

# Arbeit, neu gestaltet

Vom Plan zur Tat – ohne  
Zeitverlust



# Einleitung

2020 veröffentlichten wir den Bericht „Der Arbeitsplatz der Zukunft – Strategien für die Geschäftswelt von morgen“. Zwei Jahre später möchten wir nun herausfinden, wie die Unternehmen mit der Umsetzung der dort formulierten Ziele vorankommen und ob sich die Prioritäten mittlerweile verschoben haben. Um hier Klarheit zu schaffen, hat Verizon bei Longitude, einem Unternehmen der Financial Times, eine weitere Studie in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse sind zwiespältig.

## Die gute Nachricht: Die Befragten sind zuversichtlicher.

Zwei Jahre nach dem Beginn der Pandemie sehen viele Manager ihre Unternehmen in einer gestärkten Position. Eine deutliche Mehrheit berichtet von spürbaren Fortschritten in wichtigen Bereichen:

- Mehr Flexibilität bei der Einführung neuer Technologien (73 %)
- Schnellere Entscheidungsprozesse (69 %)
- Verbesserte Fähigkeit zum Aufbau empathie- und vertrauensbasierter Kundenbeziehungen (68 %)
- Verbesserte Fähigkeit zum Aufbau empathie- und vertrauensbasierter Beziehungen zu Mitarbeitern (66 %)

## Die schlechte Nachricht: Pläne werden nur selten nahtlos umgesetzt.

Zugleich zieht sich das Auseinanderklaffen von strategischen Zielsetzungen und deren Umsetzung als roter Faden durch die Studie. Denn in fast jedem Bereich liegt der Anteil derer, die akuten Handlungsbedarf sehen, über dem Prozentsatz der Befragten, die tatsächlich aktiv geworden sind. In anderen Fällen lässt feststellen, dass die eingeleiteten Maßnahmen nicht recht zu den für die Zeit nach der Pandemie formulierten Zielen passen.

Von diesem Trend heben sich die fortschrittlichsten Unternehmen, die wir als Beschleuniger bezeichnen, wohltuend ab. Sie verzeichnen mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit steigende Umsätze und Renditen sowie eine verbesserte Produktivität.

## Drei wichtige Ergebnisse

### 1. Die Unternehmen erholen sich.

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte gibt an, dass ihre Unternehmen gestärkt aus der Pandemie hervorgegangen sind. Diese Manager sehen sich heute besser in der Lage, schnelle Entscheidungen zu treffen (71 %), strategisch über langfristige Ziele nachzudenken (72 %), neue Technologien einzusetzen (75 %) und auf Empathie und Vertrauen basierte Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern zu entwickeln (71 % bzw. 69 %).

### 2. Ungewissheit führt zum Stillstand.

Obwohl viele Manager zuversichtlich in die Zukunft blicken, werden zahlreiche Unternehmen durch Unsicherheiten gelähmt, die aus den immer neuen Umbrüchen und zunehmend komplexen geschäftlichen Rahmenbedingungen resultieren. So geben 66 % der Führungskräfte zu, dass die Pandemie strategische Schwächen offenbart hat, während 60 % nach eigenen Angaben nicht entschlossen genug auf neue Marktchancen reagieren können.

### 3. Zwischen Strategie und Umsetzung klaffen Lücken.

Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Folgestudie sind die zahlreichen Belege für verbreitete Defizite bei der Realisierung ehrgeiziger Ambitionen. Beispielsweise gaben drei Viertel der Befragten an, die Verbesserung des Kundenerlebnisses sei eine strategische Priorität. Andererseits haben lediglich 38 % die Nutzung von Datenanalysen zur Optimierung des Kundenerlebnisses vorangetrieben. Noch geringer (34 %) ist der Anteil derer, die von einer erfolgreichen Ausweitung der Automatisierung berichten.



Dieses Whitepaper fasst die wichtigsten Ergebnisse unseres neuesten Forschungsprojekts zusammen. Weitere Informationen finden Sie im vollständigen Bericht: „Arbeit, neu gestaltet: Sind sie (wirklich) bereit, Ihre Mitarbeiter in die Arbeitswelt von morgen zu begleiten?“

[Jetzt lesen](#)

# Neue Arbeitsmodelle

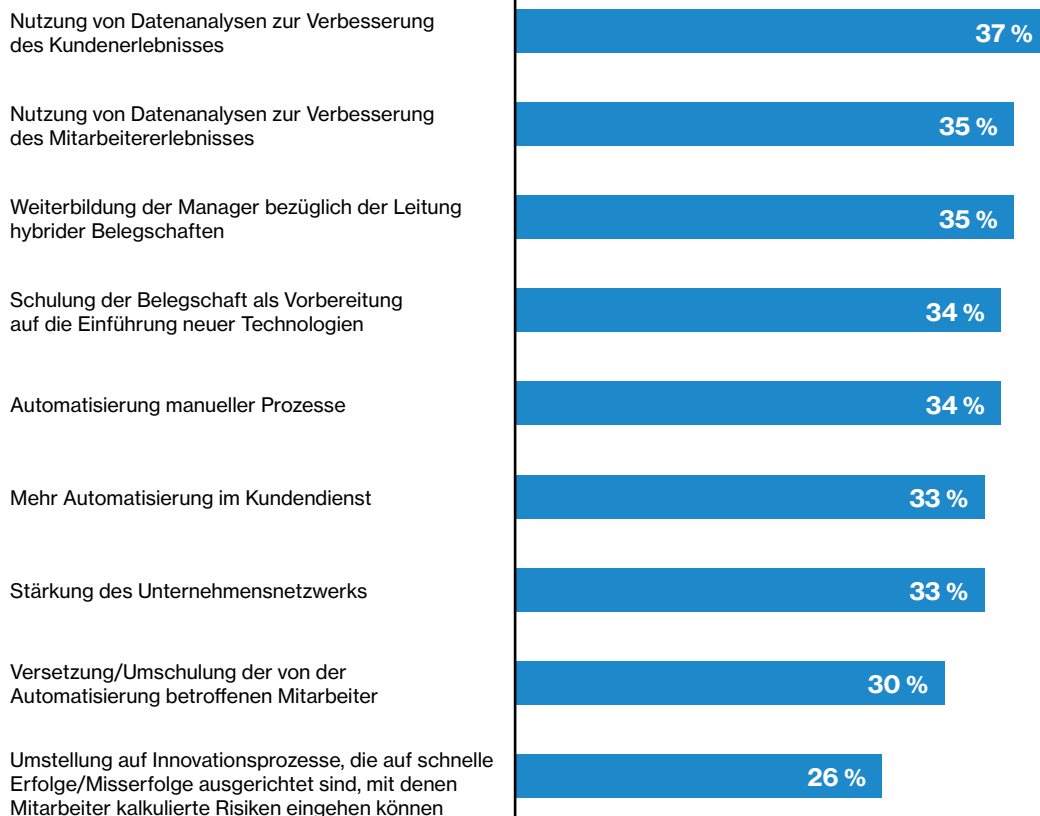
## In welchem Maße verändern die Unternehmen ihre internen Strukturen, um die eigene Flexibilität zu steigern und einen abteilungs- und standort-übergreifenden Informationsfluss und Ideenaustausch zu ermöglichen?

Bei der Umstellung auf neue Arbeitsmodelle geht es nicht nur um mobiles und hybrides Arbeiten, so wichtig diese Innovationen inzwischen auch für viele von uns sind. Denn aktuell findet ein tiefergehender Wandel statt.

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

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie viele Unternehmen ihren Worten Taten folgen lassen und das angestrebte positive Kundenerlebnis effektiv realisieren.

## Unternehmensinitiativen, die in den letzten 12 Monaten beschleunigt vorangetrieben wurden



# 38 %

Weniger als zwei Fünftel der erfassten Unternehmen haben nach eigenen Abgaben in den letzten 12 Monaten ihre Initiativen zur datengestützten Verbesserung des Kundenerlebnisses beschleunigt vorangetrieben.

**Figure 1:** Anteil der Teilnehmer, die auf die Frage „Welche der folgenden Initiativen wurden in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten beschleunigt vorangetrieben?“ mit „Ja“ antworteten [n = 600]

### Taten statt Worte

Zahlreiche Manager haben die Absicht, das Kundenerlebnis ihres Unternehmens zu verbessern. Dabei sollten sie jedoch unbedingt vermeiden, dass eine Lücke zwischen ihren strategischen Zielen und deren Umsetzung entsteht. Denn vielen scheint nicht klar zu sein, dass in den meisten Fällen digitale Technologie zur Bereitstellung der angestrebten positiven Kundenerlebnisse erforderlich ist. Beispielsweise berichteten bei unserer Umfrage lediglich 38 % der Teilnehmer, dass Initiativen zur datengestützten Optimierung der Serviceprozesse in den letzten 12 Monaten beschleunigt vorangetrieben wurden. Zudem haben nur 34 % der erfassten Unternehmen die Automatisierung im Kundendienst ausgeweitet.

# Zukunftsstrategien

## Was tun die 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?

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

Dennoch haben nur 39 % der Teilnehmer Initiativen für soziale Verantwortung gestartet. Initiativen zur Unterstützung von Mitarbeitern aus ethnischen Minderheiten oder der LGBTQ+-Community gibt es sogar in nur 28 % der untersuchten Unternehmen. Angesichts dessen stehen die betreffenden Arbeitgeber in der Pflicht, ihren 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.

# 66 %

der befragten Manager gaben zu, dass die Pandemie strategische Schwächen offengelegt hat.

## Maximale Effektivität im entscheidenden Moment

Wie können Manager in einer Zeit voller Ungewissheit und rasanter Änderungen effektiver agieren? 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 eine weitere Perspektive zu verschaffen.“

Andernfalls rücken möglicherweise die falschen Dinge in den Fokus. „Beschäftigt ist ein gefährliches Wort“, warnt er. „Beschäftigt ist nicht dasselbe wie produktiv!“

Unternehmensleiter sind demnach 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.“

### Taten statt Worte

Viele Entscheidungsträger haben große Mühe, die eigenen Zielsetzungen in puncto Zukunftsfähigkeit umzusetzen. So geben zwei Drittel (66 %) der befragten Manager zu, dass die Pandemie strategische Schwächen offengelegt hat. 60 % fällt es nach eigenen Angaben oft schwer, schnell und entschieden auf neue Marktchancen zu reagieren.

Und obwohl das Wohlbefinden der Mitarbeiter mittlerweile weit oben auf der Agenda steht, schlägt sich dies vielerorts nicht in effektiven Maßnahmen nieder: Zwar waren in unserer aktuellen Umfrage 61 % der Teilnehmer der Meinung, das Management hätte in der Kommunikation mit Mitarbeitern Einfühlungsvermögen gezeigt. Doch konnten nur 38 % auf konkrete Initiativen zur Unterstützung der Mitarbeiter in hybriden Arbeitsumgebungen verweisen.

# Technologie

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

Was den technologischen Aspekt der Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen betrifft, so zeigt unsere Studie, dass viele Manager nach neuen Möglichkeiten suchen, die Einführung von Innovationen zu beschleunigen.

Besonders aussagekräftig ist hier der Vergleich der für 2022/23 geplanten Investitionen mit den Investitionen der vorangegangenen Jahre. Wie aus dem nachstehenden Diagramm hervorgeht, äußert eine deutliche Mehrheit der Befragten über alle Kategorien hinweg die Erwartung, dass in diesem Jahr mehr Mittel für die genannten Technologien ausgegeben werden.

### Investitionsschwerpunkte für 2022



**Figure 2:** Anteil der Teilnehmer, die die Aussage „Wir planen, 2022 mehr in die folgenden Technologien zu investieren als 2021“ bejahten [n = 538]

Damit setzen die Verantwortlichen zweifellos die richtigen Prioritäten. Denn um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen auf der Grundlage einer soliden Strategie den passenden Mix moderner Technologien implementieren. Das kann beispielsweise bedeuten, dass die internen Cyber-Sicherheits- und Netzwerkinfrastrukturen verstärkt werden, damit Kunden und Mitarbeiter von einem nahtlosen Nutzererlebnis profitieren; oder dass die Umstellung auf cloudbasierte Systeme zur Analyse der ständig wachsenden Datenvolumen beschleunigt vorangetrieben wird.

### Taten statt Worte

Fast 38 % der von uns befragten Manager meinten, dass die eigene Führungsriege bei der Einführung neuer Technologien in den vergangenen 12 Monaten keine aktive Rolle gespielt habe. Das ist ein klarer Beleg für eine mangelnde Abstimmung der Technologieinvestitionen auf ein verbessertes Kundenerlebnis und andere geschäftliche Prioritäten. Außerdem berichteten nur relativ wenige Befragte von einer verstärkten Nutzung moderner Technologien zur Straffung der Transaktionsprozesse oder zur Optimierung der Personalisierung.

# 62 %

Die häufigste Antwort auf die Frage nach den Prioritäten der Unternehmensführung im Laufe der letzten 12 Monate lautete: die Einführung neuer Technologien.

# 61 %

Trotzdem sind sich viele Befragte nicht sicher, ob die derzeit genutzten digitalen Tools für neue Arbeitsmodelle ausgelegt sind.



# Kompetenzen und Verhaltensweisen

## Welche Skills und Qualitäten benötigen die Mitarbeiter in Zukunft und welche Maßnahmen ergreifen die Unternehmen, um sich diese Fähigkeiten zu sichern?

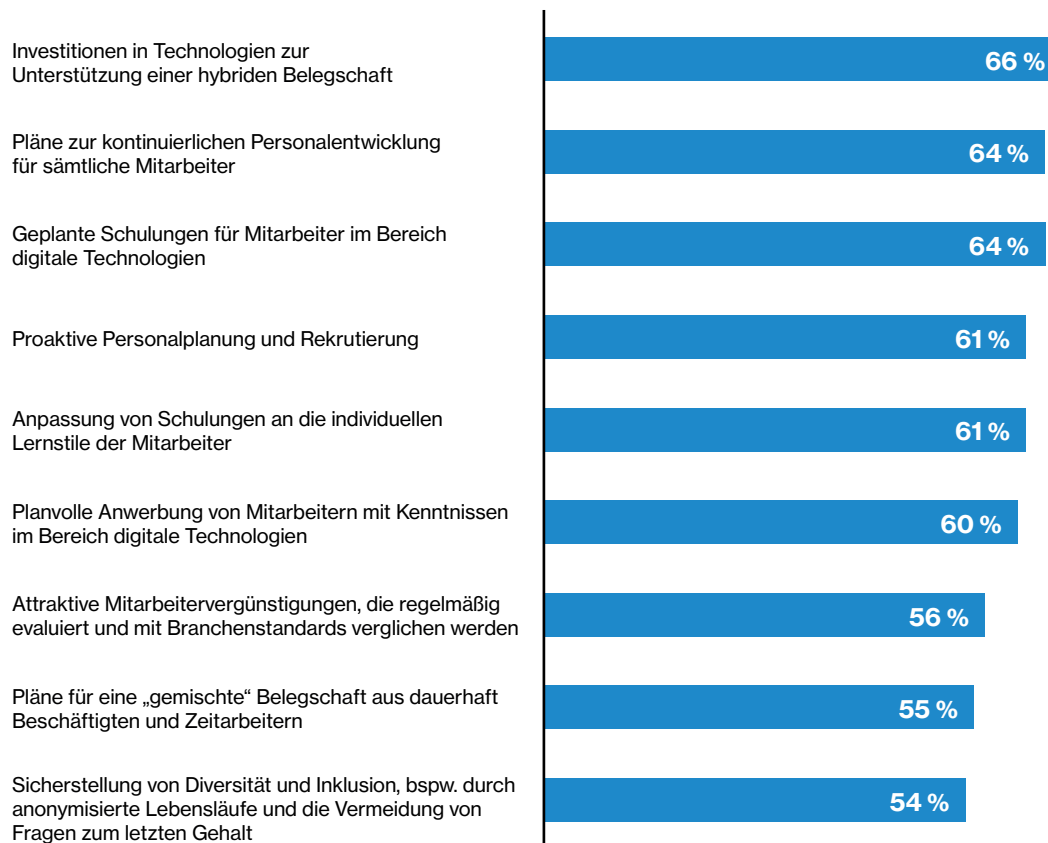
Unsere Umfrage zeigt, dass viele Unternehmen bereits eine Reihe guter Praktiken zur Rekrutierung, Bindung und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter nutzen. Außerdem deutet sie auf eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern hin.

Konkret bedeutet das einerseits, dass ein Angebot an kontinuierlichen Weiterbildungsmöglichkeiten für potenzielle Bewerber umso attraktiver und wichtiger wird, je mehr sich die Arbeitswelt im Zuge der Einführung moderner Technologien von Grund auf ändert. Andererseits mehren sich auf Seiten der Arbeitgeber die Indizien für eine Verschiebung der Schwerpunkte der Karriereentwicklung hin zu den sogenannten „Horizontal Skills“. Dazu zählen unter anderem die Fähigkeit zur team- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, zum Aufbau produktiver Partnerschaften sowie zur zielführenden Beteiligung an Innovationsprozessen.

# 40 %

Das Bestellvolumen im Bereich Robotertechnik lag im ersten Quartal 2022 ganze 40 % über dem Wert von vor einem Jahr! Damit ist klar: Automatisierung ist nicht länger Science Fiction, sondern prägt bereits viele Aspekte unserer Arbeitswelt – im Büro, in Dienstleistungsbetrieben und in Fertigungsanlagen.

## Maßnahmen aus aktuellen Talent- und Kompetenzstrategien



**Figure 3:** Prozentsatz der Teilnehmer, die auf das entsprechende Segment der Frage „Inwieweit schließen Ihre Talent- und Kompetenzstrategien die folgenden Maßnahmen ein?“ mit „Ja“ antworteten [n = 600]

### Taten statt Worte

Unsere Umfrage zeigt, dass die Mitarbeiterfluktuation in den letzten 12 Monaten in 44 % der Unternehmen gestiegen ist. Das deutet darauf hin, dass es Unternehmen nicht gelungen ist, die sich ändernden Erwartungen ihrer Mitarbeiter zu erfüllen. Letztere umfassen unter anderem den Wunsch nach mehr Flexibilität, einer besseren Abstimmung der Unternehmenswerte auf ihre individuellen Prioritäten, einer sinnvollen Beschäftigung und kontinuierlicher Weiterbildung.

# Pioniere sind gefragt

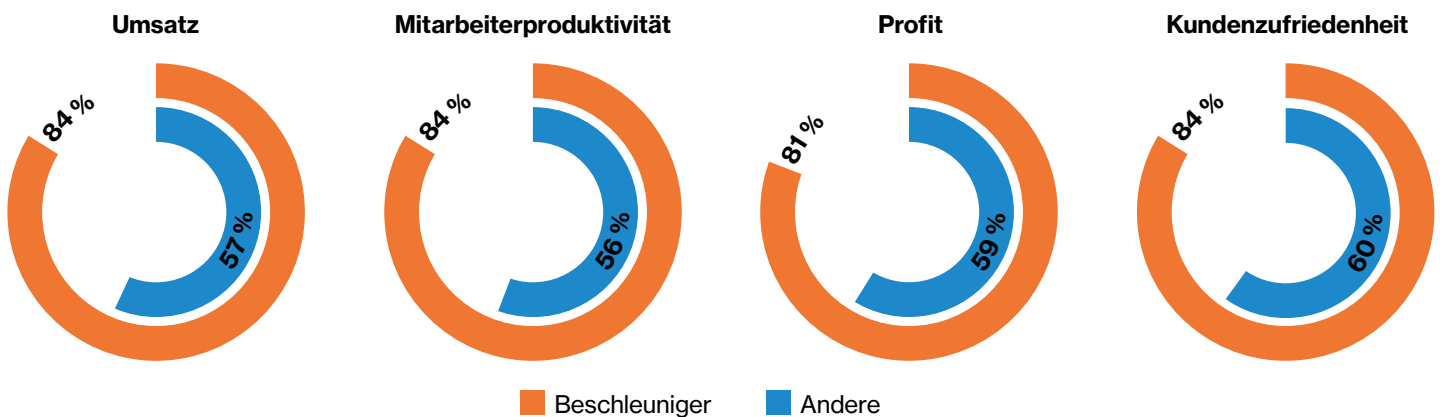
In der aktuellen Situation müssen Führungskräfte die Neuausrichtung ihrer Unternehmen beschleunigen, um die Zukunft aktiv mitgestalten zu können.

Dabei stehen sie einer nie gekannten Kombination von Herausforderungen gegenüber, zu denen unter anderem die sich wandelnden Anforderungen und Verhaltensmuster der Verbraucher, der rasante technologische Fortschritt und tiefgreifende Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt zählen.

Angesichts dessen hat vielerorts eine Art Schockstarre eingesetzt. Doch wie unsere Studie zeigt, können sich Unternehmensleitungen davon befreien, indem sie in allen vier Dimensionen der Zukunftsfähigkeit entschlossen handeln.

Diejenigen, die hier am erfolgreichsten waren und damit zu den sogenannten Beschleunigern gehören, schneiden in Bezug auf wichtige Leistungskriterien mit höherer Wahrscheinlichkeit gut ab.

## Vergleich zwischen Beschleunigern und anderen Unternehmen anhand verschiedener Leistungsindikatoren



**Figure 4:** Prozentsatz der Teilnehmer, die auf die Frage „Wie haben sich die folgenden Werte in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten geändert?“ mit „gestiegen“ oder „stark gestiegen“ geantwortet haben [n = 62.538]

### Mehr dazu

Im vollständigen Bericht „Arbeit, neu gestaltet: Sind sie (wirklich) bereit, Ihre Mitarbeiter in die Arbeitswelt von morgen zu begleiten?“ finden Sie:

- Weitere Ergebnisse und Analysen
- Themenbezogene Beiträge von führenden Experten
- Modernisierungsstrategien, die Ihr Unternehmen zum Beschleuniger machen

[Jetzt lesen](#)



## Über diesen Bericht

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.

<sup>1</sup> Business Insider: Robot orders increase in first quarter as desperate employers seek relief from labor shortage, 2022

