung 30: 2021: Inwiefern hat sich Führung im digitalen Zeitalter gewandelt? Führungsstufen (Teil 2)	24
Abbildung 31: 2021: Hat sich Ihr Arbeitsvolumen bezogen auf Ihre Führungstätigkeit vergrößert?	24
Abbildung 32: 2017 / 2021: Welche Arten von Führungsverhalten sind Ihrer Ansicht nach im digitalen Zeitalter wichtiger / unwichtiger geworden?	25
Abbildung 33: 2021: Welchen Einfluss hat die permanente Erreichbarkeit bei Ihnen auf...? (Teil 1)	26
Abbildung 34: 2017 / 2021: Welchen Einfluss hat die permanente Erreichbarkeit bei Ihnen auf...? (Teil 2)	27
Abbildung 35: 2021: Wenn ich Arbeitszeit und Freizeit trennen möchte, gelingt mir dies...	27
Abbildung 36: 2021: Instrumentelle Strategien für den Umgang mit digitaler Arbeit	28
Abbildung 37: 2021: Regenerationsstrategien für den Umgang mit digitaler Arbeit	29

Literaturverzeichnis

Bundesrat der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2017). Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen Chancen und Risiken. Abgerufen von <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/50248.pdf>

Genner S., Probst L., Huber R., Werkmann-Karcher B., Gundrum E., Majkovic A.-L. (2017). IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Hirsch-Kreinsen H. & Wienzek T. (2019). Arbeit 4.0: Segen oder Fluch? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (eds.) Fehlzeiten-Report 2019. Fehlzeiten-Report, vol 2019. Springer: Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_2

Lehmer, F. & Mattes, B. (2017). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung in Deutschland. Aktuelle Berichte, No. 5/2017. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Abgerufen von https://www.econstor.eu/bitstream/10419/161739/1/aktueller_bericht_1705.pdf

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP Institut für Angewandte Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33
E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap
IAP Podcast «Psychologie konkret»