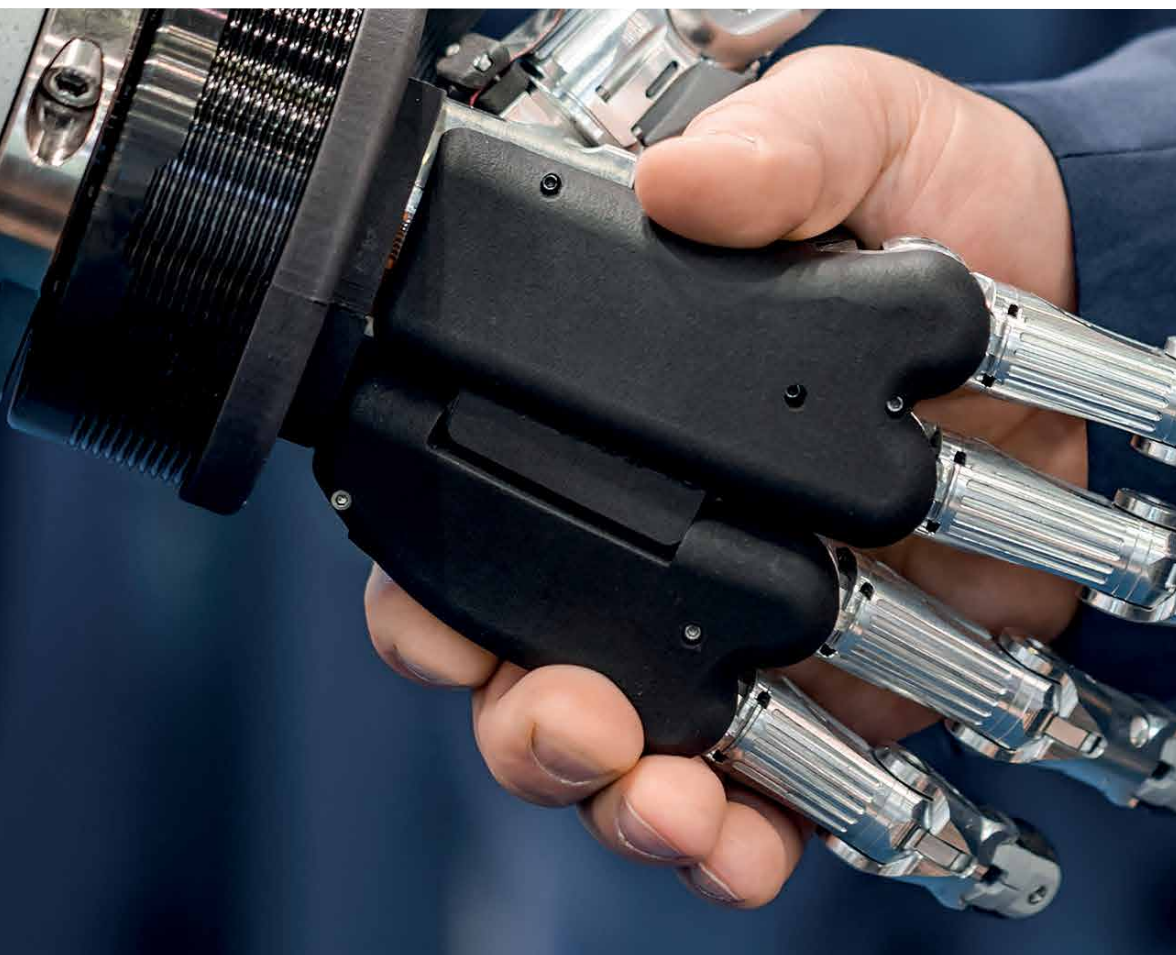


# Welche Farbe hat Ihre Zukunft?

Digitalisierung und die Arbeitswelt der Zukunft  
Digitaltag 2018



# 1. Überblick 4

Mehr Kreativität dank Technologie 5

# 2. Konsequenzen der Digitalisierung 6

Die Suche nach Relevanz 6

Der Arbeitnehmer im Nachteil? 7

# 3. Die Arbeitswelt der Zukunft 8

Mensch und Gesellschaft im Zentrum 9

Inhalt ist wichtiger als Geld 10

Kreativität und Selbstbestimmung 11

# 4. Digitale Kompetenzen – Digitale Mitarbeiter 12

(Fast) keine Angst vor der Digitalisierung 13

Chancen und Gefahren 13

Staat und Bildungswesen müssen digitale Kompetenzen fördern 14

Kollege Roboter 14

Kompetenzen oder Mindset? Beides. 15

# 5. PwC Schweiz 16

Kontakte 17





Am Digitaltag vom 25. Oktober 2018 hat PwC eine grosse Umfrage zur Zukunft der Arbeitswelt durchgeführt und darauf aufbauend in einem Brainstorming gemeinsam mit den Besuchern neue Ideen und Visionen für den Arbeitsmarkt von morgen entwickelt. Die Erkenntnisse sind eindeutig: Die Befragten stehen der Digitalisierung positiv gegenüber, und in der Arbeitswelt der Zukunft soll der Mensch im Mittelpunkt stehen.

der alte  
Papier  
Bum &  
ma die all  
upstört 120%

betreiben  
- das, die regeln

Ja, Competition  
immer neue Dinge  
konventionelle Appl

AI als Teil, das das  
abnimmt, Support-fkt.

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

Wird  
Gefahr Technologie  
geht in die falsche  
Richtung

AI  
Mensch an Arbeit  
steht in  
Wettbewerb, Mensch  
nicht

3. Ja, Roboter sind  
nicht launisch!  
"in Arbeit"  
man muss lernen

3. Ja, aber man  
als Unterstufe  
nicht als Fachkraft

+ Als Unterstützung  
OK

Wichtig  
Less complex

Roboter  
Kontrolle zur  
Verbesserung der Sicherheit  
in A. fast betrogen

+ Hub als Arbeitsplätze  
→ Kommunikation  
→ Überleben  
→ Neue Strukturen

Roboter  
hermeneutisch, schnell  
"Lehrkräfte"

Chemie erfindet  
neue Materialien  
so unendlich

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

Digitalisierung  
- diese Intentionen  
nicht zu wagen

Roboter  
- keine Arbeitsplätze  
+ Leben einfacher

Engineering der  
schweren Emotionen  
neue Jobs werden  
geschaffen

Roboter  
- nicht  
- schnelle Hilfe

ich habe keine so hohen  
automatisierten Anforderungen  
den vier ersten Robotern

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

Abwärtstrend von  
Informal, SPM

Handlungsänderung

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

Zeit reduzieren  
+ Akzente

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

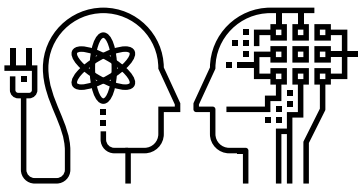
3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

3. Ja, die -  
automatisiert  
mit Arbeit

# Überblick



Die Umfrage unter mehr als 1000 Besuchern des Digitaltags zeigt, dass für die Arbeitnehmer Selbstbestimmung und mehr Raum für Kreativität die wichtigsten Anforderungen an die Arbeitswelt der Zukunft sind. Sie suchen inmitten der Digitalisierung und tiefgreifender Veränderungen eine Arbeitswelt, in der der Mensch im Mittelpunkt steht, sowie eine Tätigkeit, die Relevanz und gesellschaftliche Bedeutung hat. Die Ansprüche an den Arbeitgeber der Zukunft sind hoch, und er sollte sich ethisch tadellos verhalten.

Die Befragten stehen der Digitalisierung der Arbeitswelt insgesamt positiv gegenüber. Die ganz jungen Befragten bis 25 Jahre äussern sich eher neutral, obwohl sie Digital Natives sind. Sie kennen die Digitalisierung vor allem aus Privatleben und Schule, aber weniger aus dem Arbeitsleben selbst. Klar am positivsten eingestellt ist die etwas erfahrenere Altersgruppe 26 bis 35. Unter den 36- bis 45-Jährigen ist neben mehrheitlich positiven Stimmen eine gewisse Skepsis auszumachen, und die Befragten ab 46 Jahren bekunden teilweise Mühe mit der Anzahl und der Geschwindigkeit neuer Technologien.

## Mehr Kreativität dank Technologie

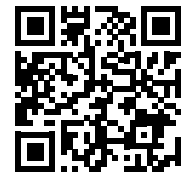
Die positive Wahrnehmung der Digitalisierung steht im Einklang mit dem Wunsch nach Kreativität und Selbstbestimmung. Die Befürworter des Einsatzes neuer Technologien am Arbeitsplatz erhoffen sich nämlich von der Digitalisierung mehr Zeit für kreative Aufgaben. Künstliche Intelligenz und Roboter werden dann als «Arbeitskollegen» akzeptiert, wenn sie diese Erwartungen erfüllen. Daneben sind die im Brainstorming am häufigsten genannten Chancen der Digitalisierung die Vereinfachung der Arbeit, Effizienzsteigerungen, das grosse Innovationspotential und ein erleichterter Zugang zu Informationen. Doch auch die Risiken sind präsent: Datensicherheit, das Fehlen des sozialen Aspekts sowie ein möglicher Jobverlust werden am häufigsten als Kehrseite der Digitalisierung genannt.

Die wichtigsten Eigenschaften, um heute und in Zukunft erfolgreich am Arbeitsmarkt teilnehmen zu können, sind Offenheit, Neugier, Agilität und die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten. Neben technischen «Skills» wie Programmierkenntnissen ist immer mehr auch eine neue Denkweise gefragt. Damit sich die Arbeitskräfte diese neuen Kompetenzen aneignen können, brauchen sie Unterstützung durch das Bildungswesen, die Arbeitgeber und den Staat, z.B. in Form von Weiterbildungsangeboten, fortschrittlicher Infrastruktur und geeigneten Rahmenbedingungen.

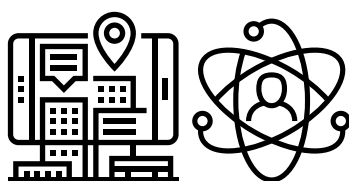
Und welche Farbe hat Ihre Zukunft?

Machen Sie den Test.

[www.pwc.com/worldsofworkquiz](http://www.pwc.com/worldsofworkquiz)



# Konsequenzen der Digitalisierung



## Die Suche nach Relevanz

Die Digitalisierung schreitet in grossen Schritten voran, und sie durchdringt sämtliche Branchen und Arbeitsfelder. Neue Technologien brechen traditionelle Wertschöpfungsketten auf, innovative Prozesse stellen herkömmliche Geschäftsmodelle auf den Kopf. Für Unternehmen, die im globalen Wettbewerb agieren, ist die digitale Transformation ein absolut zentraler Treiber ihres Unternehmenserfolgs. Sie beschleunigt nicht nur Veränderungen, sie bringt auch die Märkte näher zusammen. Auch lokal tätige Unternehmen müssen ihre Geschäftsprozesse überdenken und anpassen, um in Zukunft in einem digitalen Umfeld bestehen zu können.

Nicht nur die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden interagieren und zusammenarbeiten, hat sich durch die Digitalisierung stark verändert, sondern auch die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Unzählige traditionelle Berufe mit einem hohen Anteil an repetitiven Tätigkeiten werden automatisiert. Andere werden ganz verschwinden. Gleichzeitig entstehen neue Berufsbilder, auch solche, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Das stellt sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer vor grosse Herausforderungen. Wer schafft es, mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten? Wie können sich Mitarbeitende in diesem neuen Umfeld zurechtfinden?

## Der Arbeitnehmer im Nachteil?

Die Herausforderungen dieser rasanten Entwicklung sind unbestreitbar. Der technologische Wandel bietet bei genauer Betrachtung aber auch klare Vorteile. Repetitive oder für den Menschen gefährliche Arbeiten können Algorithmen und Robotern überlassen werden. Zudem gewinnt Kreativität einen neuen Stellenwert. Damit die Digitalisierung im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden durchgesetzt werden kann, ist vor allem eins wichtig:

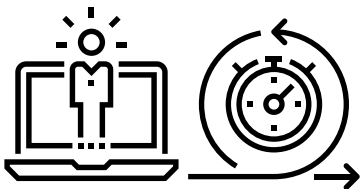
**Die Bereitschaft für Veränderungen – sprich Agilität – muss in der DNA der Unternehmenskultur verankert werden. Eine Agilitätskultur ermöglicht Unternehmen, flexibel und proaktiv mit inneren und äusseren Veränderungen umzugehen und die digitale Transformation zu meistern.**

Schon jetzt treten automatisierte Prozesse und künstliche Intelligenz an die Stelle von Menschen, und Roboter sind zu alltäglichen Mitarbeitenden geworden. Das bedeutet, dass Unternehmen von ihren Mitarbeitenden neue Fähigkeiten benötigen – und zwar nicht nur technische «Skills», sondern auch Lern- und Veränderungskompetenzen sowie die Fähigkeit, Probleme zu lösen und Kooperationen einzugehen. Eine neue Denkweise und Einstellung, wie das Unternehmen und die Arbeit der Zukunft geformt werden, ist unabdingbar.



# 3

## Die Arbeitswelt der Zukunft



Um es vorwegzunehmen:

Die Befragten wünschen sich inmitten der Digitalisierung und tiefgreifender Veränderungen eine Arbeitswelt, in der der Mensch im Mittelpunkt steht und eine Arbeitstätigkeit, die Relevanz und gesellschaftliche Bedeutung hat.

An der Umfrage im Rahmen des Digitaltags teilgenommen haben mehr als 1000 Personen, 51% der Befragten waren Frauen, 49% Männer. In Bezug auf das Alter fielen 54% der Teilnehmer in die Kategorie 16 bis 35 Jahre, 46% waren 36 Jahre alt und älter. Anhand von sieben Fragen konnten sie herausfinden, welche der insgesamt vier von uns prognostizierten Arbeitswelten ihnen am besten liegt – diese Zukunftsszenarien basieren auf PwC's globalem Report «**Workforce of the Future**», der die verschiedenen Kräfte analysiert, die den Arbeitsmarkt bis 2030 beeinflussen werden.



Menschlichkeit



Verantwortung



Wirtschaftlichkeit



Innovation



## Mensch und Gesellschaft im Zentrum

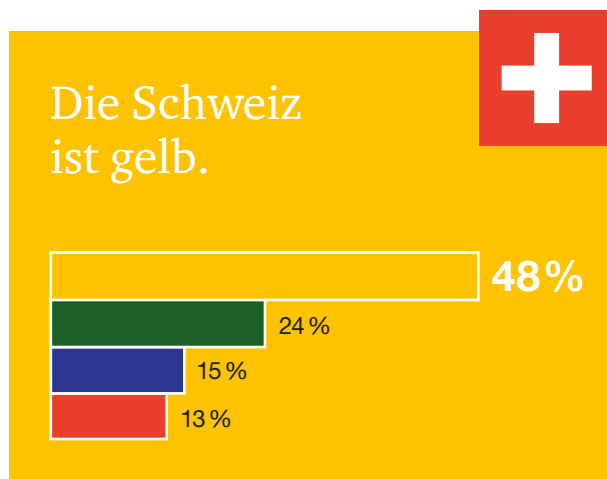
Die Umfrage von PwC Schweiz liefert ein eindeutiges Ergebnis: Fast die Hälfte der über 1000 Befragten spricht sich für die gelbe Zukunftswelt aus (siehe Grafiken), in der der Mensch im Mittelpunkt steht. In der grünen Welt sieht sich knapp ein Viertel, für die blaue Welt sind noch 15 Prozent. Das Schlusslicht bildet mit 13 Prozent der Teilnehmer die rote Arbeitswelt der Zukunft, in der Innovation regiert. Dass die rote Welt der Innovation am wenigsten Personen anspricht, steht auf den ersten Blick im Gegensatz zu den beobachteten Trends zu mehr Veränderung und Innovation, unterstreicht jedoch die Bedeutung des Inhalts und der Relevanz der gewünschten Arbeit. Das heisst, Veränderung und Innovation werden nicht per se gewünscht, sondern sind ein Mittel, um bedeutende und relevante Arbeitsinhalte zu erzielen.

Die Analyse der Antworten auf die einzelnen Fragen bringt Interessantes zutage.

**In Hinblick auf ihre Karriere ist sowohl Frauen als auch Männern aller Altersgruppen am wichtigsten, «selbstbestimmt zu arbeiten und eigenmächtig über Zeit und Arbeit zu entscheiden».**

Das selbstbestimmte Arbeiten wird also nicht nur von der Generation Y – den 16- bis 35-Jährigen – gewünscht, sondern auch von den älteren Babyboomern.

**Ebenfalls sehr wichtig ist den Mitarbeitenden, einer Arbeit nachzugehen, mit der sie «wirklich etwas bewirken» können.**



Weniger Bedeutung messen vor allem die jüngeren Befragten hingegen der Arbeitsplatzsicherheit und einem langfristigen Beschäftigungsverhältnis zu (Alterskategorie 16 bis 25). Den über 25-Jährigen ist es weniger wichtig, ihr Einkommen unbedingt und bei jeder Gelegenheit zu steigern.

### Arbeitswelten der Zukunft

Der globale PwC-Report «Workforce of the Future» analysiert die unterschiedlichen Kräfte, die den Arbeitsmarkt 2030 beeinflussen werden. Das Resultat sind vier Szenarien, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen könnte, unterteilt in die Farben Rot, Blau, Grün und Gelb:

#### Die rote Welt: Innovation.

In der roten Welt gelten die Regeln der Innovation. Der Kunde steht im Zentrum, Unternehmen wollen ihm exakt das geben, was er wirklich möchte. Individualisierte Produkte und Dienstleistungen werden die Gewinner sein, digitale Technologie und innovative Plattformen machen es möglich. Wo Innovation schneller ist als Regulierung, gibt es aber auch grössere Risiken.

#### Die blaue Welt: Wirtschaftlichkeit.

In der blauen Welt ist das Unternehmen König. Marktmacht und Unternehmensgrösse sind der Weg, Gewinnmargen vor intensivem Wettbewerb und aggressiven neuen Konkurrenten zu schützen. Unternehmen wachsen in einem solchen Ausmass, dass einige mächtiger und grösser als ganze Volkswirtschaften werden.

#### Die grüne Welt: Verantwortung.

In der grünen Welt kümmern sich Unternehmen um die Zukunft. Unternehmerische Verantwortung ist nicht eine Option, sondern ein Muss. Nachhaltigkeit, Vielfalt, Umwelt und soziales Engagement sind zentral, Vertrauen ist die Basiswährung. Die Geschäftsstrategie von Unternehmen ist ihr gesellschaftlicher Zweck, nicht die Gewinnmaximierung.

#### Die gelbe Welt: Menschlichkeit.

In der gelben Welt steht der Mensch an erster Stelle. Das Handeln von Mitarbeitenden und Unternehmen ist getrieben von der Suche nach Bedeutung und Relevanz. Nur wer die Gesellschaft und die Communities in den Mittelpunkt jeden Handelns stellt, hat Erfolg. Crowdfinanziertes Kapital fliesst zu ethisch tadellosen und menschlichen Unternehmen.

Den «Workforce of the Future»-Report von PwC finden Sie unter: [www.pwc.ch/workforce-survey](http://www.pwc.ch/workforce-survey)

## Inhalt ist wichtiger als Geld

Letzteres bestätigen auch die Antworten auf die Frage nach der idealen beruflichen Laufbahn deutlich.

**Während die 16- bis 25-Jährigen vor allem ein Arbeitsverhältnis suchen, in dem sie vielfältige Erfahrungen sammeln können, möchten die Befragten zwischen 26 und 60 Jahren «etwas tun, das wirklich zu ihnen passt» – auch wenn sie anderswo mehr Geld verdienen könnten.**

Gerade die über 60-Jährigen möchten zudem am liebsten bei spannenden Projekten mitwirken – zum Beispiel bei Start-ups. Sie wünschen sich die Freiheit und die Flexibilität, selbst zu entscheiden, mit welchem Unternehmen sie zu welchen Bedingungen zusammenarbeiten möchten.

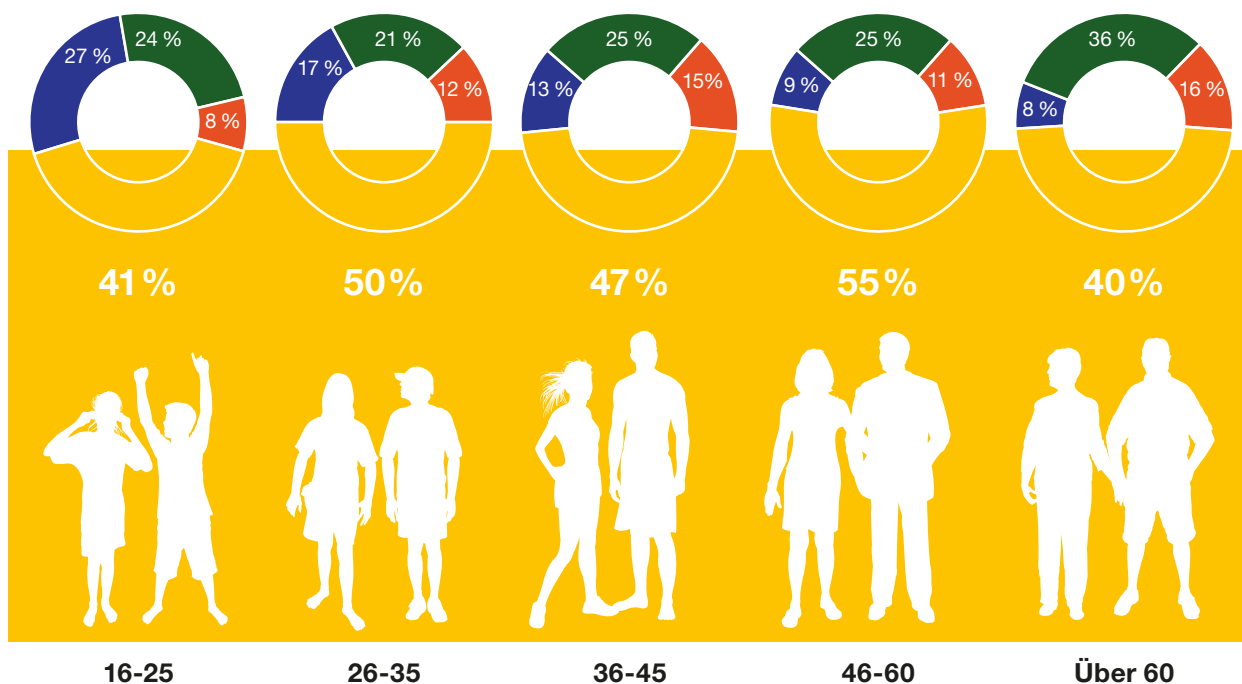
Einen signifikanten Geschlechterunterschied gibt es in Bezug auf den zukünftigen Arbeitgeber. Zwar legen alle Umfrageteilnehmer Wert auf die Reputation eines Unternehmens, aber für Frauen ist der gute Ruf ihres Arbeitgebers deutlich wichtiger als für Männer. Allgemein zeigen Frauen eher ein ausgeprägtes soziales Gewissen, während Männer den Fokus ein wenig stärker auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit legen.

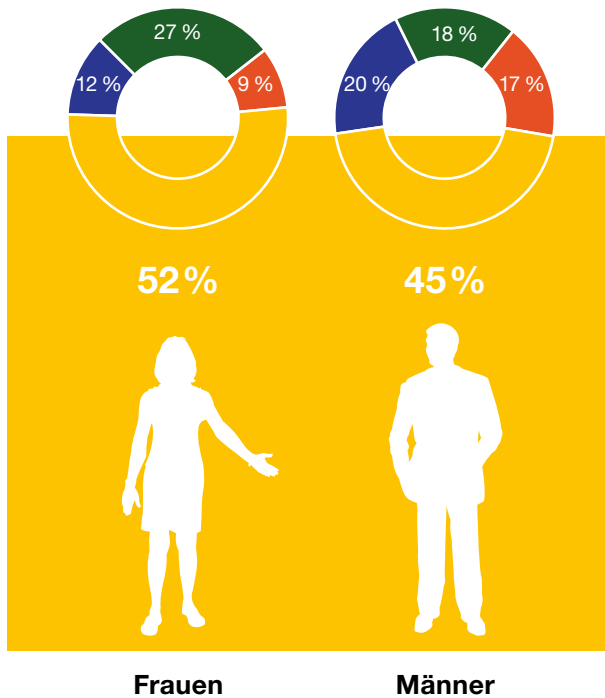
Und was motiviert die Befragten im Hinblick auf ihre Arbeit? Die 16- bis 25-Jährigen möchten mit ihrer Arbeit «spürbare Veränderungen schaffen», alle anderen Altersgruppen schätzen kreatives Schaffen und dafür gerecht entlohnt zu werden.

**Dabei darf Kreativität durchaus von neuen Technologien unterstützt werden, denn der Grossteil der 16- bis 45-Jährigen sieht sich in Zukunft als Teil eines effizienten und produktiven Unternehmens, in dem beispielsweise auch auf künstliche Intelligenz und Robotik gesetzt wird.**

Für die älteren Generationen hingegen steht das Gemeinwohl an erster Stelle, sowie ein Arbeitgeber, der sich ethisch korrekt und ressourcenfreundlich verhält.

Was sie tun würden, um sich auch in Zukunft einen Arbeitsplatz zu sichern, darüber sind sich die Befragten (fast) einig. Alle Alterskategorien, ausser den über 60-Jährigen, würden für eine gelbe Welt auch eine Verschmelzung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben akzeptieren.





Frauen

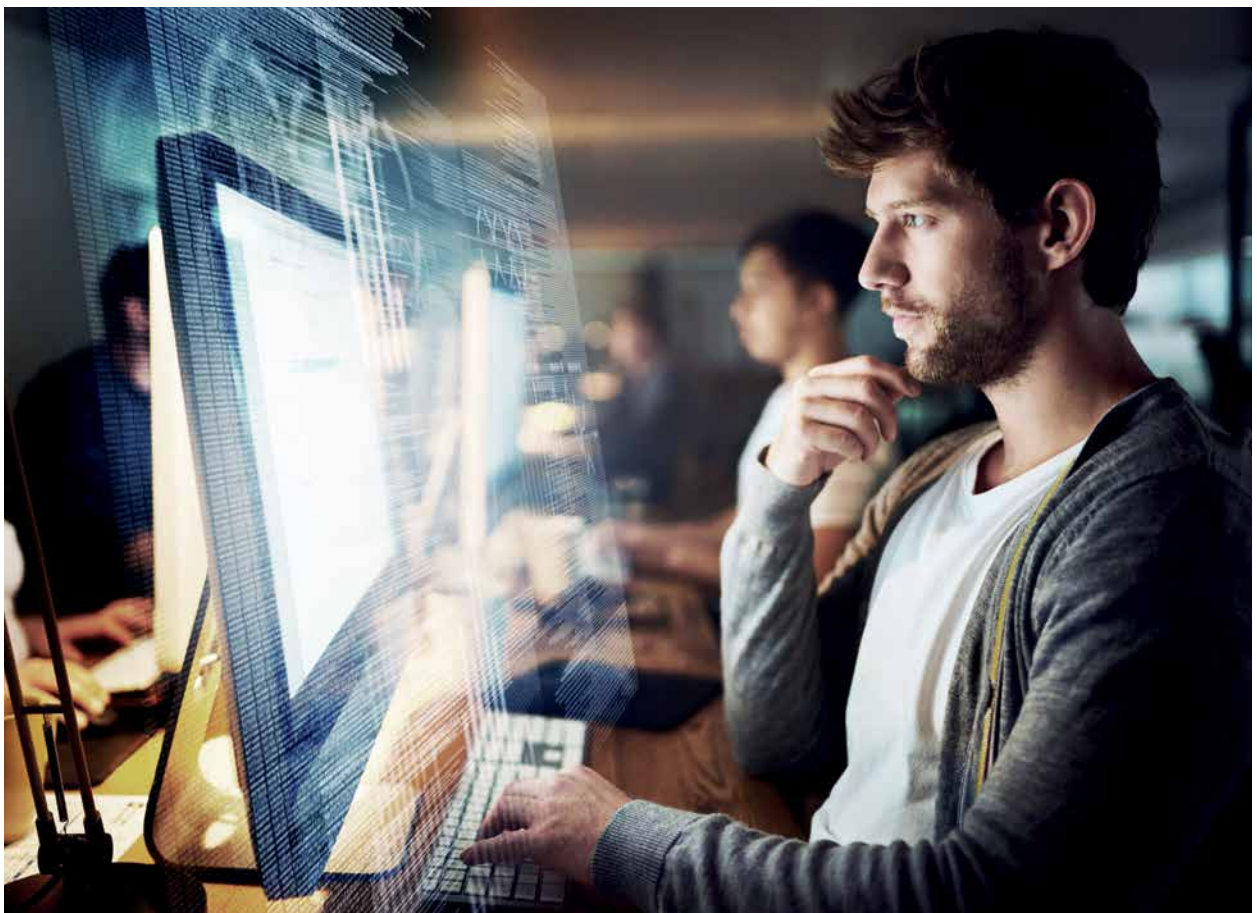
Männer

## Kreativität und Selbstbestimmung

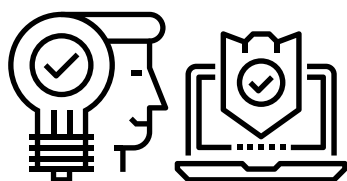
Der Trend ist klar: Die Arbeit der Zukunft muss sinnvoll und gesellschaftlich relevant sein, der Arbeitgeber der Zukunft muss sich ethisch tadellos verhalten und den Mitarbeitenden Raum für Kreativität und Selbstbestimmung geben.

Der Blick in die Praxis zeigt, dass diese Erwartungen mit den Anforderungen, die Unternehmen in einer zunehmend dynamischen Welt erfüllen müssen, im Einklang stehen. Organisationen, die nachhaltig erfolgreich sein wollen, müssen agil sein – und der Weg zu Agilität führt über die Förderung der Selbstbestimmung und Kreativität der Mitarbeitenden. Das bildet eine vielversprechende Basis für die Entwicklung der notwendigen digitalen Kompetenzen beider Seiten.

Aufbauend auf der Umfrage und dem **«Workforce of the Future»**-Report haben wir zusammen mit den Besuchern des Digitaltags im Rahmen eines Brainstorming ihre Ideen und Visionen abgeholt. Anhand offen formulierter Fragen sind wir tiefer in die Thematik eingetaucht, um herauszufinden, welche Bedeutung die Menschen der Digitalisierung beimessen, wenn es um ihre eigene Karriere geht (siehe Kapitel 4).



# Digitale Kompetenzen – Digitale Mitarbeiter



Im Brainstorming sind wir den folgenden Fragen nachgegangen: der allgemeinen Einstellung zur Digitalisierung der Arbeitswelt sowie zu ihren Chancen und Gefahren, von welcher Seite Unterstützung für die digitale Transformation erwartet wird, ob künstliche Intelligenz und Roboter als Arbeitskollegen akzeptiert werden und welche Fähigkeiten in der Arbeitswelt der Zukunft notwendig sein werden.

## Die Unternehmenssicht: Lebenslang lernen und Selbstverständliches hinterfragen

Wie können die verschiedenen Protagonisten die digitalen Kompetenzen der Arbeitskräfte fördern? Arbeitgeber müssen bemüht sein, das lebenslange Lernen der Mitarbeitenden zu unterstützen. Sie tragen dabei auch die gesellschaftliche Verantwortung, dass die Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt einsatzfähig bleiben. Im Kampf um Fachkräfte (War for Talents) wirkt sich dies langfristig positiv für die Organisationen aus. Je mehr den Arbeitskräften bewusst ist, dass lebenslanges Lernen notwendig ist, desto eher werden sie sich für Unternehmen entscheiden, die das kontinuierliche Lernen fördern. Arbeitgeber müssen auch neue Modelle entwickeln, um die Loyalität der Mitarbeitenden – in die sie viel investieren – zu erhöhen.

Das Bildungswesen muss sich den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt anpassen. Das bedeutet, Selbstverständlichkeiten im Schulzimmer zu hinterfragen. So sollte in Zukunft nicht mehr die Wissensvermittlung im Zentrum stehen. Vielmehr sollten Lernende darin befähigt werden, sich selbstständig nicht nur Wissen, sondern Kompetenzen anzueignen. In einer Welt, in der Wissen überall in kurzer Zeit zugänglich ist, braucht es die Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen und in Arbeitsgruppen zu arbeiten – wobei auch Roboter immer mehr zum Team gehören werden.

## (Fast) keine Angst vor der Digitalisierung

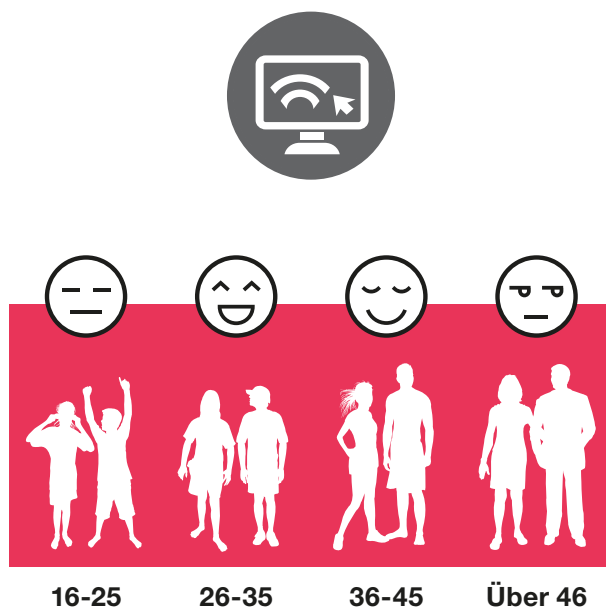
Insgesamt wird die Digitalisierung als überwiegend positiv wahrgenommen, und zwar sowohl von Männern als auch von Frauen. Mehr als die Hälfte der Befragten beurteilt die Digitalisierung als chancenreich, nur rund ein Viertel als negativ, die übrigen Antworten sind neutral. Brainstorming-Teilnehmer bis 45 Jahre stehen der Digitalisierung insgesamt deutlich zuversichtlicher gegenüber als ältere Personen.

**Die ganz jungen Befragten bis 25 Jahre sind auffällig neutral eingestellt, obwohl sie Digital Natives sind.**

Das könnte daran liegen, dass sie Digitalisierung vor allem aus Privatleben und Schule kennen, im Arbeitsleben jedoch noch wenig Erfahrung mit digitalen Technologien und ihren Konsequenzen für die Arbeit gemacht haben.

**Klar am positivsten eingestellt ist die Altersgruppe 26 bis 35. Sie gelten ebenfalls als Digital Natives und sind die Digitalisierung am Arbeitsplatz eher gewohnt.**

Unter den 36- bis 45-Jährigen ist neben mehrheitlich positiven Stimmen wiederum bereits eine gewisse Skepsis auszumachen, und die Befragten ab 46 Jahren bekunden teilweise Mühe, mit dem schnellen Wandel mitzuhalten.



## Chancen und Gefahren

«Wie stehen Sie der Digitalisierung der Arbeitswelt gegenüber? Was sind Ihrer Meinung nach die Gefahren und Chancen?»

**Die unter den Befragten am häufigsten genannten Chancen der Digitalisierung sind die Vereinfachung der Arbeit, Effizienzsteigerungen, das grosse Innovationspotential und ein erleichterter Zugang zu Informationen.**

Frauen schätzen zudem speziell Flexibilität und mehr Zeit für kreative Aufgaben, Männer das Schaffen von neuen Jobs, die Optimierung ökologischer Nachhaltigkeit sowie eine höhere Genauigkeit durch Automatisierung. Die 26- bis 35-Jährigen machen in der Digitalisierung die meisten Chancen aus, unter anderem bewerten sie die erhöhte Flexibilität, die die Digitalisierung mit sich bringt, als äusserst positiv.

**Die Risiken werden hauptsächlich mit dem Thema Datensicherheit, dem Fehlen des sozialen Aspekts sowie einem möglichen Jobverlust assoziiert.**

Frauen machen sich dabei eher Sorgen um eine geringere soziale Interaktion und die Sicherheit ihrer Daten, Männer um den Verlust ihrer Arbeitsstelle. Den Altersgruppen 26 bis 35 und 46 bis 60 bereitet das Thema Datensicherheit am meisten Sorgen, während die 16- bis 25-Jährigen dies nicht als Gefahr zu betrachten scheinen. Der Verlust sozialer Interaktion beschäftigt die 36- bis 45-Jährigen am meisten. Die über 60-Jährigen befürchten eine zu starke Abhängigkeit von neuen Technologien. Sie fühlen sich in der Digitalisierung im Stich gelassen und sehen darin auch eine Dehumanisierung.

### Chancen

- Vereinfachung  
z.B. administrativer Arbeiten
- Effizienzsteigerung
- Hohes Innovationspotenzial
- Erleichterter Zugang zu Informationen



### Gefahren

- Datensicherheit
- Fehlender sozialer Aspekt
- möglicher Jobverlust

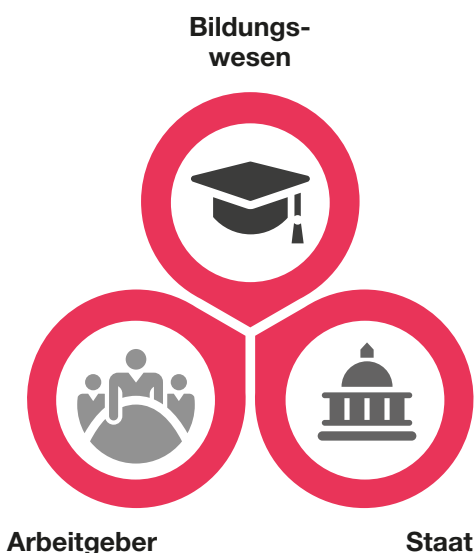


## Staat und Bildungswesen müssen digitale Kompetenzen fördern

«Wer sollte Ihrer Meinung nach der Schweizer Bevölkerung dabei helfen, die digitale Transformation zu meistern? Und wie?»

Nicht nur das Bildungswesen, die Arbeitgeber und der Staat werden in die Pflicht genommen, auch das Individuum – sprich jeder Einzelne selbst – müsse bemüht sein, sich digitale Fähigkeiten anzueignen. Denn es brauche das Zusammenspiel vieler Parteien, um die Digitalisierung zu meistern. Darin sind sich die Befragten einig. Auch in Bezug auf die Instrumentalisierung der notwendigen Unterstützung, zum Beispiel in Form von Weiterbildungsangeboten sowie neuen Infrastrukturen und Kooperationen, herrscht weitgehend Konsens.

Die Altersgruppe 16 bis 25, die zum Teil noch unsicher über die Möglichkeiten der Digitalisierung am Arbeitsplatz ist, wünscht sich Unterstützung und Richtlinien vom Bildungswesen und von ihren ersten Arbeitgebern. Die sehr positiv eingestellten 26- bis 35-Jährigen nehmen klar den Arbeitgeber und das Bildungswesen in die Pflicht, damit sie von der Digitalisierung profitieren können. Sie fordern Infrastrukturen sowie passende Weiterbildungsmöglichkeiten. Auffallend ist, dass sie die Verantwortung für die Unterstützung der Bevölkerung im direkten Vergleich weniger bei sich selbst sehen. Auch die Altersgruppe 36 bis 45 nimmt den Arbeitgeber in die Pflicht, allerdings erwartet sie ebenso vom Staat Unterstützung – beispielsweise durch das Schaffen von unterstützenden Rahmenbedingungen –, damit die Älteren den Anschluss nicht verlieren.



## Kollege Roboter

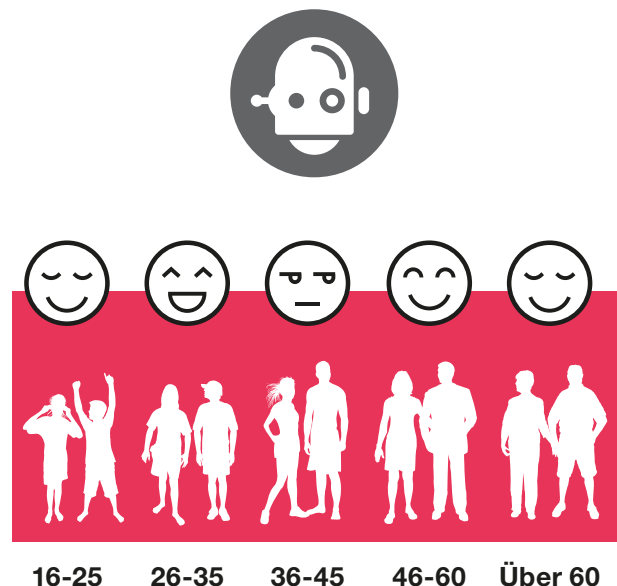
«Können Sie sich vorstellen, mit einer künstlichen Intelligenz oder einem Roboter zusammenzuarbeiten?»

Die meisten Teilnehmer des Brainstorming können sich gut mit der Idee anfreunden, einen digitalen Mitarbeitenden zu haben – in Form von künstlicher Intelligenz oder eines Roboters. Dies vor allem dann, wenn es sich um eine Koexistenz und nicht um den Ersatz von Arbeitsplätzen bzw. des Menschen handelt. Es gibt dabei keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede.

**Die Altersgruppen von 16 bis 35 sind von dieser Vorstellung besonders begeistert. Unter den 36- bis 45-Jährigen herrscht jedoch eine gewisse Skepsis, bei ihnen halten sich die Ja- und Nein-Antworten fast die Waage.**

Von der Zusammenarbeit mit «digitalen Kollegen» erhofft man sich den Wegfall einfältiger und repetitiver Arbeiten, mehr Zeit für kreative Aufgaben sowie eine allgemeine Effizienzsteigerung – einige Befragte geben an, dass dies in ihrem Unternehmen bereits der Fall ist.

Die grösste Befürchtung der Skeptiker ist, dass der Mensch ersetzt wird, eine Sorge, die am häufigsten von Männern genannt wird. Diese Tendenz deckt sich mit dem Resultat der Umfrage, nämlich dem Wunsch nach einer gelben Arbeitswelt der Zukunft, in der der Mensch im Mittelpunkt steht. Der Mangel an sozialem Austausch und Probleme bei der Kontrolle der entsprechenden Technologie liefern ebenfalls Anlass für Unsicherheit. Das Kontrollproblem beschäftigt besonders die 36- bis 45-Jährigen, der mangelnde soziale Austausch die über 60-Jährigen.



## Kompetenzen oder Mindset? Beides.

«Welche Ihrer Fähigkeiten machen Sie heute digital fit für die Zukunft, und weshalb? Welche Fähigkeiten sollten Sie sich Ihrer Meinung nach in den nächsten zwei Jahren zusätzlich aneignen?»

Wer heute und in Zukunft erfolgreich am Arbeitsmarkt bestehen will, muss bestehende Kompetenzen anpassen und neue Fähigkeiten erlernen.

**Als wichtigste Eigenschaft für das Bestehen am heutigen Arbeitsmarkt werden Offenheit und Neugier sowie Agilität genannt.**

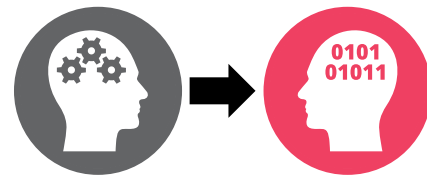
Auch das «Learning-by-doing» durch den täglichen Gebrauch von neuen Technologien sowie die Nutzung von Weiterbildungsangeboten genießt einen hohen Stellenwert. Das Thema Offenheit und Neugier ist vor allem jungen Personen von 26 bis 35 Jahren sehr wichtig.

### Heute benötigte Fähigkeiten

1. Offenheit/Neugier
2. Agilität
3. „Learning-by-doing“ dank Technologie
4. Weiterbildung

### In Zukunft benötigte Fähigkeiten

1. Kontinuierliches und proaktives Dazulernen
2. Tiefes Verständnis für digitale Prozesse
3. Programmierkenntnisse
4. Neue Denkweise



**Für die Zukunft relevant ist das kontinuierliche und proaktive Dazulernen.**

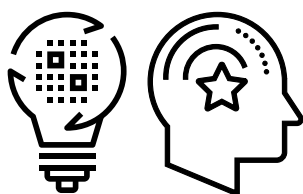
Die Mitarbeitenden müssen ein tieferes Verständnis für sämtliche Prozesse der Digitalisierung erlangen. Viele junge Teilnehmer des Brainstorming erachten dabei Programmierkenntnisse als besonders vorteilhaft. Doch wie erwähnt sind nicht nur technische «Skills», sondern auch eine neue Denkweise – ein neues Mindset – gefragt. Und nur wenn in einem Unternehmen auch eine entsprechende Unternehmenskultur herrscht, in der neue Prozesse und Innovation gefördert werden, kann die digitale Transformation sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer stattfinden.

Um den Bezug der Mitarbeitenden zur digitalisierten Arbeitswelt zu entwickeln und zu fördern, orientieren sich digitale Champions an einem Modell, das ein «agiles Mindset» und «digitale Kompetenzen» in den Mittelpunkt stellt: Digitale Fitness bedeutet einerseits die Denkweise im Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden, Disruption, Schnelligkeit und Vertrauen, andererseits die Kompetenz zur Veränderung, Kreativität und Kooperation.



# 5

## PwC Schweiz



Der Bereich People and Organisation von PwC Schweiz begleitet Unternehmen sowohl im allgemeinen Change Management als auch bei der spezifischen Förderung einer agilen Kultur. Drei zentrale Treiber sind dabei massgebend: Struktur und Governance, Praktiken und Prozesse wie Design Thinking, Scrum oder Kanban sowie die richtigen Werte und Kompetenzen, die die Mitarbeitenden besitzen müssen, damit sie selbst und die Organisation besser mit einer sich schnell verändernden und komplexen Welt umgehen können.

PwC Digital Services in der Schweiz ist Teil eines weltweiten Netzwerks von Experten, die Sie dabei unterstützen, sich mit dem digitalen Wandel proaktiv auseinanderzusetzen und auch wirklich von ihm zu profitieren. Unsere integrierten digitalen Lösungen stammen aus einer Hand – von der Strategie bis hin zur «handfesten» Realisation. Wir kombinieren multidisziplinäre Fähigkeiten in den Bereichen digitale Strategie, Transformation, User Experience und Design sowie Cybersicherheit und Advanced Analytics. So unterstützen wir unsere Kunden in allen Aspekten der Digitalisierung und fördern das Vertrauen in den technologischen Wandel.

Damit schaffen wir den notwendigen Raum für Agilität, Kreativität, Selbststimmung und Sicherheit, den die digitale Transformation von Arbeitnehmern und Arbeitgebern verlangt.



# Kontakte



**Charles Donkor**  
Partner People and Organisation  
PwC Schweiz  
charles.donkor@ch.pwc.com



**Holger Greif**  
Partner und Leiter Digital  
PwC Schweiz  
holger.greif@ch.pwc.com

## Autoren

**Barbara Danzl**  
People and Organisation, PwC Schweiz

**Stuart Jones**  
Disruption, PwC Schweiz

**Joël Krapf**  
People and Organisation, PwC Schweiz

**Fabio Tobler**  
Communications, PwC Schweiz

