



## Rückkehr in eine neue Normalität für globale Unternehmen

Um die aktuelle Krise zu überstehen, haben viele Unternehmen bei der Digitalisierung und bei der Organisation der Arbeitskräfte massive Veränderungen vorgenommen. Technologie-Roadmaps, die einst Jahre abdeckten, wurden innerhalb weniger Wochen realisiert. Und Trends wie Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit wurden nicht nur immer beliebter, sondern sind für viele mittlerweile Mainstream. Dabei hat sich die Welt selbst eigentlich nicht verändert, nur der Fortschritt wurde durch die Pandemie massiv beschleunigt. Die Herausforderung, vor der globale Unternehmen jetzt stehen, ist es, sich an völlig neue Rahmenbedingungen anzupassen.

### Automatisierung ist auf dem Vormarsch, aber nach wie vor macht der Mensch den Unterschied aus.

Menschenleere Bürohochhäuser sind mittlerweile zu einem Sinnbild der Krise geworden, da schon sehr frühzeitig jeder, der die Möglichkeit hatte, ins Homeoffice umzog. Ermöglicht wurde dies durch die Nutzung von Automatisierung, insbesondere bei Backoffice-Prozessen. Untersuchungen von Bain zufolge verstärken 84 % der Unternehmen ihre Initiativen in diesem Bereich.<sup>1</sup> «In der Londoner City steht man bei allen Banken und Versicherern vor verschlossenen Türen. Das Gleiche gilt für New York City. Was auch immer passiert, der neue Aufbruch wird anders sein als die Vergangenheit», sagt Jörg Vollmer, CEO von Swiss Post Solutions.



Joerg Vollmer, CEO, Swiss Post Solutions

Aber trotz der enormen Investitionen der letzten Zeit liegt eine Zukunft vollautomatischer, digitaler Systeme noch in weiter Ferne. Selbst in der Finanz- und Versicherungsbranche, die stark datengetrieben und transaktionsgeprägt ist, ist die Digitalisierung nicht so weit fortgeschritten, wie viele annehmen. Dazu Vollmer weiter: «Nehmen wir das Bankgeschäft: Nur rund 50 % der Kunden sind fürs E-Banking angemeldet, und nur die Hälfte von diesen nutzt es tatsächlich regelmässig. Rechnungen manuell vorzubereiten, Schecks auszustellen und Bargeld von der Bank zu holen, ist immer noch die Realität.»

In den kommenden Monaten und Jahren wird es für Unternehmen die neue Norm sein, eine Kombination aus Fachkräften und automatisierten Systemen zu managen und sicherzustellen, dass die Mensch-Maschine-Interaktion so nahtlos und effizient wie möglich funktioniert. Ein realistisches Modell ist 50 % Automatisierung und 50 % manuelle Bearbeitung. Zur Bearbeitung von Rechnungen kann ein Servicepartner beispielsweise künstliche Intelligenz (KI) und robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) einsetzen, um Schlüsseldaten einzugeben, und dann spezialisierte Kräfte an einem Nearshore-Standort einbinden, um den Betrieb zu verwalten und Ausnahmen zu behandeln. Wie Vollmer abschliessend feststellt: «Letztendlich sind es immer noch Menschen und Kultur, die in Unternehmen den Unterschied ausmachen. Aber es gilt auch sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiter über die richtige Technologie und die richtigen Prozesse verfügen, um ihre Aufgaben effizient zu erledigen.»



## Homeoffices auf globaler Ebene managen

In den ersten Wochen der Krise geriet diese Anforderung ins Blickfeld. Die Unternehmen waren gezwungen, in sehr kurzer Zeit massive Homeoffice-Programme einzuführen. Die Tatsache, dass zahlreiche Unternehmen aus den verschiedensten Branchen weltweit in der Lage waren, dies unter Beibehaltung des Produktivitätsniveaus zu tun, ist als grosser Erfolg zu werten.

Eine enorme Herausforderung für globale Unternehmen war die Kommunikation mit Tausenden von Mitarbeitern an externen Standorten und in verschiedenen Ländern. Statt sich in der Situation auf E-Mails zu verlassen, entschieden sich viele Firmen für eine neue Generation interner Messaging-Dienste, die durch mobile oder Desktop-Geräte ermöglicht werden. Unternehmen wie Beekeeper, die sich auf die Integration dezentral tätiger Belegschaften spezialisiert haben, standen während der Krise plötzlich im Mittelpunkt. Sie stellen sichere und konfigurierbare Plattformen zur Verfügung, die innerhalb einer Organisation wie soziale Netzwerke agieren. Heutzutage, wo jeder ein Smartphone besitzt, können Mitarbeiter einfach über Schichtpläne und Unternehmensinitiativen informiert werden. Auch Online-Meetings mit Kollegen lassen sich so, unabhängig vom Standort, problemlos arrangieren. Der Zugriff auf alle Arten von Marketingmaterialien, Gesundheitspräsentationen oder andere Unternehmensdokumente ist so ebenfalls möglich. Das vereinfacht sowohl die Top-Down-Kommunikation von der Unternehmensleitung als auch die Kommunikation auf Teamebene ganz erheblich.

Solche Ansätze werden künftig dazu beitragen, flexible Arbeitsmodelle zu unterstützen und gleichzeitig die Zusammenarbeit zu fördern. Wie die Automatisierung wird auch die Arbeit im Homeoffice nicht zum Standard werden, aber beide werden im Vergleich zur Prä-Covid-Ära deutlich zunehmen. Thimon de Jong, Sozialpsychologe, Gründer des Think-Tanks Whetston und Dozent an der Universität Utrecht ist auf die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf die Wirtschaft spezialisiert. Er erläutert: «Wenn wir die Krisen der letzten 100 Jahre analysieren, sind die gesellschaftlichen Auswirkungen immer überschätzt worden. Aber eine realistische Erwartung für die Nutzung von Homeoffices würde in naher Zukunft bei etwa 15-20 % unserer Arbeitszeit liegen.»

In der Folge werden Unternehmen in dezentrale Infrastrukturen investieren müssen. Dazu könnte die Bereitstellung von Mitteln gehören, um Mitarbeiter bei der Einrichtung ihrer Homeoffices zu unterstützen, oder die Subventionierung flankierender Services wie Kinderbetreuung, Essenslieferung oder Bereitstellung von Fitnessgeräten. Die HR-Teams sind dabei gehalten, sicherzustellen, dass eine durchgehende «Remote-Working-Kultur»<sup>2</sup> die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben nicht verwischt und dass die Mitarbeiter angemessen unterstützt und in ihr neues Umfeld eingewiesen werden.

---

Quellen:

- 1 Bain, Juni 2020, *The "New Normal" Is a Myth. The Future Won't Be Normal at All*, abgerufen August 2020
- 2 SSON, Juni 2020, *Future of Work: Will it Lead to a Four-Day Week?*, abgerufen August 2020