

Den digitalen Wandel der Arbeitswelt aktiv gestalten

Die SBB gründete zusammen mit den Sozialpartnern den ersten Digitalisierungsfonds der Schweiz. Der Fonds beschäftigt sich mit den langfristigen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In seinem Auftrag erarbeitet ein Team der BFH in Zusammenarbeit mit Ecomplan, wie innerhalb der digitalen Transformation möglichst viele Mitarbeitende im Arbeitsprozess verbleiben können.



Prof. Dr. Jonathan Bennett
Leiter Institut Alter
jonathan.bennett@bfh.chbfh.ch



Prof. Dr. Peter Neuenschwander
Dozent
peter.neuenschwander@bfh.ch



Leonie Salm
Studentische Mitarbeiterin
leonie.salm@bfh.ch



Thomas Streule
Projektleiter SBB Digitalisierungsfonds
thomas.streule@sbb.ch

Unsere Welt verändert sich in rasantem Tempo. Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und der demografische Wandel verändern unser tägliches Leben kontinuierlich und sind gerade in der Arbeitswelt stark bemerkbar. Eine jüngst erschienene Studie der OECD (2019) untersuchte die Auswirkungen dieser Megatrends auf die Arbeitsmärkte. Dabei zeigte sich deutlich, dass sich Chancen und Herausforderungen die Waage halten. Politische Entscheidungsträger und Arbeitgeber müssen daher ihre beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Konzepte überprüfen und Arbeitnehmende unterstützen, mit dem Wandel Schritt zu halten.

SBB stark von der Digitalisierung betroffen

Als Unternehmen mit vielen industriellen Arbeitsplätzen ist die SBB besonders stark von der Digitalisierung betroffen und steht vor grossen Umbrüchen. Die Berufsbilder der SBB-Angestellten werden sich stetig und massgeblich verändern. Daher initiierte die SBB Ende 2018 zusammen mit ihren Sozialpartnern im Rahmen der formellen Unterzeichnung des Gesamtarbeitsvertrags den schweizweit ersten Digitalisierungsfonds und gründete im März 2019 dessen Trägerverein. Gemeinsam mit ihren Sozialpartnern wirft die SBB einen Blick in die Arbeitswelt der Zukunft.

Der durch Vertreter der Unternehmensspitze SBB und Sozialpartner paritätisch geführte Fonds beschäftigt sich hauptsächlich mit den langfristigen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für die SBB und deren Mitarbeitende. Die SBB speist den Fonds mit zehn Millionen Franken, die gezielt für Studien und Projekte

eingesetzt werden, welche die unternehmerischen Chancen und Herausforderungen für die Schweiz, die SBB, die Arbeitswelt und insbesondere die Arbeitsplätze der SBB aufzeigen sollen. Von ihnen werden konkrete Handlungsmassnahmen für die Unternehmensführung abgeleitet. Ziel der SBB ist es, im Wettbewerb zu bestehen und dabei den digitalen Wandel unternehmerisch und sozialpartnerschaftlich zu gestalten.

Iterative Arbeitsweise für konkrete Massnahmen

Die Thematik wird auf verschiedenen Ebenen umfassend aufgearbeitet. Einerseits sollen durch «Best Practices» und «Lessons Learned» wichtige Erkenntnisse zum sozialpartnerschaftlichen Dialog aus vergangenen und laufenden SBB-Projekten abgeleitet werden. Andererseits werden in Studien die Auswirkungen der Digitalisierung auf verschiedene zentrale Themenbereiche antizipiert. Anhand der Resultate werden konkrete Massnahmen abgeleitet. Es sollen insbesondere Weiterentwicklungsprogramme für bestehende und zukünftige Berufsgruppen konzipiert werden, die von der Digitalisierung besonders stark betroffen sind. Insbesondere sollen die Resultate auch handlungsweisend für die Ausgestaltung zukünftiger sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen sein.

Da die langfristige Entwicklung der SBB von vielen schwer bestimm- und messbaren Faktoren beeinflusst wird, verfolgt der Digitalisierungsfonds ein iteratives Vorgehen. Neue Erkenntnisse werden laufend aufgenommen und der Erkenntnisstand regelmässig mit den Sozialpartnern und der SBB abgestimmt.

Methodisches Vorgehen in vier Modulen

Modul 1: Literaturanalyse	Modul 2: Interviews mit SBB und Gewerkschaften	Modul 3: Gruppeninterviews	Modul 4: Delphi-Befragung
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse internationaler Fachliteratur - Experteninterview 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende, Führungskräfte und Fachleute aus den Bereichen HR, Kommunikation und Digitalisierungsfonds - Vertreterinnen und Vertreter der Sozialpartner <p>Auswertung der Interviews hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung- und Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitenden - Kompetenzen zur Umsetzung der digitalen Transformation - Massnahmen zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit - interner Auffangstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende und Vorgesetzte ausgewählter Berufsgruppen (Stellwerk, Industrierwerke, Finanzen, Rangierpersonal, Lokpersonal, Instandhaltung) - Vertreterinnen und Vertreter der Personalkommission <p>Auswertung der Interviews hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnissen und Widerständen bezüglich der Veränderung von Berufsbildern oder beruflichen Weiterentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> - SBB externe Expertinnen und Experten aus dem In- und Ausland - mehrstufiges Verfahren, mit möglicher Bezugnahme auf bereits vorliegende Ergebnisse - 2-3 zusätzliche Telefon-Interviews mit ausgewählten Teilnehmenden <p>Auswertung der Interviews hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lösungsansätzen und Best-Practice-Beispielen anderer Unternehmungen

Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit im Zentrum

Im Rahmen einer Basisstudie entwickelten PriceWaterhouseCoopers (PwC) unter Mitwirkung der ETH-Professorin Gudela Grote zwei Entwicklungsszenarien für die SBB-Arbeitswelt der Zukunft. Eine Arbeitsgemeinschaft der BFH und des Forschungs- und Beratungsunternehmens ECOPLAN fokussiert nun in der zweiten Studie auf das Thema «Soziale Sicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit». Die Studie untersucht generell sowie spezifisch für die SBB, wie die digitale Transformation unternehmerisch gestaltet werden kann und gleichzeitig die beruflichen Perspektiven möglichst vieler Mitarbeitenden erhalten werden können. Wenn möglich sollen alle Mitarbeitenden im Arbeitsprozess verbleiben und niemand unverschuldet durch die Auffangstrukturen fallen. In diesem Zusammenhang wurden lebenslanges Lernen, gezielter arbeitsrechtlicher Schutz, soziale Sicherung und sozialer Dialog als zentrale Handlungsfelder definiert. Die Fragestellungen der Studie zielen daher auf Aspekte der Prävention, der Personalentwicklung und der Auffangstrukturen sowie der Beleuchtung von Kommunikation und Rollenverteilung im digitalen Transformationsprozess.

Breit abgestütztes methodisches Vorgehen

Das Forschungsteam wendet zur Beantwortung der Fragestellung ein Vorgehen in vier Modulen an (vgl. Abbildung). Im ersten Modul wurde die Fachliteratur der letzten fünf Jahre systematisch analysiert. Das zweite Modul umfasste Interviews mit Führungskräften und Fachleuten der SBB sowie der Gewerkschaften. Grup-

peninterviews mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten aus relevanten Berufsgruppen – wie beispielsweise dem Rangierpersonal – waren Teil des dritten Moduls. Schliesslich wurde im Rahmen des vierten Moduls eine Online-Befragung durchgeführt, in der SBB-externe Experten und Expertinnen aus Unternehmen, Gewerkschaften und Verwaltungen aus dem In- und Ausland Lösungsansätze und Best-Practice-Beispiele anderer Unternehmen identifizierten.

Zur Bewältigung der digitalen Transformation ist das Training digitaler Fertigkeiten zwar eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung. Zusätzlich ist gemäss der Zwischenergebnisse der Studie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Selbst- und Sozialkompetenzen bei allen Angestellten und über alle Stufen unabdingbar. Vorgesetzte müssen im regelmässigen Gespräch mit ihren Mitarbeitenden den Bildungsbedarf überprüfen und sie zu Standortbestimmungen ermuntern. Das rasante Tempo der Digitalisierung und die oft grossen Entwicklungssprünge verlangen von Mitarbeitenden, Führungskräften aber auch von den Sozialpartnern die Bereitschaft zu neuen Rollen und ein hohes Mass an Anpassungs- und mentaler Widerstandsfähigkeit. Gerade im letztgenannten Bereich zeichnet sich der Weiterbildungsbedarf besonders ab. ■

Literatur:

- OECD. (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Paris: OECD Publishing. Abgerufen von doi.org/10.1787/9ee00155-en