

Ein Strategiepapier von Forrester
Consulting im Auftrag von IBM
April 2020

So bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft der Arbeit vor



Inhalt

- 1** Zusammenfassung
- 2** So bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft der Arbeit vor
- 7** Die am besten vorbereiteten Unternehmen ernten die geschäftlichen Früchte der intelligenten Automatisierung
- 8** Wichtige Empfehlungen
- 10** Anhang

Projektleiter:

Andrew Magarie, Principal Market Impact Consultant

Forschungsbeitrag:

Forrester-Forschungsgruppe „Application Development & Delivery“

ÜBER FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting bietet unabhängige und objektive auf Forschungsergebnisse gestützte Beratungsdienstleistungen und hilft Führungskräften, ihre Organisationen zum Erfolg zu führen. Die Beratungsdienste von Forrester reichen von kurzen Strategiesitzungen bis hin zu kundenspezifischen Projekten. Im direkten Austausch mit Ihnen unterstützen Forschungsanalytiker Sie mit ihrem Fachwissen bei Ihren spezifischen geschäftlichen Herausforderungen. Weitere Informationen finden Sie unter forrester.com/consulting.

© 2020, Forrester Research, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Jede unbefugte Vervielfältigung ist strengstens untersagt. Die Informationen basieren auf den besten verfügbaren Quellen. Die hier dargelegten Meinungen sind Momentaufnahmen und können sich ändern. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar und Total Economic Impact sind Marken von Forrester Research, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Nähere Informationen finden Sie auf forrester.com. [E-45732]



Dass die Unternehmen nun beginnen, für die Zukunft der Arbeit zu planen und die intelligente Automatisierung zu nutzen, um sowohl ihr Geschäft als auch ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung der Folgen globaler Krisen zu unterstützen, ist von entscheidender Bedeutung.

Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen ein FOW-Konzept (Future of Work, Zukunft der Arbeit), das den Vektoren der fortschreitenden Automatisierung – Skalierung, Kontrolle und Konvergenz – Rechnung trägt. Eine erfolgreiche FOW-Perspektive entwickelt auf Grundlage der Automatisierung Strategien, die darauf abzielen, das Risiko globaler Krisen wie Pandemien, Klimawandel und Handelskriege zu verringern. Resilienz – also die Fähigkeit, sich schnell von disruptiven Umbrüchen zu erholen – gehört heute zu den wichtigsten Prioritäten überhaupt. Dabei sind die Kernelemente der Resilienz in der Welt von heute Business Continuity, Arbeitsverteilung, Cloudmigration und Kosteneffizienz.

Unternehmen, die verstanden haben, wie die Automatisierung ihr Geschäft verändern wird, und daher Strukturen, Prozesse und eine Kultur implementieren, die es allen Mitarbeitern erleichtern soll, allmähliche wie auch abrupte Veränderungen zu bewältigen, werden künftig erfolgreicher sein. Unternehmen, die Vorbereitungen treffen, um die Auswirkungen der intelligenten Automatisierung auf die Zukunft der Arbeit zu bewältigen, sind dabei nicht nur mit ihren Automatisierungsprogrammen erfolgreicher, sondern profitieren auch in vielerlei Hinsicht von geschäftlichen Vorteilen.

IBM hat Forrester Consulting damit beauftragt, zu bewerten, wie sich Unternehmen auf die Einführung der intelligenten Automatisierung und auf deren Auswirkungen auf die Arbeitnehmer vorbereiten. Hieraus entstand eine Sammlung mit drei Berichten, die die auf Studien mit über 700 Befragten basierende Forschung zusammenfassen. Diese Berichte können als Ganzes oder einzeln betrachtet werden. Der erste Bericht mit dem Titel „Arbeitsabläufe neu erfinden“ betont die Rolle der Modernisierung von Prozessen und Arbeitsabläufen in der digitalen Transformation. Der zweite Bericht beschreibt unter der Überschrift „Wie die intelligente Automatisierung die Arbeitskräfte von morgen formen wird“ den zeitlichen Ablauf der auf der Automatisierung basierenden Transformation und die dabei auftretenden Probleme. Der dritte und letzte Bericht trägt den Titel „So bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft der Arbeit vor“ und setzt die Erkenntnisse der ersten beiden Berichte in handfeste Empfehlungen um. Die Berichte 2 und 3 basieren auf einer von Forrester im Januar 2020 durchgeführten Online-Befragung von 269 IT- und geschäftlichen Entscheidern aus weltweit operierenden Organisationen, die Automatisierungs- und KI-Initiativen implementiert haben und dafür verantwortlich sind. Aufgrund der Breite der von ihnen eingesetzten Technologien betrachten sich diese Organisationen als führend in der Automatisierung.

Dass die Unternehmen nun beginnen, für die Zukunft der Arbeit zu planen und die intelligente Automatisierung zu nutzen, um sowohl ihr Geschäft als auch ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung der Folgen globaler Krisen zu unterstützen, ist von entscheidender Bedeutung. Forrester hat ein Bereitschaftsmodell erstellt und auf dessen Basis ermittelt, dass Unternehmen, die eine hohe Bereitschaft an den Tag legen, sowohl jetzt als auch in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil haben.

Unternehmen, die Vorbereitungen treffen, um die Auswirkungen der intelligenten Automatisierung auf die Zukunft der Arbeit zu bewältigen, sind dabei nicht nur mit ihren Automatisierungsprogrammen erfolgreicher, sondern profitieren auch in vielerlei Hinsicht von geschäftlichen Vorteilen.

So bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft der Arbeit vor

Im zweiten Beitrag dieser Reihe, „Wie die intelligente Automatisierung die Arbeitskräfte von morgen formen wird“, beschreiben wir die Auswirkungen, die die Automatisierungsvektoren auf den Wandel der Belegschaften in den Unternehmen haben. Die Umfrageteilnehmer spüren die Auswirkungen der Automatisierung auf ihre Belegschaft bereits jetzt, auch weil die technischen Innovationszyklen häufiger als einmal im Jahr grundlegende Veränderungen für die einzelnen Tätigkeitsfelder mit sich bringen. In Verbindung mit einem sich rasant verändernden Wirtschaftsumfeld und immer neuen Prioritäten für Automatisierungsprogramme bedeutet dies, dass alle Unternehmen jetzt mit der Umgestaltung ihrer Organisationsstruktur und -kultur beginnen müssen, um angemessen auf die Auswirkungen der intelligenten Automatisierung auf die Mitarbeiter vorbereitet zu sein.

Um besser zu verstehen, **wie** sich Unternehmen auf die Zukunft der Arbeit vorbereiten und wie bewährte Verfahren für die Automatisierung und die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine die Unternehmen beeinflussen, haben wir ein FOW-Bereitschaftsmodell (Future of Work Readiness) entworfen (Abbildung 1). Grundlage dieses Modells sind 17 Praktiken und Fähigkeiten, die gegenwärtig in drei Kategorien implementiert sind und auf einer 5-Punkte-Skala bewertet werden:

- › Vorbereitung der Mitarbeiter und Change Management
- › Engagement und Haltung
- › Akzeptanz und Technologie

Auf Basis dieses Modells führte Forrester eine Umfrage durch, um zu ermitteln, wie sich die Unternehmen auf die Zukunft der Arbeit vorbereiten. Wir befragten Führungskräfte der operativen Bereiche, die bereits Automatisierungsprogramme von bedeutendem technologischem Umfang implementieren und daher als führend in diesem Bereich betrachtet werden können. Wir stufen die Befragten auf Grundlage unseres Bereitschaftsmodells ein und betrachteten die unterschiedlichen Antworten der Teilnehmer, die im unteren, mittleren und oberen Drittel unseres Modells gelandet waren (d. h. eine geringe, moderate oder hohe Bereitschaft aufwiesen).

Die Analyse der Unterschiede zwischen Befragten mit hoher und niedriger Wertung kann Einblick in Best Practices, zentrale Herausforderungen und Prioritäten von Unternehmen vermitteln, die sich auf den Einsatz intelligenter Automatisierung und die Zukunft der Arbeit vorbereiten.

Alle Unternehmen müssen jetzt damit beginnen, ihre Organisationsstruktur und -kultur umzugestalten, um auf die Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter angemessen vorbereitet zu sein.

Abbildung 1

Future Of Work – Praktiken und Kompetenzen

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3 Neutral	4	5 Stimme voll und ganz zu
Vorbereitung der Mitarbeiter und Change Management					
Wir halten es für erforderlich, einen neuen Ansatz für Schulungen und Kompetenzzertifizierungen zu entwickeln, um sowohl aufkommende Qualifikationsdefizite zu beseitigen als auch der fortschreitenden Automatisierung gerecht zu werden.					
Wir glauben, dass unsere Wissensarbeiter zufrieden und produktiv sind, weil sie auf die benötigte Unterstützung (durch Mensch oder Maschine) zählen können, um die für das Unternehmen wesentlichen Tätigkeiten effektiv auszuführen.					
Die Führungskräfte meines Unternehmens kommunizieren mit den Mitarbeitern ehrlich und einfühlsam darüber, wie sich die Arbeit verändern wird.					
Wir bereiten uns durch Formulierung neuer Sicherheitsrichtlinien für innovative Arbeitsweisen darauf vor, unsere Stammebelegschaft durch Mitarbeitende aus der Talentökonomie bzw. der Gig Economy zu ergänzen.					
Wir bereiten uns mit Smart-Office-Konzepten und anderen progressiven Ansätzen darauf vor, unsere Stammebelegschaft durch Mitarbeitende aus der Talentökonomie zu ergänzen.					
Wir sehen uns als Unternehmen, in dem innovative Programme eingesetzt werden, um Kompetenzlücken durch neuartige Formen von Fortbildung und Schulung zu schließen.					
Wir betrachten unser Verständnis der Future of Work als Kernkompetenz.					
Engagement und Haltung					
Wir betrachten unsere digitale Belegschaft in einem größeren Zusammenhang.					
Digitale Arbeiter werden dazu beitragen, ein besseres Arbeitsumfeld für überlastete Wissensarbeiter zu schaffen.					
Unsere Mitarbeiter werten den Fortschritt bei den KI- und Robotertechnologien, die bestimmte menschliche Aktivitäten ersetzen werden, positiv.					
Unsere Mitarbeiter und das Management wissen, wann die Ergebnisse einer automatisierten Technologie infrage gestellt werden müssen.					
Unsere Mitarbeiter kommen mit Maschinen (d. h. digitalen Arbeitern) ohne Schwierigkeiten zurecht und lösen Probleme mit ihnen gemeinsam.					
Unsere Kultur, unsere Systeme und unsere Organisation können eine Belegschaft mit einem ausgewogenen Verhältnis aus digitalen und menschlichen Arbeitskräften bewältigen.					
Aufgrund der fortschreitenden Automatisierung und eines damit einhergehenden erhöhten Arbeitstempos ist es wichtig, die Mehrbelastung für die Mitarbeiter im Auge zu behalten.					
Akzeptanz und Technologie					
Wir verfügen über ein Kompetenzzentrum für die Automatisierung, das gleichermaßen für geschäftliche und IT-Akteure bereitsteht.					
Mein Unternehmen kann präzise formulieren, wie sich unsere derzeitigen Geschäftsprozesse mithilfe verschiedener Automatisierungstechnologien umgestalten lassen.					
Wir planen HR-artige Systeme zur Verwaltung digitaler Arbeitskräfte (z. B. Bereitstellung, Lifecycle Management von der Bereitstellung bis zur Stilllegung).					

Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Januar 2020 von Forrester Consulting

GERINGE BEREITSCHAFT

Ein Blick auf die Haltungen und Kompetenzen der Unternehmen, die im unteren Drittel unseres Bereitschaftsmodells landeten, zeigt, dass diese Unternehmen das Risiko einer Beeinträchtigung ihres Geschäfts durch die Automatisierung in den kommenden fünf Jahren herunterspielen – zum beträchtlichen Nachteil sowohl für sich selbst als auch für ihre Arbeitnehmer (Abbildung 2). Eine genauere Betrachtung dieser Unternehmen ergibt Folgendes:

- **Sie betrachten Automatisierung in erster Linie als Produktivitätstool.** Diese Unternehmen erkennen den Wert der Automatisierung vor allem darin, Routineaufgaben mit geringer Wertschöpfung zu ersetzen und insbesondere die Effizienz der IT zu steigern. Diese Unternehmen haben Aufgabenautomatisierung und Workflowtools wie Business Process Management (BPM) implementiert und betrachten die Automatisierung vor allem als Möglichkeit, ihr Geschäft in Zukunft effizienter zu gestalten.
- **Sie verharmlosen die möglichen Auswirkungen der Automatisierung.** Von allen drei Gruppen im Bereitschaftsmodell schätzten diese Unternehmen die möglichen Auswirkungen der Automatisierung über einen Zeitraum von fünf Jahren am niedrigsten ein. Zudem war bei ihnen die Beständigkeit am höchsten, die Auswirkungen der Automatisierung für Ihre Mitarbeiter herunterzuspielen – nur 15 % der Befragten prognostizierten, dass die Automatisierung für die Mitarbeiter mit maximalen Beeinträchtigungen einhergehen werde. Dies mag zum Teil daran liegen, dass sie sich gegenwärtig vor allem auf die Automatisierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen konzentrieren. Allerdings geben 74 % dieser Unternehmen mit niedrigem Bereitschaftswert an, dass sie ihre Belegschaft aufgrund der Auswirkungen der Automatisierung bereits jährlich fortbilden oder umstrukturieren. Da diese Entwicklung immer mehr Fahrt aufnimmt, werden diese Unternehmen möglicherweise versuchen, damit Schritt zu halten.
- **Es fehlt diesen Unternehmen zur angemessenen Vorbereitung auf die Zukunft der Arbeit an Kultur- und Change Management-Praktiken.** Zwar vertreten diese Unternehmen die Ansicht, dass ihre Mitarbeiter am wenigsten von der Automatisierung betroffen sein werden, sagen aber auch, dass dieselben Arbeitnehmer sich große Sorgen darüber machen, wie sich die Automatisierung auf ihre Arbeitsplätze auswirken wird. 64 % geben als Problem Angst der Mitarbeiter vor potenziellem Arbeitsplatzverlust oder Qualifikationsdefiziten an, 61 % sagen, dass sich ihre Mitarbeiter durch digitale Arbeiter verunsichert oder bedroht fühlen – dies ist der höchste Wert aller drei Gruppen im Bereitschaftsmodell. Erschwerend kommt hinzu, dass nur 13 % dieser Unternehmen der festen Überzeugung sind, dass ihre Führungskräfte ehrlich und empathisch über die Zukunft der Arbeit kommunizieren, und noch nicht einmal 20 % meinen, dass sie als Unternehmen über die Kultur, die Systeme und die Organisation verfügen, um menschliche und digitale Arbeiter zu integrieren.

MITTLERE BEREITSCHAFT

Diejenigen 37 % der Unternehmen, denen wir eine mittlere Bereitschaft attestierten, vertreten die Ansicht, dass die Automatisierung einen starken und transformativen Einfluss auf ihre Organisation haben wird. Daher unternehmen sie Schritte, um diesen Wandel aus Unternehmensperspektive zu verstehen und zu bewältigen. Sie müssen jedoch noch erhebliche Fortschritte bei der Integration digitaler Arbeiter in die menschliche Belegschaft machen. Eine genauere Betrachtung dieser Unternehmen ergibt Folgendes:

- **Sie legen den Schwerpunkt der Automatisierungsbemühungen auf die Produktivität.** Wie die Unternehmen mit geringer Bereitschaft sehen auch Unternehmen mit mittlerer Bereitschaft gegenwärtig den wesentlichen Wert der Automatisierung in der Kapazitäts- und Produktivitätssteigerung. Diese Unternehmen setzen digitale Arbeiter zu diesem Zweck ein und investieren verstärkt in Technologien wie maschinelles Lernen (ML) und Conversational Intelligence, jedoch zu einem größeren Teil als ihre Kollegen mit geringer Bereitschaft.

61 % der Unternehmen mit geringer Bereitschaft sagen, dass ihre Mitarbeiter vor digitalen Arbeitern Angst haben oder sich von ihnen bedroht fühlen.

- › **Die Unternehmen prognostizieren erhebliche Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter.** Diese Unternehmen erkennen nicht nur einen wesentlich größeren Einfluss der Automatisierungsvektoren als Unternehmen mit geringer Bereitschaft, sondern sind sich auch eher der Auswirkungen bewusst, die dies am Ende auf ihre Mitarbeiter haben wird. 63 % der Unternehmen mit mittlerer Bereitschaft sagen, dass die Automatisierung Beeinträchtigungen für ihre Belegschaft nach sich ziehen wird, wobei der Anteil derjenigen, die von einer maximalen Beeinträchtigung sprechen, bei fast 30 % liegt.
- › **Sie implementieren Change Management-Praktiken, damit die Beschäftigten sich auch in Zukunft weiterentwickeln und herausragende Leistungen erbringen können.** Mehr als die Hälfte aller Unternehmen mit mittlerer Bereitschaft geben an, dass es bei ihnen Programme gibt, mit denen Qualifikationslücken der Mitarbeiter durch Schulung und Weiterbildung geschlossen werden. Zudem äußert sich knapp die Hälfte dahingehend, dass die Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern offen und ehrlich kommunizieren, wie dies sich in Zukunft ändern wird. Daher vermelden die Unternehmen mit mittlerer Bereitschaft auch, dass nur 41 % ihrer Beschäftigten vor der Zukunft der Arbeit Angst haben oder sich bedroht fühlen. Dies stellt zwar eine deutliche Verbesserung gegenüber den Unternehmen mit geringer Bereitschaft dar, aber es ist offensichtlich, dass hier noch viel Arbeit geleistet werden kann.
- › **Sie zeigen eine geringere Bereitschaft für eine künftige Zusammenarbeit von Mensch und Maschine.** Zwar tun diese Unternehmen gut daran, ihre Mitarbeiter auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten, jedoch sind sie weniger bereit, eine Zusammenarbeit von Mensch und Maschine tatsächlich zu erleichtern. Noch nicht einmal die Hälfte dieser Unternehmen vertritt die Meinung, man verfüge über die Kultur und Organisation, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen digitalen Arbeitern und menschlichen Mitarbeitern zu gewährleisten, und nur 37 % sagen, man wüsste im Unternehmen, wann die Ergebnisse der Automatisierung infrage gestellt werden müssten.

HOHE BEREITSCHAFT

30 % der befragten Unternehmen geben an, sowohl auf die Zukunft der Arbeit als auch auf eine Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine vorbereitet zu sein. Diese Vorbereitung wird schon bald auf die Probe gestellt werden, da diese Unternehmen auch erkennen, dass mit der Automatisierung in den kommenden fünf Jahren ein massiver Wandel und umfassende Veränderungen sowohl für das Geschäft als auch für die Mitarbeiter einhergehen werden. Eine genauere Betrachtung dieser Unternehmen ergibt Folgendes:

- › **Sie nutzen Automatisierung für eine Skalierung des Geschäfts.** Wachstumsstarke Unternehmen setzen die Automatisierung bereits ein, um die Zuverlässigkeit und den Umfang ihrer Geschäfte zu steigern. Dabei geben 84 % an, dass darin ein primärer Wert der Automatisierung bestehe. Diese Unternehmen investieren in eine große Anzahl intelligenter Automatisierungslösungen, wozu auch digitale Arbeiter und Analytics für unstrukturierte Inhalte gehören. Künftig werden diese Unternehmen die Automatisierung nicht nur zur Steigerung der Produktivität und Skalierung nutzen, sondern auf Grundlage der intelligenten Automatisierung auch neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln: 65 % der Unternehmen mit hoher Bereitschaft betrachten dies als einen der wichtigsten Werttreiber der Automatisierung in den kommenden fünf Jahren.
- › **Diese Unternehmen vertreten die Ansicht, dass die Automatisierung ihr Geschäft und ihre Belegschaft grundlegend verändern wird.** 90 % der Unternehmen mit hoher Bereitschaft meinen, dass die drei Automatisierungsvektoren in den nächsten fünf Jahren erhebliche Auswirkungen auf ihr Geschäft haben werden (der Durchschnittswert auf einer Skala von 1 bis 10 liegt bei über 8). Zudem ist fast die Hälfte (46 %) der Befragten der Ansicht, dass die Automatisierung für die Mitarbeiter ein Maximum an Beeinträchtigungen mit sich bringen wird. Hierzu gehören auch die Möglichkeit des Arbeitsplatzverlusts oder die Notwendigkeit einer vollständigen Neuqualifizierung für viele Tätigkeitsfelder. Diese zu dieser Gruppe gehörenden Unternehmen haben solche Beeinträchtigungen, die sich auf ihre Automatisierungsinitiativen zurückführen lassen, bereits erkannt; fast die Hälfte der Befragten in dieser Gruppe gibt an, dass sie infolgedessen Mitarbeiter nach spätestens sechs Monaten fortbilden oder Positionen neu definieren muss.

63 % der Unternehmen mit mittlerer Bereitschaft sagen, dass die Automatisierung Beeinträchtigungen für ihre Belegschaft nach sich ziehen wird, wobei der Anteil derjenigen, die von einer maximalen Beeinträchtigung sprechen, bei fast **30 %** liegt.

Unternehmen mit hoher Bereitschaft haben Beeinträchtigungen, die sich auf ihre Automatisierungsinitiativen zurückführen lassen, bereits erkannt, und **fast die Hälfte von ihnen (46 %)** gibt an, dass sie infolgedessen Mitarbeiter nach spätestens sechs Monaten fortbilden oder Positionen neu definieren müssen.

- › **Diese Unternehmen unterstützen die Zukunft der Arbeit durch Kultur und Infrastruktur.** Sie glauben, dass sie gut vorbereitet sind, um bereits jetzt sowohl die Mitarbeitertransformation als auch die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu unterstützen. Fast acht von zehn Unternehmen geben an, über innovative Schulungsprogramme zu verfügen, um Qualifikationslücken im Bereich der Automatisierung zu schließen, und sieben von zehn bereiten sich darauf vor, mithilfe eines geeigneten Talent Managements Beeinträchtigungen für die Mitarbeiter abzufedern und neue Skaleneffekte und Arbeitseinsparungen zum eigenen Vorteil zu nutzen. 78 % sagen, dass sie in ihrem Unternehmen ein Kompetenzzentrum für die Automatisierung geschaffen haben, das sowohl geschäftliche Bereiche als auch die IT umfasst.
- › **Die Unternehmen haben vor, durch Einsatz einer digitalen Belegschaft ihren Gewinn zu steigern.** Zwar nehmen 86 % der Unternehmen mit hoher Bereitschaft an, dass sie über die entsprechende Organisationsstruktur und -kultur verfügen, um eine angemessene Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu ermöglichen, doch ist die Zahl der Unternehmen geringer, die Verfahren einsetzen, um ihre digitalen Mitarbeiter als Bestandteil der Gesamtbelegschaft zu verwalten. 64 % äußern sich dahingehend, eine Sicht ihres Personalbestands zu haben, die digitale Mitarbeiter als Teil dieses Bestands einschließt, und 59 % sprechen über ihre Absicht, digitale Arbeiter so zu verwalten wie andere Mitarbeiter auch. Dies sind offenbar Kompetenzen, die bei Unternehmen mit hoher Bereitschaft noch am ehesten ausbaufähig sind.

Abbildung 2

Future of Work – Bereitschaft nach Reifegrad

Geringe Bereitschaft (33 %)

- Nutzen von Automatisierung als Produktivitätstool
- Verharmlosen der möglichen Auswirkungen der Automatisierung für die Mitarbeiter
- Fehlende Kultur- und Change Management-Praktiken zur angemessenen Vorbereitung auf die Zukunft der Arbeit

Mittlere Bereitschaft (37 %)

- Nutzen der Automatisierung immer noch primär für die Produktivität
- Prognostizieren von beträchtlichen Auswirkungen der Automatisierung auf die Belegschaft
- Implementieren einer Reihe von Change Management-Praktiken, damit die Beschäftigten sich auch in Zukunft weiterentwickeln und herausragende Leistungen erbringen können
- Geringere Bereitschaft für eine künftige Zusammenarbeit von Mensch und Maschine

Hohe Bereitschaft (30 %)

- Nutzen von Automatisierung für eine Skalierung des Geschäfts
- Vertreten der Ansicht, dass die Automatisierung ihr Geschäft und ihre Belegschaft grundlegend verändern wird
- Eine zur Unterstützung der FOW geeignete Kultur und Infrastruktur
- Es besteht noch Optimierungspotenzial bei der Verwaltung einer digitalen Belegschaft



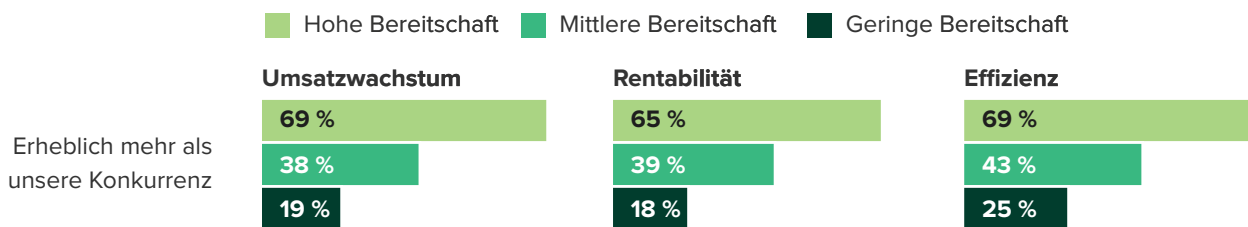
Basis: 269 Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Technologie sowie Influencer (auf Geschäftsführerebene oder höher), die in ihren jeweiligen Unternehmen für Automatisierungs-, KI- und ML-Initiativen oder Kompetenzzentren verantwortlich sind
 Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Januar 2020 von Forrester Consulting

Die am besten vorbereiteten Unternehmen ernten die geschäftlichen Früchte der intelligenten Automatisierung

Es wird zwar von wesentlicher Bedeutung sein, dass sich die Unternehmen auf die kommenden und immer mehr Fahrt aufnehmenden Auswirkungen der Automatisierung und der digitalen Transformation vorbereiten, aber es ist sicherlich kein Nachteil, der Zeit schon heute voraus zu sein. Der Grad der Bereitschaft steht in Beziehung zu geschäftlichen Vorteilen wie höherem Umsatzwachstum, Rentabilität und Effizienz (Abbildung 3). Während fast 80 % der Unternehmen mit hoher Bereitschaft ein jährliches Umsatzwachstum von mindestens 10 % vermelden, gilt dies nur für 41 % der Unternehmen mit geringer Bereitschaft. Zudem liegt das durchschnittliche jährliche Umsatzwachstum bei Unternehmen mit hohem Bereitschaftsgrad um fast 5 Prozentpunkte höher als bei Unternehmen mit geringer Bereitschaft. Angesichts der sich abzeichnenden umfangreichen Veränderungen werden diese Lücken wahrscheinlich eher größer werden, sodass die Unternehmen sich bereits heute auf die Zukunft der Arbeit vorbereiten müssen.

Abbildung 3

„Bitte bewerten Sie den Erfolg Ihrer Organisation in den letzten drei Jahren im Vergleich zur Konkurrenz anhand der folgenden Kennzahlen.“



Basis: 269 Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Technologie sowie Influencer (auf Geschäftsführerebene oder höher), die in ihren jeweiligen Unternehmen für Automatisierungs-, KI- und ML-Initiativen oder Kompetenzzentren verantwortlich sind
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Januar 2020 von Forrester Consulting

Wichtige Empfehlungen

Die Automatisierungsvektoren werden sich auf alle Bereiche im gesamten Unternehmen auswirken. Dabei wird die Wirkung durch das äußere Umfeld noch beschleunigt. Um in der Zukunft der Arbeit erfolgreich zu sein, werden die Unternehmen sowohl ihre Strategien als auch ihre Kultur und die Personalverwaltungspraktiken ändern müssen. Eine Rückschau auf die zentralen Herausforderungen und Best Practices auf verschiedenen Ebenen der FOW-Bereitschaft fördert taktische Empfehlungen für Organisationen zutage, die die intelligente Automatisierung einbeziehen:



Nutzen Sie die intelligente Automatisierung, um die Resilienz Ihrer Mitarbeiter und Prozesse zu steigern. In den letzten Wochen wurden die noch vorhandenen Barrieren für das Arbeiten in der Cloud und im Homeoffice infolge des durch die COVID-19-Pandemie notwendig gewordenen Social Distancing beseitigt. Wenn wir einst auf das Jahr 2020 zurückblicken werden, werden wir uns an eine bedrückende, schwierige, aber doch kreative Zeit erinnern, in der sich neue Arbeitsweisen mit schwindelerregender Geschwindigkeit durchsetzten. Parallel dazu entwickelte sich ein neuer Trend, globale Krisen mithilfe resilienter Systeme und Prozesse abzufedern und zugehörige Risiken zu senken. Auf eine lokale Ebene verlagerte Versorgungsketten, Erkenntnisse zur Gesundheit und zum Wohlbefinden von Mitarbeitern und die Schaffung virtueller Events sind nur einige Beispiele dafür, wie Investitionen in die Automatisierung sich auszahlen können.



Um auch künftig erfolgreich zu bleiben, müssen die Unternehmen Innovation aus der jeweiligen Branche heraus vorantreiben. Die Skalierung der Automatisierung erfordert einen Prozess, der aus dem Unternehmen selbst stammende Ideen als formelle Abfolge implementierbarer Schritte vorantreibt. Eine Kultur der Zusammenarbeit und der prozessbasierten Ideenfindung kann in allen Bereichen des Unternehmens neue Konzepte zur Automatisierung hervorbringen. Im aktuellen Klima kann hierzu auch eine Verschiebung der Prioritäten und der Erwartungen an die Automatisierung gehören, da die Notwendigkeit von Business Continuity und Resilienz zum Transformationsmotor wird. ROI-Berechnungen, Dokumentation und Geschäftsvalidierung können von einem zentralen Kompetenzzentrum für Automatisierung bereitgestellt werden. Das Ergebnis? Eine Pipeline mit Automatisierungsmöglichkeiten, die die Konstruktions- und Entwicklungsteams versorgt.



Entwickeln und unterstützen Sie ein Governance-Modell für die Automatisierung, um Skaleneffekte zu ermöglichen. Der schwierige Teil besteht darin, ein Modell zu entwerfen, dem alle zustimmen; sobald dieses aber offiziell implementiert ist, wird ein zentralisiertes oder föderales Betriebsmodell einen Ausgleich zwischen Innovation und Automatisierungsdesign schaffen und dabei mithilfe der erforderlichen Kontrollen Business Continuity, Sicherheit, das Testen von Best Practices und weitere Governance-Richtlinien gewährleisten. Qualität, Konsistenz, Standardisierung und Wiederverwendung der Automatisierung ist das erste Ziel, aber Innovationskultur und -prozesse dürfen nicht aus den Augen verloren werden.



Machen Sie sich klar, dass es keinen Universalansatz für die Bereitschaft zur Automatisierung gibt. Die Automatisierung wird sich auf alle Arbeitnehmer unterschiedlich auswirken. Das bedeutet, dass notwendige Änderungen und für die FOW-Implementierung erforderliche Ressourcen nicht überall dieselben sein werden. Sie müssen Veränderungen auf der Prototypebene einplanen: Einige Mitarbeiter brauchen lediglich Umschulungen oder Fortbildungen, während sich die Arbeitsweise anderer Betriebsangehöriger dramatisch verändern wird. Die Entwicklung einer hybriden Mensch-Maschine-Belegschaft wird unternehmensweite Auswirkungen haben, die sich allerdings je nach Branche, Funktion und Tätigkeitsbereich unterscheiden. Machen Sie sich anhand der Analyse der Employee Journey klar, wie sich die Mensch-Maschine-Integration gestalten wird, und entwickeln Sie maßgeschneiderte Change Management-Pläne für jede Rolle.



Entwickeln Sie eine Kultur der Offenheit und der positiven Kommunikation im Hinblick auf die Automatisierung.

Ein Manko selbst von Unternehmen mit hoher Bereitschaft besteht darin, dass Führungskräfte zu selten offen und ehrlich kommunizieren, wie die voranschreitenden KI- und Automatisierungstechnologien das Geschäft verändern werden.¹ Standardmethoden für das Change Management können daher nur ein erster Schritt sein. Ängste der Mitarbeiter, Qualifikationsdefizite, Beziehungen zu Maschinen, die Entscheidungen treffen, Explainability und die Problematik einer Blackbox einschließlich der damit verbundenen Bedenken werfen immer neue Fragen auf und erfordern neue Herangehensweisen. Die Erörterung solcher neuartigen Probleme fördert das Vertrauen und erlaubt es den Mitarbeitern, mögliche Veränderungen ihrer Rolle zu verstehen. Mitarbeiter und Management sollten lernen zu verstehen, wie Entscheidungen automatisiert getroffen werden, und gleichzeitig die Möglichkeit haben, die Ergebnisse der Automatisierung infrage zu stellen und dafür Sorge zu tragen, dass im Zweifelsfall der menschliche Mitarbeiter das letzte Wort hat.



Entwickeln Sie Fortbildungen mit dem Schwerpunkt Automatisierung, um wachsende Kompetenzlücken zu schließen.

Beim Erstellen digitaler Arbeiter und bei der Koexistenz mit ihnen sind Kompetenzdefizite eines der größten Probleme für die Unternehmen. Neue Schulungsverfahren sind notwendig, um entstehende Qualifikationslücken zu schließen. Unternehmen müssen formelle Zertifizierungen verwenden, die auf die Automatisierungsroadmap des Unternehmens zugeschnitten sind und den digitalen Fortschritt für jeden Belegschaftsangehörigen eindeutig definieren.² Die Vorgehensweise muss auf den Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiterprototyps basieren. Büroarbeiter, Koordinatoren und Wissensarbeiter mit unterschiedlichem Kenntnisstand sind auf verschiedene Kompetenzen angewiesen und benötigen Schulungsprogramme, die speziell auf sie zugeschnitten sind.



Definieren Sie Managementpraktiken für die neue Hybridbelegschaft.

Da digitale Arbeiter immer mehr Aufgaben von menschlichen Arbeitskräften übernehmen, müssen sie leistungsgesteuert sein und als Teil der Belegschaft betrachtet werden. Die Personalabteilung sollte einen Einblick in den Lebenszyklus digitaler Arbeitnehmer von der Inbetriebnahme bis zur Stilllegung erhalten, und jedem digitalen Arbeiter sollte ein Manager eindeutig zugewiesen sein. Diese Manager sollten die Anmeldedaten für digitale Arbeiter bereitstellen und für ihre Leistung verantwortlich sein. Dadurch, dass digitale Arbeiter als Teil der Belegschaft betrachtet werden, werden Unternehmen in die Lage versetzt, deren Leistung zu derer menschlicher Arbeitskräfte in ein Verhältnis zu setzen, sie angemessen zu bewerten und Kompetenzmängel oder -überschneidungen schneller zu erkennen und zu beseitigen.



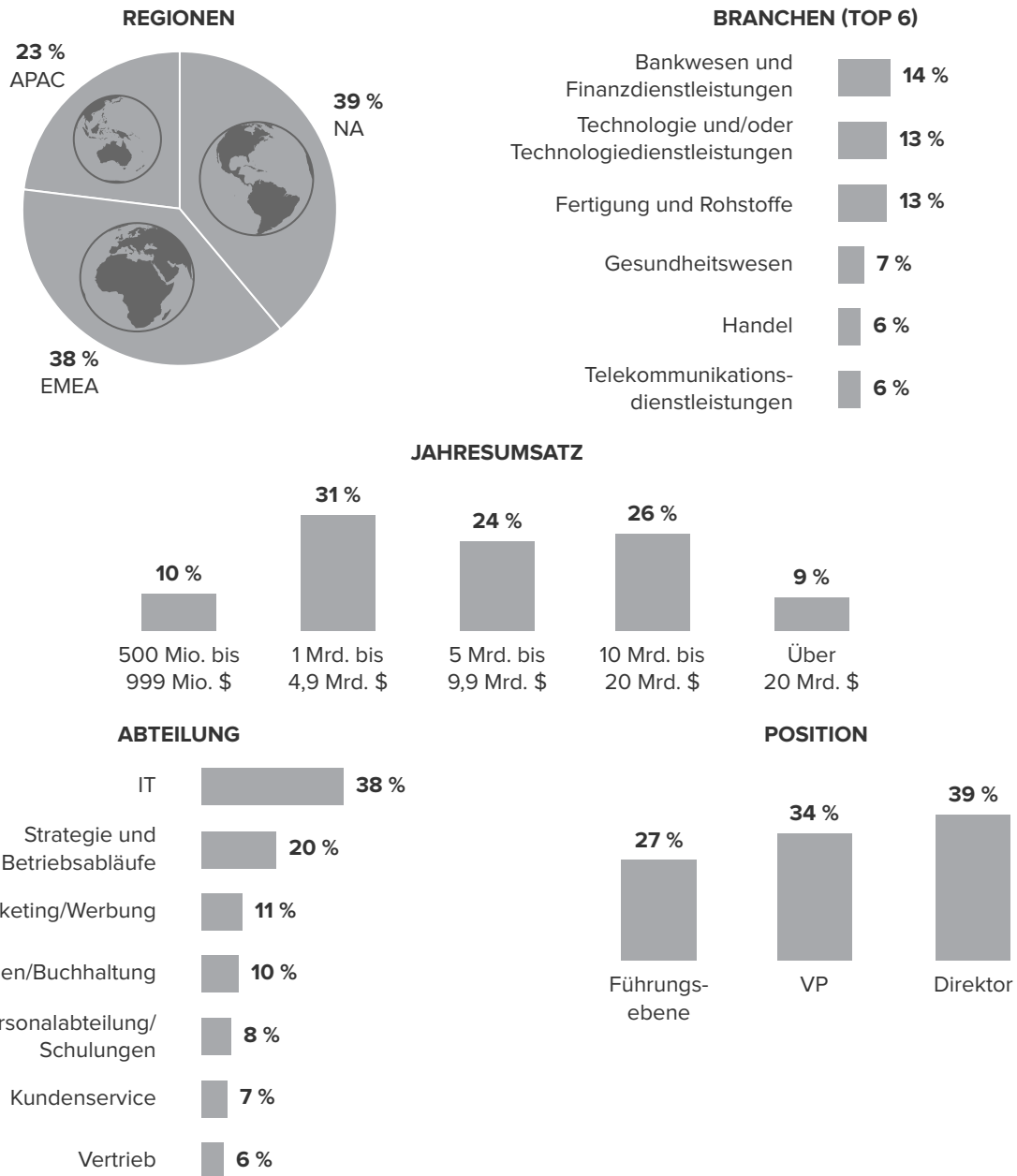
Die intelligente Automatisierung erfordert einen Plattformansatz und den geeigneten Partner.

Eine erfolgreiche Automatisierung macht die Koordination verschiedener Automatisierungstechnologien notwendig. Beispielsweise müssen maschinelles Lernen, Conversational Intelligence, Aufgabenautomatisierung und unterstützende Workflows für den angestrebten Anwendungsfall konfiguriert werden, wobei hierzu ein Minimum an Kompetenzen vorgesehen werden sollte. In dem Maße, wie sich das Kontroll- und Entscheidungsmanagement in nichtdeterministische Umgebungen wie ML bewegt, wird die Kontrolle von Menschen auf Maschinen verlagert. Explainability, Audit Trails und Bias-Kontrolle müssen in Form von Erweiterungen der verwendeten Automatisierungsplattform vorliegen. Der Einsatz der passenden Plattform vom richtigen Partner ist entscheidend, um das Maximum aus der intelligenten Automatisierung herauszuholen.

Anhang A: Methodik

Für die vorliegende Studie hat Forrester eine Online-Befragung von 269 Unternehmen in China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Japan, Kanada mit einem Jahresmindestumsatz von 500 Mio. US-Dollar durchgeführt, um zu bewerten, wie diese Unternehmen die Zukunft der Arbeit im Hinblick auf die intelligente Automatisierung einschätzen. Zu den Umfrageteilnehmern gehörten IT- und geschäftliche Entscheider aus dem gehobenen Management, Vice Presidents und Geschäftsführer, die in ihren jeweiligen Unternehmen für die Entwicklung der KI- und ML-Strategien und die Technologieauswahl verantwortlich sind. Die Studie wurde im Januar 2020 durchgeführt.

Anhang B: Demografie/Daten



Basis: 269 Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Technologie sowie Influencer (auf Geschäftsführerebene oder höher), die in ihren jeweiligen Unternehmen für Automatisierungs-, KI- und ML-Initiativen oder Kompetenzzentren verantwortlich sind
 Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Januar 2020 von Forrester Consulting

Anhang C: Ergänzendes Material

THEMENVERWANDTE MARKTFORSCHUNGEN VON FORRESTER

„Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022“. Forrester Research, Inc., 21. Februar 2020.

„Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits“. Forrester Research, Inc., 30. April 2019.

„Reinventing Work In The Era Of Automation“. Forrester Research, Inc., 24. August 2018.

Anhang D: Anmerkungen

¹ Quelle: „Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022“. Forrester Research, Inc., 21. Februar 2020.

² Ebd.