

# Die Zukunft ist verteilt:

Kunden- und  
Mitarbeiterbeziehungen  
im digitalen Zeitalter

Gesponsert von



Von Susan Etlinger, Altimeter

15. Januar 2021

# KURZFASSUNG

Mit welchen Strategien sind Unternehmen, die sich an eine neue und ungewohnte Landschaft anpassen müssen, im Hinblick auf Sicherheit, Widerstandsfähigkeit und Wachstum gut aufgestellt?

Diese dreiteilige Serie befasst sich mit den grundlegenden Veränderungen, auf die wir uns infolge der COVID-19-Pandemie und anderer makroökonomischer, branchenspezifischer und technologischer Trends einstellen müssen. Außerdem stellt sie Führungskräften die wichtigsten Strategien vor und vermittelt Best Practices aus Expertenhand für die Bereiche Technologie, Arbeitsplatzsicherheit, Konstruktion und Unternehmensführung. Der erste Bericht dieser Reihe, „[Wachstumsstrategien in einem neu gedachten Arbeitsumfeld](#)“, konzentrierte sich darauf, wie sich die Vorstellung des Arbeitsplatzes von einem vorgegebenen und statischen Ort zu einem dynamischen und verteilten Ökosystem gewandelt hat.

Dieser Bericht befasst sich mit den Auswirkungen der Pandemie und der daraus resultierenden Beschleunigung der verteilten Arbeit auf Mitarbeiter, Kunden und Unternehmen. Er enthält Erkenntnisse von Wirtschaftsführern und Wissenschaftlern über die menschlichen und strukturellen Auswirkungen dieser Veränderungen und stellt Strategien vor, die sie anwenden, um sich im digitalen Geschäftsleben zurechtzufinden, die Menschen zu befähigen, Kreativität freizusetzen, organisatorische Widerstandsfähigkeit aufzubauen und schließlich als Multiplikator für Kunden und breitere Ökosysteme zu wirken.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>KURZFASSUNG</b>	<b>1</b>
<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>3</b>
<b>AUSWIRKUNGEN AUF DIE MENSCHEN</b>	<b>4</b>
<b>AUSWIRKUNGEN AUF KUNDEN UND PARTNER</b>	<b>9</b>
<b>AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN</b>	<b>12</b>
<b>EMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	<b>16</b>
<b>DIE ZUKUNFT IST VERTEILT</b>	<b>17</b>
<b>SCHLUSSBEMERKUNGEN</b>	<b>18</b>
<b>METHODIK</b>	<b>19</b>
<b>ÜBER UNS</b>	<b>20</b>
Über Susan Etlinger, Senior Analyst	20
<b>OFFENLEGUNG</b>	<b>22</b>
<b>BERECHTIGUNGEN</b>	<b>22</b>
<b>HAFTUNGSAUSSCHLUSS</b>	<b>22</b>



## EINFÜHRUNG

Die Pandemie hat Bereiche der Fragilität in Unternehmen und Gesellschaft aufgedeckt, die Menschen gezwungen, auf völlig neue Weise zu arbeiten, und die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in ein neues Licht gerückt. Die Anpassung an solche weitreichenden Veränderungen ist jedoch nur ein erster Schritt. Um Unternehmen so zu gestalten, dass sie sowohl bei akuten als auch bei systemischen Störungen gedeihen können, müssen wir nicht nur Arbeitsweisen anpassen, sondern auch Annahmen darüber hinterfragen, wie, wo und wann wir arbeiten, und sogar die Art der Arbeit, die wir tun.

Es gibt ein Sprichwort, dessen Varianten oft Albert Einstein zugeschrieben werden: „Die Welt, die wir geschaffen haben, ist ein Produkt unseres Denkens. Sie kann nicht verändert werden, ohne unser Denken zu verändern.“ Die Welt von heute ist das Ergebnis eines Denkens, das in der heutigen Zeit überholt ist.

„Schauen Sie sich jetzt die Rahmenbedingungen an“, sagt Mary L. Gray, Senior Principal Researcher bei Microsoft und 2020 MacArthur Fellow. „Bei den meisten Gesprächen über Fernarbeit geht es um die Arbeit im Homeoffice. Dabei verlieren wir aus den Augen, dass es sich wirklich um verteilte Teams handelt.“

Zugegeben, der Gedanke, Arbeit von verschiedenen Orten aus zu verrichten, ist nicht neu. Dies taten schon die Jäger und Sammler, die Arbeiter in der Bekleidungsindustrie des späten 19. Jahrhunderts oder in jüngerer Zeit, in den 1980er-Jahren, die Mitarbeiter von IBM, als sie in den Häusern einiger Mitarbeiter Remote-Terminals installierten.<sup>1</sup> Laut Gray war es in der Vergangenheit jedoch anders, weil „wir eine Geschichte hatten. Wir sagten uns, dass die Arbeit, die wir ausgelagert oder ins Ausland verlagert hatten, unwichtige Arbeit war. Diese Art von Arbeit wurde in der Regel isoliert an einem abgelegenen Ort ausgeführt.“

Führungskräfte haben immer wieder davon gesprochen, wie digitale Arbeitsweisen die Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen verändert, Geschäftsindikatoren beeinflusst und die grundlegende Struktur der Arbeit umgestaltet haben, oft auf überraschende Weise. Zwar sind wir uns weitgehend einig, dass die COVID-19-Pandemie diese Trends beschleunigt, doch wir begreifen erst allmählich, was verteilte Arbeit wirklich bedeutet und wie ihre Beziehung zum Wachstum zu sehen ist.

Auf den folgenden Seiten erfahren wir, was einige Führungskräfte und Wissenschaftler über die Auswirkungen der verteilten Arbeit auf Menschen, Kunden und Unternehmen gelernt haben und welche Fragen sie noch beantworten müssen.

# AUSWIRKUNGEN AUF DIE MENSCHEN

Im Rückblick ist das Jahr 2020 vor allem dadurch herausragend, weil sich innerhalb weniger Tage das Leben von Millionen von Menschen als Reaktion auf eine Bedrohung verändert hat, die zuvor weitgehend theoretisch war. Sie haben ihre Arbeits- und Lebensweise radikal verändert. Sie begannen, neue Technologien zu nutzen, sowohl in ihrem privaten als auch in ihrem beruflichen Umfeld. Sie fanden völlig neue Wege, miteinander in Verbindung zu treten und Kunden zu bedienen.

Es steht außer Frage, dass diese Zeit für viele belastend, ja sogar traumatisch ist. Im September berichtete der U.S. National Council for Behavioral Health, dass die Nachfrage nach Verhaltensgesundheitsdiensten zunahm, wobei 52 % der Organisationen für Verhaltensgesundheit einen Anstieg der

Nachfrage nach Diensten feststellen konnten.<sup>2</sup> Als Reaktion darauf berichteten Führungskräfte, dass sie mehr Zeit mit den Mitarbeitern verbringen, mehr Managementschulungen durchführen, Kommunikation und Programme zur flexiblen Zeitplanung anbieten, mehr freie Zeit genehmigen und sogar, wenn möglich, Termine ändern.

## Überarbeitung auf dem Vormarsch

Insgesamt betrachtet sind die Anzeichen für Überarbeitung besorgniserregend. Humanyze, ein Unternehmen für Arbeitsplatzanalysen mit Sitz in Boston, MA, berichtet, dass der Chat-Datenverkehr seit Beginn der Pandemie um das 16-Fache, die E-Mail-Nutzung um 63 % und die Zahl der Meetings in einer Reihe von weltweit tätigen Unternehmen um 70 % gestiegen ist. President Ben Waber: „Die Menschen können dieses Arbeitsniveau im Allgemeinen für ein paar Wochen durchhalten, aber die Daten zeigen ganz klar, dass das Produktivitätsniveau ab einem Zeitraum von einem Monat allmählich sinkt.“





Es ist jedoch nicht nur das Arbeitspensum, auch die Art der Arbeit trägt zur Ermüdung bei. „Ich denke, für viele Menschen ist die Arbeit zu Hause viel anstrengender als in einem Büro oder an einem anderen Arbeitsplatz“, so Randy Howder, Principal und Managing Director bei Gensler. „Jemand hat mir gesagt, dass die menschliche Kommunikation zur Hälfte von Körpersprache geprägt ist. Wenn Sie nur ein Bild auf einem Bildschirm sehen, muss Ihr Gehirn härter arbeiten als wenn Sie persönlich anwesend wären. Wir fühlen uns also erschöpft und ausgelaugt, und ich denke, das hat wirklich Auswirkungen. Es muss noch einiges getan werden, um das herauszufinden. Vielleicht gleicht es sich in einer hybriden Umgebung von selbst aus. Aber die Leute berichten, dass sie einfach total erledigt sind.“

### **Jüngere und neuere Mitarbeiter spüren die Auswirkungen auf unterschiedliche Art und Weise**

Die Auswirkungen variieren auch je nach Rolle und Beschäftigungsdauer innerhalb der Unternehmen. Manager haben in der Regel mehr Ressourcen zur freien Verfügung als Nachwuchskräfte. Sie können tendenziell auch auf längere und wertvollere Beziehungen zurückblicken als ihre neueren Kollegen. Randy Howder von Gensler berichtet: „Einer meiner Kollegen drückte es so aus: ‚Als wir das Büro am 13. März verlassen haben, war unser

Konto auf der Beziehungsbank voll und jetzt zehren wir diese Mittel auf.‘ Aber die jüngeren Leute müssen sich diesen Beziehungsschatz erst aufbauen und ihre Quelle der Beziehungen sprudelt noch nicht. Sie versäumen es, ihre persönlichen Netzwerke aufzubauen. Ihnen fehlen Mentoren. Sie lernen nicht die Umgangsregeln im Büro und erfahren nicht, was ihnen hilft, ihre Karriere voranzubringen.“

### **Zeitplan-Flexibilität kann Vielfalt und Integration unterstützen**

„Die Tatsache, dass einige Menschen nun ihre Arbeitszeiten und -orte besser auf ihre persönliche Situation abstimmen können, wird letztlich die Vielfalt und Integration stärker fördern als frühere Arbeitsweisen“, meint Hao Ko, Principal und Managing Director bei Gensler. „Unsere Branche ist bekanntermaßen schwierig für Frauen und hat Minderheiten, historisch gesehen, nicht sehr stark berücksichtigt“, sagt er. „Die Architekturbranche ist bekannt für lange Arbeitszeiten und geringe Vergütung. Es ist nicht so leicht, für ein paar Jahre auszusteigen, um eine Familie zu gründen oder wegen anderer Verpflichtungen einen Kundentermin zu verschieben.“

Gleichzeitig sagt Lisa Campbell, CMO von Autodesk: „Von zu Hause aus zu arbeiten hat viele Unterschiede ausgeglichen. Mehr Menschen fühlen sich verbunden und können teilen. Ihnen fehlen jedoch die menschlichen und persönlichen



Verbindungen. In Zukunft werden wir eine hybride Umgebung haben. Einige Unternehmen haben angekündigt, dass sie ganz virtuell oder primär virtuell vorgehen werden. Das bedeutet, dass Sie nun die Wahl haben, wenn Sie von zu Hause aus arbeiten wollen. In einigen Fällen wollen Unternehmen das Büro zu einem anderen Zweck umgestalten und zu einem Ort der Zusammenarbeit machen, statt zu einem Ort, an dem man jeden Tag an einem Schreibtisch sitzt. Wir bauen jetzt also eine Reihe von Fähigkeiten für die Zukunft der Arbeit auf und werden sie verfeinern, denn der neue Normalzustand wird eher eine hybride Erfahrung sein.“

Die COVID-19-Pandemie hat die Frauen im Arbeitsleben besonders hart getroffen. Einem kürzlich veröffentlichten Bericht des Center for American Progress zufolge sind „im September [2020] viermal so viele Frauen wie Männer aus dem Erwerbsleben ausgeschieden, und zwar etwa 865.000 Frauen im Vergleich zu 216.000 Männern.“<sup>3</sup> Das McKinsey Global Institute berichtet darüber hinaus, dass „Frauen – insbesondere afroamerikanische Frauen – während der COVID-19-Krise mit größerer Wahrscheinlichkeit entlassen oder beurlaubt worden sind, was ihre Karriere zum Stillstand gebracht und ihre finanzielle Sicherheit gefährdet hat.“<sup>4</sup>

Gleichzeitig haben sich durch die Fernarbeit und die räumliche Nähe einige Arbeitsplatznormen in Bezug auf die Trennung von Arbeit und Privatleben geändert. Im März 2017 wurde ein

BBC-Interview mit Professor Robert E. Kelly über das politische Klima in Südkorea zu einer Internet-Sensation, als Kellys Kinder unerwartet in sein Büro platzten und sowohl Heiterkeit als auch Diskussionen über die sehr unterschiedlichen Erwartungen an berufstätige Eltern auslösten.

Die Erfahrung von Robert E. Kelly ist heute jeden Tag auf der ganzen Welt gang und gäbe. Kinder, Haustiere, Ehepartner, Mitbewohner und Familienmitglieder erscheinen regelmäßig – versehentlich oder aus einem anderen Grund – in Videokonferenzen. Eine Tatsache, die für die Eltern Stress erzeugt, für einige jedoch positive Folgen hatte. „Ich habe das Gefühl, dass ich die Leute in meinem Team jetzt besser kenne als je zuvor“, sagt Lisa Campbell von Autodesk. „Ich habe ihre Kinder, ihre Ehepartner und ihre Haustiere kennengelernt, und das begrüßen wir sehr. Vor COVID-19 galt es als schreckliche Störung, und die Menschen waren frustriert darüber. Und jetzt lachen wir alle und sagen: ‚Hey, ich kenne die Namen ihrer Kinder. Ich habe ihre Halloween-Kostüme gesehen.‘“

Gleichzeitig fühlt sich nicht jeder wohl dabei, persönliche Informationen gleichermaßen an Kollegen weiterzugeben, egal unter welchen Umständen. Zoom und andere Videokonferenzlösungen verfügen über Hintergrundoptionen, die für einige ein gewisses Maß an Privatsphäre bieten, während es anderen unangenehm ist, ihre Kameras überhaupt einzuschalten. Dies ist nur ein



Beispiel für die Komplexität, die Unternehmen berücksichtigen müssen, wenn sie neue digitale Normen festlegen und Kompromisse zwischen einheitlichen und personalisierten Ansätzen für die digitale Interaktion eingehen.

Die Zuteilung von Raum und Ressourcen – vom Eckbüro bis zur Bürozelle – sendet Signale über Macht aus, die der Flachbildschirm nicht vermittelt. „Aber“, so Randy Howder von Gensler, „diese virtuelle Verbindung hat auch ihr Gutes, da sie die Hierarchien abgeflacht hat, weil sich alle auf dem Bildschirm in der gleichen Dimension befinden. In unseren Teams habe ich beobachtet, dass das Fehlen der Körpersprache teilweise gut ist, weil die Signale von Macht und Kontrolle etwas gedämpft werden. Mir ist aufgefallen, dass sich jüngere Menschen mehr zu sagen trauen oder sich mit dem Medium wohler fühlen.“

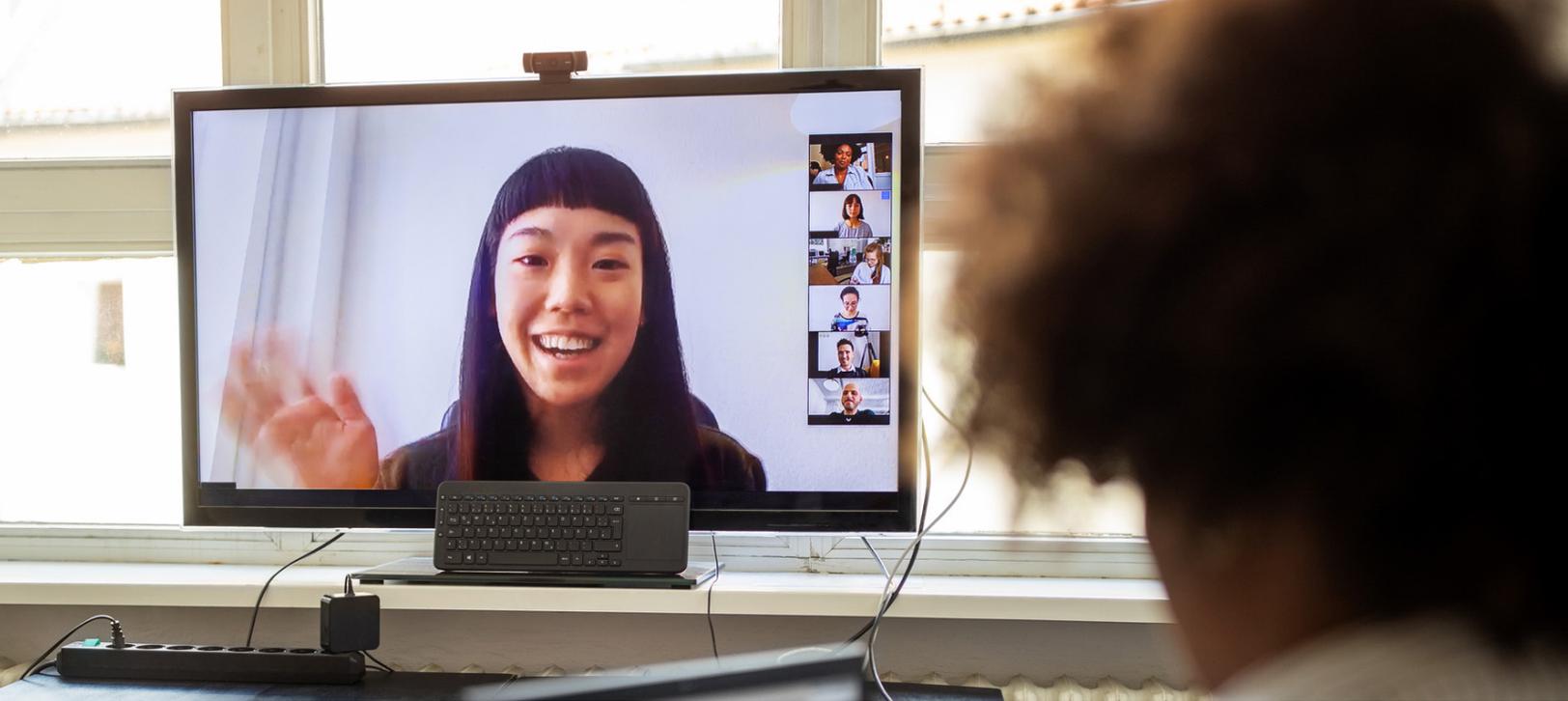
### **Anpassungsfähigkeit ist nicht gleich Widerstandsfähigkeit**

Auch wenn die Menschen ihre Fähigkeit unter Beweis gestellt haben, selbst eine anhaltende Krise zu meistern, gibt es einen Unterschied zwischen Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit von Unternehmen, die Anforderungen unvorhersehbarer, signifikanter Veränderungen zu unterstützen und zu skalieren. Eine der

auffälligsten Entdeckungen des vergangenen Jahres ist der Grad der Anpassungsfähigkeit, den Menschen auf der ganzen Welt gezeigt haben. Sie haben sich der größten Herausforderung des letzten Jahrhunderts, wenn nicht länger, gestellt.

Doch Anpassungsfähigkeit ist nicht dasselbe wie Widerstandsfähigkeit. In einem kürzlich erschienenen Artikel der Wissenschaftsjournalistin Tara Haelle wird eine andere Dynamik beschrieben – eine „Spitzenkapazität“, die nun erschöpft ist. „In diesen ersten Monaten“, schreibt sie, „nutzte ich, wie die meisten anderen im Land, die ‚Spitzenkapazität‘, um zu funktionieren, wie es Ann Masten, Ph.D., eine Psychologin und Professorin für Kindesentwicklung an der Universität von Minnesota, nennt.“

„Die Spitzenkapazität ist eine Sammlung von adaptiven Systemen – geistiger und körperlicher Art –, auf die der Mensch für das kurzfristige Überleben in akuten Stresssituationen, wie zum Beispiel Naturkatastrophen, zurückgreift. Naturkatastrophen ereignen sich jedoch nur innerhalb kurzer Zeiträume, auch wenn die Erholung oft langwierig ist. Bei Pandemien verhält es sich anders: Die Katastrophe selbst erstreckt sich auf unbestimmte Zeit.“<sup>5</sup>



Das Konzept der „Spitzenkapazität“ ist nicht nur aus Sicht der Menschen wichtig, sondern auch aus Sicht der Unternehmen, weil es die sekundären Risiken längerer Störungen und Unsicherheiten aufzeigt – Burnout, Fehler und geschwächte Team- und Kundenbeziehungen. Die Lösung – sowohl aus Sicht der Menschen als auch aus Sicht der Unternehmen – ist eine dreifache:

- Ermittlung der Bereiche, die für Team- und Kundenbeziehungen das größte Risiko darstellen,
- Einführung von Mechanismen zur Erneuerung und Stärkung dieser Risikobereiche und
- Schaffung der Infrastruktur für Mitarbeiter, Prozesse und Technologie, damit das Unternehmen in Zeiten anhaltender Unsicherheit gedeihen und wachsen kann.

Die Anpassungsfähigkeit des Menschen durch die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen zu unterstützen, erfordert Systeme, Prozesse, Technologien und neue Verhaltensnormen, die uns individuell und kollektiv besser auf das vorbereiten, was kommen mag.



## AUSWIRKUNGEN AUF KUNDEN UND PARTNER

Die Auswirkungen auf Kundenbeziehungen spiegeln teilweise die Dynamik von Mitarbeiterbeziehungen wider. Führungskräfte berichteten von häufigerer Kommunikation, beschleunigter Digitalisierung ehemals analoger Prozesse und sich verschiebenden Budgets und Prioritäten.

### B2B-Kunden bevorzugen Digitalisierung

Im Gegensatz zu den Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern wird die zunehmende Digitalisierung der B2B-Kundenbeziehungen allgemein positiv bewertet. Laut McKinsey Global Institute bevorzugen sowohl B2B-Käufer als auch -Verkäufer digitale Arbeitsweisen. „Mehr als drei Viertel der Käufer und Verkäufer geben an, dass sie jetzt die digitale Selbstbedienung und das menschliche Engagement aus der Ferne der persönlichen Interaktion vorziehen – eine Stimmung, die sich auch nach dem Ende der Lockdowns noch verstärkt hat.“ McKinsey nennt Sicherheit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit als Hauptgründe für die Präferenz der Kunden für digitale Kanäle: „Nur etwa 20 % der B2B-Käufer geben an, dass sie hoffen, zum persönlichen Verkauf zurückkehren zu können, selbst in Sektoren, in denen traditionell Außendienstmodelle dominieren, wie z. B. bei Pharma- und Medizinprodukten.“<sup>6</sup>

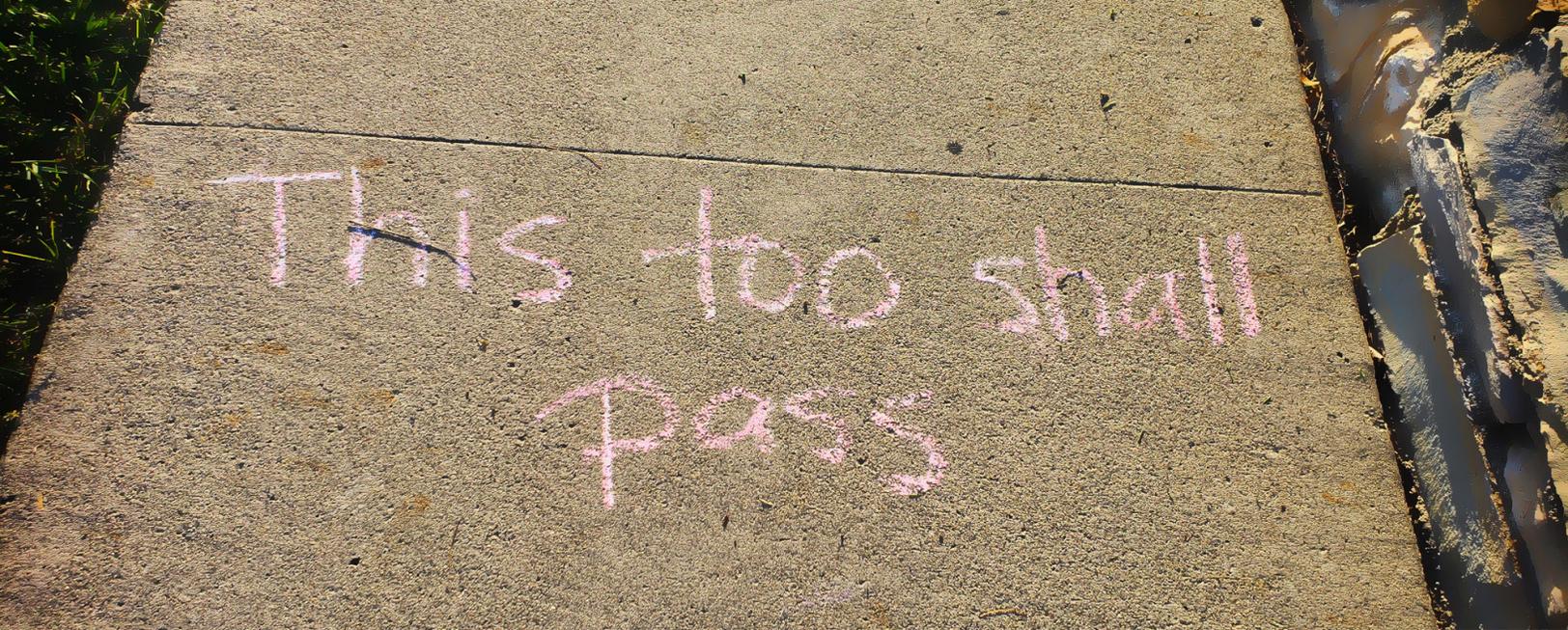
### Vertiefte Kommunikation

Als Antwort auf COVID-19, so McKinsey, „hat die Mehrheit der B2B-Unternehmen ihr Markteinführungsmodell von traditionell auf

digital umgestellt, wobei sie sich stark auf Video- und Online-Chats verlassen.“ Traditionelle, persönliche Interaktionen sind seit Beginn der Pandemie um 52 % zurückgegangen, während digitale Interaktionen per Videokonferenz und Online-Chats um 41 % bzw. 23 % zugenommen haben.<sup>7</sup>

Diesem Trend folgend sehen Führungskräfte eine Tendenz zu tieferen und häufigeren Diskussionen über Themen wie Sicherheit am Arbeitsplatz, Fragen der Versorgungskette sowie Industrie- und Markttrends. Dazu Ari Almqvist, Group Vice President, Growth and Innovation bei Moog: „Die große Veränderung für uns besteht darin, dass die Beziehungen zu Kunden und Partnern virtuell geworden sind. Ich habe mehr Kontakt zu unseren Kunden als früher.“

Gleichzeitig ist das Fehlen von persönlichen Interaktionen und Konferenzen eine Herausforderung für Unternehmen, die sich auf ein gewisses Maß an persönlichem Engagement verlassen oder dieses pflegen wollen. Als Reaktion darauf haben einige die Budgets und die Energie nicht nur auf virtuelle Veranstaltungen verlagert (weil sie wissen, dass die Videokonferenzmüdigkeit auch dort vorherrscht), sondern auch auf Erfahrungen im Homeoffice. Unternehmen wie Ad Age, LinkedIn und andere haben hybride Erlebnisse geschaffen, bei denen ein Paket an den Interessenten oder Kunden nach Hause geschickt wird. Es soll dort in Verbindung mit einer virtuellen Veranstaltung wie einem Kochkurs, einer Wein- und Käseprobe oder einem anderen Erlebnis genutzt werden, um die Kluft zwischen der digitalen und der physischen Welt zu überbrücken.



### **Schnelle Digitalisierung**

Die Art und Weise, wie Unternehmen und Kunden zusammenarbeiten, hat sich auf digitale Plattformen wie Zoom, Microsoft Teams, Mural und andere Tools verlagert. Bei Digital Natives ist dies zu erwarten, doch es war überraschend zu sehen, wie schnell sich einige ältere Führungskräfte, die an eher personenbezogene, hierarchische Ansätze gewöhnt waren, an diese Tools angepasst haben.

„Die Umstellung auf digitale Zusammenarbeit hat dem Management, den Bereichs- und Abteilungsleitern die Augen geöffnet“, so Baste Amble, CIO und IT Director bei Multiconsult. „Sie sehen, dass sie tatsächlich auf verschiedene Weise Geschäfte machen können. Wir hatten einen Fall, in dem ein Kunde sehr skeptisch war, eine gemeinsame Sitzung abzuhalten, um seine Lösung und sein Design gemeinsam online zu entwickeln. Das Team hat sich jedoch gut vorbereitet, sie haben das Meeting geleitet, und der Kunde war sehr beeindruckt und zufrieden. Sie hatten es schon einmal versucht und es hatte nicht funktioniert, aber dieses Mal hat es geklappt.“

Der nächste Schritt, so Amble, ist die Zusammenführung von mehr Kompetenzen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Digitale Werkzeuge werden dabei eingesetzt, um die Projektphasen miteinander zu verbinden,

sodass sie die Kunden während der gesamten Projektlaufzeit unterstützen können. Und er fügt hinzu: „Wir werden in Zukunft eine gewaltige Veränderung im Datenfluss und in der Art und Weise sehen, wie die Daten behandelt werden, und die Wertschöpfungskette als umfassender und nicht mehr nur fragmentarisch betrachten können.“

### **Mehr Unterstützung, weniger Verkauf**

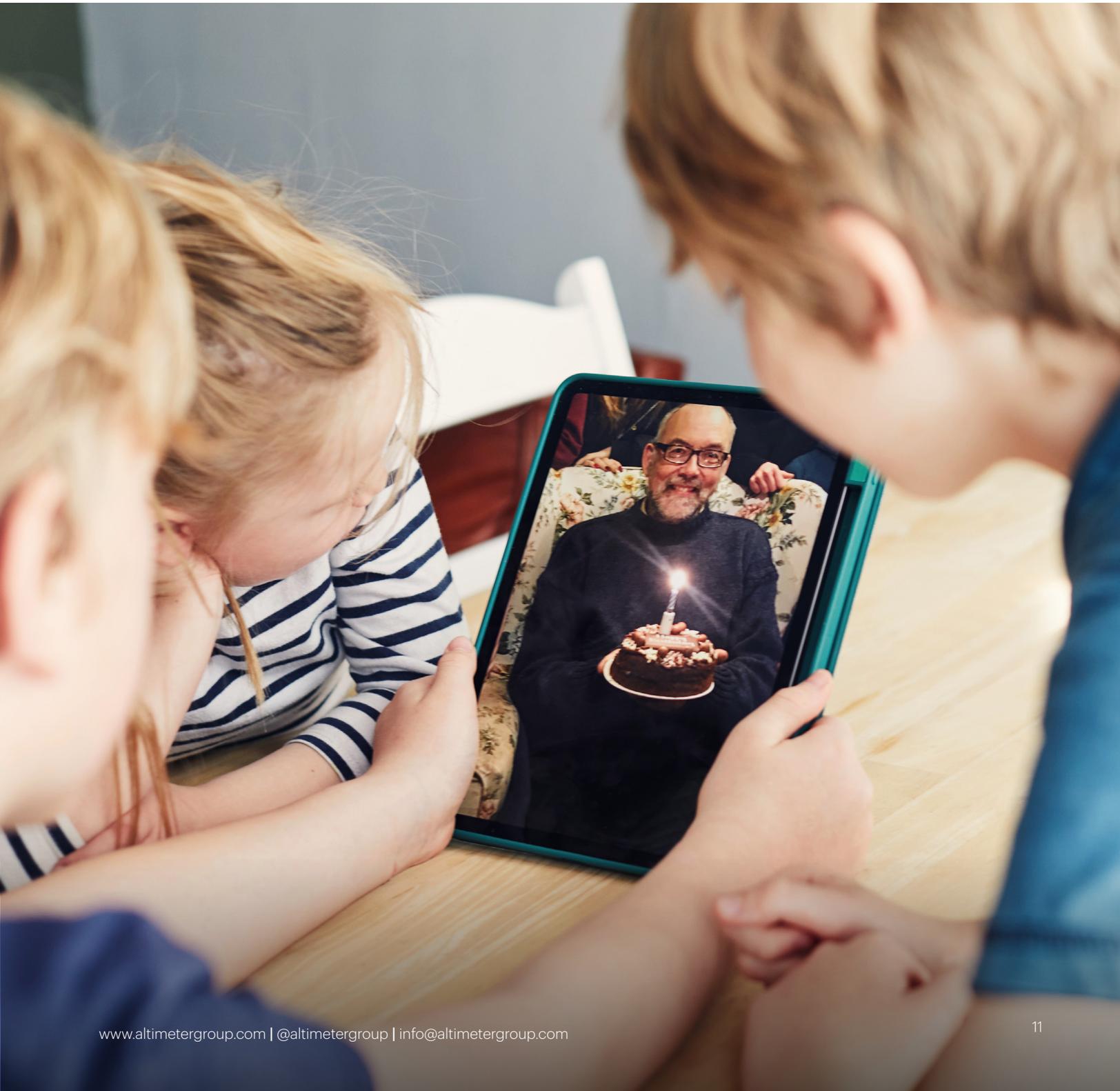
Eine andere Strategie bestand darin, Ressourcen zu bündeln, um Kunden auf neuartige Weise zu unterstützen. Lisa Campbell von Autodesk sagt: „Aktives Marketing und Nachfrageerzeugung wären unter diesen Umständen so, als würden wir uns völlig taub stellen. Wir mussten also einen Schritt zurücktreten und sagen: ‚Stellen wir uns besser darauf ein, womit unsere Kunden zu kämpfen haben, und fragen wir uns, was sie durchmachen.‘“

Infolgedessen, so sagt sie, „haben wir begonnen, einige Marketingprogramme dahingehend zu verlagern, wie wir unsere Kunden unterstützen können. Wir begannen mit Kunden aus den Bereichen Architektur, Ingenieurwesen und Bauwesen daran zu arbeiten, wie sie ihre Modelle in die Cloud verlagern können. Wir nahmen die Testsoftware für unsere Zusammenarbeitsprodukte und teilten allen mit, dass sie sie für einen Zeitraum von 60 bis 90 Tagen kommerziell nutzen könnten.“

Normalerweise tun wir das nicht – Testversionen sind nicht für die kommerzielle Nutzung gedacht. In der Regel ist sie 30 Tage kostenfrei, dann kaufen Sie das Produkt oder Sie kaufen es nicht. Aber jetzt befinden wir uns in einer Ausnahmesituation.“<sup>8</sup>

Der freie Zugang zu Tools während der Pandemie ist ein erster Schritt, aber er

garantiert nicht, dass die Kunden wissen, wie sie diese Werkzeuge benutzen können oder ob sie sie überhaupt einsetzen. Nutzungskennzahlen können einiges darüber aussagen, wo in diesem Spektrum sich die Kunden befinden und was sie infolgedessen möglicherweise benötigen. „Wenn ein Kunde beispielsweise“, fügt Campbell hinzu, „nach einer gewissen Zeit bestimmte





Funktionen unseres Produkts nicht genutzt hat, wissen wir, dass die Software nicht gut integriert wurde, und wir müssen Unterstützung anbieten.“

## AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN

Der globale Charakter der Pandemie – sowie ihre Dauer und Unvorhersehbarkeit – hatten unterschiedliche Auswirkungen und forderten zu unterschiedlichem Handeln in den Unternehmen auf. Alles, von Arbeitsplatznormen über Kommunikationsmethoden bis hin zu Kundenbeziehungen, ist in irgendeiner Form betroffen. Die Frage ist, inwieweit diese Auswirkungen dauerhaft sind und welche Veränderungen erforderlich sind, um die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen zu fördern.

### Verbindung von physischen und digitalen Umgebungen

Es mag vorteilhaft sein, in digitalen Umgebungen einige Signale stummzuschalten, doch bei anderen stellt sich dies schwieriger dar. Zum Beispiel fördert die visuelle und taktile Natur physischer Räume ein Gefühl für situationsbezogene Achtsamkeit – zu wissen, wo die Kollegen sind und, allgemein gesprochen, was am Arbeitsplatz passiert.

Diese Indikatoren fehlen oder unterscheiden sich in digitalen Umgebungen. Statt sich ständig der Umgebung bewusst zu sein, was durch ein Gespräch auf dem Flur oder ein beiläufiges Schwätzchen an der Kaffeemaschine unterstützt wird, erhalten Mitarbeiter im Homeoffice Informationen durch Push-Benachrichtigungen oder durch terminierte Meetings mit Kollegen. Diese Arten von Beziehungen oder „schwachen Bindungen“, wie sie der Stanford-Soziologe Mark S. Granovetter 1973 definierte, beziehen sich auf Bekannte oder Arbeitskollegen, mit denen wir nicht regelmäßig kommunizieren.<sup>9</sup> Umgekehrt beziehen sich „starke Bindungen“ auf Familienmitglieder, Freunde und enge Teammitglieder bei der Arbeit.

Dies ist nicht nur ein Wohlfühlfaktor. Laut einer aktuellen Studie der *Harvard Business Review* tragen kurze, oft zufällige Interaktionen zur Kooperations- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen bei.<sup>10</sup> Folglich müssen Unternehmen bewusst jene Bürointeraktionen kultivieren, die früher zufällig stattfanden, sei es durch virtuelle Kaffee- und Mittagspausen oder durch den Einsatz von Anwendungen zur Teambildung, wie zum Beispiel **Melting Pot** oder andere Methoden.

Ben Waber von Humanyze, Co-Autor der Studie der *Harvard Business Review*, hat beobachtet, dass die schwachen Bindungen seit Mitte



März 2020 um etwa 5 % zurückgegangen sind, was zwei oder drei Kollegen weniger entspricht, mit denen man in einer bestimmten Woche zu tun hat. „Das ist deshalb von Bedeutung, weil diese Indikatoren im vergangenen Jahr äußerst stabil waren“, so Waber. „Interessant ist jedoch die Art dieser Interaktionen. Vor dem 15. März 2020 waren es eher kurze Einzelgespräche über Slack oder andere Messaging-Anwendungen. Normalerweise handelt es sich dabei um Personen, mit denen Sie vielleicht ein paarmal pro Woche für 5–15 Minuten chatten.“

Nach dem 15. März haben sich diese Trends jedoch verschoben. Die Interaktionen verlagern sich stärker auf Personen in regelmäßigen, sehr großen Besprechungen – zum Beispiel ein stundenlanger Zoom-Call mit 20 bis 40 anderen Personen. „Vielleicht chatten Sie später in der Woche noch mit einer dieser Personen“, so Waber, „aber das ist viel eher geplant.“ Waber glaubt, dass dieses Phänomen ein Ergebnis der Bemühungen von Unternehmen ist, Menschen online zusammenzubringen. Die Daten bestätigen, dass sie Wirkung zeigen. Gleichzeitig warnt er davor, dass „diese Art von eher geplanten Interaktionen einen unverhältnismäßig hohen Prozentsatz der schwachen Bindungen ausmacht. Es hat nicht den Anschein, dass sie danach zu mehr Einzelgesprächen oder stärkeren Bindungen führen.“

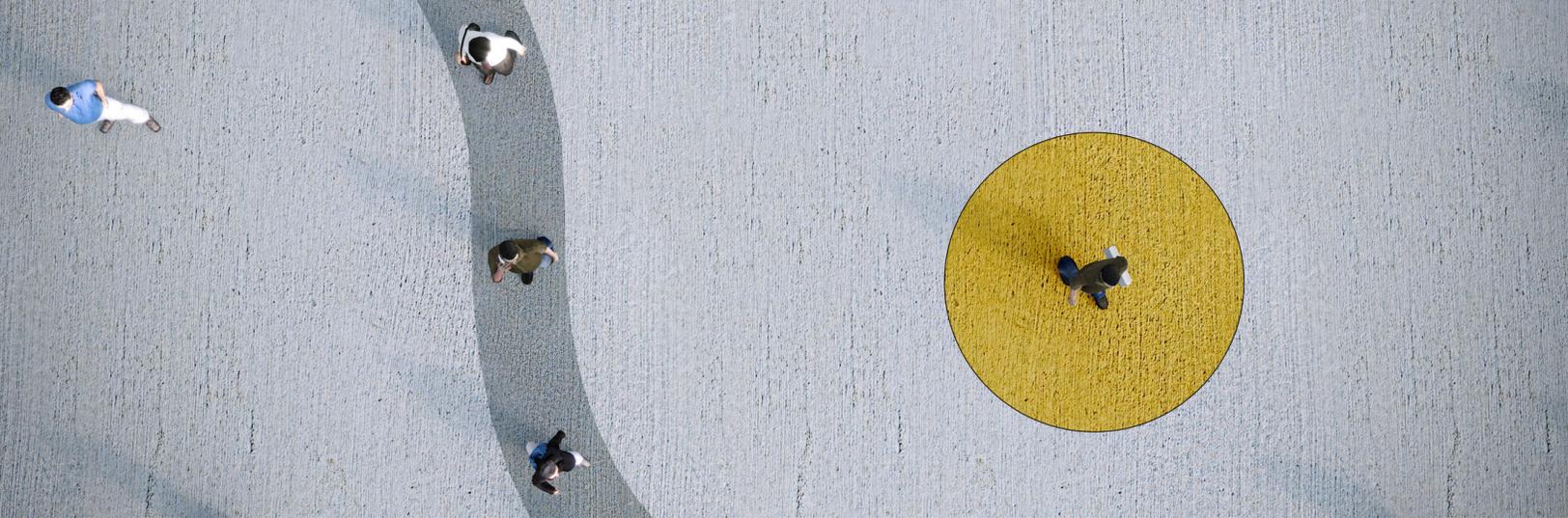
Damit Unternehmen in virtuellen Umgebungen widerstandsfähig bleiben, müssen wir Wege finden, all die beiläufigen Gespräche zu reproduzieren, die ein Gefühl des Zusammenhalts

und Vertrauens im Unternehmen fördern und wertvolle Informationen vermitteln, die sich auf Fristen, Kundenbeziehungen, Qualität und andere Leistungsindikatoren auswirken können.

Dies wird von entscheidender Bedeutung sein, wenn Unternehmen darüber nachdenken, wie, wo und wann sie ihre Mitarbeiter an einen zentralen Arbeitsplatz zurückholen können. Einige Unternehmen, wie Automattic, hatten noch nie ein Büro, doch dieses Modell ist möglicherweise nicht für jedes Unternehmen sinnvoll, insbesondere wenn es nicht vom ersten Tag an virtuell aufgestellt war. IBM, einer der Pioniere der Fernarbeit, beendete 2017 seine jahrzehntelange Politik und verwies auf die Agilität, die durch die Teamarbeit vor Ort entsteht.<sup>11</sup>

Das entscheidende Element sind die Daten. Mit weniger als einem Jahr Erfahrung in verteilter Arbeit vor dem Hintergrund einer globalen Pandemie, die praktisch jeden auf dem Planeten in irgendeiner Weise betrifft, gibt es noch keine Grundlage, auf der die Auswirkungen einer solch folgenschweren Entscheidung vorhergesagt werden könnten.

Aus Sicht der Änderungsverwaltung hat die Pandemie einige seit langem vertretene Theorien umgeworfen und andere bestätigt. Eine Überraschung für viele war die Geschwindigkeit, mit der sich praktisch jeder – unabhängig von Alter, Rolle oder Standort – an eine neue und ungewohnte Umgebung anpassen konnte. „Wir haben festgestellt, dass sich Menschen leicht anpassen können. Nicht nur die Hightech-Leute, sondern auch die Menschen, die älter und zurückhaltender sind, können sich anpassen“, so



Menno de Jonge, Director, Digital Construction bei der Royal BAM Group. „Wir haben beobachtet, dass die Menschen das Building Information Management (BIM) und andere Arten von Produkten problemlos annehmen. Wir müssen also herausfinden, warum das so ist.“

De Jonge und andere haben auch eine Zunahme des internen Mentoring erkannt, bei dem Menschen, die bei einer bestimmten Aufgabe oder Fähigkeit erfolgreich sind, anderen helfen können. „Das funktioniert viel besser, als wenn eine Führungskraft das macht“, sagt er. Außerdem erwartet er eine Zunahme der internen Experten im digitalen Bauwesen. Dies entspricht weitgehend den Konzepten des Reverse-Mentoring und des Praxislernens, die entstanden sind, weil ein Qualifikationsdefizit in der Fertigungsindustrie befürchtet wurde.<sup>12</sup>

### **Berücksichtigung des Kontexts bei der Leistungsbeurteilung**

Einer der sensibelsten Aspekte in der derzeitigen Situation ist die Frage, wie mit Leistungsüberprüfungen umgegangen werden sollte. Carmel Galvin, Chief Human Resources Officer bei Autodesk, sagt: „Wir haben mit unseren Managern viel intensiver darüber gesprochen, wie wir in diesen Zeiten über Leistung denken. Der Kontext ist wichtiger denn je, denn die Menschen haben mit allen möglichen unterschiedlichen Dingen zu tun.“

„Wir haben also versucht, mehr Gewicht auf den direkten Kontakt mit den Mitarbeitern zu

legen, ihre besondere Situation zu verstehen und sicherzustellen, dass dies bei der Leistungsbewertung berücksichtigt wird. Es ist auch wirklich wichtig, Mitarbeiter zu unterstützen – zum Beispiel, indem man sie mit anderen Teammitgliedern zusammenbringt. Als größtes Geschenk können wir den Menschen vermitteln, dass sie sich nicht schuldig fühlen müssen, wenn sie persönlichen Verpflichtungen nachkommen oder sich selbst, das Team oder das Unternehmen hinten anstellen.“

### **Förderung der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und Ideen für neue Geschäftsmodelle neuer Geschäftsmodelle**

Die Pandemie hat nicht nur das Wie, Wo und Wann unserer Arbeitsweise verändert, sondern auch einen grundlegenden Wandel des Was katalysiert. Restaurants haben sich auf Abholung und Zustellung eingestellt. Unternehmen der Beleuchtungsindustrie haben damit begonnen, PSA und verwandte Produkte herzustellen, was häufig erhebliche Änderungen in den Lieferketten, der Ausrüstung und den Herstellungsmethoden erforderlich macht. Die digitale Transformation hat sich beschleunigt. „Wir haben uns in den letzten fünf Monaten mehr verändert als in den letzten fünf Jahren“, ist nun häufig zu hören.

In der Tat berichtet die International Data Corporation (IDC), dass die Anstrengungen zur Umstellung von herkömmlichen lokalen Software-Anwendungen zu Cloud-Anwendungen „einen



seismischen Schub erhielten, als COVID-19 und der plötzliche Wechsel zur Arbeit im Homeoffice die Unzulänglichkeiten der bestehenden Software ins Rampenlicht rückte“. Einer kürzlich von IDC durchgeführten Umfrage zufolge „passen 75 % der Unternehmen derzeit ihre IT-Roadmaps an, um die Kosten der aktuellen Systeme zu senken, eine einfache Ausführung zu ermöglichen und betriebliche Effizienz bei der Finanzberichterstattung, dem Projektmanagement und der Erfahrung der Mitarbeiter zu erreichen“.<sup>13</sup>

Zugegeben, Widerstandsfähigkeit des Unternehmens ist nicht nur eine Funktion der menschlichen Anpassungsfähigkeit, sondern erfordert auch eine Technologie- und Prozessinfrastruktur. Wong Heang Fine, Group CEO der Surbana Jurong Group, einer globalen Beratungsfirma für Stadtentwicklung, Infrastruktur und verwaltete Dienste, glaubt, dass die Einführung von 5G ein enormes Potenzial für die vorrangig digitale Innovation freisetzen wird. Dies liegt zum einen daran, dass die Konnektivität weiterhin ein Thema ist, insbesondere in den Entwicklungsländern, und zum anderen daran, dass Unternehmen mit den neuen Technologien verschiedene Geschäftsmodelle erforschen können.

„5G kann Millionen von Geräten mit ultraschnellen Geschwindigkeiten unterstützen und hat das Potenzial, das Leben von Menschen auf der ganzen Welt zu verändern. So wie wir es sehen, ermöglichen uns 5G und andere neue Technologien, unseren Beruf in einer der Gig Economy entsprechenden Weise auszuüben.

Er fügt noch hinzu: „Junge Architekten und Ingenieure wollen heute nicht mehr für Großkonzerne arbeiten, sondern lieber ihr eigener Herr sein. Unternehmen wie wir, die weltweit agieren, können dadurch eine neue Generation von Architekten und Ingenieuren auf der ganzen Welt über eine von uns entwickelte digitale Plattform beschäftigen. Dies wird das Geschäftsmodell in den nächsten 15–20 Jahren grundlegend verändern. Wenn wir das Uber-Konzept nutzen und uns für den globalen Talentpool öffnen können, sind wir nicht auf die Kreativität der 16.000 Menschen beschränkt, die wir heute beschäftigen – wir werden der Welt gegenüber offener für neue Ideen. Das wird die neue Welt sein.“

# EMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Auswirkungen des vergangenen Jahres, die extreme Vielfalt der Umstände – in Verbindung mit unsicheren Bedingungen in der Industrie, der Wirtschaft, der Politik und der öffentlichen Gesundheit – machen es erforderlich, dass Führungskräfte ihr Denken in Bezug auf drei Faktoren überprüfen:

- Verbindung von analoger und digitaler Arbeit,
- Balance zwischen kurzfristiger Leistung und der Fähigkeit zur Skalierung und
- Kombination von Führung und die Betrachtung von Unternehmen und Interessengruppen als Ökosystem.

Dies sind keine Gegensätze. Die Menschen brauchen immer noch die persönliche Interaktion. Langfristige Widerstandsfähigkeit ist ohne kurzfristige Leistung irrelevant. Führungskompetenz wird in jedem Unternehmen oder Ökosystem immer eine wichtige Rolle spielen. Aber die Abstimmung dieser Faktoren wird für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit der Unternehmen entscheidend sein. Nachfolgend finden Sie eine Liste der wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen, die Führungskräfte bei ihrer Planung für die unmittelbare und längerfristige Zukunft berücksichtigen sollten.

## 1. Digitale Arbeitsplätze, verteilte Teams und verteilte Kundenbeziehungen erfordern einen anderen Führungsansatz.

Wie auch immer der Verlauf der Pandemie aussehen mag, digitale Teams und digitale Arbeit werden die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäfte abwickeln, wesentlich stärker beeinflussen. Sie erfordern andere Methoden der Zusammenarbeit, zwischenmenschliche Kommunikation, Indikatoren und Werkzeuge sowie einen stärker verteilten und vereinfachten Arbeitsbereich statt einer zentralisierten Befehls- und Kontrollmethode der Führung.

## 2. Verteilte Arbeit kann scheinbar Hierarchien abflachen, aber Geschwindigkeit und Umfang erfordern eine verteilte Entscheidungsfindung.

Für viele Unternehmen ist dies sowohl eine logistische als auch eine kulturelle Herausforderung – eine Herausforderung, die Technologie-, Prozess- und Führungsunterstützung erfordert, um eine Entscheidungsfindung in großem Maßstab zu ermöglichen. Darüber hinaus ist es entscheidend, sich sowohl auf die materiellen Aspekte (Tools, Konnektivität, Aus- und Weiterbildung) als auch auf die immateriellen Aspekte (flexible Arbeitszeiten, Einfühlungsvermögen, Zugänglichkeit und Betreuung) als wesentliche Voraussetzungen für das digitale Geschäft zu konzentrieren.

## 3. Die Aufrechterhaltung „schwacher Bindungen“ ist für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass die Anzahl und Art der Interaktionen im Unternehmen an digitalen und physischen Arbeitsplätzen unterschiedlich ist und dass es viel schwieriger ist, sie digital zu reproduzieren. Die Förderung kurzer Interaktionen, ob sie nun aus 15-minütigen Anrufen, dem Einsatz von Anwendungen für die Zusammenarbeit oder anderen Methoden bestehen, ist eine Möglichkeit, die Stabilität des Unternehmens zu stärken.

## 4. Für die Entscheidung darüber, wann, wo, wie und welche Arbeiten zu verteilen sind, brauchen wir Daten.

Für viele Unternehmen ist es verständlicherweise ein finanzielles Muss, die Betriebskosten zu senken, aber es ist auch wichtig, die Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die wachstumsfördernden KPIs zu überwachen.

## 5. Die Umstellung auf ein neues Geschäftsmodell steht bevor.

Das vergangene Jahr hat seltene Einblicke in die Bereiche größter Fragilität in Unternehmen, aber auch Gelegenheiten für echte Innovationen geboten. Der Schlüssel liegt darin, dieses Jahr als eine Investition in den Umgang mit Schwachstellen zu sehen und sich an verteilte Teams zu gewöhnen.

## DIE ZUKUNFT IST VERTEILT

Eine der kniffligsten Herausforderungen des vergangenen Jahres bestand darin, die Auswirkungen der Pandemie von den bereits wirkenden Marktkräften zu isolieren. Eine andere Herausforderung ist es, sich vorzustellen, wie das Leben nach COVID-19 aussehen könnte. Ob man nun glaubt, dass die Pandemie ein „schwarzer Schwan“ war – ein unvorhersehbares und schwerwiegendes Ereignis – oder der Beginn einer „neuen Normalität“, es ist klar, dass COVID-19 einige Trends beschleunigt, andere verlangsamt und Bereiche gesellschaftlicher, organisatorischer und geschäftlicher Fragilität aufgezeigt hat, die unsere Aufmerksamkeit erfordern.

Nicht alles liegt in unseren Händen. Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung, das makroökonomische Umfeld und natürlich der Verlauf der Pandemie sind Kräfte, die sich unserer Kontrolle entziehen. Die Wachstumschance liegt in unserer Fähigkeit, unser Denken zu erweitern, sodass wir digitale Räume gestalten können, die Arbeit wertschätzen, Menschen befähigen, Kreativität freisetzen, Widerstandsfähigkeit der Unternehmen aufbauen und uns in die Lage versetzen, als Kraft-Multiplikator für Kunden und für die Gesellschaft zu fungieren.



# SCHLUSSBEMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Dishman, Lydia. „No, Remote Work Isn't a ‚New‘ Perk — It's Been Around for About 1.4 Million Years“. Fast Company. 16. April 2019 (<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>).
- <sup>2</sup> National Council for Behavioral Health. „Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option“. 9. September 2020 (<https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/>).
- <sup>3</sup> Kashen, Julie; Glynn, Sarah Jane und Novello, Amanda. „How COVID-19 Sent Women's Workforce Progress Backward“. Center for American Progress. 30. Oktober 2020 (<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/>).
- <sup>4</sup> Coury, Sarah; Huang, Jess; Kumar, Ankur; Prince, Sara; Krivkovich, Alexis und Yee, Lareina. „Women in the Workplace 2020“. McKinsey. 30. September 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>).
- <sup>5</sup> Haelle, Tara. „Your ‚Surge Capacity‘ Is Depleted — It's Why You Feel Awful“. Elemental. 17. August 2020 (<https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c>).
- <sup>6</sup> Bages-Amat, Arnau; Harrison, Liz; Spillecke, Dennis und Stanley, Jennifer. „These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever“. McKinsey. 14. Oktober 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>).
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Weitere Informationen zu den Bemühungen von Autodesk, Kunden während der COVID-19-Pandemie zu unterstützen, finden Sie unter Etlinger, Susan. „Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times“. Redshift. 24. November 2020. (<https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/>).
- <sup>9</sup> Granovetter, Mark. „The Strength of Weak Ties“. American Journal of Sociology. Mai 1973 ([https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents)).
- <sup>10</sup> Weitere Informationen über das Konzept der „schwachen Bindungen“ und ihre Beziehung zur Unternehmensleistung finden Sie bei Bernstein, Ethan, et al. „The Implications of Working Without an Office“. Harvard Business Review. 15. Juli 2020 (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). Im Artikel wird außerdem erwähnt, dass mit anhaltendem Lockdown zwar ein rückläufiger Trend hin zum Niveau vor dem Lockdown eingesetzt habe, dieser aber nach wie vor ca. 10–20 % über der Normalität liege.
- <sup>11</sup> Kessler, Sarah. „IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office“. Quartz. 21. März 2017 (<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>).
- <sup>12</sup> Weitere Informationen zu Lösungsstrategien für das Qualifikationsdefizit in der Fertigungsindustrie finden Sie bei Dorfman, Peter. „How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19?“ Redshift. 9. Oktober 2020 (<https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/>).
- <sup>13</sup> International Data Corporation, „IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational“. 12. November 2020. (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220>).



## METHODIK

Die Grundlage dieses Forschungsberichts bilden sowohl Online- und Direktgespräche mit Experten, Fachleuten, Technologieanbietern, Investoren und anderen Personen in den Bereichen Architektur, Fertigung, Ingenieurwesen, Bauwesen, Immobilien, Medien und Unterhaltung sowie Konstruktion als auch Sekundärforschungen unter Zuhilfenahme relevanter und aktueller Bücher, Artikel und Nachrichten. Unser besonderer Dank gilt den folgenden Personen:

- Autodesk, Carmel Galvin, Chief Human Resources Officer; Lisa Campbell, Chief Marketing Officer
- Gensler, Randy Howder, Principal und Managing Director; Hao Ko, Principal und Managing Director
- Humanyze, Ben Waber, President und Co-Founder
- Microsoft Research, Mary L. Gray, Senior

- Principal Researcher; Fellow, Harvard Berkman Klein Center for Internet and Society; 2020 MacArthur Fellow
- Moog, Inc., Ari Almqvist, Group Vice President, Growth and Innovation
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Chief Digital Officer; Baste Amble, CIO und IT Director
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, Director, Digital Construction
- Surbana Jurong Private Limited, Wong Heang Fine, Chief Executive Officer

Alle Erkenntnisse und Analysen stellen unabhängige Forschungsarbeiten von Altimeter dar.

# ÜBER UNS



## Über Susan Etlinger, Senior Analyst

Susan Etlinger ist eine weltweit anerkannte Expertin auf dem Gebiet der digitalen Strategie mit Schwerpunkt auf künstlicher Intelligenz, Technologieethik und Daten. Neben ihrer Tätigkeit bei Altimeter ist sie Forschungsbeauftragte beim Centre for International Governance Innovation, einer unabhängigen, überparteilichen Denkfabrik in Kanada, und gehört dem "Speaker Program" des Außenministeriums der Vereinigten Staaten an. Sie wertet für Kunden die Auswirkungen der künstlichen Intelligenz und anderer moderner Technologien auf Unternehmen aus und ermittelt mit ihnen Anwendungsfälle, Chancen, Risiken und unternehmerische sowie kulturelle Erwägungen. Des Weiteren arbeitet sie mit Technologieanbietern an der detaillierten Ausarbeitung von Produktplänen und Strategien auf der Grundlage ihrer unabhängigen Forschungstätigkeit.

2019 wurde Susan Etlinger in die Liste „100 Brilliant Women in AI Ethics“ von Lighthouse3, einem strategischen Forschungsberatungsunternehmen mit Schwerpunkt auf künstlicher Intelligenz, aufgenommen. Ihr TED-Vortrag „What Do We Do With All This Big Data?“ wurde in 25 Sprachen übersetzt und über 1,3 Mio. Mal angesehen. Ihre Forschungsarbeiten werden in den Lehrplänen von Universitäten auf der ganzen Welt verwendet, und sie wurde in zahlreichen Publikationen erwähnt, darunter „The Wall Street Journal“, „The Atlantic“, „The New York Times“ und „BBC“. Susan Etlinger hat einen Bachelorabschluss in Rhetorik von der University of California in Berkeley, USA.

## Über Altimeter, a Prophet Company

Altimeter ist eine Forschungs- und Beratungsfirma im Besitz von Prophet Brand Strategy, die Unternehmen Hilfestellung beim Verstehen von und Reagieren auf technische Umbrüche bietet. Wir vermitteln Führungskräften in Unternehmen Erkenntnisse und Zuversicht, um in disruptiven Zeiten erfolgreich sein zu können. Neben der Veröffentlichung von Forschungsarbeiten bieten die Analytiker bei Altimeter Vorträge und strategische Beratung zu Trends auf den Gebieten Unternehmensführung, digitale Transformation, soziales Geschäft, Datenausfall und Strategien für die Content-Vermarktung.

## Über Autodesk

Autodesk entwickelt Software für Menschen, die kreativ tätig sind. Wenn Sie schon einmal ein PS-starkes Auto gefahren, einen riesigen Wolkenkratzer bewundert, ein Smartphone genutzt oder einen tollen Film angesehen haben, sind die Chancen groß, dass Sie eines der Endprodukte gesehen haben, die Millionen von Autodesk-Kunden mit unserer Software entworfen haben. Autodesk versetzt Sie in die Lage, grenzenlos kreativ zu sein. Wenn Sie mehr erfahren möchten, besuchen Sie uns auf [www.autodesk.de](http://www.autodesk.de) oder folgen Sie uns unter [@autodesk](https://twitter.com/autodesk).

## Über diese Serie

Mit der Notwendigkeit von Unternehmen, sich an eine neue und ungewohnte Realität anzupassen, wird der Ruf nach Strategien laut, die ihnen eine Position von Sicherheit, Widerstandskraft und Wachstum verleihen. Diese dreiteilige Serie befasst sich mit den grundlegenden Veränderungen, auf die wir uns infolge der COVID-19-Pandemie und anderer makroökonomischer, branchenspezifischer und technologischer Trends einstellen müssen. Außerdem stellt sie Führungskräften die wichtigsten Strategien vor und vermittelt Best Practices aus Expertenhand für die Bereiche Technologie, Arbeitsplatzsicherheit, Konstruktion und Unternehmensführung.

Der erste Bericht dieser Serie mit dem Titel „Wachstumsstrategien in einem neu gedachten Arbeitsumfeld“ konzentriert sich auf die Chance, die Rolle des Arbeitsplatzes als Motor für das Wachstum zu begreifen. Im zweiten Bericht stehen Personen im Mittelpunkt: Kunden, Mitarbeiter, Partner und andere Beteiligte. Im dritten Teil liegt der Schwerpunkt auf Innovationsstrategien und neuen Geschäftsmodellen.



## Offenlegung

DIESER AUFTRAGSFORSCHUNGSBERICHT WIRD VON AUTODESK GESPONSERT. AUTODESK KANN ZU DEN FORSCHUNGEN IN DIESEM BERICHT BEIGETRAGEN HABEN, DOCH STELLEN ALLE ERKENNTNISSE UND ANALYSEN UNABHÄNGIGE FORSCHUNGSARBEITEN VON ALTIMETER DAR.

## Berechtigungen

BEI DER CREATIVE COMMONS-LIZENZ HANDELT ES SICH UM ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES, DIE SIE UNTER [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/) EINSEHEN KÖNNEN.

## Haftungsausschluss

OBWOHL DIE IN DIESEM BERICHT VERWENDETEN INFORMATIONEN UND DATEN AUS QUELLEN STAMMEN, DIE ALS ZUVERLÄSSIG BETRACHTET WERDEN, WIRD KEINE GEWÄHRLEISTUNG, WEDER AUSDRÜCKLICH NOCH IMPLIZIERT, HINSICHTLICH DER VOLLSTÄNDIGKEIT, GENAUIGKEIT, ANGEMESSENHEIT ODER DER VERWENDUNG DIESER INFORMATIONEN GEGEBEN. DIE VERFASSEN UND ANDERE BETEILIGTE INFORMATIONEN- UND DATENBEREITSTELLER ÜBERNEHMEN KEINE HAFTUNG FÜR EVENTUELL ENTHALTENE FEHLER ODER AUSLASSUNGEN ODER FÜR DEREN AUSLEGUNGEN. ENTHALTENE VERWEISE AUF BESTIMMTE PRODUKTE ODER ANBIETER DURCH NENNUNG VON HANDELSNAMEN, MARKEN ODER ANDEREN ANGABEN STELLEN KEINE BILLIGUNG, EMPFEHLUNG ODER BEVORZUGUNG SEITENS DER VERFASSEN ODER ANDERER BETEILIGTER DAR UND DÜRFEN NICHT FÜR WERBE- ODER PRODUKTEMPFEHLUNGSZWECKE VERWENDET WERDEN. DIE HIER GEÄUSSERTEN MEINUNGEN KÖNNEN OHNE ANKÜNDIGUNG GEÄNDERT WERDEN.

Altimeter, a Prophet Company

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104

[info@altimetergroup.com](mailto:info@altimetergroup.com)

[www.altimetergroup.com](http://www.altimetergroup.com)

@altimetergroup

415-363-0004