

Vorwort



Stefica Divkovic Vice President Verizon EMEA

Ende 2019 setzten wir eine Studie über den Arbeitsplatz der Zukunft auf unsere Agenda für das kommende Jahr, weil uns klar war, dass in diesem Bereich ein Wandel stattfand, der durch neue Denkweisen und Technologien befeuert wurde. Niemand konnte damals ahnen, welch turbulente Zeiten vor uns lagen.

Als COVID-19 zur globalen Pandemie erklärt wurde, hatten wir die Erhebungsphase unseres Forschungsprojekts bereits abgeschlossen und waren gerade mit der Analyse unserer Daten beschäftigt. Die ersten Ergebnisse zeigten, dass viele Unternehmen bereits begonen hatten, flexible Arbeitsmodelle zu unterstützen und die eigenen Strategien stärker auf Umweltschutz, soziale Verantwortung und eine moderne Betriebsführung auszurichten. Doch zugleich war uns bewusst, dass dieser Trend durch die Pandemie möglicherweise in eine völlig andere Richtung geleitet werden würde.

Deshalb erweiterten wir unser Projekt um eine zweite Erhebung, bei der wir überprüften, ob die in der ersten Phase identifizierten Schlüsselfaktoren – moderne Technologien, die Hard Skills und Soft Skills der Mitarbeiter, fundierte Zukunftsstrategien und neue Arbeitsmodelle – in der aktuellen Situation weiterhin als wichtig eingestuft wurden.

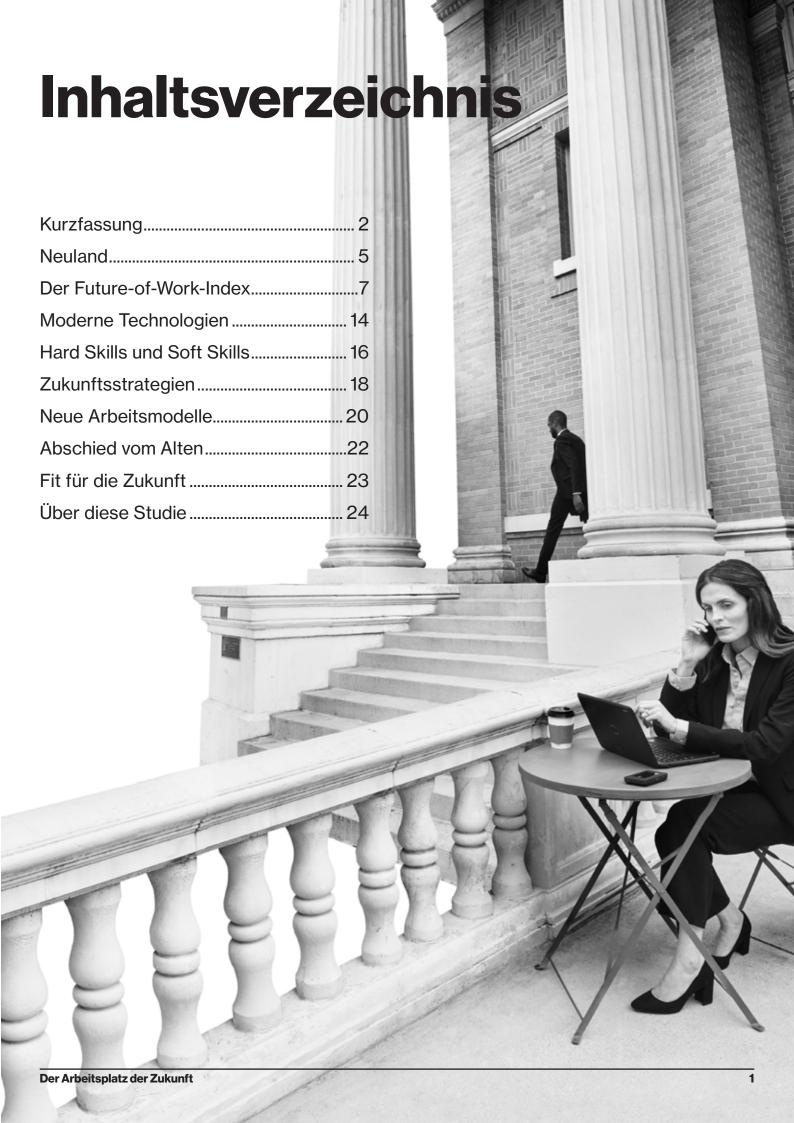
Die Antwort war ein eindeutiges Ja. Einerseits ergab unsere zweite Erhebung, dass die Krise vielerorts Schwächen bei der strategischen Planung bloßgelegt hatte, die zahlreiche Befragte an der Überlebensfähigkeit ihrer Unternehmen zweifeln ließen. Andererseits gab die Mehrzahl der Teilnehmer an, dass die Pandemie das Management ihres Unternehmens dazu veranlasst hatte, die eigenen Strategien zu überdenken und neu zu bewerten. In vielen Fällen bedeutete das nicht nur beschleunigte Investitionen in neue Technologien, sondern auch umfangreichere Maßnahmen für das Wohl der Mitarbeiter, der Nutzercommunitys und der Kommunen, in denen sie tätig sind.

Das bedeutet: Trotz der disruptiven Folgen von COVID-19 und des zu ihrer Bewältigung notwendigen Krisenmanagements lassen sich die meisten Führungskräfte glücklicherweise nicht von der Zukunftsplanung abhalten. Wir sollten uns darauf einstellen, dass Millionen Menschen über Jahre hinweg von dieser Krankheit und ihren Auswirkungen betroffen sein werden. Nicht zuletzt deshalb erfüllt es mich mit Stolz, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in Not Geratene unterstützt und zugleich in eine bessere Zukunft für alle investiert.

So haben wir kürzlich unseren nachhaltigen Businessplan "Citizen Verizon" verabschiedet, der Leitlinien für unternehmensweite Initiativen zur Förderung der digitalen Inklusion, des Klimaschutzes und des Gemeinwohls enthält. Ich bin der festen Überzeugung, dass dieser Schritt richtig und auch unter geschäftlichen Gesichtspunkten äußerst sinnvoll ist. Denn wie heißt es in unserem Plan so treffend: Wenn die Welt gedeiht, blühen wir alle auf.

Damit wir Manager dieses Ziel erreichen und unseren Unternehmen den Weg in die Zukunft ebnen können, müssen wir effektive Ansätze zur Bewältigung von Unwägbarkeiten entwickeln. Und da die nächsten Veränderungen nicht lange auf sich warten lassen werden, kommt es heute und in Zukunft entscheidend auf die Fähigkeit an, flexibel auf alle Eventualitäten zu reagieren.

Der von uns vorgelegte Bericht soll Ihnen dabei helfen, fundierte Richtungsentscheidungen zu treffen, indem er Ihnen einen Überblick über aktuelle Trends und die Strategien anderer Unternehmen verschafft. Er erhebt nicht den Anspruch, umfassende Antworten zu liefern, bietet aber viele nützliche Einblicke und Empfehlungen.



Kurzfassung

1.700

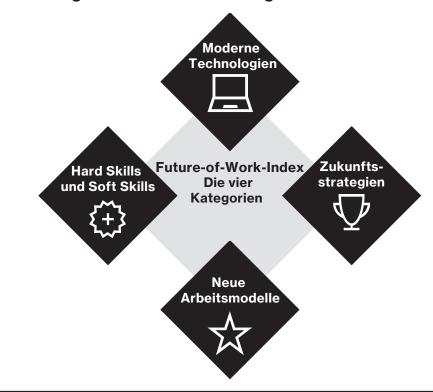
Für die vorliegende Studie haben wir über 1.700 gehobene Führungskräfte aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 500 Millionen US-Dollar befragt. Da wir hier die Ergebnisse unserer ersten Erhebungswelle vom Januar/Februar 2020 mit den Resultaten der zweiten Erhebung vom Mai desselben Jahres vergleichen, liefert unser Bericht wertvolle Einblicke in die Entwicklungen der letzten Monate.

Revolutionäre Geschäfts- und Arbeitsmodelle erfreuten sich schon vor der COVID-19-Krise einer wachsenden Beliebtheit. So war beispielsweise bereits 2019 zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen nutzten¹ und den Umstieg auf automatisierte Prozesse und mobiles Arbeiten vorantrieben².

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie, wie gut sich Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet haben und wie ihre entsprechenden Bemühungen durch die aktuelle Krise beeinflusst wurden. Hierfür haben wir über 1.700 Führungskräfte in gehobenen Positionen aus verschiedenen Branchen und Regionen sowohl vor dem Lockdown als auch zu Beginn der Lockerung der Eindämmungsmaßnahmen befragt (siehe "Über diese Studie" auf Seite 24). Aus den Antworten der Teilnehmer wird ersichtlich, auf welche Weise moderne Unternehmen auch unter den schwierigen derzeitigen Bedingungen langfristige Zielsetzungen im Blick behalten und systematisch umsetzen können.

Der dabei als Grundlage dienende Future-of-Work-Index wurde anhand der Daten aus der ersten Erhebungsphase entwickelt. Er ermöglicht die Berechnung einer Punktzahl für jedes erfasste Unternehmen, basierend auf den erzielten Fortschritten in den unten aufgeführten vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit.

Die vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit



Future-of-Work-Index: Vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit

Anhand dieser Punkteskala haben wir eine Gruppe von Unternehmen identifiziert, die überdurchschnittlich umfangreiche und vielschichtige Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Zukunft ergriffen hat. Zu diesen "Pionieren" zählen wir die 20 % der Firmen aus unserem Sample, die die höchsten Indexwerte erzielten und sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

- Investitionen in zukunftsweisende Technologien als strategische Priorität
- Gezielte Vorbereitung auf eine auf mehr Standorte verteilte Belegschaft, eine flexibilitätsorientierte Personalpolitik und mobile Arbeitsmodelle
- Langfristige Pläne zur Weiterentwicklung der Skills der Mitarbeiter
- Aktive Förderung kontinuierlicher Lern- und Weiterbildungsprozesse
- Engagement für gesellschaftliche Belange und den Umweltschutz

Grundsätzlich ist festzustellen, dass diese Maßnahmen sich ausgezahlt haben. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, verzeichneten über 63 % der Firmen aus der Gruppe der Pioniere im Laufe der letzten drei Jahre ein Umsatzwachstum von mindestens 5 %. Von den 20 % mit den niedrigsten Werten, den "Nachzüglern", hatte nur ein Fünftel (20 %) dasselbe erreicht.

Pioniere verzeichnen mit größerer Wahrscheinlichkeit ein starkes Umsatzwachstum

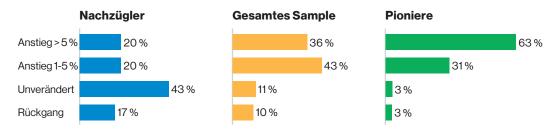


Abbildung 1: Einteilung der Unternehmen nach ihrem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum über die letzten drei Jahre (Umfrage 1)

Zusätzlich haben wir bei unserer zweiten Erhebungswelle festgestellt, dass die Pandemie das Thema Zukunftsfähigkeit noch stärker in den Fokus gerückt hat und dass die Verantwortlichen in vielen Unternehmen bereits praktische Konsequenzen daraus gezogen haben: Zum einen gaben 61 % der Befragten an, dass sich im Laufe der Krise Schwächen der Zukunftspläne und Prozesse ihres Unternehmens gezeigt hatten; zum anderen erklärten 68 %, dass sie mit der Überarbeitung ihrer langfristigen Strategien begonnen hätten.

Zusammengenommen lassen die Ergebnisse der ersten und zweiten Erhebungswelle erkennen, dass Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit wachsen, wenn sie ihre Arbeits- und Geschäftsprozesse modernisieren. Die Pioniere dieses Wandels haben im Vergleich zu den Nachzüglern deutlich bessere Chancen, die Krise zu überstehen und ihre Position auf dem Markt zu stärken.

3x

Pioniere haben über die letzten drei Jahre mit dreimal höherer Wahrscheinlichkeit ein Umsatzwachstum von mindestens 5 % verzeichnet.

Von den Unternehmen geplante Investitionen in Schlüsseltechnologien

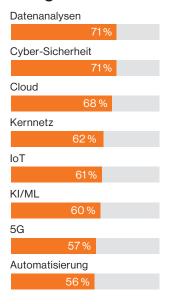


Abbildung 2: Geplante Technologieinvestitionen

Im Einzelnen konnten wir im Rahmen unserer Studie die folgenden Zukunftstrends identifizieren:

Investitionen in Zukunftstechnologien werden steigen.

Schon bei unserer ersten Befragung stuften die teilnehmenden Entscheidungsträger Investitionen in neue Technologien als wichtigste strategische Priorität ein. Die Krise hat ihre diesbezügliche Entschlossenheit noch verstärkt: Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird, erklärte weit über die Hälfte der Befragten, dass ihre Unternehmen verstärkt in Zukunftstechnologien investieren werden, sobald die wirtschaftlichen Folgen von COVID-19 überstanden sind.

Telearbeit wird eine größere Rolle spielen.

Zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Berichts kehrten die Angestellten im Zuge der schrittweisen Rücknahme des Lockdowns nach und nach wieder in die Büros und Fabriken zurück. Trotzdem gaben über zwei Drittel (68 %) der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen künftig mehr Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten würden als vor der Pandemie. Und fast drei Viertel (74 %) erklärten, dass ihnen die Krise die Dringlichkeit eines Ausbaus der Infrastruktur für die Telearbeit vor Augen geführt hätte.

Neue Netzwerkstrategien sind im Kommen.

Zugleich hat die Krise in den Unternehmen das Bewusstsein für die tragende Rolle der eigenen Kommunikations- und Netzwerkinfrastruktur geschärft. So mussten 42 % der Befragten feststellen, dass ihre Netzwerke dem raschen und flächendeckenden Umstieg auf Telearbeit nicht gewachsen waren. Dies ist mit Sicherheit einer der Gründe dafür, dass 62 % verstärkte Investitionen in das Kernnetz planen, sobald die Folgen der Krise überwunden sind.

Darüber hinaus erwarten 57 % eine Erhöhung des Budgets für 5G.

Unternehmerische und soziale Verantwortung werden wichtige Wettbewerbsvorteile.

Die Krise hat einmal mehr den strategischen Wert altruistischer Initiativen hervorgehoben. Zum einen erklärten drei Viertel der Befragten, dass sich ihre Unternehmen künftig stärker um das Wohlbefinden der Mitarbeiter bemühen würden (was natürlich auch unter geschäftlichen Gesichtspunkten sinnvoll ist). Zum anderen wollen 70 % mehr Unterstützung für Kunden in finanziellen Notlagen anbieten. Daneben steht die ökologische Nachhaltigkeit bei 50 % der Teilnehmer weiterhin auf der Agenda: Sie gaben an, dass die Senkung des CO2-Ausstoßes ihres Unternehmens ihnen wichtiger sei als zuvor.

Einfühlungsvermögen wird mehr geschätzt.

Vielerorts hat die Krise den Verantwortlichen den Wert von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur und einer ausgeprägten Problemlösungsfähigkeit vor Augen geführt. Doch zugleich werden im Zuge der Pandemie auch die Skills und Qualitäten der Mitarbeiter immer wichtiger. Dies lässt sich unter anderem daran ablesen, dass die emotionale Intelligenz vor dem Lockdown am unteren Ende der Rangliste der strategisch bedeutenden Skills rangierte, nun aber von 69 % der Befragten weiter oben eingestuft wird.

Neuland

Die in unserer Studie erfassten Unternehmen waren stark von der Pandemie und den damit einhergehenden Einschränkungen betroffen. Bei unserer zweiten Erhebung beklagte mehr als die Hälfte der Befragten einen Rückgang des Umsatzes (53 %) und der Produktivität (51 %). Zugleich berichteten 44 % von einem schwindenden Kundenstamm und 32 % von einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens.

Nach Ansicht vieler Teilnehmer hat die Krise teils schwerwiegende Schwächen offengelegt.

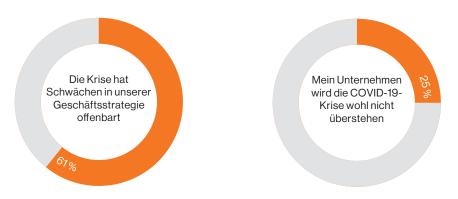


Abbildung 3: Meinungen der Befragten zur Reaktion ihres Unternehmens auf die Krise und zu dessen Zukunftsaussichten

Insofern überrascht es nicht, dass unsere Studie verbreitete Sorgen aufdeckte: Zwar sind drei Viertel der Befragten (75 %) der Ansicht, dass ihr Unternehmen die Krise überstehen wird, doch ein Viertel bezweifelt das. Letzteres ist Besorgnis erregend, aber wenig überraschend, wenn man bedenkt, dass die Krise nach Ansicht von 61 % der Teilnehmer Schwächen in den eigenen Geschäftsstrategien und Unternehmensprozessen bloßgelegt hat.

Darüber hinaus fehlt vielen das Vertrauen in die Krisenbewältigungsstrategien der Unternehmensleitung. So bezeichneten 44 % deren Reaktion auf die krisenbedingten Performanceeinbußen und 41 % die Maßnahmen zur Sicherung des Wohls der Mitarbeiter als ineffektiv.

"Wir haben viele frühere Krisen überstanden, darunter den Schwarzen Montag 1987, die Terroranschläge vom 11. September und die globale Finanzkrise. Doch die aktuelle Situation könnte uns den größten Schock unserer Geschichte versetzen."

Osvald Bjelland, Gründer und CEO der Beratungsfirma Xynteo

61%

Drei von fünf Befragten erklärten, dass die Krise Schwächen in den eigenen Geschäftsstrategien und Unternehmensprozessen bloßgelegt hat. 68 %

Mehr als zwei Drittel der Befragten berichteten, dass ihr Unternehmen mit der Überarbeitung der langfristigen Geschäftsstrategien begonnen habe. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass Manager in aller Welt schon lange vor COVID-19 mit verschiedenen disruptiven Veränderungen konfrontiert waren:

- Schon seit Längerem wurde immer wieder Kritik an der Globalisierung geäußert, die in der Vergangenheit wiederholt in den Ruf nach stärkerer Regulierung mündete und in einigen Weltregionen politische Spannungen verursachte.
- Alternde Bevölkerungen stellten Gesundheits- und Pflegesysteme auf eine schwere Probe und führten zudem zu Veränderungen der Nachfragelage sowie der demografischen Zusammensetzung der Belegschaften. In einigen Fällen kam es dadurch zu intergenerationellen Konflikten.
- Die sich ständig mehrenden Indizien für den Klimawandel überzeugten immer mehr Manager von der Notwendigkeit einer Kursänderung. In diesem Umdenken spiegelte sich nicht nur die Sorge vor verschärften gesetzlichen Regelungen und neuen Steuern wider, sondern auch die wachsende Bedeutung, die insbesondere jüngere Kunden dem Thema Nachhaltigkeit beimessen.
- Der rasante technologische Fortschritt eröffnete den Unternehmen neue Marktchancen sowie die Möglichkeit zur Einführung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Services. Doch dadurch bedrohte er zugleich die Stabilität sämtlicher Branchen.

Die aktuelle Pandemie und das zu ihrer Bewältigung notwendige Krisenmanagement mag diese Entwicklungen zeitweise aus dem Bewusstsein der Manager verdrängt haben, hat die hier angesprochenen Probleme jedoch keinesfalls gelöst.

Erwartete Reaktionen auf die COVID-19-Krise



Abbildung 4: Anteil der Befragten, die den aufgeführten Aussagen zu den Folgen der COVID-19-Krise zustimmten (2. Erhebung)

Angesichts dessen ist es mehr als nachvollziehbar, dass über zwei Drittel (68 %) der in unserer Studie erfassten Unternehmen mit der Überarbeitung ihrer langfristigen Geschäftsstrategien begonnen haben. Wie wir im Folgenden feststellen werden, berichten viele Befragte außerdem von einer Neuausrichtung der Unternehmensstruktur, der Investitionsschwerpunkte und der Leitlinien für die Personalentwicklung.

Der Future-of-Work-Index

Wie gut sind Unternehmen auf die Arbeits- und Geschäftswelt von morgen vorbereitet?

In unserer ersten Erhebungsphase drehte sich alles um die Frage, wie gut Unternehmen und ihre Belegschaften auf die Arbeits- und Geschäftswelt der Zukunft vorbereitet sind. Um uns hier Klarheit zu verschaffen, befragten wir die Teilnehmer zu vier verschiedenen Kategorien der Zukunftsfähigkeit:



Moderne Technologien

Welche innovativen Technologien werden von den Unternehmen implementiert und wie erfolgreich sind die Verantwortlichen bei ihrer Einführung?



Hard Skills und Soft Skills

Welche Skills und Qualitäten benötigen die Mitarbeiter (nach Meinung der Befragten) in Zukunft und welche Maßnahmen ergreifen die Unternehmen, um sich diese Fähigkeiten zu sichern?



Zukunftsstrategien

Was unternehmen Manager, um den Wandel in die gewünschten Bahnen zu leiten, und wie bereiten sie ihr Personal auf die Zukunft vor? Welche Bedeutung messen sie den Themen Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Diversität zu?



Neue Arbeitsmodelle

In welchem Maße verändern die Unternehmen ihre internen Strukturen, um die eigene Flexibilität zu steigern und einen abteilungs- und standortübergreifenden Informationsfluss und Ideenaustausch zu ermöglichen?

Auf der Grundlage der so gewonnenen Daten erstellten wir den Future-of-Work-Index, der den Grad der Vorbereitung eines Unternehmens in den vier verschiedenen Kategorien misst. Als dann die COVID-19-Pandemie einsetzte, entschlossen wir uns zu einer zweiten Erhebungswelle, um uns einen Überblick über die krisenbedingten Verschiebungen der Unternehmensprioritäten zu verschaffen.

In diesem Kapitel betrachten wir die gemessenen Indexwerte im Detail. Anschließend folgt eine genaue Analyse der Auswirkungen der Pandemie auf die Zukunftsstrategien und Modernisierungsmaßnahmen der Unternehmen.

Wir haben jedes Unternehmen anhand von insgesamt 12 Indikatoren bewertet und in den vier Kategorien des Future-of-Work-Index eingestuft. Ein Indexwert von 10 wird erreicht, wenn das betreffende Unternehmen alle wichtigen Schritte zur Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit unternommen hat. Da der Durchschnittswert in unserem Sample jedoch bei 6,7 liegt, müssen wir davon ausgehen, dass die meisten Unternehmen nicht ausreichend auf die Zukunft vorbereitet sind.

Der Future-of-Work-Index quantifiziert sowohl die Fähigkeit der Unternehmen zur Implementierung komplexer digitaler Technologien und zur Überwindung interner Silostrukturen als auch die Technologiekompetenz des bei der Modernisierung federführenden Managements und der für die produktive Nutzung der Neuerungen zuständigen Mitarbeiter. Er errechnet sich aus 12 Indikatoren, die wiederum auf spezifischen Fragen aus unserer Studie basieren.

Pioniere und Nachzügler

Neben den eher schlecht vorbereiteten Unternehmen gab es eine Gruppe mit erheblich besseren Werten. Hierbei handelt es sich um die oberen 20 % aus unserem Sample, die wir in diesem Bericht als "Pioniere" bezeichnen und in Diagrammen und Abbildungen grün markieren. Sie werden im Folgenden mit der Gruppe der "Nachzügler" verglichen, die die unteren 20 % aus unserem Sample umfasst und mit blauer Farbe gekennzeichnet wird.

Häufigkeitsverteilung der Indexwerte

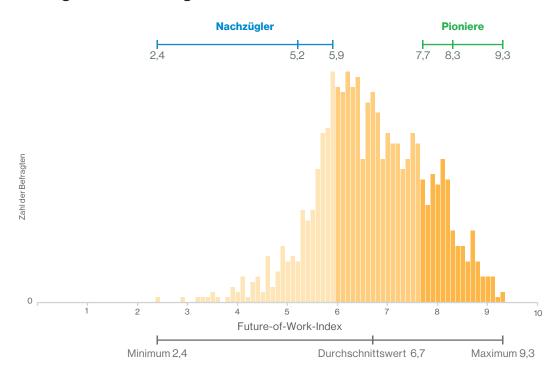


Abbildung 5: Häufigkeitsverteilung der Indexwerte, mit Hervorhebung der Quintile der Nachzügler und Pioniere (1. Erhebung)

Durchschnittlich lagen die erreichten Werte in der Kategorie "Zukunftsstrategien" am höchsten und in der Kategorie "Hard Skills und Soft Skills" am niedrigsten. Das deutet darauf hin, dass die vergleichsweise gute Vorbereitung der Unternehmensführung – so begrüßenswert sie auch sein mag – noch nicht bis zu den unteren Hierarchieebenen durchgedrungen ist und sich vielerorts auch nicht in zielführenden Maßnahmen zur Personalentwicklung niederschlägt.

Geringe Unterschiede zwischen den Branchen

Mit Ausnahme des Sektors "Logistik" weisen alle Branchen eine ähnliche Verteilung der Indexwerte auf. Dennoch scheinen die Unternehmen aus dem Einzelhandel und dem Bereich professionelle Beratung einen leichten Vorsprung in Sachen Zukunftsvorbereitung zu haben.

Ergänzend lässt sich feststellen, dass Einzelhändler, professionelle Beratungsfirmen, Finanzdienstleister und Versicherer mit höherer Wahrscheinlichkeit der Gruppe der Pioniere angehören, während Hersteller, Zulieferer und Logistikunternehmen überdurchschnittlich oft als Nachzügler eingestuft wurden.

Branchenspezifische Gruppenanteile

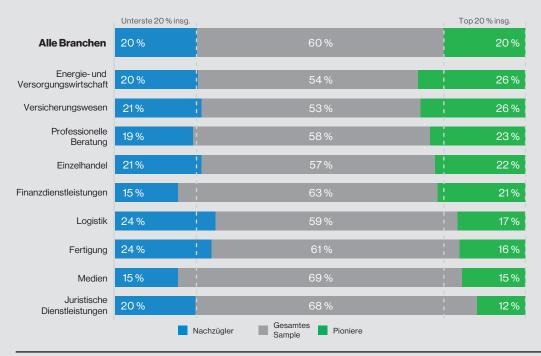


Abbildung 6: Indexwerte nach Branche (1. Befragung)

Gemessene Indexwerte in den verschiedenen Kategorien

50 %

Die Hälfte der in dieser Studie erfassten Unternehmen erreichten in der Kategorie "Zukunftsstrategien" ihre höchste Punktzahl. Dagegen sind nur jeweils 9 % in den Kategorien "moderne Technologien" und "Hard Skills und Soft Skills" am besten vorbereitet.

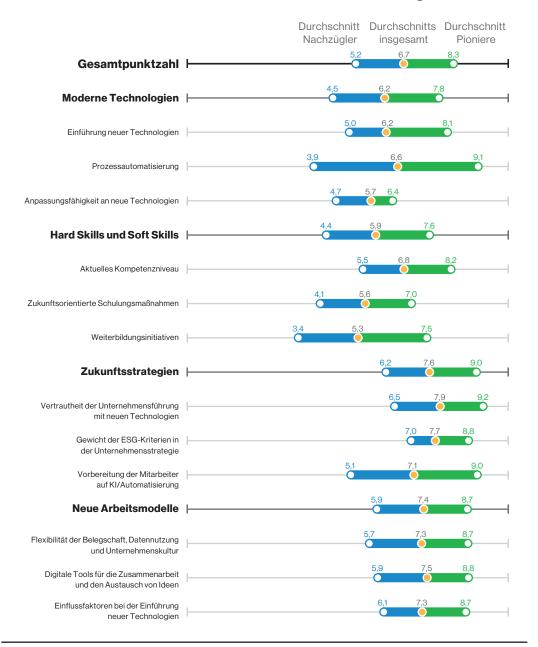


Abbildung 7: Kategoriespezifische durchschnittliche Indexwerte – für das gesamte Sample sowie die Gruppen der Pioniere und Nachzügler (1. Befragung)

10

Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Pioniere schon heute die ersten Früchte ihrer umfassenden Zukunftsvorbereitung ernten. So ist es wahrscheinlich kein Zufall, dass über 63 % der Unternehmen aus dieser Gruppe im Laufe der letzten drei Jahre ein Umsatzwachstum von mindestens 5 % verzeichnet haben, während dies nur 20 % der Nachzügler gelang (vgl. Abbildung 1 auf Seite 3).

Abgesehen davon lässt sich feststellen, dass die Pioniere auch in anderen Bereichen einen deutlichen Vorsprung haben:

Pioniere bilden die Speerspitze des technologischen Fortschritts

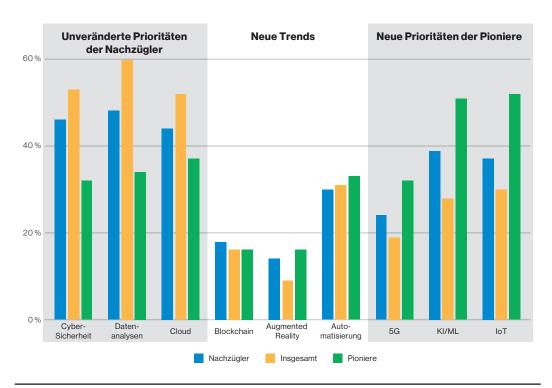


Abbildung 8: Technologische Investitionsschwerpunkte der letzten beiden Jahre (1. Befragung: Anteil der Befragten, die Investitionen in die jeweilige Technologie zu ihren drei wichtigsten Prioritäten der letzten zwei Jahre zählten)

Pioniere und Nachzügler verfolgen unterschiedliche strategische Zielsetzungen. Während die Ersteren Investitionen in neue Technologien und die Einführung innovativer Tools und Geschäftsmodelle vorantreiben, konzentrieren sich die Letzteren vor allem auf die Kostenkontrolle. Konkret bedeutet das, dass in der Gruppe der Pioniere das Internet der Dinge sowie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, in der Gruppe der Nachzügler dagegen Datenanalyse-Tools und Cyber-Sicherheitsmaßnahmen als wichtigste Prioritäten gelten. Darüber hinaus werden Pionierunternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit in 5G investieren.

Insofern ist es nur konsequent, dass Pioniere jede der von uns erfragten Technologien mit größerer Wahrscheinlichkeit implementiert hatten als die Nachzügler und bereits von deren Vorteilen profitierten. So erklärten beispielsweise 90 % der Befragten aus der Gruppe der Pioniere, dass sich die Einführung von IoT-Lösungen, künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen positiv auf das Kundenerlebnis, den Umsatz und die Rendite ihres Unternehmens ausgewirkt habe. Und ein fast ebenso großer Prozentsatz berichtete von Verbesserungen im Bereich Risikomanagement, die mithilfe dieser Technologien erzielt wurden.

Besonders groß war die Lücke zwischen den beiden Gruppen im Hinblick auf den erzielten Fortschritt bei der Prozessautomatisierung (der sich damit als trennschärfster Indikator erwies). Ganze 74 % der Pioniere und lediglich 6 % der Nachzügler bestätigten, dass ihre jeweiligen Unternehmen Geschäftsprozesse automatisiert hatten oder dies zumindest planten.

2,5x

Die Führungskräfte von Pionierunternehmen sind mit größerer Wahrscheinlichkeit mit Zukunftstechnologien wie dem Internet der Dinge (IoT) vertraut. 46 %

Weniger als die Hälfte der Nachzügler sind nach eigenen Angaben in der Lage, schnell auf neue Marktchancen zu reagieren.

63 %

Fast zwei Drittel der Pionierunternehmen erzielten ihre höchste Punktzahl in der Kategorie "Zukunftsstrategien".

2x

Führungskräfte von Pionierunternehmen stuften die ökologische Nachhaltigkeit doppelt so häufig als von entscheidender Bedeutung für ihren geschäftlichen Erfolg ein.

Pioniere legen größeren Wert auf die Personalentwicklung.

Weitere deutliche Unterschiede zwischen Pionieren und Nachzüglern zeigen sich im Bereich Personalentwicklung. Beispielsweise erklärten 97 % der Befragten aus der Spitzengruppe, dass ihre Unternehmen kontinuierliche Weiterbildungs- und Schulungs-maßnahmen durchführen, während dies nur bei 48 % der Nachzügler der Fall war. Außerdem zeichnen sich die Pioniere durch mehr Weitblick aus: 44 % gaben an, dass sie schon heute über die Skills nachdenken, die ihre Mitarbeiter in vier oder mehr Jahren benötigen. In der Gruppe der Nachzügler lag dieser Anteil nur bei 8 %.

Allerdings gibt es im Bereich Personalentwicklung auch Schwierigkeiten, die Unternehmen aus beiden Gruppen betreffen. So beklagten 53 % der Nachzügler und 39 % der Pioniere, dass ihre Unternehmen nicht genug tun, um die Mitarbeiter durch geeignete Schulungs- und Lernangebote auf die Herausforderungen der Arbeitswelt der Zukunft vorzubereiten.

Pioniere bereiten sich auf verteilte Teams, eine flexible Personalpolitik und mobile Arbeitsmodelle vor.

Ganze 48 % der Pioniere (und nur 26 % der Nachzügler) bereiteten schon vor der Pandemie die weitreichende Umstellung auf Telearbeit oder mobile Arbeitsmodelle vor. Zugleich bemühten sich viele Unternehmen aus der Spitzengruppe verstärkt um eine flexible Personalpolitik. So sahen es 32 % der befragten Pioniere als wahrscheinlich an, dass ihre Firmen künftig mehr Teilzeit- oder Zeitarbeitskräfte und weniger angestellte Vollzeitarbeitnehmer beschäftigen würden. Außerdem prognostizierten 28 % einen größeren Anteil von Angestellten mit befristeten Verträgen. (Zum Vergleich: In der Gruppe der Nachzügler lagen die entsprechenden Anteile bei 17 % bzw. 18 %.)

Des Weiteren sind die Pioniere stärker von der eigenen Anpassungsfähigkeit überzeugt. 92 % glauben, dass ihre Unternehmen Fachkräfte im Bedarfsfall schnell in neue Teams integrieren oder an andere Standorte verlagern könnten. Und 96 % gaben an, schnell auf neue Marktchancen reagieren zu können. Das ist in beiden Fällen ein deutlich höherer Prozentsatz als in der Gruppe der Nachzügler, wo die entsprechenden Anteile bei lediglich 41 % und 46 % liegen.

Deshalb sind wir der Ansicht, dass die Pioniere besser als andere Unternehmen für die Zeit nach der Pandemie aufgestellt sind. Dies wird auch durch die Ergebnisse unserer zweiten Umfrage belegt, bei der die Teilnehmer nochmals den hohen Stellenwert der Prozesse und Kompetenzen betonten, die die vier Kategorien unseres Future-of-Work-Index bilden.

Manager von Pionierunternehmen liegen in Sachen Technologie, relevante Skills, Umweltschutz und soziale Verantwortung im Trend.

Wenn Führungskräfte umfassend über neue Technologien informiert sind, können sie leichter effektive Strategien für deren gewinnbringenden Einsatz entwickeln. Manager dieser Art findet man vor allem in Pionierunternehmen, wo 52 % der Befragten ihrer Führungsriege IoT-Kenntnisse und 51 % Wissen über künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen bescheinigten (bei den Umfrageteilnehmern aus der Nachzüglergruppe lag der Anteil bei beiden Fragen nur bei 20 %). Darüber hinaus haben Manager aus der Gruppe der Pioniere in vielen Fällen ein genaueres Bild von den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter, weil sie im Vergleich zu den Nachzüglern fast doppelt so oft Analysen der Anforderungsprofile durchführen. (31 % der Pioniere haben in den letzten 12 Monaten eine derartige Untersuchung veranlasst, verglichen mit 16 % der Nachzügler.)

Damit einhergehend demonstrierten die Pioniere ein gesteigertes Bewusstsein für unternehmerische Verantwortung. So stimmten 95 % der Befragten aus dieser Gruppe (aber nur 68 % der Nachzügler) zu, dass die Förderung der Diversität des Personals von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien sei. Nach Ansicht von 84 % der Pioniere (jedoch nur 44 % der Nachzügler) gilt dies auch für die Gleichstellung der Geschlechter.

Die hier zutage tretende tiefe Kluft zwischen den beiden Gruppen zeigt sich ebenfalls in Bezug auf die Einschätzung des Stellenwerts der ökologischen Nachhaltigkeit. Sie wurde von 90 % der Pioniere (aber nur 47 % der Nachzügler) als von entscheidender Bedeutung für den geschäftlichen Erfolg eingestuft.

Der Stellenwert von Umweltschutz und sozialer Verantwortung



Abbildung 9: Der Stellenwert von Umweltschutz und sozialer Verantwortung (1. Befragung: Anteil der Teilnehmer, die die aufgeführten Faktoren als unverzichtbar oder von einiger Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Geschäftsstrategie einordnen)

Moderne Technologien

"Die Pandemie hat uns in unserem Bemühen um die beschleunigte Einführung von cloudbasierten Technologien und Lösungen für die digitale Zusammenarbeit bestärkt."

CIO und Leiter des Bereichs Global Collaboration bei einer führenden britischen Bank Als wir bei unserer ersten, vor dem Lockdown durchgeführten Erhebung nach den strategischen Prioritäten der Unternehmen fragten, standen Investitionen in neue Technologien bei der Mehrheit der Teilnehmer ganz oben auf der Agenda. Und obwohl sich die Liste der wichtigsten Zielsetzungen im Zuge des Krisenmanagements verändert hat, ist doch festzustellen, dass die Befragten heute stärker denn je auf die Einführung technologischer Innovationen drängen.

So berichteten die Teilnehmer an unserer zweiten Befragung mehrheitlich, dass ihre Unternehmen planen, die Budgets für Datenanalyse-Tools, Cyber-Sicherheitsdienste, cloudfähige Infrastrukturen, Netzwerktechnologien, IoT-Lösungen, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, 5G, Robotertechnik und die Prozessautomatisierung aufzustocken. Zugleich gaben 66 % an, dass sich die Fähigkeit, neue Technologien schnell einführen und einsetzen zu können, im Zuge der Krise als überlebenswichtig erwiesen habe.

Geplante Investitionen im Anschluss an die COVID-19-Krise

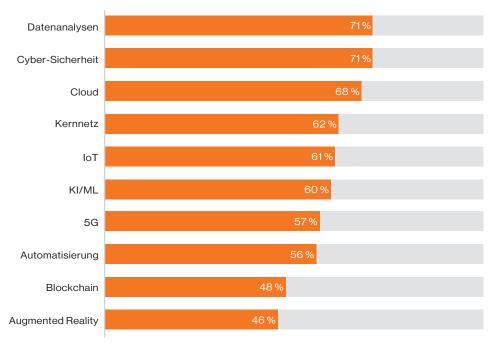


Abbildung 10: Anteil der Befragten, die nach der Überwindung der unmittelbaren Folgen der COVID-19-Krise verstärkte Investitionen in die aufgeführten Technologien bzw. deren Implementierung erwarten (2. Befragung)

In einigen Unternehmen bedeutet das die konsequente Fortführung der bestehenden Modernisierungsstrategien. Beispielsweise berichtete der CIO und Leiter des Bereichs Global Collaboration einer führenden britischen Bank: "Im Laufe der letzten drei Jahre haben wir immer mehr Dienste in die Cloud migriert und konnten dann mit Beginn der Pandemie einen starken Anstieg der Nutzung dieser Services beobachten. Außerdem haben wir einige geplante Modernisierungsprojekte vorgezogen. Wir haben unsere Strategie also nicht wirlich geändert, sondern lediglich in einigen Bereichen schneller und in größerem Maßstab umgesetzt."

Investitionsprioritäten nach Branche

	loT	KI/ML	Automati- sierung	Datenana- lysetools	Cyber- Sicherheit
Einzelhandel	✓	√			
Finanzdienstleistungen		√			✓
Versicherungswesen		√		√	✓
Fertigung	√		√		
Juristische Dienstleistungen				√	√
Professionelle Beratung		✓		✓	
Medien		✓			✓
Energie- und Versor- gungswirtschaft	√			√	
Lieferkette/Logistik	√			√	

Abbildung 11: Wichtigste technologische Investitionsschwerpunkte der letzten beiden Jahre, nach Branche (1. Befragung)

Andernorts hat die Krise das Tempo der technologischen Modernisierung beschleunigt. So konstatierte der Head of Operations and Infrastructure eines europäischen Modehändlers: "Da alle Mitarbeiter infolge der Krise offener für neue Ideen sind, konnten wir einige geplante Initiativen schneller durchführen. Ein Beispiel hierfür ist die Implementierung von Multifaktor-Authentifizierungsverfahren zur Stärkung der E-Mail-Sicherheit. Diese Umstellung war durch den flächendeckenden Übergang zur Telearbeit notwendig geworden, hätte jedoch unter normalen Umständen drei bis vier Monate gedauert."

Ähnliche Erfahrungen hat auch der bereits erwähnte CIO einer führenden britischen Bank gemacht: "Früher waren nur bestimmte Gruppen zum Umstieg auf neue Lösungen bereit. Doch jetzt ziehen alle mit. Die Mitarbeiter berichten, dass ihnen bei der Arbeit zu Hause bewusst wird, wie sie ihre Zeit effizienter nutzen können. Sie haben jetzt die Möglichkeit, ihr Arbeitspensum und ihre Freizeit im Gleichgewicht zu halten und die Erledigung ihrer Aufgaben flexibler zu gestalten."

Allerdings ist ein derart positives Fazit eher die Ausnahme als die Norm, da der flächendeckende Umstieg auf Telearbeit für zahlreiche Unternehmen mit großen Herausforderungen verbunden war. Unter anderem hat der Übergang zum Homeoffice vielen Befragten die Notwendigkeit einer Netzwerkmodernisierung vor Augen geführt: 42 % mussten nach eigenen Angaben feststellen, dass ihre Netzwerke die schnelle und massive Umstellung nicht verkrafteten. Dies ist mit Sicherheit einer der Gründe dafür, dass 62 % verstärkte Investitionen in ihr Kernnetz planen, sobald die Folgen der Krise überwunden sind.

Außerdem haben wir im Erhebungszeitraum eine Steigerung des Interesses an 5G festgestellt. Während der neue Mobilfunkstandard bei unserer ersten Befragung noch als untergeordnete Priorität galt, äußerten bei unserer zweiten Erhebungswelle 57 % der Teilnehmer die Erwartung, dass ihre Unternehmen nach dem Ende der Krise mehr in 5G investieren würden.

"Seit Beginn der Krise setzen wir verstärkt Tools für die digitale Kommunikation ein, um unsere Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten; und sie melden uns zurück, dass sie sich enger eingebunden fühlen. Das gilt insbesondere für die Belegschaften in anderen Bundesstaaten."

Todd Reichmann, Chief Strategy Officer, PEXA

Hard Skills und Soft Skills

70 %

Bei unserer zweiten Umfrage bestätigte eine deutliche Mehrheit der Befragten, dass die Fähigkeit zur Anpassung an neue Anforderungen sowie digitale Skills, eine ausgeprägte Problemlösungsfähigkeit und ein effektives Risikomanagement einen höheren Stellenwert bekommen haben.

Wie ein Blick auf die in Abbildung 7 dargestellten kategoriespezifischen Punktzahlen zeigt, tun sich die Unternehmen der Befragten im Bereich "Hard Skills und Soft Skills" am schwersten. Das trifft auch auf die Pioniere zu, die laut unserer Studie zu 39 % nicht genug für die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter tun. Bei unserer ersten Befragung (vor dem Lockdown) galten Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vielerorts nur als untergeordnete Priorität: Damals monierten 55 % der Teilnehmer, dass die diesbezüglichen Anstrengungen ihrer Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit nur geringfügig intensiviert worden waren. Doch die Krise scheint hier ein Umdenken bewirkt zu haben. So gaben bei unserer zweiten Umfrage 70 % der Befragten an, dass die Fähigkeit zur Anpassung an neue Anforderungen sowie digitale Skills, eine ausgeprägte Problemlösungsfähigkeit und ein effektives Risikomanagement mittlerweile einen höheren Stellenwert bekommen hätten.

Die gestiegene Bedeutung von Hard und Soft Skills infolge der Pandemie

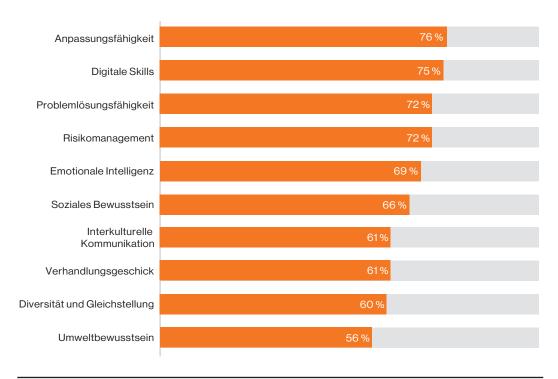


Abbildung 12: Anteil der Befragten, die den aufgeführten Skills infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihr Unternehmen zumessen (2. Befragung)

Von diesen Qualitäten hat sich Anpassungsfähigkeit als besonders nützlich erwiesen, da sie den Mitarbeitern bei der Bewältigung der krisenbedingten Veränderungen ihrer Arbeitsumgebung hilft. Deshalb sollte sie nach Ansicht von Chris Costley, dem Director of Customer and Operations Transformation des australischen Dienstleisters IDP, durch geeignete Schulungsmaßnahmen gefördert werden: "Neben IQ und EQ [emotionaler Intelligenz] gibt es auch AQ – die Fähigkeit zur Anpassung, in die wir großzügig investieren sollten." Daneben werden nach Ansicht Costleys in den komplexen, mit innovativen Technologien ausgestatteten Arbeitsumgebungen der Zukunft auch digitale Skills und eine ausgeprägte Problemlösungsfähigkeit vonnöten sein: "Der Arbeitsplatz der Zukunft wird in diverse Kommunikationskanäle und Datenfeeds eingebunden und daher voller Störungen sein. Daher müssen die Mitarbeiter zielsicher entscheiden können, welche Nachrichten eine Reaktion erfordern und welche nicht. Das wird im Laufe der Zeit immer schwieriger werden."

Darüber hinaus hat sich im Zuge der Krise auch die emotionale Intelligenz als wichtige Qualität erwiesen. Denn heute müssen Mitarbeiter mehr denn je in der Lage sein, bei der Kommunikation mit anderen das nötige Feingefühl zu zeigen und beispielsweise isolierte Teamkollegen sowie Kunden, Zulieferer und Entscheidungsträger bei der Bewältigung von Schwierigkeiten zu unterstützen. Diese Fähigkeit ist – in Verbindung mit einem ausgeprägten sozialen Bewusstsein – zudem eine unabdingbare Voraussetzung für öffentliche und private Gesundheitsprogramme und andere Gemeinschaftsinitiativen für Kommunen, in denen Unternehmen agieren. Trotzdem waren vor der Pandemie weniger als 20 % der Befragten der Meinung, dass sich emotionale Intelligenz künftig als wichtige Qualität erweisen würde. Doch bei unserer zweiten Erhebung sagten 69 % der Befragten, dass diese Eigenschaft in ihrem Unternehmen infolge der COVID-19-Krise nun einen höheren Stellenwert hat. 66 % stellten dies in Bezug auf das soziale Bewusstsein fest.

Das wirft nach Ansicht von Dylan Siegler, dem Director of Social Responsibility bei Verizon, die Frage auf, wie die Verantwortlichen in Unternehmen diese Eigenschaften gezielt fördern können: "Empathie ist nicht nur für die produktive Zusammenarbeit im Team, sondern auch für ein harmonisches gesellschaftliches Miteinander wichtig. Allerdings verfügen bisher nur wenige Unternehmen über effektive Schulungsmethoden zur Entwicklung dieser Qualitäten."

66%

Zwei Drittel der Befragten waren der Meinung, dass das soziale Bewusstsein in ihrem Unternehmen infolge der COVID-19-Krise gewachsen sei.

Ansprechende Schulungs- und Weiterbildungsinitiativen für eine führende britische Bank

Umfassende Weiterbildungsinitiativen sind in großen Finanzinstituten nach Ansicht des CIOs einer führenden britischen Bank oft schwierig durchzusetzen, da viele Verantwortliche angesichts strikter gesetzlicher Vorgaben zur Risikovermeidung neigen und Modernisierungsprojekten grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen. Deshalb empfiehlt er einen kreativen Ansatz zur Entwicklung der IT-Skills der Mitarbeiter.

Dementsprechend bietet seine Bank unter anderem cloudbezogene Sensibilisierungssitzungen an, die sich speziell an Abteilungsleiter richten und außerhalb des Unternehmens von Vertretern von Cloudanbietern abgehalten werden. Außerdem finden Schulungen rund um die Themen künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen statt, bei denen interne und externe Experten bei einem zwanglosen gemeinsamen Mittagessen die wichtigsten Prinzipien, Funktionen und Risiken dieser Technologien erläutern.

Begleitend führt die Bank immer wieder Hackathons durch, an denen sich Mitarbeiter der großen Niederlassungen in Großbritannien, den Vereinigten Staaten und Indien beteiligen. Dabei müssen die Teams geschäftliche Probleme mithilfe von künstlicher Intelligenz, Automatisierungstools und mobilen Lösungen bewältigen, woraus sich nach Einschätzung des CIOs vielfältige positive Impulse ergeben: "Diese Veranstaltungen sind so konzipiert, dass sie Spaß machen. Sie fördern den Enthusiasmus der Teilnehmer und motivieren die Mitarbeiter, über die Nutzung dieser Technologien nachzudenken und zu diskutieren."



Zukunftsstrategien

75%

Drei Viertel der Befragten waren der Meinung, dass Unternehmen künftig mehr für den Schutz ihrer Mitarbeiter tun müssen. Derzeit müssen sich selbst die visionärsten Führungskräfte der dringendsten Aufgabe – der Wiederherstellung des Normalbetriebs – widmen. Das sollte jedoch nicht zur Vernachlässigung der langfristigen Strategieplanung führen, da sich die bereits angesprochenen technologischen, demografischen und ökologischen Wandlungsprozesse und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt auch während und nach der Pandemie ungebrochen fortsetzen.

Insofern ist es begrüßenswert, dass die Mehrheit der in unserer Studie erfassten Unternehmen neben dem Krisenmanagement auch die Neuausrichtung ihrer langfristigen Strategien in Angriff nimmt – die nach Einschätzung vieler Befragter drastisch ausfallen wird.

Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe: Zum einen ist zahlreichen Managern seit Längerem klar, dass sie bei der Zukunftsplanung verstärkt auf wegweisende Technologien wie maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz, moderne Analysetools, Robotertechnik, 5G und das Internet der Dinge setzen müssen. Zum anderen zeichnet sich mittlerweile ab, dass sich die Prioritäten der Kunden und Mitarbeiter im Laufe der Krise verschoben haben.

Die wachsende geschäftliche Bedeutung der sozialen Verantwortung



Abbildung 13: Anteil der Befragten, die den aufgeführten Maßnahmen infolge der COVID-19-Pandemie eine gesteigerte Bedeutung für ihr Unternehmen zumessen (2. Befragung)

Die Mehrheit der Befragten erwartet, dass neben den geschäftlichen Zielsetzungen nun auch verstärkt soziale Belange und das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus des Managements rücken. So waren beispielsweise 75 % der Befragten der Meinung, dass Unternehmen künftig mehr für den Schutz ihrer Mitarbeiter tun müssen. Zugleich betonten 65 % die gestiegene Bedeutung der gezielten Förderung einer auf Empathie und wechselseitiger Unterstützung basierenden Unternehmenskultur.

Diese Einschätzungen sollten bei der flächendeckenden Umstellung auf Telearbeit und mobile Arbeitsmodelle unbedingt Beachtung finden.

Des Weiteren wurde in der Umfrage auch die Hoffnung auf mehr Empathie für Kunden geäußert: 70 % der Teilnehmer waren der Ansicht, dass ihre Unternehmen Kunden in akuten Krisensituationen oder finanziellen Notlagen Unterstützung anbieten sollten.

"Während der Krise ist es unseren Managern gelungen, den offenen, transparenten und regelmäßigen Austausch mit ihren Teams aufrechtzuerhalten. Daher ist das Vertrauen der Mitarbeiter und das Verantwortungsbewusstsein ihrer Vorgesetzten im Laufe der Pandemie weiter gestiegen."

Todd Reichmann, Chief Strategy Officer, PEXA

Damit einhergehend äußerten 59 % der Befragten die Ansicht, dass die unternehmerische Verantwortung und gemeinnützige Initiativen an Bedeutung gewonnen haben. Und auch ein stärkeres Engagement in puncto Diversität wird – innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens – als zunehmend wichtig angesehen.

Besonders überraschend ist aber das fortgesetzte Bekenntnis zu einer verbesserten ökologischen Nachhaltigkeit, das in der Kategorie "Zukunftsstrategien" abgefragt wird. Hier hatten wir krisenbedingt eine Verschiebung der Prioritäten – beispielsweise zugunsten von Kosteneinsparungen – erwartet. Doch stattdessen gaben 50 % der Umfrageteilnehmer an, dass die Senkung schädlicher Umwelteinflüsse ihrer Einschätzung nach im Anschluss an die Pandemie einen höheren Stellenwert in der Geschäftsstrategie ihres Unternehmens erlangen wird.

"Die Ära des Greenwashing geht zu Ende. Umweltsünder werden mittlerweile schnell entlarvt. Diese Unternehmen sind langfristig nicht überlebensfähig, weil Kunden, Investoren und die besten potenziellen Mitarbeiter einen Bogen um sie machen werden."

Osvald Bjelland, Gründer und CEO der Beratungsfirma Xynteo

Das bedeutet nach Ansicht von Osvald Bjelland allerdings auch, dass Unternehmen künftig mehr als nur Lippenbekenntnisse zur Senkung ihres CO2-Ausstoßes bieten müssen: "Die Ära des Greenwashing geht zu Ende. Umweltsünder werden mittlerweile schnell entlarvt. Diese Unternehmen sind langfristig nicht überlebensfähig, weil Kunden, Investoren und die besten potenziellen Mitarbeiter einen Bogen um sie machen werden."

59 %

Eine deutliche Mehrheit der Befragten war der Ansicht, dass die Ausweitung des gemeinnützigen Engagements an Bedeutung gewonnen hat.

Neue Arbeitsmodelle

74 %

Fast drei Viertel aller Befragten gaben an, dass die Krise die Verantwortlichen in ihren Unternehmen dazu veranlasst hat, der Erstellung von Richtlinien zur Unterstützung und Förderung von Telearbeit eine höhere Priorität einzuräumen. Bei unserer ersten Befragung äußerten 34 % der Teilnehmer die Erwartung, dass die Mitarbeiter ihres Unternehmens künftig vor allem von zu Hause aus anstatt im Büro oder in einer anderen unternehmenseigenen Einrichtung arbeiten würden. Doch kaum jemand hätte damals ahnen können, dass die Umsetzung dieser Vision unmittelbar bevorstand. Nur wenige Wochen später war die Telearbeit in vielen Branchen und Regionen zur Norm geworden.

Seither zeichnet sich ab, dass diese Entwicklung nicht mehr umzukehren ist. Obwohl einige Angestellte nach dem Ende des Lockdowns in Büros und Fabriken zurückgekehrt sind, waren sich 68 % der Teilnehmer an unserer zweiten Befragung sicher, dass die Zahl der Telearbeiter nicht wieder auf den Stand von vor der Krise zurückfallen würde. Außerdem berichteten 74 % der Befragten, dass die Krise die Verantwortlichen ihrer Unternehmen dazu veranlasst habe, der Erstellung von Richtlinien zur Unterstützung und Förderung von Telearbeit eine höhere Priorität einzuräumen.

Für Todd Reichmann, den Chief Strategy Officer des Unternehmens PEXA, ist diese Entwicklung alternativlos. Er erklärte: "Wir müssen weiter mit der Zeit gehen. Der Weg zum digitalen Unternehmen führt von der Telearbeit zu standortunabhängigen mobilen Arbeitsmodellen."

Die Zukunftspläne der Unternehmen in puncto Telearbeit

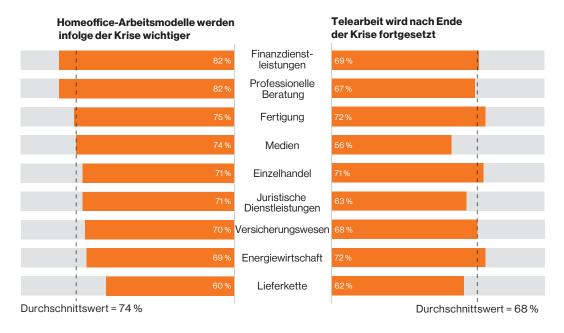


Abbildung 14: Anteil der Befragten, die den angegebenen Aussagen zur Telearbeit und zu mobilen Arbeitsmodellen zustimmen (2. Befragung)

Ähnlich äußerte sich auch der CIO und Leiter des Bereichs Global Collaboration einer führenden britischen Bank, der in den letzten Monaten beobachtete, dass im Zuge der Krise alle hartnäckigen Zweifel an der Effektivität von Telearbeitsmodellen ausgeräumt wurden: "Wir wissen jetzt mit Sicherheit, dass die Mitarbeiter auch zu Hause produktiv arbeiten und den Kontakt zu ihren Kollegen aufrechterhalten können. Das eröffnet uns eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Nutzung unserer Büroräume, zur Rekrutierung neuer Talente und zur Umgestaltung der Arbeitsabläufe." Zugleich betonte er, dass die Unternehmen infolge der krisenbedingten Einschränkung der physischen Interaktion neue Methoden zur Förderung der Kreativität ihrer Mitarbeiter entwickeln müssen.

Generell hat die Pandemie vielen Managern die Notwendigkeit zur Steigerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des eigenen Unternehmens vor Augen geführt. Beispielsweise vertraten bei unserer zweiten Befragung 68 % der Teilnehmer die Meinung, dass die Möglichkeit zur bedarfsgerechten Umverteilung von Fachkräften eine größere Bedeutung für die Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien erlangt hatte. Und 70 % stellten jeweils einen gestiegenen Stellenwert des reibungslosen digitalen Teamworks und Ideenaustauschs sowie der Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf neue Marktchancen fest.

"Eine unserer Methoden zur stärkeren Einbindung der Mitarbeiter besteht darin, dass wir intern Vorschläge zur Modernisierung der Arbeitsprozesse sammeln und diese dann in der Praxis auf ihre Vereinbarkeit mit unserer Unternehmenskultur prüfen. Derzeit testen wir sowohl eine Verkürzung unserer Meetings (auf 25 bzw. 55 Minuten) als auch die Vermeidung jeglicher interner Meetings am Mittwochmorgen."

Todd Reichmann, Chief Strategy Officer, PEXA

Allerdings zeigt unsere Studie auch, dass sich das künftig erforderliche Maß an Flexibilität nur durch Veränderungen der Personalstruktur erreichen lässt. Laut den Ergebnissen aus unserer ersten Erhebung verfolgten die erfassten Unternehmen vor der Pandemie den Plan, den Anteil ihrer Teilzeitkräfte auf durchschnittlich 25 % und den Anteil ihrer Angestellten mit befristeten Verträgen auf durchschnittlich 22 % zu steigern. Demnach wurde damals eine Belegschaft anvisiert, die sich mehrheitlich aus Vollzeitkräften und Angestellten mit unbefristeten Verträgen zusammensetzt. Doch bei unserer zweiten Erhebung berichteten 49 % der Befragten, dass ihre Unternehmen künftig stärker auf Zeitarbeiter und externe Teilzeitkräfte angewiesen sein würden, um Personallücken schnell schließen zu können. Dies deckt sich mit der Einschätzung von Osvald Bjelland, der kritisierte, das die Flexibilität und Skalierbarkeit der Gig Economy derzeit nicht in ausreichendem Maße in Anspruch genommen wird. Zugleich betonte er jedoch, dass Unternehmen nur dann von diesen Vorteilen profitieren, wenn sie Teilzeit- und Vollzeitkräfte gleich behandeln und Leistungsanreize für Mitarbeiter mit befristeten Verträgen schaffen.

49 %

Etwa die Hälfte der Befragten berichtete, dass ihre Unternehmen künftig stärker auf Zeitarbeiter und externe Teilzeitkräfte setzen wollen, um Personallücken schnell schließen zu können.

Abschied vom Alten

Geschäftliche Unsicherheiten gibt es nicht erst seit COVID-19 und sie werden auch nicht mit der Pandemie verschwinden. So sind die Unternehmen schon seit Längerem mit neuen Kundenanforderungen, dem rasanten technologischen Fortschritt und der gesteigerten Bedeutung des Umweltschutzes konfrontiert. Dennoch sehen sich die Verantwortlichen vielerorts plötzlich einem gesteigerten Handlungsdruck ausgesetzt, da diese früher gern verdrängten Themen im Zuge der Krise stärker in den Vordergrund gerückt sind.

Und diese Fokusverschiebung ist mehr als nur ein vorübergehender Trend. Denn in der aktuellen Situation kann es sich kein Unternehmen leisten, in Sachen Technologie den Anschluss zu verlieren oder die gezielte Förderung der für die Zukunft relevanten Skills und Qualitäten der eigenen Mitarbeiter zu vernachlässigen. Zudem muss das eigene Engagement für soziale Belange und die Umwelt intensiviert werden – ganz gleich, ob der Impuls dazu von der Belegschaft, dem Management, dem Gesetzgeber oder den Kunden ausgeht.

Es ist also an der Zeit, sich von alten Gewohnheiten und Ansichten zu verabschieden, die mancherorts möglicherweise enger geworden sind, als ihren Vertretern bewusst ist. Nutzen Sie die Chance, Ihre Denkweisen, Ansätze und Prioritäten zu überdenken und neu zu bewerten.

Schließlich betrifft die aktuelle Krise nicht nur Ihr Unternehmen, sondern veranlasst Manager aus allen Branchen und Regionen zur Neuausrichtung ihrer Strategien und Zielsetzungen. Vorausschauende Führungskräfte sind sich bewusst, dass die Investitions- und Richtungsentscheidungen der nächsten 18 Monate den Kurs ihres Unternehmens für viele Jahre bestimmen werden.

Deshalb sollten Sie nicht länger zögern, sondern noch heute mit der Zukunftsplanung beginnen. Wenn Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens steigern, können Sie künftige Krisen und Umbrüche besser meistern und die Chancen von morgen optimal nutzen.



Fit für die Zukunft



Moderne Technologien

Beschleunigen Sie die Einführung von Zukunftstechnologien.

Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und das Internet der Dinge sowie moderne Automatisierungstools, Cloud-Lösungen und Netzwerktechnologien bilden künftig das Fundament jedes modernen Unternehmens. Deshalb sollten Sie sich um die Einführung dieser Technologien und den Umstieg auf 5G bemühen, um für die nächste Wachstumsphase gewappnet zu sein.

Richten Sie Ihre Modernisierungsstrategie auf Plattformen aus.

Angesichts des hohen Tempos des technologischen Fortschritts sollten Sie sich auf die Einrichtung von Plattformen konzentrieren, die Ihrem Unternehmen zu mehr Flexibilität verhelfen und die Einführung von Innovationen, die Minimierung akuter Risiken und die Erschließung neuer Umsatzquellen erleichtern.

Auf der Grundlage unserer Forschungsergebnisse haben wir die nebenstehenden acht Empfehlungen formuliert, die Ihnen als Leitlinien für Ihre Zukunftsstrategie dienen sollen.



Hard Skills und

Investieren Sie in Schulungsprogramme.

Im Zuge der Weiterentwicklung der künstlichen Intelligenz, des maschinellen Lernens und anderer Zukunftstechnologien werden nicht nur bestehende Jobs - für qualifizierte und unqualifizierte Kräfte - verändert oder überflüssig, sondern auch neue Rollen geschaffen. Deshalb ist es heute wichtiger denn je, die eigenen Mitarbeiter durch effektive Schulungen auf Soft Skills die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten.

Achten Sie auf ausgewogene Prioritäten.

Räumen Sie Empathie, emotionaler Intelligenz, ethischem Verantwortungsbewusstsein und anderen Soft Skills den gebührenden Raum in Ihrer Strategie ein. Das erleichtert die Einführung neuer Arbeitsmodelle, die Schärfung Ihres Profils als verantwortungsbewusstes Unternehmen und die Anpassung an neue Rahmenbedingungen.



Bestimmen Sie den Kurs Ihres Unternehmens.

Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie sofort Antworten auf alle aktuellen Herausforderungen parat haben. Trotzdem sollten Sie sich nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen und Ihre eigenen Leitlinien für den Weg in die Zukunft formulieren. Lassen Sie sich nicht durch überholte Arbeitsabläufe, strategien unzeitgemäße Strategien oder veraltete Systeme ausbremsen.

Übernehmen Sie soziale Verantwortung.

Wo immer sich die Möglichkeit bietet, sollten Sie die schädlichen Umwelteinflüsse und den CO2-Ausstoß Ihres Unternehmens reduzieren, die Diversität fördern und lokale gemeinnützige Initiativen unterstützen. Damit tun Sie nicht nur das Richtige, sondern fördern letztlich auch Ihr Geschäft.



Arbeitsmodelle

Gestalten Sie den Wandel aktiv mit.

Entwickeln Sie eine Zukunftsvision für Ihr Unternehmen und arbeiten Sie auf deren Umsetzung hin. Dafür sollten Sie zunächst eine Erfolgsbilanz des flächendeckenden Umstiegs auf Telearbeit ziehen, um sich ein Bild davon zu machen, welchen Personalgruppen und Funktionsträgern die Umstellung auf neue Arbeitsmodelle am leichtesten fällt.

Lernen Sie von anderen und gehen Sie Partnerschaften ein.

Ganz gleich, wie viele erstklassige Mitarbeiter Sie auch beschäftigen - es wird immer kluge Köpfe außerhalb ihres Unternehmens geben. Deshalb sollten sie unnötige Abgrenzungen aus dem Weg räumen und den Aufbau von Talentnetzwerken fördern.

Über diese Studie

Die in diesem Bericht enthaltenen Analysen basieren auf zwei Umfragen unter gehobenen Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Regionen. Sie wurden von Longitude, einem Unternehmen der Financial Times Group, im Auftrag von Verizon durchgeführt. Die erste Erhebungswelle erstreckte sich über den Januar und Februar 2020. Die zweite Erhebungswelle fand im Mai 2020 statt - nachdem das Ausmaß der Pandemie ersichtlich geworden und das öffentliche Leben in verschiedenen Regionen bereits mehr-

Wie aus den rechts abgebildeten Diagrammen ersichtlich wird, ähneln sich die Befragtengruppen der beiden Erhebungswellen in Bezug auf verschiedene wichtige Eigenschaften.

wöchigen Einschränkungen unterworfen war.

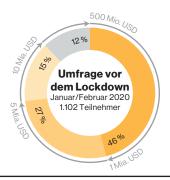
Aufschlüsselung der Befragten nach geografischer Region





Abbildung 15: Aufschlüsselung des Samples nach Regionen

Aufschlüsselung der erfassten Unternehmen nach Jahresumsatz



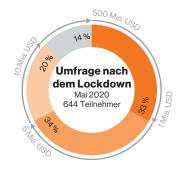


Abbildung 16: Aufschlüsselung des Samples nach Jahresumsatz

Aufschlüsselung der erfassten Unternehmen nach Branchen

	Umfrage vor dem Lockdown	Umfrage nach dem Lockdown
Logistik	7%	9%
Medien	7 %	8%
Juristische Dienstleistungen	7 %	
Energie- und Versorgungswirtschaft	8%	8%
Versicherungswesen	8%	8 %
		8%
Einzelhandel	13 %	16 %
Professionelle Beratung	14 %	
	17 /0	9%
Finanzdienstleistungen	18 %	17 %
Fertigung	19 %	17 %

Abbildung 17: Aufschlüsselung des Samples nach Branchen

Kategoriespezifische Häufigkeitsverteilung der Indexwerte

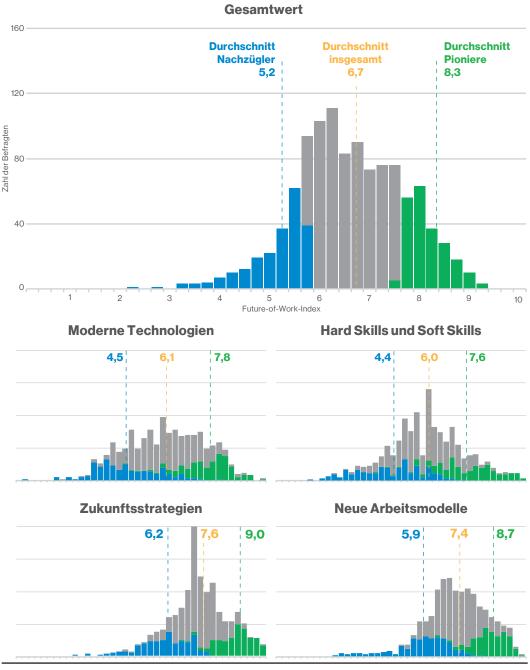


Abbildung 18: Häufigkeitsverteilung der Indexwerte, mit Hervorhebung der Quintile der Nachzügler und Pioniere (1. Erhebung)

50 % der in dieser Studie erfassten Unternehmen erreichten in der Kategorie "Zukunftsstrategien" die höchsten Indexwerte. Weitere 32 % verzeichneten in der Kategorie "neue Arbeitsmodelle" ihren Spitzenwert. Und jeweils 9 % sind in den Kategorien "moderne Technologien" und "Hard Skills und Soft Skills" am besten vorbereitet.

Zugleich lässt sich feststellen, dass die Standardabweichung der Indexwerte in der Kategorie "Zukunftsstrategien" am geringsten ist und in den Kategorien "moderne Technologien" und "Hard Skills und Soft Skills" um 31 % bzw. 33 % höher liegt.

