

Arbeit, neu gestaltet

**Sind sie (wirklich)
bereit, Ihre Mitarbeiter
in die Arbeitswelt von
morgen zu führen?**

verizon

||||| Longitude

Inhalt

Die nächste unsichtbare Gefahr: Stillstand nach der Pandemie (Kurzfassung und wichtigste Ergebnisse).....	3
Expertenmeinungen und Handlungsempfehlungen	4
Die Untersuchungsergebnisse im Einzelnen:	
Wer treibt die Entwicklung voran?.....	10
Die vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit:	
Was hat sich in den letzten beiden Jahren geändert?.....	16
• Arbeitsweisen.....	16
• Führungsarbeit.....	19
• Technologie.....	23
• Kompetenzen und Verhaltensweisen.....	26
Volle Kraft voraus (Fazit).....	29
Über die Umfrage	30



Die nächste unsichtbare Gefahr: Stillstand nach der Pandemie

Kurzfassung und wichtigste Ergebnisse

Wir lernen, mit COVID-19 zu leben, doch in vielen Unternehmen gibt es noch immer keine klare Strategie für den erfolgreichen Betrieb in der neuen Geschäftswelt. Ein sich ausbreitender Stillstand hindert sie daran, wirklich fit für die Zukunft zu werden.

Dazu hat Verizon vor Kurzem 600 Manager in gehobenen Positionen in aller Welt befragt. Die Ergebnisse finden Sie in diesem Bericht. In Bereichen wie der Modernisierung des Kunden- und Mitarbeitererlebnisses – und bei entscheidenden Aufgaben wie der schnellen und effektiven Einführung neuer Technologien – bleibt das Vermögen von Führungskräften, sinnvolle langfristige Änderungen zu bewirken, erheblich hinter ihren persönlichen Zielen zurück.

Mit diesem Bericht bauen wir auf der 2020 veröffentlichten Studie Der Arbeitsplatz der Zukunft: Strategien für die Geschäftswelt von morgen auf, in der wir vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit identifiziert haben:

- Technologie
- Führungsarbeit
- Neue Arbeitsweisen
- Kompetenzen und Verhaltensweisen

In diesem neuen Bericht untersuchen wir anhand aktueller Umfragedaten, welche Fortschritte nun, zwei Jahre später, in diesen vier Kategorien zu verzeichnen sind. Außerdem haben wir führende Experten gefragt, was Führungskräfte jetzt tun können und sollten, um die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.



Für den vorliegenden Bericht haben wir unter anderem die folgenden Experten über die Herausforderungen interviewt, die beim Aufbau eines zukunftssicheren Unternehmens bewältigt werden müssen:



Oswald Bjelland
Entrepreneur
und Gründer, Xynteo



Kevin Eikenberry
Chief Potential Officer,
The Kevin Eikenberry
Group



Margaret Heffernan
Entrepreneurin, CEO,
Professorin an der
University of Bath



**Lieutenant General
Sir Graeme Lamb**
Berater und ehemaliger
Kommandeur der
britischen Landstreitkräfte



Rita McGrath
Autorin, Sprecherin,
Beraterin und Professorin
an der Columbia Business
School



Jacob Morgan
Autor von
The Future Leader



Laurie Ruettimann
HR-Expertin, Keynote-
Sprecherin und
Moderatorin des Podcasts
„Punk Rock HR“



Andreas Schleicher
Director for Education
and Skills, OECD



Karyn Stetz
Senior Vice-President
of Human Resources,
Verizon Business Group

COVID-19: eine Krise, die zum Katalysator für Veränderungen wurde

Unsere erste Umfrage 2020 fiel mit einem plötzlichen, beispiellosen und unvorhersehbaren Einschnitt in der Weltwirtschaft zusammen: der Coronapandemie. Damals gingen die von uns befragten Führungskräfte davon aus, dass ihre Prioritäten sich durch die Pandemie ändern würden. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter stand natürlich ganz oben auf der Liste (von 75 % der Befragten genannt), dicht gefolgt von der mobilen Arbeit für einen größeren Teil der Belegschaft (74 %). Zudem meinten 64 %, die Schaffung eines Betriebsklimas, in dem Empathie und Unterstützung eine größere Rolle spielen, sei entscheidend für erfolgreiche zukünftige Arbeitsumgebungen.

Neben der unmittelbaren Notwendigkeit, für das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu sorgen, erwähnten die befragten Führungskräfte auch die erheblichen Auswirkungen der Pandemie auf die allgemeine Marktdynamik. 70 % sahen voraus, dass Flexibilität und schnelle Reaktionen auf neue Chancen an Bedeutung gewinnen und eine engere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich machen würden, während 66 % die Notwendigkeit betonten, rasch neue Technologien einzusetzen.

Zwei Jahre später wollten wir wissen, wie Unternehmen mit der Pandemie als Katalysator für Veränderungen umgegangen sind – und wie Unternehmensleitungen ihren zukünftigen Kurs festlegen.



„Die Pandemie hat viele Unternehmen gezwungen, die grundlegende Bedeutung von Begriffen wie ‚Arbeit‘, ‚Führungstätigkeit‘ und ‚Angestellter‘ zu überdenken. Sie hat Unternehmen gezwungen, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist gut so, denn es war überfällig. In den letzten zwei Jahren haben wir uns mehr verändert als in den zwanzig Jahren davor.“

Jacob Morgan
Autor von
The Future Leader



Wichtigste Ergebnisse der Umfrage von 2022

Unternehmen erholen sich und sind stärker als zuvor

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte halten ihre Unternehmen heute für stärker als vor der Pandemie. Sie sind besser in der Lage, schnelle Entscheidungen zu treffen (71 %), denken strategisch über langfristige Ziele nach (72 %), setzen neue Technologien ein (75 %) und entwickeln auf Empathie und Vertrauen basierte Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern (71 % bzw. 69 %).



Doch Ungewissheit lässt Unternehmen erstarren

Trotz dieser optimistischen Selbsteinschätzung haben die wiederholten Umbrüche und die Komplexität der Geschäftswelt eine tief empfundene Unsicherheit bezüglich der Strategie verursacht. Für zwei Drittel der befragten Führungskräfte (66 %) hat die Pandemie strategische Schwächen offenbart und 60 % fällt es eigenen Angaben zufolge schwer, entschlossen auf neue Marktchancen zu reagieren.



Die zunehmende Diskrepanz zwischen Absicht und Umsetzung

Als oberste strategische Priorität für 2022 nannten 74 % der Befragten die Verbesserung des Kundenerlebnisses, von der sie sich auch Aufschwung für die Wiederaufnahme und das Wachstum ihrer Geschäfte erhoffen. Unsere Untersuchungsergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass es bei der Umsetzung hapert. Nur 38 % haben die Nutzung von Datenanalysen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses beschleunigt. Noch weniger (34 %) nutzen Automatisierung, um ihre Kunden besser zu bedienen.



Die „Vorreiter“ weisen den Weg

In unserer Untersuchung haben wir eine Vorhut von Unternehmen identifiziert, die dabei sind, sich aus diesem strategischen Stillstand zu befreien und den Abstand zwischen Absicht und Ausführung zu verkürzen. Wir nennen diese Gruppe die „Vorreiter“.



Diese 10 % unserer globalen Stichprobe nennen ihre eigenen Unzulänglichkeiten offen beim Namen. 85 % geben zu, dass die Pandemie strategische Schwächen offengelegt hat. Jetzt investieren diese Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit als andere in innovative neue Technologien, haben verschiedene Arten inklusiver Arbeitsumgebungen geschaffen und gestalten eine Unternehmenskultur, in der Innovationen und das Eingehen produktiver Risiken gefördert werden. Das wirkt sich bereits positiv auf ihre Geschäftsergebnisse aus.

Diese Gruppe ist am besten positioniert, neue Marktchancen wahrzunehmen. Andere Unternehmen sollten aus ihrem Beispiel lernen.

Expertenmeinungen und Handlungsempfehlungen

Es gibt kein allgemeingültiges Erfolgsrezept für alle Unternehmen. Führungskräfte müssen die Zukunft ihrer Unternehmen gestalten und dazu Strategien und Arbeitsweisen entwickeln und eine Unternehmenskultur fördern, die zu ihrer Situation passen. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die folgenden sieben Aufgaben dabei Priorität haben sollten.

1. Gewöhnen Sie sich an das Ungewohnte

Aufgrund der zunehmenden Ungewissheit ist es heute nicht mehr möglich, mit Sicherheit vorherzusagen, welche Faktoren Ihr Unternehmen wie beeinflussen werden. Die Zukunft ist Neuland, meint Unternehmerin, CEO und Professorin für Management Margaret Heffernan und warnt: „Wir stecken in einer Ära voller Krisen“. Deshalb müssen Unternehmensleitungen „belastbare Organisationsstrukturen aufbauen, die zur Bewältigung zukünftiger Widrigkeiten und Überraschungen angepasst werden können“.

Diese größere Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit ermöglichen auch eine schnellere Nutzung neuer Chancen. Und Sir Graeme Lamb, Lieutenant General a. D. der britischen Armee, empfiehlt Unternehmensleitern, dass sie von einer „defensiven“, auf die Identifizierung und Minderung von Risiken konzentrierten Denkweise zu einem „offensiven“ Ansatz übergehen. „Sie sollten Risiken aktiv suchen. Das Problem verstehen, beheben und die Ergebnisse nutzen“, betont er.

Identifizieren Sie Bereiche, die sich positiv oder negativ auf Ihr Geschäft auswirken könnten. Spielen Sie verschiedene Szenarien durch, um Ihre strategischen Überlegungen in Kontext zu setzen, zu überprüfen und etwaige Schwächen aufzudecken. Experimentieren Sie mit Ihrem Ansatz für die Reaktion auf neue Chancen, um das optimale Maß an Flexibilität bezüglich der Prozesse, Mitarbeiter und Investitionen zu finden.

2. Experimentieren Sie, um schneller zu reagieren

Spielen Sie verschiedene Investitionsszenarien durch, um die Gelegenheiten zu finden, die Ihrem Unternehmen die besten Chancen bei den kleinsten Risiken bieten. Wenn Sie eine Gelegenheit gefunden haben, sollten Sie schnell und entschlossen handeln, um Ihren Vorteil zu nutzen.

Unternehmen sollten diese Experimente jedoch nicht auf die leichte Schulter nehmen. Innovationsexpertin Rita McGrath meinte dazu im Interview mit uns: „Echte Innovation ist kein undisziplinierter Prozess. Sie verlangt nur eine andere Disziplin als die, die Sie beim Optimieren nutzen.“

Innovationsprozesse sollten auf „Sondierung, kalkulierten Risiken, einer schrittweisen Vorgehensweise sowie der Erstellung und Prüfung von Hypothesen“ basieren, sagt McGrath. Unternehmen, die ein vertrauensbasiertes Betriebsklima schaffen, Experimente fördern und Fehlschläge als Teil des Lernprozesses akzeptieren, werden ihre Mitbewerber überholen.

3. Erweitern Sie Ihr Netzwerk

Die Menschheit ist mit großen, überlebenswichtigen Herausforderungen konfrontiert, zu deren Bewältigung auch Unternehmen beitragen müssen. Osvold Bjelland, Entrepreneur und Gründer der Beraterfirma Xynteo, betont jedoch: „Die meisten Probleme, vor denen Unternehmen und die Gesellschaft heute stehen, sind zu groß, zu komplex und zu teuer, um im Alleingang gelöst zu werden.“ Stattdessen sollten Unternehmensleitungen bei der Kollaboration und der Knüpfung von Partnerschaften mit gutem Beispiel vorangehen, und das bei Herausforderungen von der Pandemie über die Klimakrise bis hin zu den noch immer anhaltenden Auswirkungen der vierten industriellen Revolution.

Kollaborative Netzwerke, ob intern oder extern, sind wertvolle Ressourcen. Jacob Morgan, Autor von *The Future Leader*, sagt: „Als Manager müssen Sie Entscheidungen nicht allein treffen. Beziehen Sie Ihr Team mit ein und bitten Sie Fachkollegen und Mitarbeiter um ihr Feedback und ihre Ideen.“



„Es gibt keinen einzig richtigen Führungsstil und auch keine einzig richtige Unternehmenskultur. Was für Ihr Unternehmen richtig ist hängt von der Natur Ihrer Arbeit, Ihrer strategischen Ausrichtung, der Region in der Sie arbeiten, den Erfahrungen Ihres Teams und vielen anderen Faktoren ab.“

Kevin Eikenberry,
Führungsexperte

Eine einfache Methode zur Erweiterung Ihrer Perspektive ist, Ihre Kollegen nach ihren Meinungen zu fragen. Dazu Margaret Heffernan: „An der Peripherie finden Sie mehr Wissen als im Zentrum. Nutzen Sie die Intelligenz und die frischen Denkweisen und Perspektiven jüngerer und neuerer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen. Sie haben sich noch nicht auf eine Meinung oder einen Ansatz versteift und sie sind die Zukunft.“

Die Pflege von Beziehungen, die Ausweitung Ihres Netzwerks (sowohl innerhalb als auch außerhalb Ihres Unternehmens) und der Aufbau neuer Partnerschaften geben Ihnen Anlass, die in Ihrem näheren Umfeld vorherrschenden Denkweisen infrage zu stellen und Ihre Ideen und Meinungen klarer zu definieren. Der Aufbau externer Ökosysteme und der Einsatz neuer Technologieplattformen für einen reibungslosen unternehmensweiten Gedankenaustausch sind hierzu unerlässlich.

4. Machen Sie die Nachhaltigkeit zum Kernelement Ihrer Strategie

Unternehmensleitungen müssen der Nachhaltigkeit eine hohe Priorität einräumen. Wissenschaftler sind sich einig: „Die Umstellung muss schneller erfolgen als wir dachten“, sagt Osvald Bjelland. Statt nur die vorhandenen Modelle etwas abzuändern müssen Führungskräfte ihre gesamte Organisationsstruktur und Arbeitsweise neu durchdenken. Sie sollten bei Investitionen auf eine Kreislaufwirtschaft hinarbeiten, in der die Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen beschränkt und die wiederholte Nutzung und das Recycling maximiert werden.

Sir Graeme Lamb drückt das so aus: „Wir müssen uns ‚gutes Wachstum‘ zum Ziel setzen, das heißt innovatives Wachstum, das gut für die Umwelt ist und der großen Mehrheit der Bevölkerung zugute kommt.“ Ein nachhaltigerer Geschäftsbetrieb hat unmittelbare kommerzielle Vorteile, da immer mehr Verbraucher emissionsarme und umweltfreundliche Optionen bevorzugen.

Dennoch kann es schwierig sein, Forderungen nach einem höheren ROI und einem nachhaltigeren Betrieb unter einen Hut zu bringen. Dies kann die Rentabilität und die Dividenden schmälern. Doch Nachhaltigkeit bringt auch Chancen mit sich, neue Kunden zu gewinnen und Bestandskunden zu halten. Es ist nicht immer leicht, das richtige Gleichgewicht zu finden, doch Unternehmensleitungen müssen sich dieser Herausforderung stellen.

5. Machen Sie Diversität und Inklusion zu Eckpfeilern Ihrer Geschäftsethik

Untersuchungen zeigen, dass kreative Lösungen am ehesten in vielfältigen, inklusiven Gruppen entstehen. Deren Mitglieder sehen die Welt (und die Arbeitswelt) aus verschiedenen Perspektiven und können daher oft neue Lösungsansätze für komplexe Probleme anbieten. Deshalb sollten Unternehmensleitungen eine inklusive Kultur schaffen, in der alle Mitarbeiter sich sicher genug fühlen, um etablierte Denkweisen infrage zu stellen und neue Ideen anzubieten.

Karyn Stetz, Senior Vice-President of Human Resources der Verizon Business Group, fügt hinzu, dass sie den Mitarbeitern auch zuhören und „mutige Konversationen“ über die Inklusivität haben sollten. Diese Dialoge mögen mitunter unangenehm sein, sind aber ein gutes Mittel, um zu beweisen, dass Sie bereit sind, andere Meinungen zu akzeptieren und Ihre eigene Meinung zu ändern.

Unternehmen müssen auch dafür sorgen, dass hybride Arbeitsweisen nicht versehentlich zum Ausschluss von Mitarbeitern führen, die zum Beispiel Bedenken über die Rückkehr ins Büro haben oder sich in Videokonferenzen unwohl fühlen.

HR-Expertin Laurie Ruettimann warnt: „Manche haben Bedenken, dass Frauen beim mobilen Arbeiten hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Sie werden nicht gesehen, nicht gehört und nicht oft genug nach ihrer Meinung gefragt.“ Unternehmen sollten daher darauf achten, dass die zur Sicherung der Inklusivität genutzten Praktiken auch allen Anforderungen und Herausforderungen mobiler und hybrider Arbeitsweisen gerecht werden.

6. Überdenken Sie das Wertversprechen an Ihre Mitarbeiter und schaffen Sie eine Kultur der kontinuierlichen Karriereentwicklung

Am aktuellen dynamischen Arbeitsmarkt sind talentierte Arbeitnehmer sehr gefragt. Deshalb sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Optionen anbieten.

Vor diesem Hintergrund rechnet Karyn Stetz damit, dass „die besten Arbeitgeber zu flexibleren, personalisierten Wertversprechen übergehen werden, um ihre allerbesten Leute optimal zu nutzen und zu halten.“

Kevin Eikenberry betont, dass Optionen für mobiles und hybrides Arbeiten inzwischen ein absolutes Muss sind. Die flexible Berücksichtigung der Situation einzelner Mitarbeiter gilt nun als ebenso selbstverständlich wie zeitgemäße Technologien für hybride Arbeitsumgebungen.

Eine klares Unternehmensprogramm für Umwelt, Soziales und Governance und nachweisbare Erfolge bei der Umsetzung der darin festgehaltenen Werte kann talentierte Kandidaten anziehen und halten, insbesondere in Bereichen, wo „gebildetere, kreativere und innovativere Mitarbeiter“ benötigt werden, sagt Laurie Ruettimann.

Darüber hinaus sollten Arbeitgeber der Weiterbildung und Umschulung Priorität einräumen. In den Worten von Andreas Schleicher von der OECD: „Die besten Arbeitsplätze der Zukunft werden die besten Orte zum Lernen sein.“

7. Nutzen Sie jede Interaktion mit Ihren Kunden

In vielen Unternehmen heißt es, das Kundenerlebnis sei die oberste strategische Priorität. Unsere Untersuchungsergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass dies vielerorts noch mehr Absicht als Realität ist. Unternehmensleitungen sollten sich das Ziel setzen, dass jede Kundeninteraktion für den Kunden ein positives Erlebnis und für das Unternehmen eine gut genutzte Gelegenheit wird, etwas dazuzulernen. Dazu müssen im Kundenkontakt genutzte Datenplattformen und Analysefunktionen beschleunigt und Systeme entwickelt werden, die den Kundenerwartungen gerecht werden.

Und das erfordert wiederum, dass Unternehmensleitungen sich ein klareres Bild der Kundenwünsche verschaffen. Rita McGrath ist der Meinung, dass Unternehmen ihre Daten nutzen sollten, um zu analysieren „welche Aufgaben beim Kunden anstehen“. Sie sollten herausfinden, was ihren Kunden wirklich wichtig ist, und dann eine Technologie definieren, die ihnen genau das bietet.

Unternehmensleitungen sollten sich nicht zu sehr auf die Kostenoptimierung konzentrieren, da dies das Kundenerlebnis beeinträchtigen und zu Umsatzverlusten führen kann. Stattdessen sollte jede Technologieänderung oder Neuanschaffung ein weiterer Schritt auf dem (endlosen) Weg zum perfekten Kundenerlebnis sein.

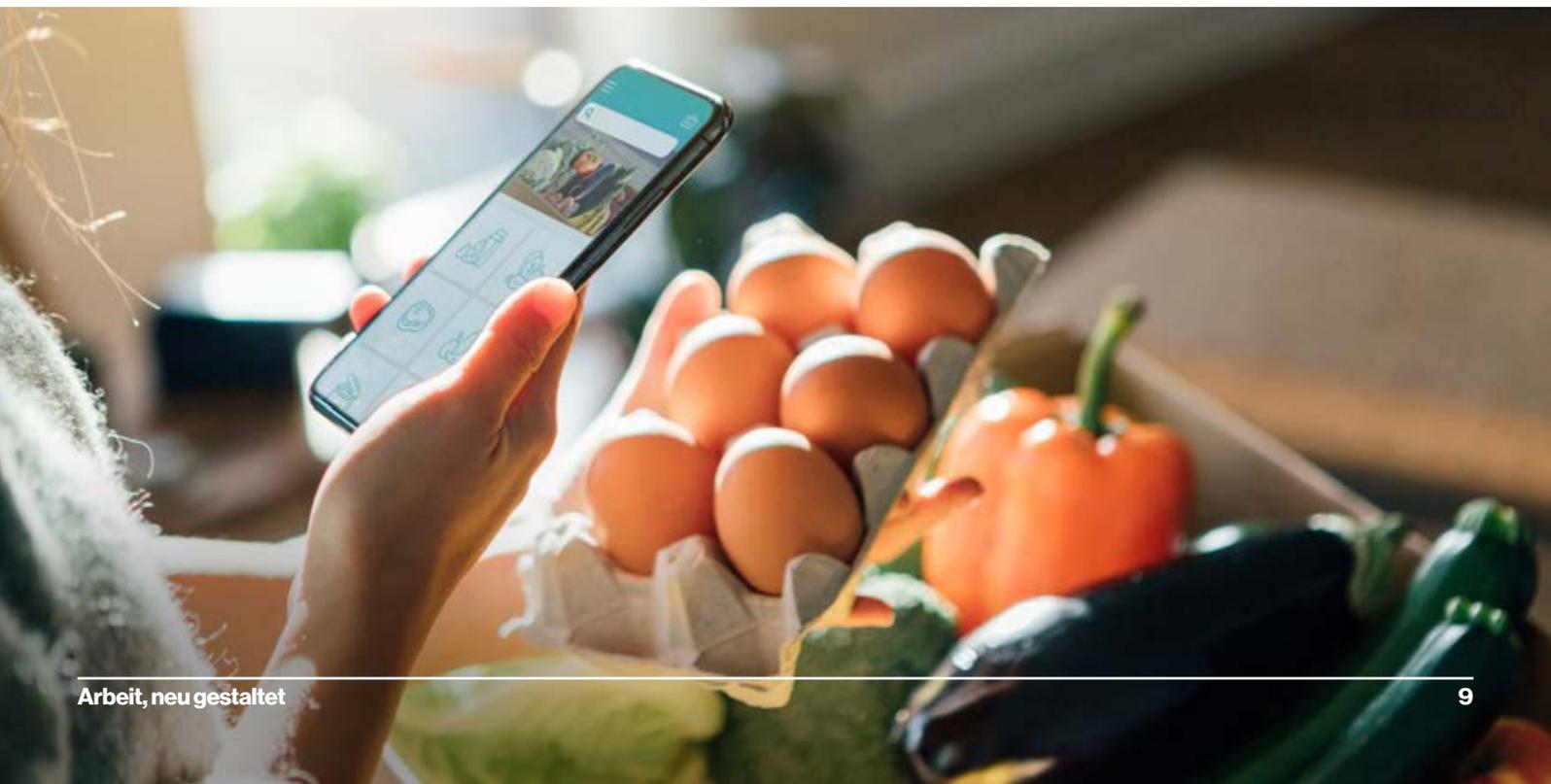
Ein solides Fundament: Warum eine robuste Technologiestrategie unverzichtbar ist

Um in allen sieben oben erwähnten Bereichen erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen die richtigen Technologien und die richtige Technologiestrategie nutzen. Das kann heißen, dass die Netzwerke und die Cyber-Sicherheit gestärkt und die Migration in die Cloud beschleunigt werden müssen, damit große Datenmengen analysiert werden können.

Nur

62 %

der von uns befragten Manager meinten, dass die eigene Führungsriege bei der Einführung neuer Technologien in den vergangenen 12 Monaten eine aktive Rolle gespielt hatte. Wer will, dass das eigene Unternehmen erfolgreich ist, darf diesen kritischen Bereich nicht vernachlässigen.



Die Untersuchungsergebnisse im Einzelnen

Wer treibt die Entwicklung voran?

Nach zwei Krisenjahren voller eiliger, pandemiebedingter Änderungen fragten wir, worauf Unternehmensleiter und ihre Teams sich in den letzten 12 Monaten konzentriert hatten.

Die meistgenannte Priorität für Führungsriege 2021/22 war die Einführung neuer Technologie, die von 62 % der Befragten genannt wurde (siehe Abbildung 1). Auch das Mitarbeiterengagement blieb geschäftskritisch: 61 % der Befragten hatten sich darauf konzentriert, in der Kommunikation mit Mitarbeitern Empathie zu zeigen. Ebenso oft wurden Bemühungen um die Fähigkeit, kalkulierte Risiken zur Verbesserung der Unternehmensleistung einzugehen, und die Gewinnung der Belegschaft für diese Ziele genannt.

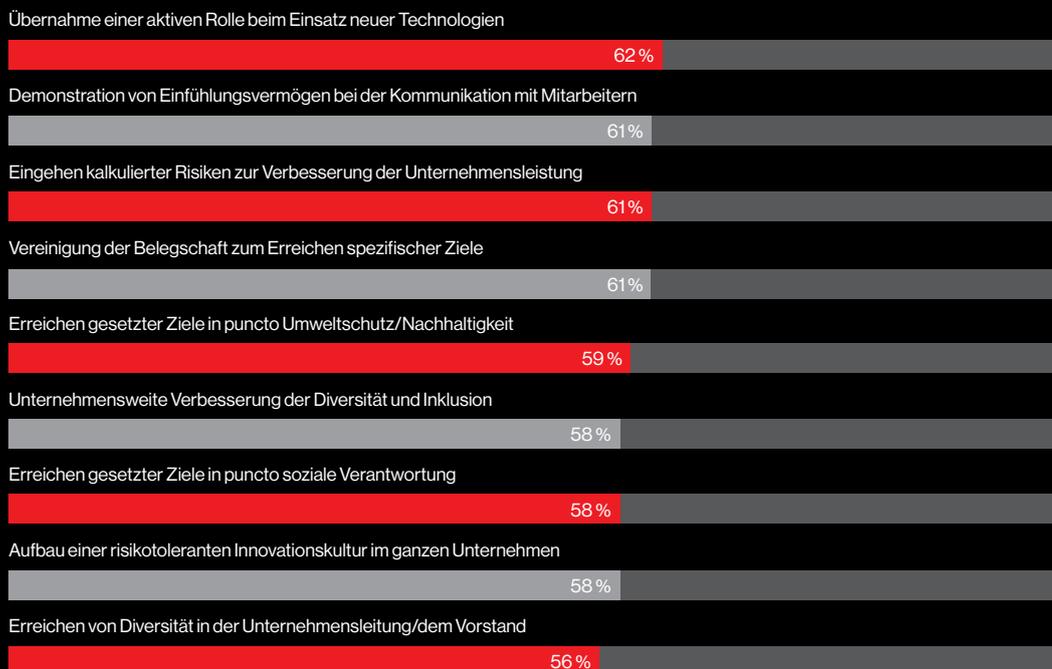


Abbildung 1: Inwieweit war Ihr Managementteam in den vergangenen 12 Monaten auf diese Bereiche konzentriert? (Befragungsbasis: 600)

Gute Führungsarbeit zahlt sich aus

Dieser Ansatz war bemerkenswert erfolgreich. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird sagten viele der Befragten, ihre Unternehmen seien nach zwei Pandemie Jahren stärker als vor COVID-19. In der Mehrheit der Unternehmen werden Entscheidungen nun schneller getroffen und neue Technologien agiler eingeführt. Zudem sind sie heute besser in der Lage, empathie- und vertrauensbasierte Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern aufzubauen.

Besonders aufgefallen ist uns, dass die führenden Unternehmen, die wir als „Vorreiter“ bezeichnen (siehe Seite 14) mit größerer Wahrscheinlichkeit Erfolge in sämtlichen Bereichen verzeichnen. Das deutet darauf hin, dass es diesen Unternehmen besonders gut gelungen ist, die pandemiebedingten Änderungen als Sprungbrett für Verbesserungen zu nutzen. In dieser Gruppe wurden zudem wichtige Technologieinitiativen wie die Nutzung von Datenanalysen zur Verbesserung der Kundenerlebnisse, die Stärkung der Unternehmensnetzwerke und die Automatisierung des Kundendienstes mit größerer Wahrscheinlichkeit beschleunigt.

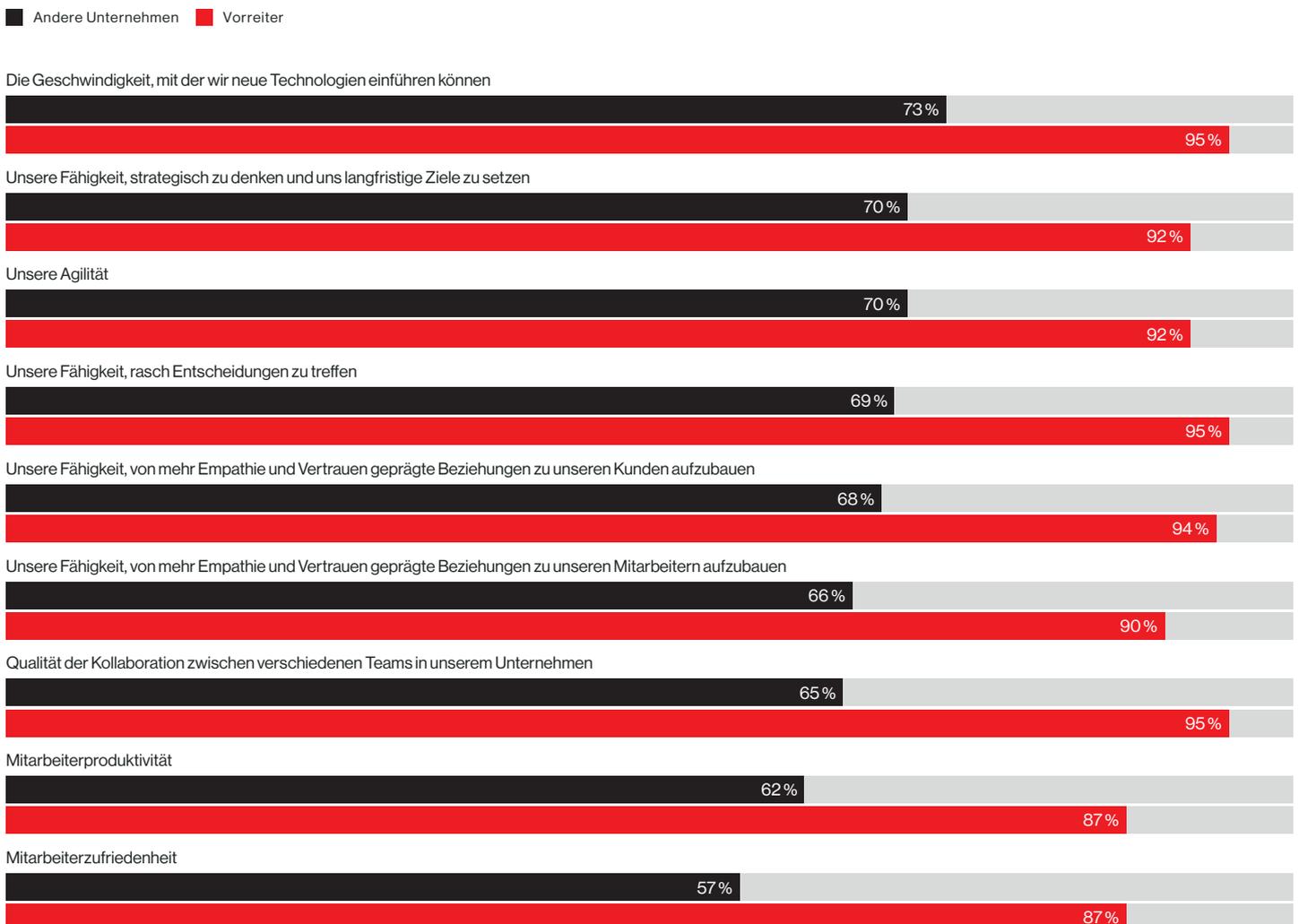


Abbildung 2: Hat die Coronakrise sich in Ihrem Unternehmen positiv oder negativ auf die folgenden Aspekte ausgewirkt? Die Grafik zeigt den Anteil, der mit „positiv“ oder „sehr positiv“ geantwortet hat (Befragungsbasis: Vorreiter = 62, Rest der Stichprobe = 538)

Abbildung 3 zeigt, dass die Einschätzungen der Unternehmensleiter in den meisten Fällen durch gestiegene Umsätze, Profite und Mitarbeiterproduktivität belegt werden.

■ Gestiegen ■ Stark gestiegen

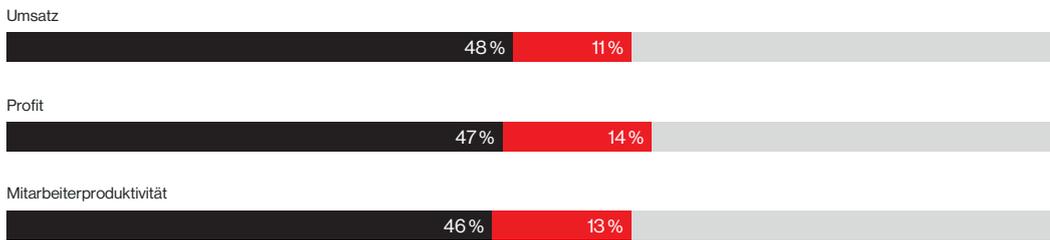


Abbildung 3: Wie haben die folgenden Werte sich in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten geändert? (Befragungsbasis: 600)



Vorreiter im Rampenlicht

Bei der Analyse der Umfrageergebnisse haben wir eine Gruppe von Unternehmen identifiziert, die bei einer ganzen Reihe von Kriterien überdurchschnittlich gut abschnitten. Wir wollten wissen, ob diese Unternehmen sich durch gemeinsame Merkmale auszeichnen, die auch anderen zu Erfolg verhelfen könnten.

10 % der untersuchten Unternehmen schnitten in allen vier Bereichen der Zukunftsfähigkeit gut ab. Wir nennen diese Unternehmen die „Vorreiter“.

Wodurch zeichnen Vorreiter sich aus?

Die Unternehmen in dieser Gruppe weisen sämtliche der folgenden Eigenschaften auf. (Manche der anderen Unternehmen in unserer Stichprobe hatten einige, aber nicht alle dieser Eigenschaften.):

- Sie haben das durch COVID-19 bedingte Krisenmanagement hinter sich gelassen und überdenken ihre langfristige Geschäftsstrategie.
- Sie bauen eine risikotolerante Innovationskultur auf.
- Sie gehen kalkulierte Risiken ein, um die Unternehmensleistung zu verbessern.
- Ihre Belegschaften arbeiten gemeinsam auf spezifische Ziele hin.
- Sie zeigen in der Kommunikation mit Mitarbeitern Einfühlungsvermögen.

Außerdem stellten wir fest, dass die Vorreiter in wichtigen Bereichen der Unternehmensleistung bessere Ergebnisse erzielten.

■ Andere Unternehmen ■ Vorreiter

Kundenzufriedenheit



Profit



Umsatz



Mitarbeiterproduktivität



Abbildung 4: Wie haben die folgenden Werte sich in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten geändert? Die Grafik zeigt den Anteil, der mit „gestiegen“ oder „stark gestiegen“ geantwortet hat (Befragungsbasis: Vorreiter = 62, Rest der Stichprobe = 538)



Wir identifizierten

10 %

der untersuchten Unternehmen, die in allen vier Bereichen der Zukunftsfähigkeit gut abschnitten. Wir bezeichnen diese Unternehmen als „Vorreiter“.

Von der Strategie zur Umsetzung

Trotz ihrer optimistischen Einstellung haben viele Unternehmensleiter Schwierigkeiten beim Aufbau zukunftsfähiger Geschäfte.

Das Ausmaß der Herausforderung ist offensichtlich: 66 % der Unternehmensleiter gestehen ein, dass die Pandemie strategische Schwächen offengelegt hat. 60 % fällt es eigenen Angaben zufolge schwer, entschieden auf neue Chancen zu reagieren. Ähnlich viele (61 %) sind sich nicht sicher, ob die derzeit genutzten digitalen Tools die neuen Arbeitsweisen unterstützen können.

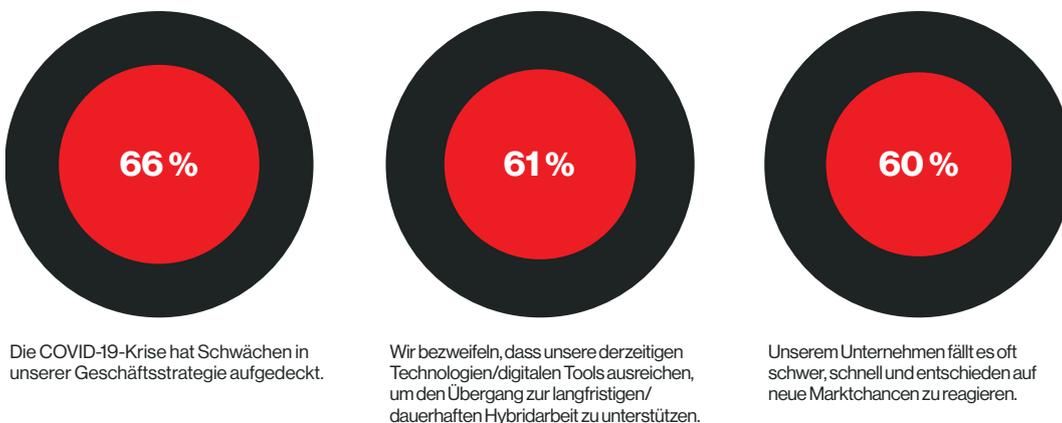


Abbildung 5: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die Grafik zeigt den Anteil, der zustimmte (Befragungsbasis: 600)

Beschleunigen – und überholen

Uns fiel auf, dass ein größerer Teil der Vorreiter zugab, dass die Pandemie strategische Schwächen bloßgelegt hatte: 85 % im Vergleich zu 64 % der anderen Umfrageteilnehmer. Auch bei anderen Fragen waren die Vorreiter überdurchschnittlich selbstkritisch: 76 % fällt es eigenen Angaben zufolge schwer, schnell und entschieden zu handeln und 79 % zweifeln an ihrer derzeitigen Technologie. Bei den anderen Befragten waren es nur jeweils 58 %.

Diese auf den ersten Blick überraschende Selbstkritik könnte eine der Ursachen für die positiven Geschäftsergebnisse der letzten 12 Monate sein.

Die Vorreiter haben eine klarere Sicht auf ihre eigenen Stärken und Schwächen. Oswald Bjelland, Entrepreneur und Gründer der Beraterfirma Xynteo, nennt dies „kontextbezogene Scharfsichtigkeit“ und definiert es als „Ihr Verständnis der sich ändernden Kundenvorlieben und der Position Ihres Unternehmens bezüglich der wichtigsten weltweiten Trends“. Dieses Verständnis ist für alle Unternehmensleiter unverzichtbar.

Eine weitere mögliche Erklärung ist, dass einige Vorreiter in den letzten beiden Jahren existenzbedrohende Gefahren abwenden mussten und dadurch aufgerüttelt wurden. Dadurch haben sie ihre Mitbewerber in den folgenden wichtigen Bereichen erst ein- und dann überholt:

- 95 % der Vorreiter unterstützen das Eingehen kalkulierter Risiken zur Leistungssteigerung (im Vergleich zu 71 % der anderen Umfrageteilnehmer).

- 98 % der Vorreiter (und 77 % der anderen) investieren vorrangig in ihre Kernnetzwerke und Technologien für die Arbeit per Fernzugriff.
- 94 % (bzw. 76 %) fördern kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen.
- 95 % (bzw. 71 %) haben ihr strategisches Denken verbessert.

Die Führungsriege der anderen 90 % der Unternehmen sollten sich also fragen, ob sie von den Vorreitern lernen und ihre eigene Zukunftsfähigkeit verbessern können.

Szenarioplanung und Experimente zur Überwindung des Stillstandes

In vielen Unternehmen tut man sich schwer damit, neue Chancen zu nutzen. Wie können die Führungsriege dies ändern?

Als erstes müssen sie sich eingestehen, dass die Geschäftswelt sich geändert hat und ihre Strategien dementsprechend überarbeiten. COVID-19 war ein Katalysator, aber nicht die Ursache dieser Veränderung. „Wir haben gerade einen Intensivlehrgang in Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit absolviert“, meint Entrepreneurin, CEO und Professorin für Management Margaret Heffernan. Führungskräfte müssen die Implikationen verstehen, meint sie und warnt: „Wir leben in einer Zeit der Krisen.“

Unternehmensleitungen können sich bei der Strategieentwicklung daher kaum noch auf sichere Prognosen stützen. Das ist für viele beunruhigend, sagt Heffernan: „Wir haben eine ganze Generation von Führungskräften ausgebildet, die sich an die Abfolge ‚Prognose, Planung, Umsetzung‘ gewöhnt haben. Wenn sie mit dem Gespenst der Ungewissheit konfrontiert sind, ... neigen sie dazu, sich unter der Bettdecke zu verstecken und nicht daran zu denken. Das ist ein riesiges Problem.“

Ihrer Meinung nach haben Unternehmensleiter zwei Möglichkeiten: „Sie können entweder extrem kurzfristig oder auf völlig neue Art denken.“ Sie müssen nicht auf langfristige Ziele verzichten, sich aber an flexible Strategien und die Möglichkeit gewöhnen, dass ihre Ziele sich ändern können.

Das bedeutet wiederum, dass zwei Tools an Bedeutung gewinnen: die Szenarioplanung und Experimente. Heffernan erklärt: „Durch szenariobasierte Planung setzen Sie Ihre strategischen Optionen in den richtigen Kontext. Das hat jede Menge Nebeneffekte, die sich unglaublich positiv auf die Qualität des Denkens in Ihrem Unternehmen auswirken.“

Angesichts riesiger Herausforderungen wie der Klimakrise müssen Unternehmensleitungen zu Kursänderungen bereit sein. „Wir können nicht genau vorhersagen, welche Wälder abbrennen, welche Ernten durch Überschwemmungen vernichtet und welche Rohstoffe nur schwer verfügbar sein werden. Doch wir können beginnen, darüber nachzudenken, was wir tun müssen, damit unsere Unternehmen diese Szenarien überleben.“ Diese Denkweise spielt in der Ausbildung von Geschäftsleuten bislang keine Rolle. „Sie erfordert Vorstellungsvermögen und sehr viel Toleranz für Unklarheit“, sagt Heffernan.

Gleichzeitig muss die ablehnende Haltung gegenüber Experimenten geändert werden, die es in vielen Unternehmen gibt. Heffernan erklärt: „Experimente sind eine Methode, komplexe Systeme infrage zu stellen und Dinge zu sehen, die Sie sonst nicht sehen könnten. Manchmal führen sie sogar zu Geistesblitzen, aus denen völlig neue Geschäftsideen entstehen. Nutzen Sie Experimente, um herauszufinden, wo es ungenutzte Chancen gibt. Aus jedem Experiment werden Sie etwas lernen.“



„In Krisenzeiten benötigen wir Manager, die einfallsreich über die ‚sicheren Unsicherheiten‘ in unserer Zukunft nachdenken, zum Beispiel über den Klimawandel.“

Margaret Heffernan,
Entrepreneurin und
Professorin für Management



Die vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit

Was hat sich in den letzten beiden Jahren geändert?

In unserer Studie im Jahr 2020 haben wir vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit identifiziert. Mit der vorliegenden neuen Untersuchung wollten wir ermitteln, welche Fortschritte Unternehmen hinsichtlich dieser Kategorien zu verzeichnen haben und was ihre Prioritäten für 2022 und darüber hinaus sind.

Zukunftsfähigkeit – 1. Arbeitsweisen

In Sachen neue Arbeitsweisen sollten Sie sich nicht auf mobiles und hybrides Arbeiten beschränken, so wichtig diese inzwischen auch für viele von uns sind. Derzeit findet ein tiefergehender Wandel statt, da die Agilität sowie die interne und externe Kollaboration an Bedeutung gewinnen.

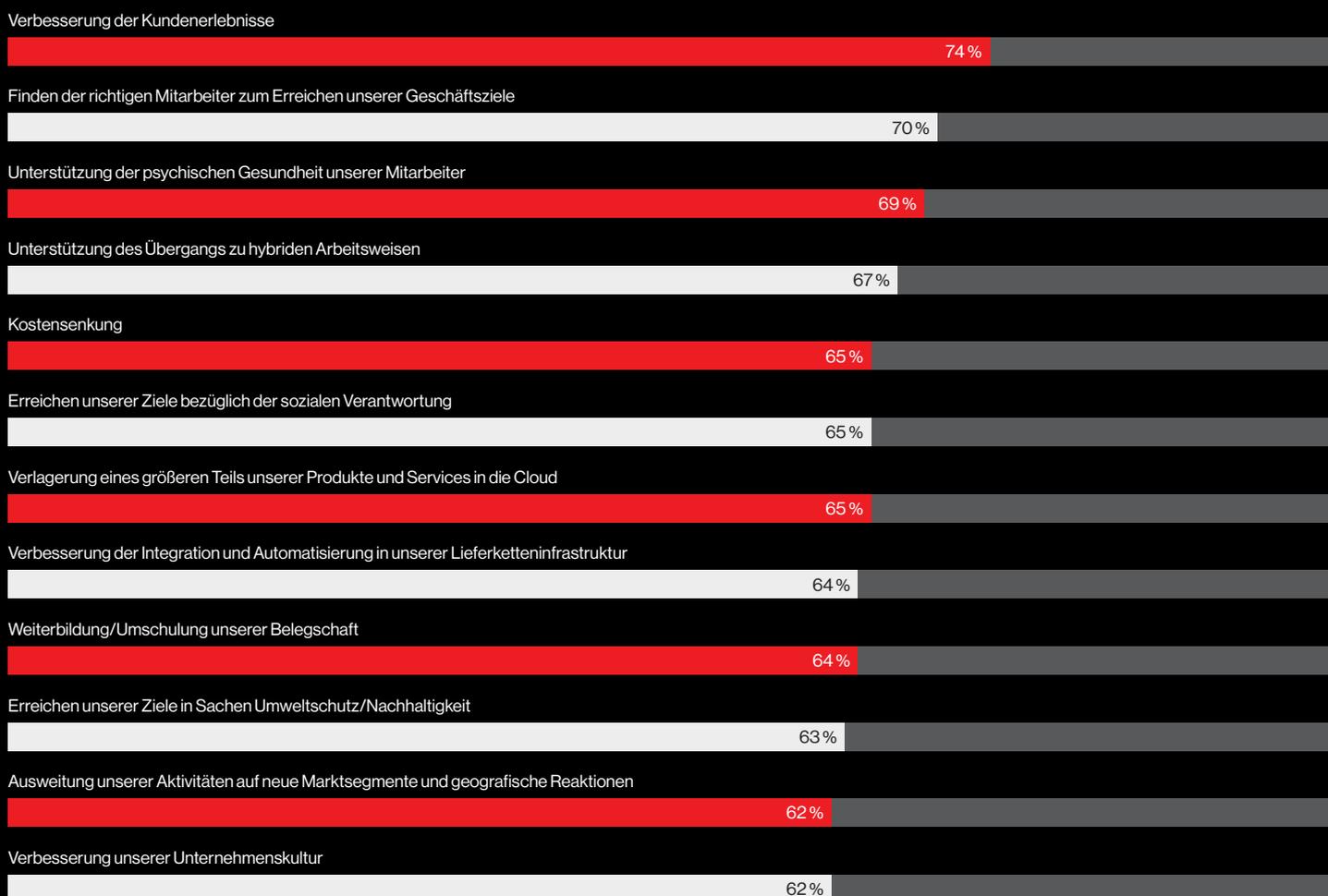


Abbildung 6: Eine wie hohe strategische Priorität haben die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen 2022/23? Die Grafik zeigt den Anteil, der mit „hohe Priorität“ oder „sehr hohe Priorität“ geantwortet hat (Befragungsbasis: 600)

Das am häufigsten genannte strategische Ziel ist derzeit die Verbesserung des Kundenerlebnisses und nicht die Erfüllung kommerzieller Anforderungen. Außerdem arbeiten unsere Befragten eigenen Angaben zufolge mit Nachdruck an der besseren Integration und Automatisierung der Infrastrukturen, die ihre Unternehmen mit denen ihrer Lieferkettenpartner verbinden.

Zur Verbesserung des Kundenerlebnisses muss man zuerst wissen, „welche Aufgaben beim Kunden anstehen“, betont Rita McGrath von der Columbia Business School. Was wollen Ihre Kunden erreichen und wie können Sie ihnen dabei helfen? Die Antworten auf diese Fragen sollten McGrath zufolge bei jedem Kundenkontakt und bei der Produkt- und Serviceentwicklung berücksichtigt werden.

Sie führt aus: „Wir beobachten derzeit den Aufbau zielfokussierter Teams. Diese Teams erhalten eine sehr spezifische Aufgabe mit einem genau definierten Ziel und werden so zusammengesetzt, dass sie über sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, die zur Erledigung dieser Aufgabe erforderlich sind.“ In diesem neuen Framework ist alles auf ein bestimmtes Thema oder Problem ausgerichtet. „Durch diese Arbeitsweise profitieren Sie von enger gesteckten Terminen, schnellerem Feedback und besseren Ergebnissen“, meint McGrath.

Effektivere Umsetzung

Obwohl positive Kundenerlebnisse von so vielen Befragten als strategische Priorität genannt wurden, werfen unsere Untersuchungsergebnisse die Frage auf, wie effektiv Unternehmen diese bereitstellen können.

In vielen, wenn nicht sogar den meisten, Unternehmen ist digitale Technologie zur Bereitstellung dieser positiven Kundenerlebnisse erforderlich. Doch nur 38 % der Umfrageteilnehmer bejahten, dass digitale Initiativen in den letzten 12 Monaten beschleunigt wurden, und nur 34 % haben die Automatisierung im Kundendienst ausgeweitet.

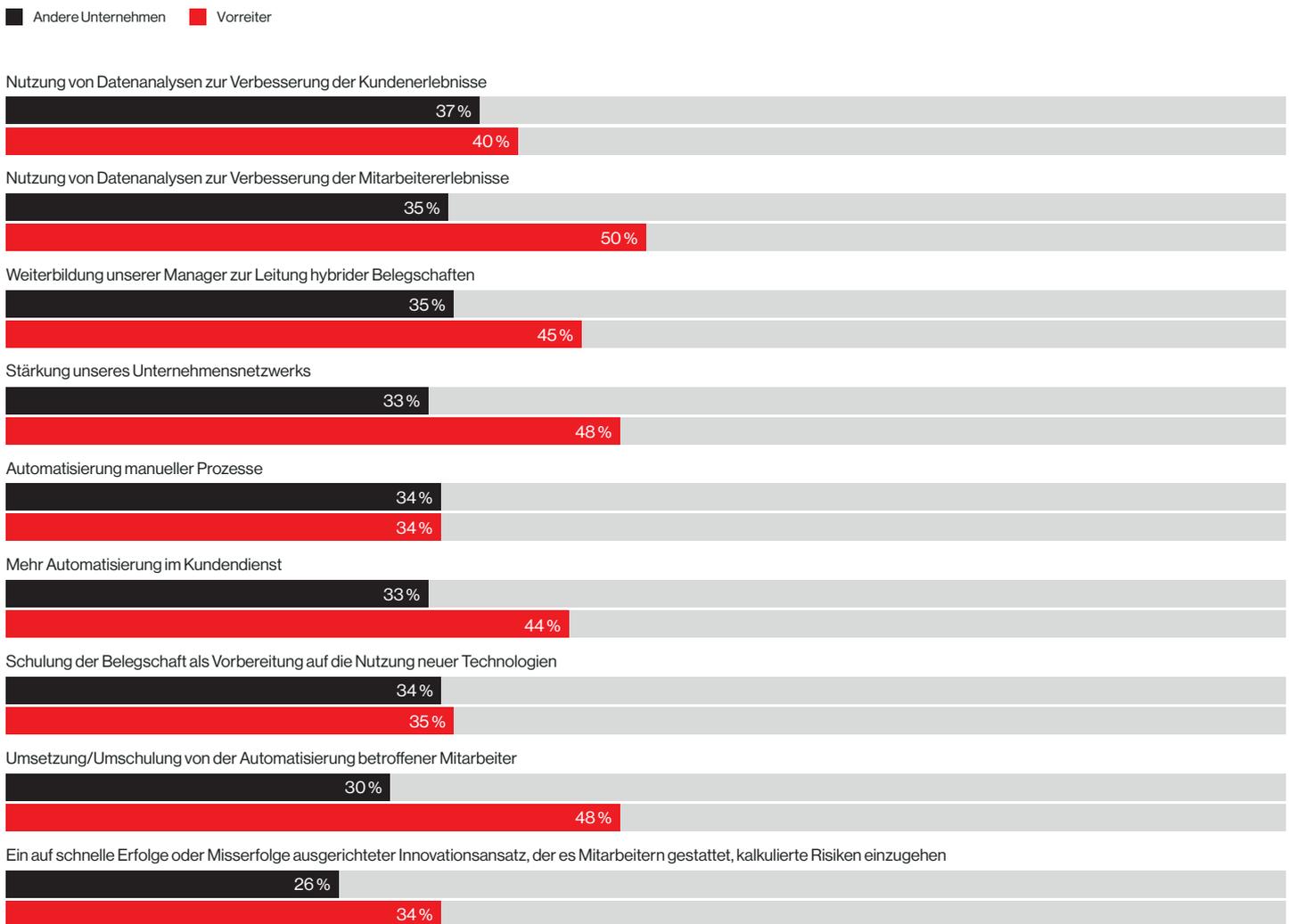


Abbildung 7: Welche der folgenden Initiativen wurden in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten beschleunigt? (Befragungsbasis: Vorreiter = 62, Rest der Stichprobe = 538)

Unternehmensleiter sollten verhindern, dass eine Lücke zwischen ihren strategischen Zielen und deren Umsetzung entsteht.

Optimierung der Teamstrukturen für das Kundenerlebnis

Warum haben die Bemühungen um ein besseres Kundenerlebnis nicht dazu geführt, dass Kundeninformationen intensiver genutzt werden? Das liegt vielerorts an der Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.

Unternehmensleitungen müssen ihren Mitarbeitern die Befugnis erteilen, auf Kundendaten basierte Entscheidungen zu treffen. Dazu Rita McGrath: „Die führenden Unternehmen gehen zu einem Organisationsmodell über, das ich als ‚genehmigungsfrei‘ bezeichnen würde. Ihre Mitarbeiter sollten nicht auf Genehmigungen warten müssen, sondern schnell handeln können.“ Deshalb sollten Entscheidungsbefugnisse auf die unterste mögliche Hierarchieebene verlagert werden, während die Unternehmensleitung „Leitlinien“ bereitstellt, rät sie. „Damit sagen Sie Ihren Mitarbeitern: ‚Hier ist Ihr Handlungsspielraum. Den können Sie ausnutzen, ohne eine Genehmigung einholen zu müssen.‘“

Ein solches Geschäftsmodell beruht auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Unternehmensleitungen und Mitarbeitern. HR-Expertin Laurie Ruettimann erinnert sich an eine führende Entrepreneurin aus der Modebranche, die von einem Mitarbeiter gefragt wurde, was sie von einem Projekt erwarte. Ihre Antwort: „Ich möchte, dass Sie Ihren Job machen, als ob ich nicht hier wäre. Wagen Sie was! Sie werden nicht entlassen, egal was Sie tun. Auch wenn Sie große Fehler machen, biegen wir das wieder hin.“

Ein solches Vertrauensvotum seitens der Unternehmensleitung gibt Mitarbeitern den Mut, kalkulierte Risiken einzugehen und führt letztendlich zu besseren Geschäftsergebnissen, sagt Ruettimann. Doch unsere Daten zeigen, dass nur 26 % der Unternehmensleiter einen Innovationsansatz implementiert haben, der auf Risikobereitschaft und schnellen Abbrüchen bei Misserfolgen beruht.

Eine nützliche Methode zur Förderung der Risikobereitschaft ist es, bei neuen Projekt ein „pre mortem“ durchzuführen. Ruettimann erklärt: „Dabei setzen sich die Teams zusammen, um genau zu verstehen, was sie vorhaben und wie es fehlschlagen könnte.“

Karyn Stetz betont, dass Unternehmensleiter unbedingt neue Methoden benötigen, um die Verbindung zu Teammitgliedern aufrechtzuerhalten, die mobil oder in Hybridmodellen arbeiten. Bei Verizon geschieht dies in „Momenten, die zählen: Konversationen, bei denen es nicht unbedingt um die Arbeit geht“. Diese Gespräche über Themen, die den Mitarbeitern wichtig sind, wie der Drahtseilakt zwischen Verpflichtungen bei der Arbeit, der Kinderbetreuung und der Pflege älterer Angehöriger oder ein Austausch über kreative Interessen, „können wie unproduktiv verbrachte Zeit wirken, aber sie führen zu besseren Beziehungen und besserer Kollaboration, wenn wir uns wieder den Unternehmenszielen zuwenden“, sagt Stetz.



Zukunftsfähigkeit – 2. Führungsarbeit

Bei unserer Umfrage 2020 äußerten viele der Befragten Bedenken über die Effektivität ihrer Führungsarbeit zu Beginn der Pandemie, insbesondere in Bezug auf das Management der Unternehmensleistung (44 %) und das Wohlbefinden der Mitarbeiter (41 %).

Während es bei der Leistung inzwischen besser aussieht, bleiben beim Wohlbefinden noch Fragen offen. In unserer Umfrage 2022 sagten 61 %, Unternehmensleiter hätten in der Kommunikation mit Mitarbeitern Einfühlungsvermögen gezeigt, doch nur 38 % konnten auf Initiativen zur Unterstützung des Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter in hybriden Arbeitsumgebungen verweisen.

Sir Graeme Lamb empfiehlt, dass das Wohlbefinden immer zu den obersten Prioritäten gehören sollte: „Unternehmen, die sich nicht um das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern, haben ihre Pflichten damit schon vor COVID-19 vernachlässigt.“

Soziale Verantwortung

Die Pandemie fiel in eine Zeit steigender Erwartungen bezüglich der Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in Unternehmen und ihres Engagements für Umwelt, soziale Gerechtigkeit und Governance.

Dennoch haben nur 39 % der befragten Unternehmensleiter Initiativen für soziale Verantwortung implementiert. Noch geringer ist der Anteil der Unternehmen mit Initiativen zur Unterstützung von Mitarbeitern aus ethnischen Minderheiten oder der LGBTQ+-Community (28 %). Die Vorreiter haben jedoch mit größerer Wahrscheinlichkeit die meisten dieser Maßnahmen eingeleitet, insbesondere hinsichtlich des Wohlbefindens der Mitarbeiter und der Förderung von Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion.

In diesen Bereichen ist es besonders wichtig, den Worten auch Taten folgen zu lassen. Andernfalls werden enttäuschte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, mit verheerenden Folgen für die Moral und Effektivität der Belegschaft. Zudem beeinträchtigen Unzulänglichkeiten in diesen Bereichen das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit.



Klare Prozesse zur Meldung von Diskrimination oder Belästigung



Initiativen für soziale Verantwortung



Klare Prozesse zur Meldung unethischer Praktiken im Unternehmen



Initiativen zur Unterstützung des Wohlbefindens der Mitarbeiter in hybriden Arbeitsumgebungen



Klare Methodik zur Messung der Kohlendioxidemissionen



Quoten für die Gleichberechtigung (zum Beispiel eine Frauenquote für den Vorstand)



Initiativen zur Unterstützung von Mitarbeitern, die ethnischen Minderheiten angehören



Initiativen zur Unterstützung von Mitarbeitern, die der LGBTQ+-Community angehören



Klimaneutralitätsziele



Quoten für die Gleichberechtigung ethnischer Gruppen



Richtlinien zur Unterstützung von Transgender-Mitarbeitern einschließlich einer Richtlinie für die Änderung der Geschlechtszuweisung am Arbeitsplatz



Anbindung der Gehälter/Boni der Unternehmensleitung an die Einhaltung der Quoten für die Gleichberechtigung der Geschlechter/ethnischen Gruppen



Abbildung 8: Welche der folgenden Initiativen für Umwelt, soziale Verantwortung und Governance gibt es in Ihrem Unternehmen? (Befragungsbasis: Vorreiter = 62, Rest der Stichprobe = 538)

Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion

Hat die Pandemie Fortschritte in diesen Bereichen zunichte gemacht? Dies befürchtet Laurie Ruettimann. Sie meint beispielsweise, dass Frauen in Videokonferenzen oft nicht einbezogen werden und rät Teamleitern, „darauf zu achten, dass alle Stimmen gehört werden“.

Karyn Stetz stimmt zu: „Ein großer Teil der Fortschritte, die Unternehmen hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter gemacht haben, könnte der Pandemie zum Opfer fallen.“ Deshalb müssen Unternehmen mehr tun, um Umschulungen zu unterstützen, insbesondere für Mitarbeiter, die von der Einführung neuer Technologien betroffen sind. „Am erfolgreichsten werden die Unternehmen sein, die Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter erstellen, die traditionell nicht als dafür prädestiniert gelten, und sie bei der erfolgreichen Übernahme neuer Rollen unterstützen.“

Unternehmensleiter müssen zudem „mutige Gespräche“ über soziale Fragen wie die Inklusion führen. „Für einen männlichen weißen Vorgesetzten kann es sehr schwer sein, eine Diskussion

über soziale Gerechtigkeit zu leiten“, räumt Stetz ein. Doch die Ergebnisse sind die Mühe wert. Bei Verizon kam es dabei zu „einigen sehr nützlichen Unterhaltungen“ berichtet sie enthusiastisch. „Jeder von uns hat einen anderen persönlichen Hintergrund, doch wir können voneinander lernen und eine gemeinsame Basis finden. Das gibt allen das Gefühl, dass sie dazugehören und dass ihre Meinung zählt.“

Diversität ist nicht nur aus ethischen Gründen wie Fairness und sozialer Gerechtigkeit wichtig, sondern zählt sich für Unternehmen auch direkt aus. Andreas Schleicher, Director for Education und Skills bei der OECD, erklärt, dass Diversität die Fähigkeit zur kreativen Problemlösung fördert, weil sie Unternehmen Zugang zu mehr verschiedenen Perspektiven bietet. Außerdem gestaltet sie den Arbeitsalltag aller Beteiligten interessanter. „Was den Zusammenhalt wirklich fördert – und was wir am Arbeitsplatz zu wenig tun – ist, eine Atmosphäre zu schaffen, in der wir einander mit unterschiedlichen Perspektiven herausfordern.“

Diese Bemühungen müssen jedoch gelenkt werden, meint Schleicher: „Wenn Sie es dem Selbstlauf überlassen, tendieren Menschen dazu, sich in Gruppen mit ähnlichen Meinungen zusammenzufinden. Doch wenn Manager sich die Mühe machen, zählt sich das aus, sowohl in der Produktivität als auch in der persönlichen Erfahrung der Beteiligten.“

Vorreiterrolle beim Klimaschutz

Ein überraschendes Ergebnis unserer Umfrage war, dass nur 33 % der Unternehmen Initiativen zur Messung ihrer Kohlendioxidemissionen gestartet und nur 26 % sich Ziele zur Erreichung der Klimaneutralität gesetzt haben. Ist auch das eine Folge des oben erwähnten Stillstandes?

Für Osvald Bjelland liegt es zum Teil an „der Komplexität der erforderlichen Änderungen. Wenn Sie Zement oder Stahl herstellen oder im Transportwesen oder der Landwirtschaft tätig sind, können Sie die Klimaneutralität nicht im Alleingang erreichen. Derzeit setzt sich die Erkenntnis durch, dass dazu Partnerschaften erforderlich sind.“ Dennoch sieht er Anzeichen echten Engagements: „Ich glaube, dass es weniger Greenwashing und mehr Bemühungen um echte Änderungen gibt.“

63 % unserer Umfrageteilnehmer nannten die Nachhaltigkeit als eine ihrer Prioritäten für 2022. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Unternehmensleiter die Nachhaltigkeit zum Kernelement ihres Geschäftsbetriebs machen. „Wir haben versucht, das derzeitige Modell zu optimieren“ meint Bjelland. Unternehmen sollten sich darauf konzentrieren, die Nachfrage nach ökologischen Produkten zu fördern und eine Kreislaufwirtschaft zu schaffen, in der die Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen zugunsten von Wiederverwendung und Recycling reduziert wird.

Angesichts der immer unheilvolleren Warnungen über die Folgen des Klimawandels¹ und der steigenden Verbrauchererwartungen müssen Unternehmen mehr tun als bisher.

¹ „Climate change risks are greater than thought, warns IPCC report“. [FT.com](https://www.ft.com/content/28-february-2022) (28. Februar 2022)



Langfristige Prioritäten, kurzfristige Zwänge?

Es lässt sich nicht leugnen, dass Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Bewältigung unserer existenziellen Herausforderungen spielen müssen, insbesondere beim Klimaschutz. Dennoch müssen sie weiterhin profitabel sein und einen Mehrwert liefern.

Dazu Kevin Eikenberry: „Um als Unternehmensleiter in der neuen Geschäftswelt erfolgreich zu sein, müssen wir investieren und nicht nur Geld ausgeben. Das bedeutet, dass wir nicht für alles eine sofortige Rendite verlangen dürfen.“ Doch diese Denkweise wird auf eine harte Probe gestellt, wenn Jahres- und Quartalsziele erreicht werden müssen. „Wir müssen uns der Tyrannei des Dringenden widersetzen und darauf bestehen, dass es Dinge gibt, die für unsere langfristigen Ziele wichtiger sind.“

Dazu gehören Investitionen in Mitarbeiter – und in Unternehmensleiter. Die aktuelle Kündigungswelle ist nur ein Vorgeschmack auf die Konsequenzen einer zu kurzfristigen Denkweise, warnt Eikenberry. „Zwei Jahre lang haben Unternehmen gesagt, sie hätten keine Zeit, neue Teamleiter und Manager auszubilden. Und jetzt sagen sie, dass ihre Leute reihenweise kündigen. Was meinen Sie, gibt es da einen Zusammenhang?“

Das richtige Gleichgewicht

Jacob Morgan bestätigt: „Es ist ein steter Konflikt.“

„Sie müssen zurücktreten, um das große Ganze zu sehen und über Ihre Langzeitvision nachzudenken. Aber gleichzeitig müssen Sie am Ball bleiben und jederzeit wissen, was gerade geschieht. Das ist eine Gratwanderung.“

„Zu viele Manager gehen davon aus, dass sie langfristig automatisch erfolgreich sein werden, wenn sie sich ununterbrochen auf ihre kurzfristigen Aufgaben konzentrieren. Doch letztendlich müssen Führungskräfte verstehen, dass Unternehmen dazu da sind, die Welt zu verbessern.“



Persönliche Effektivität in einem „Moment, der zählt“

Wie können Unternehmensleiter in einer Zeit voller Ungewissheit und rasanter Änderungen effektiver werden? Vielleicht, indem sie das Tempo drosseln, meint Führungsexperte Kevin Eikenberry: „Wenn eine Änderung auf uns zukommt, neigen wir dazu, uns zu beeilen. Doch manchmal müssen wir langsamer werden oder sogar ganz anhalten, um uns einen besseren Überblick zu verschaffen.“

Andernfalls konzentrieren Manager sich möglicherweise auf die falschen Dinge. „Beschäftigt ist ein gefährliches Wort“, warnt er. „Beschäftigt ist nicht dasselbe wie produktiv!“

Unternehmensleiter sind ebenso für ihr eigenes Wohlbefinden und ihre psychische Gesundheit verantwortlich wie für die ihrer Mitarbeiter. Dazu Eikenberry: „Wir können in Zeiten voller Veränderungen nicht erfolgreich sein, wenn wir nicht fit sind. Achten Sie auf sich. Selbstpflege ist keine Selbstsucht.“



Zukunftsfähigkeit – 3. Technologie

Bezüglich der Technologie sind Unternehmensleiter bemüht, die Nutzung voranzutreiben.

Wir haben die Investitionsprioritäten für 2022/23 mit den in unserer Umfrage 2020 genannten Absichten verglichen. Für alle Kategorien planen Unternehmen, im kommenden Jahr mehr zu investieren.

- Wir gehen davon aus, dass unsere Investitionen nach Ende der Pandemie steigen werden. (Studie von 2020)
- Wir planen, dieses Jahr mehr zu investieren als 2021. (Studie von 2022)

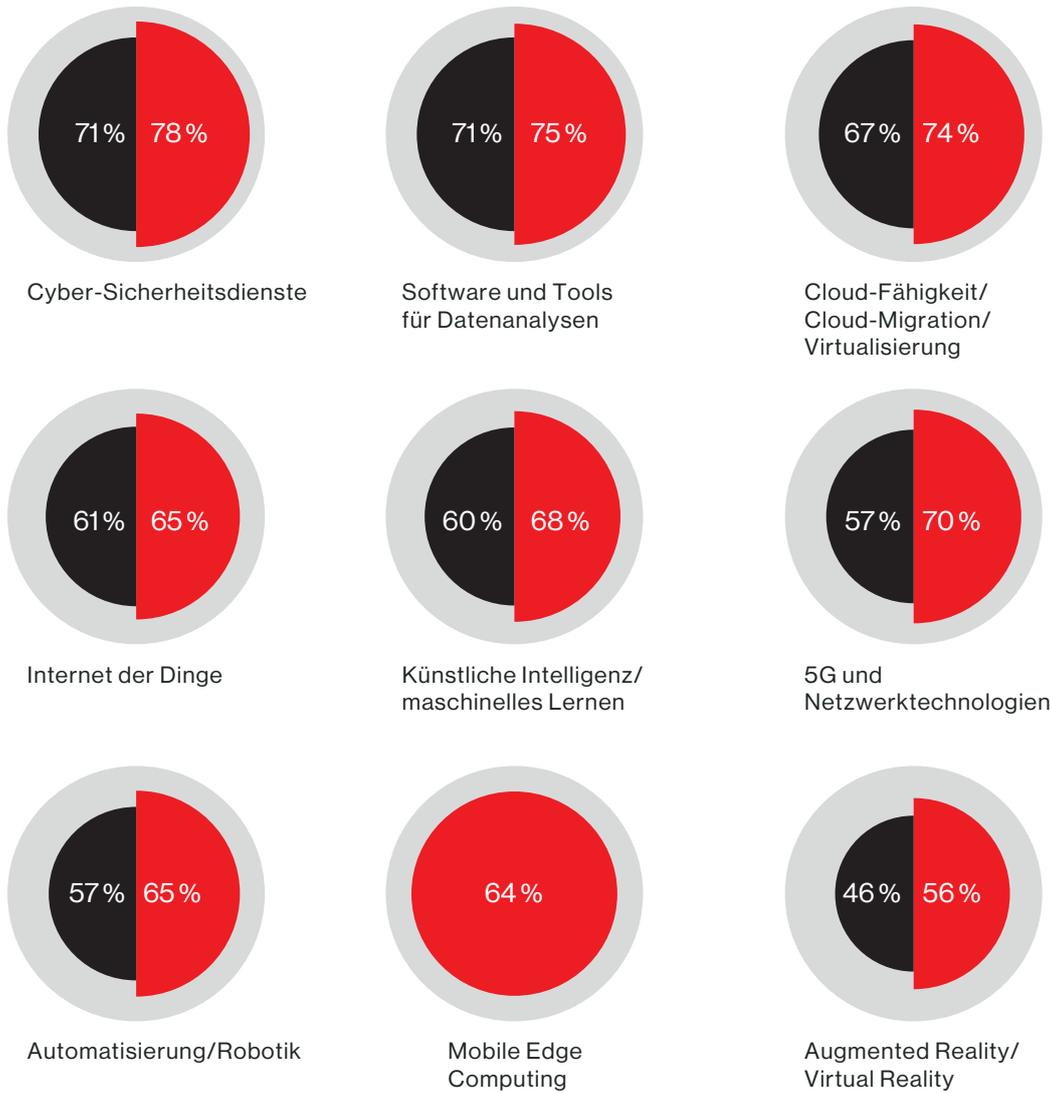


Abbildung 9: Technologieinvestitionen – Vergleich zwischen Absicht und Umsetzung (Befragungsbasis: Umfrage 2020 = 644, Umfrage 2022 = 600)

Technologieinvestitionen waren eins der wichtigsten Merkmale der von uns als Vorreiter identifizierten Unternehmen, und zwar in allen Kategorien.

Doch schaffen Unternehmensleitungen Technologien an, die zu ihren neuen Prioritäten, wie der Verbesserung der Kundenerlebnisse, passen? Die Wahrscheinlichkeit war auch hier bei den Vorreitern am größten, doch insgesamt wird Technologie nur in relativ wenigen Unternehmen zur Bereitstellung schnellerer Transaktionen oder stärker personalisierter Interaktionen genutzt.

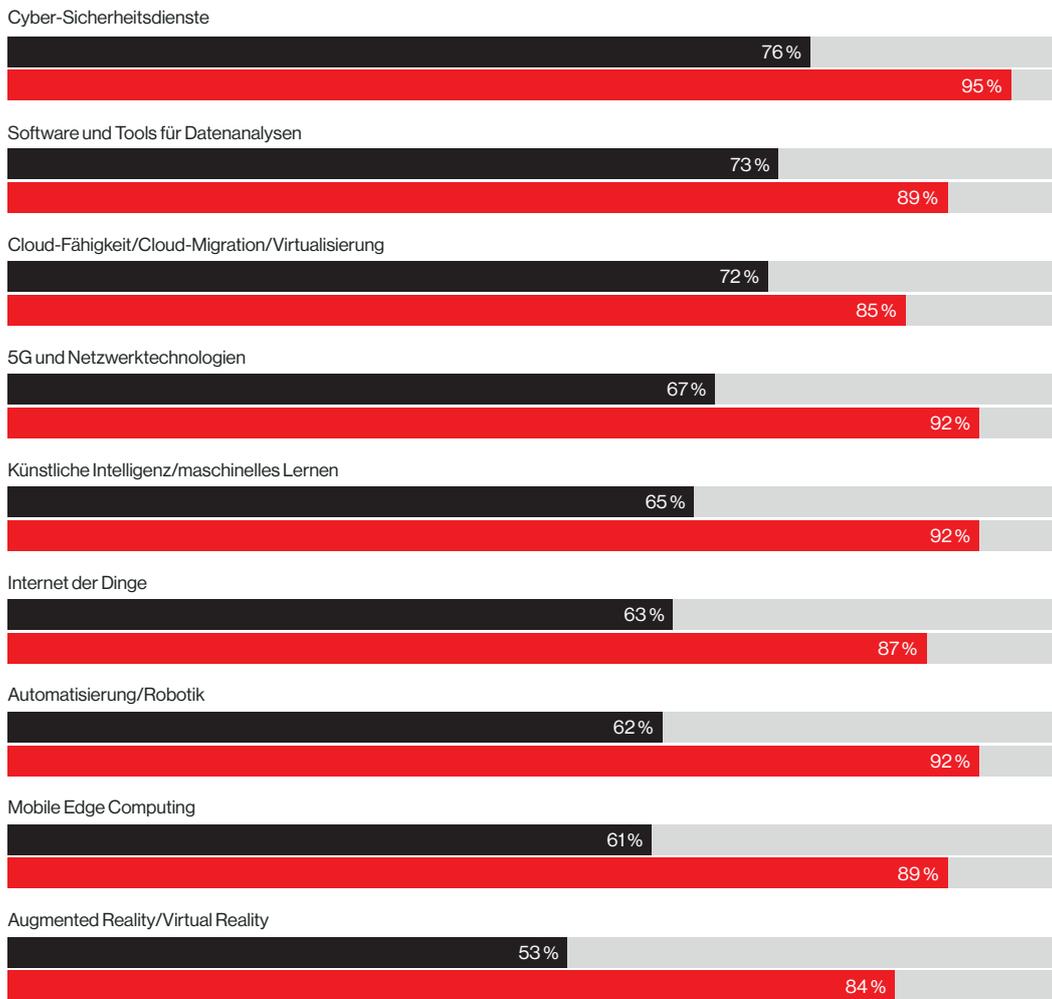


Abbildung 10: „Wir planen, 2022 im Vergleich zu 2021 mehr in die folgenden Technologien zu investieren“ (Befragungsbasis: Umfrage 2020 = 644, Umfrage 2022 = 600)

Rita McGrath meint, Unternehmensleiter sollten fragen, wie Technologie das Kundenerlebnis beeinflusst: „Wo verbessert diese Technologie das Erlebnis unserer Kunden und wo nicht?“

Das Problem ist ihrer Meinung nach, dass viele Unternehmen Technologie mithilfe von Systemen implementieren, deren Design nicht sorgfältig genug durchdacht wurde. Und obwohl Technologie die Effizienz steigern kann, konzentriert man sich in vielen Unternehmen zu sehr auf Kosteneinsparungen.

So kann beispielsweise eine inflexible Anrufbearbeitung, die die Zeit der Anrufer verschwendet, sehr an der Kundentreue zehren. McGrath merkt an: „In vielen Unternehmen ist man sich überhaupt nicht bewusst, wie schwer es Kunden gemacht wird, einfache Aufgaben zu erledigen. Ich denke, hier machen Unternehmen große Fehler. Sie haben einen Kunden verloren und es nicht einmal bemerkt.“

Durch eine bessere Kombination aus Technologie und menschlicher Interaktion könnte dies verhindert werden. Auch Andreas Schleicher betont: „Technologie ist nie Zauberei, die Menschen ersetzt. Sie ist nur ein hervorragender Verstärker und Beschleuniger für viele menschliche Qualitäten.“ Deshalb müssen Unternehmensleiter in Sachen Technologie das für ihre Branche und ihr Geschäftsmodell richtige Gleichgewicht finden. Technologie muss genutzt werden, um jede Kundeninteraktion zu unterstützen und dabei gleichzeitig die Mitarbeiter zu befähigen, das Kundenerlebnis zu personalisieren.

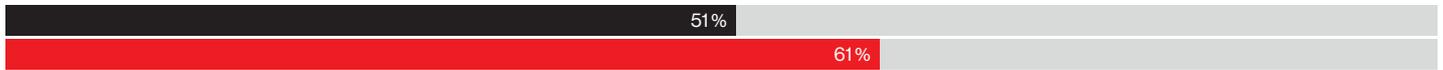
Wir geben Kunden die Wahl zwischen der Interaktion mit einem digitalen und einem menschlichen Berater.



Wir sprechen bei persönlichen und digitalen Interaktionen die Sprache unserer Kunden.



Wir nutzen Datenanalysen zur Personalisierung von Kundeninteraktionen.



Wir automatisieren bestimmte Kundeninteraktionen zur Effizienzsteigerung.



Wir entwickeln digitale Tools, mit denen Kunden schneller und einfacher mit uns interagieren können.



Wir befähigen Mitarbeiter mit Kundenkontakt, anhand ihrer Informationen über den Kunden Entscheidungen zu treffen.



Wir integrieren Lösungen für ein stärker automatisiertes Serviceerlebnis.



Abbildung 11: Welche der folgenden Maßnahmen nutzt oder plant Ihr Unternehmen, um Kunden in den Mittelpunkt zu stellen? (Befragungsbasis: Vorreiter = 62, Rest der Stichprobe = 538)



Zukunftsfähigkeit – 4. Kompetenzen und Verhaltensweisen

In der vierten Kategorie der Zukunftsfähigkeit geht es um Menschen: die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten.

Unsere Umfrage ergab, dass die Mitarbeiterfluktuation in den letzten 12 Monaten in 44 % der Unternehmen gestiegen ist. Diese Kündigungswelle zeigt, dass es Unternehmen nicht gelungen ist, die sich ändernden Erwartungen ihrer Mitarbeiter, wie den Wunsch nach mehr Flexibilität oder einer besseren Abstimmung auf ihre eigenen Werte, zu erfüllen. Sie weist auch auf eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hin.

Werden Unternehmen also in Zukunft in der Lage sein, die Fachkräfte, die sie benötigen, zu finden – oder auszubilden? Und wo fehlen ihnen schon jetzt bestimmte Fähigkeiten, die das Erreichen ihrer strategischen Ziele gefährden könnten?

Am häufigsten wurden auf diese Frage digitale Kompetenzen genannt, doch auch die Datenanalyse steht weit oben auf der Liste.

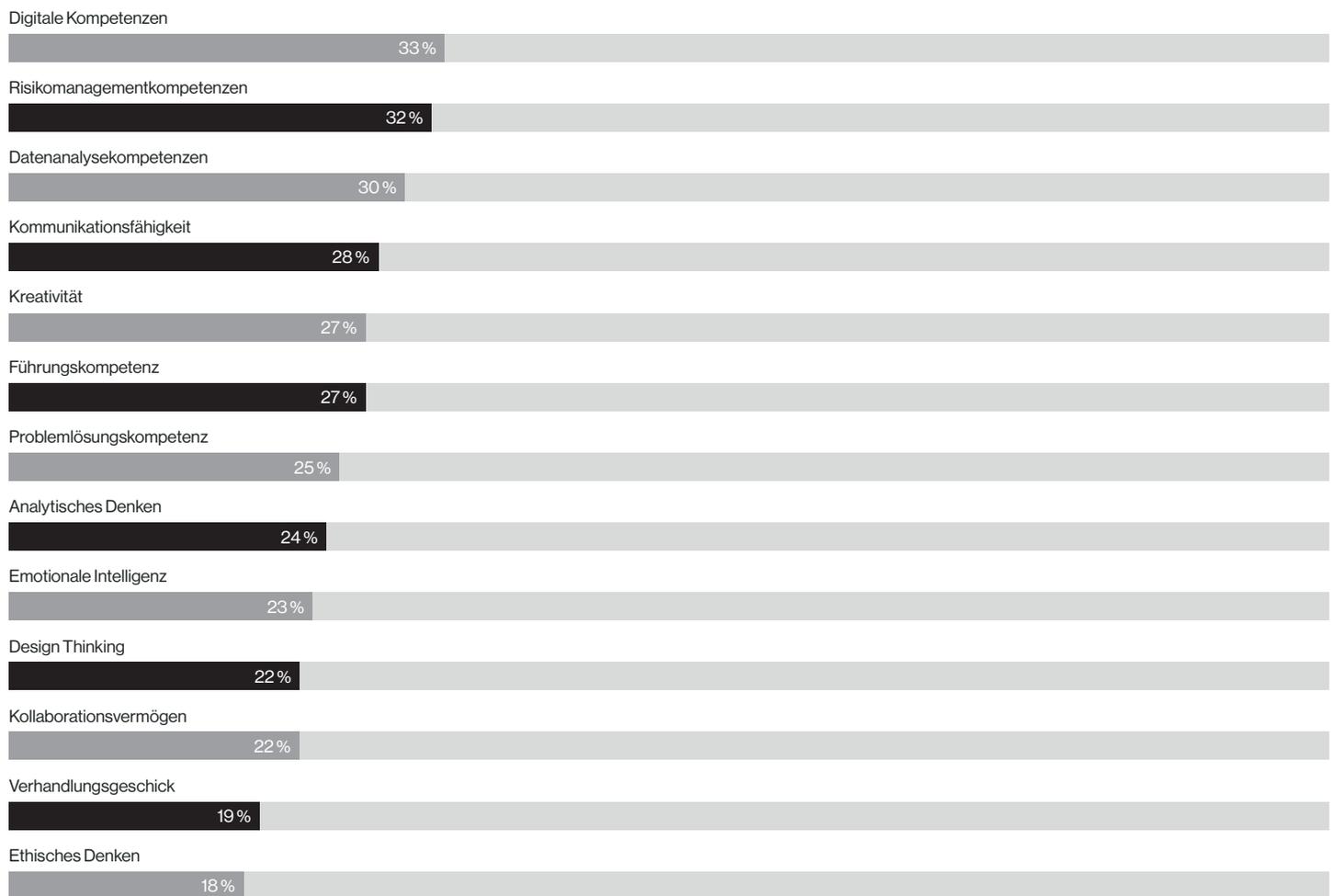
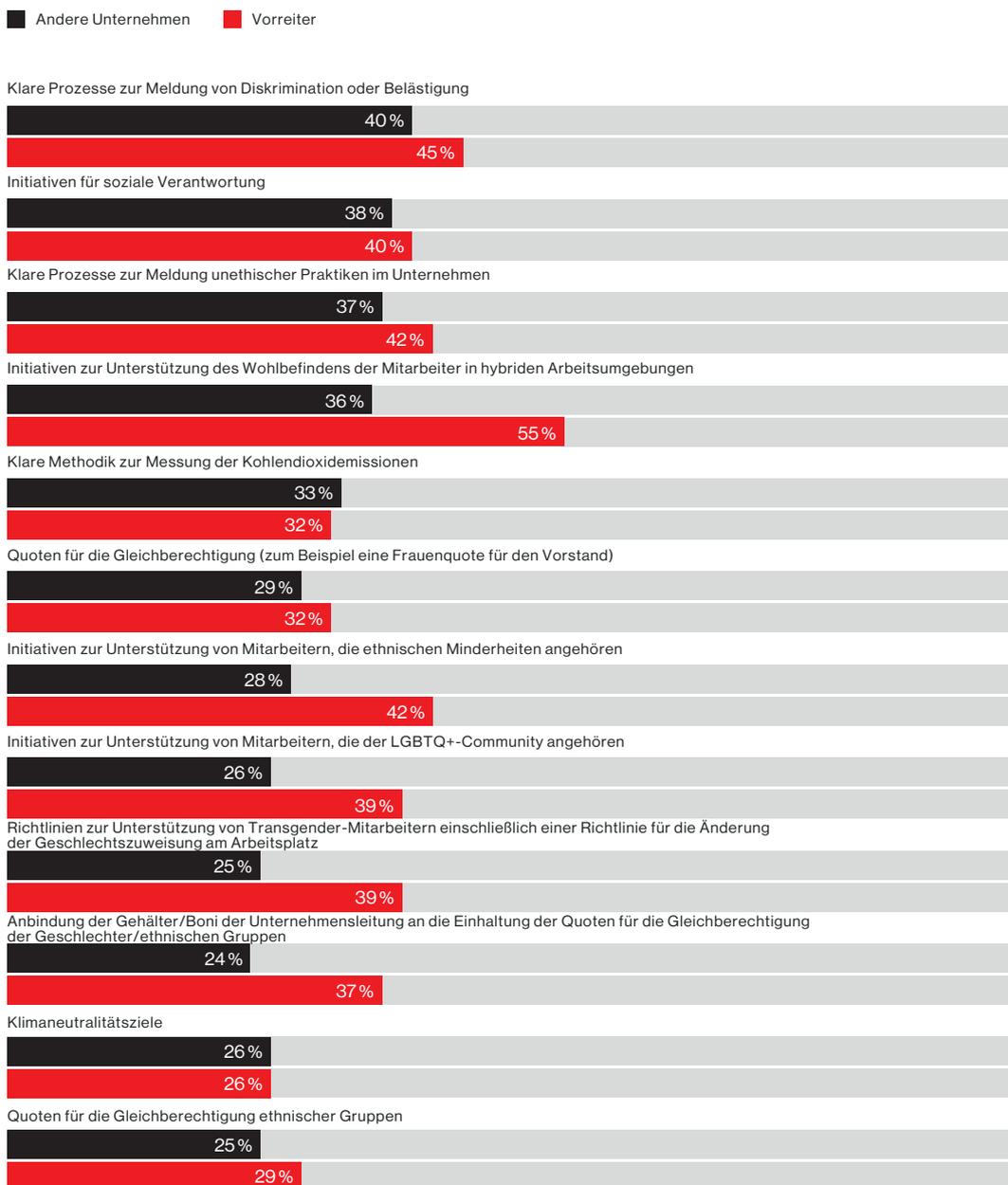


Abbildung 12: Wird das Erreichen der strategischen Ziele Ihres Unternehmens durch einen Mangel an den folgenden Fähigkeiten erschwert? (Befragungsbasis: 600)

Unsere Umfrage ergab, dass viele Unternehmen bereits eine Reihe guter Praktiken zur Rekrutierung, Bindung und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter nutzen (siehe Abbildung 13). Jede dieser Praktiken ist bei den Vorreitern weiter verbreitet als bei den anderen Unternehmen, was die große Bedeutung der Mitarbeiter für die Zukunftsfähigkeit einmal mehr unterstreicht.



„Talentierte Arbeitnehmer haben Macht. Sie werden sich nun bewusst, dass ihre Talente gefragt sind und dass sie auf dem Arbeitsmarkt Forderungen stellen können.“

Laurie Ruettimann
HR-Expertin

Abbildung 13: Inwieweit schließen Ihre Talent- und Kompetenzstrategien die folgenden Maßnahmen ein? (Befragungsbasis: Vorreiter = 62, Rest der Stichprobe = 538)

Ein Wunsch, zu lernen – und die Bereitschaft, sich anzupassen

Da die Automatisierung immer mehr der aktuellen Arbeitsaufgaben verändert, müssen Mitarbeiter sich unbedingt weiterbilden – und ihre Arbeitgeber müssen sie dabei unterstützen. Die Vorreiter tun bereits mehr, um von der Automatisierung betroffene Mitarbeiter umzuschulen.

Dazu Andreas Schleicher: „Die Zukunft der Arbeit ist die Zukunft des Lernens. Die besten Arbeitsplätze der Zukunft werden die besten Orte zum Lernen sein.“ Aufgrund neuer Arbeitsweisen werden „übertragbare“ Kompetenzen wie die Fähigkeit zur Kollaboration und zum Aufbau von Partnerschaften in Zukunft unverzichtbar sein. „Bei der Innovation wird es nicht mehr darum gehen, was in einer bestimmten Punktlösung geschieht, sondern darum, wie gut Sie das große Ganze betrachten und erkennen können, woher die nächste bahnbrechende Idee kommen wird. Dabei werden Menschen, die grenzübergreifend denken können, von entscheidender Bedeutung sein.“

Schleicher betont zudem die Bedeutung sozialer und emotionaler Kompetenzen in innovativen, auf Problemlösung konzentrierten Umgebungen. Diese können jedoch erlernt werden: „Der größte Fehler, den wir derzeit begehen, ist, sie als Charakterzüge zu betrachten“, meint er.

Forscher in China und Japan haben gezeigt, dass ein kollaborationsbasierter Ansatz zur Problemlösung den Prozess beschleunigen kann. Beide Länder genießen bei der individuellen Problemlösung einen guten Ruf, doch bei der kooperativen Problemlösung schneiden die Japaner weitaus besser ab. Für Schleicher ist dies das Ergebnis der größeren Wertschätzung sozialer und emotionaler Kompetenzen in der japanischen Gesellschaft, die in Unternehmen adoptiert und gefördert werden kann.

Eine Kultur der internen und externen Kollaboration darf kein langfristiges Ziel mehr sein. Zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen der Zukunft wird sie unabdingbar sein.



Volle Kraft voraus

Wie die in dieser Untersuchung identifizierten Vorreiter zeigen, können Unternehmensleitungen sich aus dem vielerorts herrschenden strategischen Stillstand befreien, indem sie in allen vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit entschlossen handeln.

Dazu sollten sie sich neue Arbeitsweisen angewöhnen, bei denen die Erfüllung der Kundenanforderungen im Mittelpunkt steht. Dazu werden Kollaboration innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie ein Führungsstil erforderlich sein, der den sich ändernden Erwartungen der Mitarbeiter gerecht wird, ihr Vertrauen gewinnt und sie an das Unternehmen bindet.

Gleichzeitig sollten sie Technologien implementieren, die zur Verbesserung der Kundenerlebnisse und zum Erreichen strategischer Ziele beitragen.

Und sie sollten Menschen einstellen und in ihrer Karriereentwicklung fördern, deren Fähigkeiten, Kompetenzen, Werte und Verhaltensweisen zur Vision, Kultur und den neuen strategischen Zielen ihres Unternehmens passen.

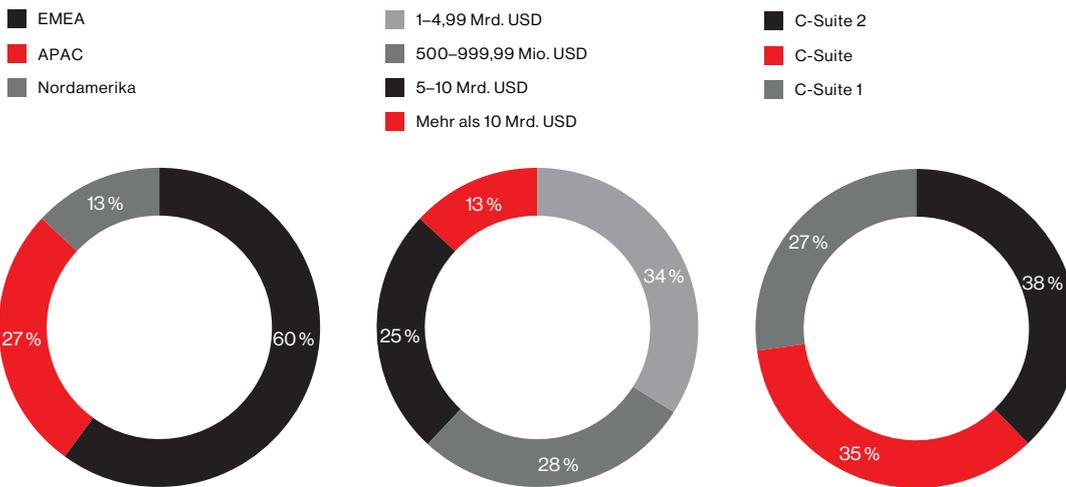
Die Führungsriege eines zukunftsfähigen Unternehmens sollte:

- in einem äußerst ungewissen Geschäftsumfeld einen klaren Kurs verfolgen,
- Partnerschaften eingehen, um die Resilienz zu verbessern und Änderungen voranzutreiben,
- die Belegschaft mit einem klaren Ziel inspirieren und vereinen,
- Innovationen durch Experimente und das furchtlose Eingehen von Risiken vorantreiben und
- das Potenzial aller Mitarbeiter mit einer inklusiven Unternehmenskultur freisetzen.

Unternehmen sind mit einem potenziell gefährlichen Cocktail aus Herausforderungen konfrontiert, der unter anderem Änderungen im Verbraucherverhalten, durch neue Technologien verursachte Umbrüche am Markt und die absolute Notwendigkeit der Nachhaltigkeit enthält. Deshalb müssen Führungskräfte die Neuausrichtung ihrer Unternehmen beschleunigen, denn nur so können sie deren Zukunft selbst gestalten.

Über die Umfrage

Die in diesem Bericht enthaltenen Daten stammen aus einer Befragung von 600 Führungskräften, die im Januar 2022 von Longitude, einem Unternehmen der Financial Times Group, im Auftrag von Verizon durchgeführt wurde. Die Umfrageteilnehmer sind in den folgenden neun Branchen tätig: Energie und Versorgung, Finanzwesen, Versicherungswesen, Rechtsdienstleistungen, Fertigung, Medien, professionelle Beratung, Einzelhandel und Logistik.



Danksagungen

Wir danken allen im Rahmen dieser Studie befragten Experten dafür, dass sie ihre Einblicke und ihre Expertise so großzügig mit uns geteilt haben.



© 2022 Verizon. Alle Rechte vorbehalten. Der Name Verizon und das Verizon Logo sowie alle anderen Namen, Logos und Slogans, die sich auf die Produkte und Dienste von Verizon beziehen, sind Marken und Dienstleistungszeichen oder eingetragene Marken und Dienstleistungszeichen von Verizon Trademark Services LLC oder seinen angeschlossenen Unternehmen in den USA und/oder anderen Ländern. Alle anderen Marken und Dienstleistungszeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.