



## EXECUTIVE BRIEF

# Drei positive Effekte der Pandemie auf die Arbeitswelt

## HR-Lösungen

Während sich Unternehmen wohl oder übel an die globale Krise anpassen müssen, die durch die Corona-Pandemie verursacht wurde, sollten sie sich dabei kontinuierlich auf die Schaffung und Umsetzung agiler betrieblicher Strukturen konzentrieren. In der neuen Arbeitswelt sind wilde Experimente auf der Grundlage der Notwendigkeiten durchgeführt worden, und es wurden Lehren gezogen, die im Bewusstsein bleiben sollten. Sehen wir uns einige der wichtigsten Erkenntnisse an, von denen nicht zuletzt die Beschäftigten profitieren können – von Unternehmen, die mehr Flexibilität bei der Durchführung von Telearbeit schaffen, über einen menschlicheren Charakter der Arbeitswelt bis zur Rolle von Daten bei der Entscheidungsfindung.

### Arbeitsplatznormen neu definieren

In den vergangenen 50 Jahren war die Arbeitswelt von vorhersagbaren Mustern geprägt, die zeigten, wer die Arbeit ausführt, wo sie stattfindet und wann sie stattfindet. Diese Standards waren zwar immer von technologischen Fortschritten, demografischen Veränderungen und neuen sozialen Normen beeinflusst, doch COVID-19 hat jetzt die Einführung neuer Arbeitsweisen beschleunigt. Die meisten Unternehmen widersetzen sich zunächst den unvermeidbaren Reformen, die durch die Krise auf der Tagesordnung standen. Doch praktisch alle haben schließlich akzeptiert, dass die Arbeit überall, jederzeit und von fast jedem erledigt werden kann.

**Schätzungsweise 2,7 Milliarden Menschen (oder 80 % der Arbeitnehmer weltweit) sind von coronabedingten Lockdowns betroffen gewesen. Zunehmend wird erkannt, dass traditionelle Betriebsmodelle nicht mehr zeitgemäß sind.**

REI, ein Einzelhändler für Outdoor-Ausrüstung, **hat angekündigt, dass er seine nagelneue, völlig ungenutzte Unternehmenszentrale verkaufen würde.**<sup>2</sup> Der Grund dafür ist ganz einfach: Sie wird nicht mehr benötigt und es können erhebliche Kosten eingespart werden. Wie andere Unternehmen auch sucht REI nach Möglichkeiten, die finanziellen Auswirkungen der Corona-Pandemie zu dämpfen. Laut einer aktuellen Gartner-Umfrage handelt es sich dabei nicht um eine vorübergehende Verschiebung, die sich nach Ende der Pandemie wieder auf einen „normalen“ Stand zurückbewegen wird – ganze 82 % der Führungskräfte planen, ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, zumindest teilweise aus der Ferne zu arbeiten.<sup>3</sup> Diese Führungskräfte wissen, dass Unternehmen anpassungsfähig sein müssen, um den unaufhaltsamen Disruptionen der Zukunft standzuhalten.

Es wäre naheliegend, Technologie als Wegbereiter für die neue Arbeitsumgebung im Homeoffice zu bezeichnen. Tatsächlich ist jedoch unsere mentale Einstellung der entscheidende Faktor für eine langfristige Akzeptanz dieses neuen Modells. Die Forderung, Menschen zu Hause arbeiten zu lassen, erzeugt zumeist das Bauchgefühl, dass sie dort weniger produktiv sind und eher zu Faulheit neigen. Die Wirklichkeit sieht anders aus, wie die Doktorandinnen **Natalia Emanuel und Emma Harrington** von der Harvard University gezeigt haben.<sup>4</sup> Emanuel und Harrington haben Callcenter-Mitarbeiter von einem Fortune-500-Einzelhändler evaluiert und dabei festgestellt, dass die Produktivität bei Mitarbeitern im Homeoffice um 8 bis 10 % höher war als bei den Kollegen am Standort. Obwohl unsere Einstellungen zur sich entwickelnden Arbeitswelt wichtig sind, kann Technologie entscheidend sein für die langfristige Zukunft der Arbeit.

## Eine menschlichere Arbeitswelt

Vor der Pandemie wurde viel darüber diskutiert, wie unsere wirtschaftliche Existenzgrundlage durch Technologie (insbesondere künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen) zerstört wird. **In einer Umfrage von Pew Research** gaben 82 % der Erwachsenen in den USA an, dass Roboter und Computer bis 2050 wahrscheinlich einen Großteil der gegenwärtig von Menschen geleisteten Arbeit übernehmen würden.<sup>5</sup> Obwohl diese Binsenweisheit seit Jahrzehnten von Politikern und Zukunftsforschern verbreitet wird, ist sie durch die jüngsten Fortschritte in der Computer- und Automatisierungstechnik neu befeuert worden.

Untersuchungen der Wirtschaftswissenschaftler **Daron Acemoglu und Pascual Restrepo** scheinen diesen Standpunkt zu untermauern. Sie sehen eine Verringerung sowohl der Beschäftigung als auch der Löhne infolge des Einsatzes von Industrierobotern voraus.<sup>6</sup> Andere verweisen aber darauf, dass Technologie in der Vergangenheit mehr Arbeitsplätze geschaffen als vernichtet hätte und die Arbeitnehmer von Verbesserungen bei der Lebensqualität und sogar beim Einkommen profitiert hätten. Es mag widersinnig klingen – aber könnte Technologie der Schlüssel sein, um die Arbeitswelt menschlicher zu gestalten?

Beim Wandel der Arbeitswelt von einer industriellen Ausrichtung zur Dienstleistungsgesellschaft ist die Anzahl der Arbeitsplätze, die manuelle Arbeit erfordern, gesunken. Die neuen Arbeitsplätze verlangen mehr Verwaltungs- und Transaktionsarbeit und zugleich haben neue Formen der Automatisierung viele der alten Positionen ersetzt. Übrig bleiben Arbeitsplätze, die echte menschliche Fähigkeiten erfordern, darunter kritisches Denken, Problemlösungskompetenzen, Kreativität, Kommunikation und sogar Mitgefühl. Dies ist auch der Grund dafür, dass **Amazon bekanntgegeben hat**, dass das Unternehmen 700 Millionen US-Dollar für die Umschulung seiner Mitarbeiter ausgeben wird.<sup>7</sup> Amazon hat erkannt, dass seine betrieblichen Abläufe irgendwann hauptsächlich von Maschinen ausgeführt werden und dass seine Mitarbeiter qualifiziert und umgeschult werden müssen, um relevant zu bleiben.

Die Umstellung auf diese neuen Rollen und Zuständigkeiten ist durch allgegenwärtige Cloud-Technologien ermöglicht worden, mit deren Hilfe das Personal eine ununterbrochene Konnektivität aufrechterhalten kann. Mobilgeräte, IoT-Sensoren (Internet der Dinge) und Videoplattformen werden von 5G-Funktionalität angetrieben, während sich die Work-Life-Balance in eine Work-Life-Integration wandelt. Wir lernen das Privatleben unserer Kollegen durch Zoom-Calls kennen und stellen fest, dass sie Kinder, Haustiere und einen Einrichtungsstil haben, von dem wir nichts geahnt haben. Unterdessen nimmt die Welt Abschied von der klassischen Arbeitswelt mit Achtstundentagen, Fünftagewochen, festen Arbeitsorten und Vollzeit-Arbeitsverträgen. Stattdessen kommen neue Formen auf wie die Viertagewoche, temporäre Aufträge von überall her und eine Bezahlung nach Tagen.

## Daten verändern alles

Die Pandemie hat die Einführung neuer Technologien und Betriebsmodelle beschleunigt ([laut einer aktuellen Umfrage von McKinsey um etwa das 25-Fache](#)).<sup>8</sup> Daher hat sie auch die digitale Transformation der Arbeitswelt angefeuert. Nahezu alle Arbeitsformen können in einem computergestützten Format erfasst werden. Das bietet unbegrenzte Möglichkeiten, um die Ausführung der jeweiligen Arbeit zu unterstützen. Durch die Aggregation der jetzt verfügbaren Datenmengen können Unternehmen die Organisation der Arbeit in evidenzbasierter Form vorhersagen und vorschreiben. Die Unternehmen haben verstanden, dass ihre Fähigkeit zur Ausnutzung der Daten entscheidend für ihre Nachhaltigkeit ist, und das wohl faszinierendste Datenreservoir befindet sich in ihren HR-Systemen.

Personendaten können auf vielfältige Weise verwendet werden – etwa für Leistungsbewertungen in Echtzeit, quantitative Bewertungen der Produktivität und optimierte Zeitpläne. Der eigentliche Wert liegt indes in der Nutzung von Verhaltensdaten. Führende Unternehmen wie [Google und Hilton](#) verlangen keine Abschlüsse mehr, und viele Arbeitgeber erkennen an, dass spezialisierte Qualifikationen in nur wenigen Monaten überholt sein können.<sup>9</sup> Stattdessen setzen diese Unternehmen auf die Einstellung von Personen mit vielfältig einsetzbaren Fähigkeiten und grundlegenden Verhaltensmerkmalen, damit sie ihre Mitarbeiter umbesetzen können, wenn sich das Umfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern.

1 Internationale Arbeitsorganisation (ILO): COVID-19 causes devasive losses in working hours and employment, 7. April 2020.  
2 Paul Roberts und Katherine Khashimova Long, „REI to sell its never-used Bellevue headquarters and shift office work to multiple Seattle-area sites“, The Seattle Times, 12. August 2020.  
3 Gartner, „Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time“, Pressemitteilung, 14. Juli 2020.  
4 Emma Harrington und Natalia Emanuel, „Working Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work“, Harvard University, 12. November 2020.  
5 Pew Research Center, How Americans see Automation and the workplace in 7 charts, 8. April 2019.  
6 Daron Acemoglu und Pascual Restrepo, Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets, University of Chicago Press, Juni 2020.  
7 Ben Casselman und Adam Satariano, „Amazon’s Latest Experiment: Retraining its workforce“, New York Times, 11. Juli 2019.  
8 McKinsey & Company, How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever, 5. Oktober 2020.  
9 Glassdoor, „15 More Companies That No Longer Require a Degree—Apply Now“, 10. Januar 2020.

**Der potenzielle Nutzen einer von der Pandemie angeregten Zusammenarbeit ist der Schritt hin zu einem effizienteren und produktiveren Unternehmen sowie zu zufriedeneren Mitarbeitern, die sich auf sinnvollere Aufgaben konzentrieren können.**

Erkenntnisse über die individuelle Verhaltens-DNS können ein hohes Maß an Personalisierung bei Personalbeschaffung und -entwicklung, Coaching und Karriereentwicklung ermöglichen. Diese Daten sind sogar schon verwendet worden, um die Eignung von Mitarbeitern für die Arbeit im Homeoffice zu beurteilen. Eigenschaften wie Tempo und Disziplin haben sich als starke Prädiktoren für den Erfolg in einem von Telearbeit geprägten Umfeld erwiesen.

Vor allem müssen wir anerkennen, dass Menschen in einer Vielzahl von Funktionen eingesetzt werden können, unabhängig von ihrem jeweiligen Hintergrund und Titel. Ein umfassendes Profil von allen Mitarbeitern ermöglicht es Unternehmen, eine datengestützte Strategie zu entwickeln, um seine Mitarbeiter je nach Bedarf zu beschäftigen.

Unternehmen setzen auf neue Geschäftsstrategien und Technologien und legen großen Wert darauf, die Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt zu schützen.

MEHR ERFAHREN 

Folgen Sie uns:     



Infor bietet Cloud-Applikationen für ausgewählte Branchen an. Das Unternehmen zählt 17.000 Angestellte und mehr als 67.000 Kunden in mehr als 170 Ländern. Mit Infor-Software können Anwender ihre Geschäftsprozesse optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf [www.infor.de](http://www.infor.de).