

Deloitte.

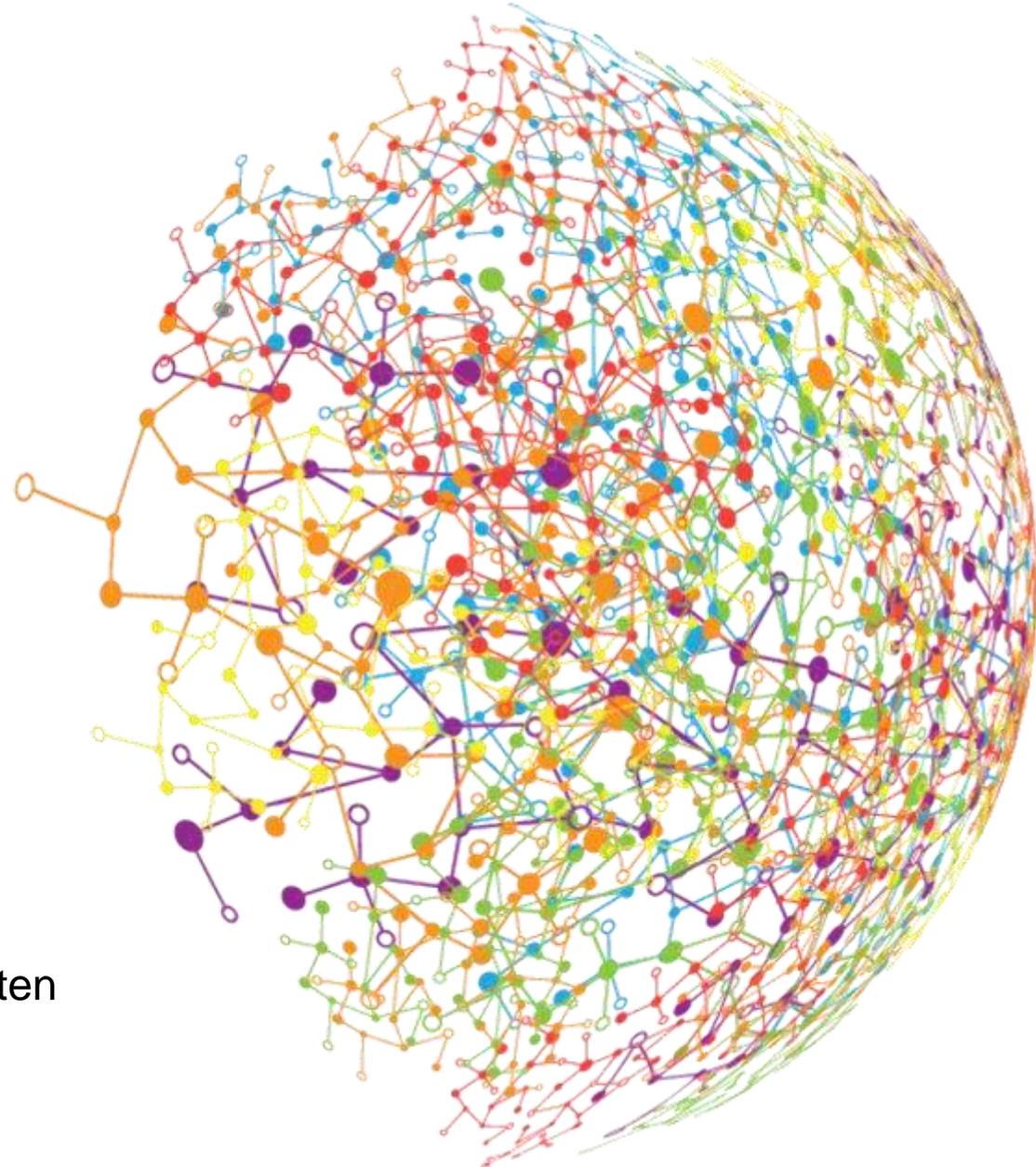
Auf dem Weg zu einer widerstands- fähigen Organisation

IM ANGESICHT VON
COVID-19

Zukunft der Arbeit

Möglichkeiten zum produktiven Arbeiten in unsicheren Zeiten

März 2020





Steuerung in unsicheren Zeiten

Eine Antwort zu COVID-19

Die Verbreitung des jüngsten Coronavirus hat die Notwendigkeit gezeigt, dass Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit erhöhen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden durch den **Einsatz virtueller Kollaborationswerkzeuge und -praktiken** sicherstellen müssen. Möglicherweise hat Ihr Unternehmen vor kurzem beschlossen - oder wird dies in Kürze tun - als Reaktion auf die Verbreitung des Virus alle Arbeiten virtuell durchzuführen. Was bedeutet das für Ihr Unternehmen? Ist dies eine kurzfristige Anomalie oder ein langfristiger Trend? Wie arbeitet Ihr Unternehmen in diesem neuen Umfeld weiter und wie schafft es Mehrwert?

Durch zukunftsfähiges Arbeiten erhöhte Widerstandsfähigkeit gewinnen

Unternehmen, die sich bereits auf die Zukunft der Arbeitspraktiken eingestellt haben, sind wahrscheinlich gut positioniert, um ihre Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten und schnell auf die veränderten Anforderungen von COVID-19 zu reagieren. In diesen Unternehmen werden die **Arbeit und die Belegschaft** durch ein Ökosystem virtueller Ressourcen, Technologien und Verhaltensnormen unterstützt. Die Arbeit ist als eine Sache definiert, die wir tun, und nicht als einen Ort, an den wir gehen. Infolgedessen können diese Unternehmen unter den **engen Zeitvorgaben dieser sich rasant entwickelnden Pandemie** eine **ganzheitliche Reaktion** einleiten.

Deloitte Erfahrungen

Wir sind an der Front und passen uns diesem neuen Umfeld an, genau wie unsere Kunden. Wir überdenken, **wo und wie Organisationen auf die Pandemie reagieren**. Wir haben Einblick in Unternehmen aus den meisten Sektoren und Regionen. Mit dieser Perspektive möchten wir einige **praktische Ideen darüber austauschen**, was Sie als Organisation, als Team und als Einzelperson kurz- und langfristig tun können, um sich in diesem dynamischen Umfeld anzupassen und weiterzukommen.

Auf COVID-19 antworten

Massnahmen in den folgenden Bereichen unterstützen bei der Erhöhung der Widerstandsfähigkeit der Organisation und der Aufrechterhaltung des virtuellen Geschäftsbetriebs

Menschen im Mittelpunkt

Stakeholder

Verstehen Sie die Wirkung von COVID-19 auf Mitarbeitende und Partner der zu unterstützenden Organisation. Bieten Sie direkte Unterstützung für die am stärksten betroffenen Gruppen an. Erstellen Sie massgeschneiderte Lösungen zur Unterstützung der spezifischen Bedürfnisse der einzelnen betroffenen Gruppen.

Virtuelles Arbeiten

Erweitern Sie virtuelle Arbeitsfunktionen mithilfe verfügbarer Tools und Best Practices für formelle und informelle Zusammenarbeit. Betrachten Sie die Verantwortung von Einzelpersonen, Teams und Führungskräften, um den Erfolg sicherzustellen. Erweitern Sie das Angebot an Technologien, die die virtuelle Zusammenarbeit unterstützen. Messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen

Siehe Folien 7-10 für weitere Hinweise.

Kommunikationssteuerung

Bauen Sie konsistente Kommunikationskanäle für Mitarbeitende und Partner auf. Halten Sie alle Interessengruppen auf dem neuesten Stand von relevanten Gesundheitsaktualisierungen, lokalen Auswirkungen und erforderlichen Verhaltensweisen. Seien Sie sich der Auswirkungen der Nachrichten auf Menschen ebenso wie auf Unternehmen bewusst.

Unterstützung für Helpdesks

Seien Sie sich bewusst, dass die Belegschaft fünf Generationen und unterschiedliche Ebenen der Technologie Affinität umfasst. Verbessern Sie die Unterstützung für virtuellen Hilfsmittel, um neue Arbeitsweisen zu ermöglichen. Schaffen Sie einen Unterstützungskanal, um mögliche Complaincethemen zu adressieren.

Kundenkommunikation

Strukturieren Sie Makro- und Mikro-Kundennachrichten zu Auswirkungen auf das Unternehmen und schulen Sie die Mitarbeitende in Bezug auf die Verbreitung und die Kanäle. Schaffen oder verbessern Sie Unterstützungskanäle, um vorübergehende Unterbrechungen zu bewältigen und zu überwinden.

Unternehmerische Bereitschaft

Zentraler Krisenstab

Massnahmen in der gesamten Organisation zu koordinieren

Überwachung der Regulierung & Gesundheitsinformationen

Überwachung der relevanten Gesundheits- oder Reisehinweise für jede Region.

Markt- und finanzielle Auswirkungen & Risiken

Analysieren Sie Änderungen in der Profitabilität und entwickeln Sie Notfallpläne, um sie zu mildern.

Transformationsfahrplan

Kurz-, mittel und langfristige Investitionen und Massnahmen aus der Krise.

Nutzung zukunftsfähiger Arbeit, um Resilienz zu erhöhen

Jede Organisation wird abhängig von ihrem Geschäft drei unterschiedliche Hebel ansetzen müssen, um das Rezept für die zukünftige Widerstandsfähigkeit zu schaffen

Arbeit



In einer digitalen Welt werden **Maschinen und Menschen** in die Lage versetzt, unabhängig voneinander und im **Einklang miteinander das zu tun, was sie am besten können**.

Unternehmen werden die Vorstellungen hinterfragen, dass die Arbeit an einem bestimmten physischen Ort ausgeführt werden sollte, indem sie nach Möglichkeiten suchen, **einige oder alle Arbeiten** durch Fortschritte in der Robotik, künstlicher Intelligenz, Cloud und anderen Technologien zu **digitalisieren**.

Da diese Automatisierung die Effizienz vorantreibt, werden sich die **Menschen auf Innovation, Kreativität und Problemlösung** konzentrieren.

Arbeitskräfte



Zukünftige Organisationen werden Menschen mit den **richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen identifizieren, anziehen und engagieren**, um ihre Ziele und Aufgaben zu erreichen.

Eine Organisation wird aus **vielen Arten von Mitarbeitenden** bestehen und Partner und andere wichtige Interessenvertreter überall auf der Welt einbinden.

Kontinuierliches Lernen wird die erforderliche Weiterqualifizierung der gesamten Belegschaft unterstützen, um dem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen.

Arbeitsplatz



Der zukünftige Arbeitsplatz wird die **physische und virtuelle Umgebung miteinander verschmelzen** und allen Arten von Mitarbeitenden, Auftragnehmern und anderen Interessengruppen eine einheitliche Arbeitgeberidentität bieten.

Personalisierte Erfahrungen werden die Menschen befähigen, in ihrer besten und ausgeglichsten Form zu sein.

Kollaborationswerkzeuge und -plattformen werden dynamische Arbeitsorte und asynchrone Zusammenarbeit unterstützen. Eine **agile Denkweise** wird die Norm sein, und Organisationen werden die Anpassungsfähigkeit über das Arbeitsverfahren stellen.

Deloitte Erfahrungen: Arbeit zeit- und raumunabhängig machen

Digitalisieren Sie Ihre Arbeit, um dynamische, ortsunabhängige Arbeitserlebnisse zu schaffen

Grad an Interdependenz

Teams und Gruppen

WIE WIR GEMEINSAM VOR ORT ARBEITEN

- Arbeit erfordert Menschen, die zusammenkommen, um zusammenzuarbeiten und Ergebnisse zu erreichen
- Arbeit ist nicht vollständig digitalisiert

WIE WIR ÜBERALL ZUSAMMENARBEITEN

- Digitale Anwendungen und Hardware ermöglichen die Zusammenarbeit von überall aus
- Der Arbeitsbereich ist für Audio, Video, Echtzeit-Zusammenarbeit optimiert
- Klare Zeiten für die Zusammenarbeit definiert

Individuelle Akteure

WIE WIR UNABHÄNGIG VOR ORT ARBEITEN

- Arbeit abhängig von Maschinen, Anlagen und/oder Technologien an einem bestimmten Standort
- Asynchrone Teilnahme wird gefördert
- Arbeit ist nicht vollständig digitalisiert

WIE WIR ÜBERALL UNABHÄNGIG ARBEITEN

- Digitale Anwendungen und Hardware ermöglichen die Zusammenarbeit von überall aus
- Arbeiten von überall mit begrenzter oder zeitweiliger Konnektivität
- Asynchrone Teilnahme wird gefördert

Fester Arbeitsplatz

Dynamischer Arbeitsort

Grad der Mobilität

Remote- und virtuelles Arbeiten für Einzelpersonen



Die Verhaltensweisen jedes Einzelnen sind entscheidend für die effektive virtuelle Zusammenarbeit.

HÄUFIG KOMMUNIZIEREN

- Stellen Sie offene Gesprächskanäle her, einschliesslich einer häufigen Kommunikation mit Ihrem Team und einer offenen Kommunikation mit Ihren Kunden.
- Planen Sie jeden Tag Zeit für informelle soziale Interaktionen.

EFFEKTIV ARBEITEN

- Legen Sie wenn möglich einen dezidierten Arbeitsbereich Zuhause fest.
- Etablieren Sie eine Routine, die für Sie und Ihren Zeitplan funktioniert.
- Markieren Sie «Fokuszeit» in Ihrem Kalender nach Bedarf.

HILFSMITTEL NUTZEN

- Nutzen Sie Tools für die Zusammenarbeit:
 - Virtuelle Meetings und Videokonferenzen
 - SMS- und Messaging-Anwendungen
 - Virtuelle Arbeitsbereiche
- Kommunizieren Sie telefonisch, insbesondere wenn E-Mail und Messenger nicht ausreichen.

ZUGÄNGLICH SEIN

- Bleiben Sie telefonisch und über andere Technologien erreichbar.
- Bleiben Sie «Sichtbar»; wenden Sie sich proaktiv an Ihr Team und lassen Sie es wissen, dass Sie verfügbar sind.
- Scheuen Sie sich nicht, am Ende des Tages "herunterzufahren".

ERWARTUNGEN PRÜFEN

- Überprüfen Sie Ihre Leistung regelmässig mit der Teamleitung.
- Suchen Sie häufiges Feedback zur Arbeitsweise; nutzen Sie die Wege, die für Ihr Team funktionieren.

ALLGEMEINE TIPPS

- Stellen Sie sich darauf ein, Mitarbeitenden mit unterschiedlichem technischen Wissen Unterstützung anzubieten, um ihre Arbeitsweise und das Umfeld einzurichten.

Remote- und virtuelles Arbeiten für Teams



ERWARTUNGEN

- Führungskräfte sollten die Verantwortlichkeiten der Teammitglieder überprüfen und aktualisieren, um die Klarheit der Rollen und Ziele zu sichern
- Die Diskussion sollte auch Erreichbarkeit, Reaktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit beinhalten.

KOMMUNIKATION

- Alle Teammitglieder sind dafür verantwortlich, eine offene und konsistente Kommunikation hinweg sicherzustellen und Konflikte und potenzielle Missverständnisse effektiv und zeitnah zu lösen.
- Mehr kommunizieren, da virtuelles Arbeiten zunächst ein gewisses Mass an Überkommunikation erfordert, um sicherzustellen, dass alle engagiert sind.

VIRTUELLE TECHNOLOGIE

- Nutzen Sie verschiedene Technologietools für die Zusammenarbeit.
- Verwenden Sie den richtigen Kanal, um sicherzustellen, dass Ihre Nachricht empfangen wird – manchmal ist Telefon effektiver als Chat; sensible oder persönliche Angelegenheiten sollten wenn immer möglich in persönlichen Gesprächen besprochen werden.

CHECK-INS

- Teamleiter sollten häufige Check-Ins planen, um Anliegen zu besprechen, herauszufinden was gut läuft und worauf sie bei der Remotearbeit weiter aufbauen können.
- Psychische Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sollten eng kontrolliert werden, da diese bei Remote-Arbeiten häufiger leiden.

RISIKOBEREICHE

- Stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder mit relevanten Richtlinien vertraut sind, einschliesslich der Vertraulichkeit sowie Computer- und Datensicherheitsrichtlinien.
- Stellen Sie notwendige Technologie (z. B. Laptop, Mobiltelefon, Heimnetzwerk, VPN/Verschlüsselung) bereit, sofern noch nicht verfügbar.

ALLGEMEINE TIPPS

- Achten Sie bei der Organisation von Besprechungen auf Teilnehmende aus verschiedenen Zeitzonen.
- Bitten Sie Experten, ihre Ideen und Tipps zu teilen, wie Sie Kunden kontinuierlich exzellenten Service bieten können, während Sie remote arbeiten.

Remote- und virtuelles Arbeiten für Führungskräfte



ROLLENMODELL

- Führungskräfte sollten virtuelles Arbeiten vorleben.
- Ermöglichen Sie das Arbeiten aus der Ferne und schätzen Sie, was es für den Einzelnen und das Unternehmen ermöglicht.
- Arbeiten Sie selbst virtuell, um Mitarbeitende an anderen Arbeitsorten zu verstehen und besser zu unterstützen.

LEISTUNG

- Stellen Sie die weit verbreitete Wahrnehmung in Frage, dass «Präsenzzeit» oder Sichtbarkeit im Büro gleichzusetzen ist mit Produktivität.
- Geben Sie sofortiges Feedback, wenn etwas nicht gut funktioniert; helfen Sie, die Entwicklung schlechter Gewohnheiten zu verhindern.

PERFORMANCE MESSEN

- Bewerten Sie Leistungen häufig im Rahmen eines kontinuierlichen Performance Managements.
- Setzen Sie regelmässige Check-ins mit Teammitgliedern auf, um Feedback zu geben und zu erhalten.

KULTUR

- Stellen Sie die gemeinsame Verantwortung von Mitarbeitenden und Führungskräften für den Erfolg des virtuellen Arbeitens heraus.
- Fordern Sie Mitarbeitende im Homeoffice auf, sich am Ende des Arbeitstages zurückzuziehen und eine angemessene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aufrechtzuerhalten.

TECHNOLOGIE

- Nutzen Sie Tools und Technologien für die Zusammenarbeit, um effektiv als Team zu arbeiten.
- Seien Sie so flexibel wie möglich bei den Vorgaben – erlauben Sie jedem Team, seinen eigenen Ansatz innerhalb der Unternehmensrichtlinien zu definieren.

ERWARTUNGEN MANAGEN

- Kennen Sie die Erwartungen externer und interner Stakeholder sowie der Erwartungen jedes Teammitglieds und der anderen Teams.
- Verstehen und kommunizieren Sie, dass ein Vertrauensverhältnis, Respekt, offene Kommunikation und klar definierte Ergebnisse für den Erfolg unerlässlich sind.

Erfolgreiche virtuelle Meetings



TEILNEHMER ACHTEN

- Überlegen Sie, wen Sie zu Besprechungen einladen, ob die Teilnahme wirklich nötig ist, in welcher Zeitzone sie sind und wer ausserhalb der normalen Arbeitszeit arbeitet.
- Bitten Sie alle Teilnehmer, gegenüber den anderen Teilnehmern rücksichtsvoll zu sein, indem sie rechtzeitig an der Sitzung teilnehmen.

VORBEREITET SEIN

- Senden Sie relevante Materialien im Voraus, ernennen Sie einen Besprechungskordinator und testen Technologie soweit wie möglich im Voraus.
- Bitten Sie alle Teilnehmenden, Kopfhörer und Bildschirmschutz zu verwenden, falls sie im öffentlichen Raum teilnehmen.

INKLUSIV SEIN

- Ermutigen Sie alle Teilnehmenden ihre unterschiedlichen Stärken und Lernstile einzubringen.
- Ermutigen Sie die Teilnehmenden, ihre Ideen zu teilen.
- Identifizieren und beheben Sie Barrierefreiheitsprobleme.
- Verteilen Sie Notizen nach der Besprechung.

INTERAKTION FÖRDERN

- Legen Sie Grundregeln fest, die Interaktion und Engagement fördern, einschliesslich Fragemöglichkeiten, Umfragen, Pausen für Fragen oder Technologieprobleme (d. h. schlechter Verbindung).
- Minimieren Sie die Besprechungsdauer, und maximieren Sie die Interaktion. Bitten Sie die Teilnehmer, Multitasking zu vermeiden.

KOLLABORATIV SEIN

- In einer virtuellen Umgebung können Meinungsverschiedenheiten verstärkt werden. Setzen Sie sich das gemeinsame Ziel, verschiedene Perspektiven zu fördern, ihnen zuzuhören und darauf zu reagieren.
- Stellen Sie klar, dass die Zusammenarbeit im Anschluss fortgesetzt werden sollte, welche Kanäle dafür zur Verfügung stehen und welche konkreten Aufgaben anstehen.

"PRÄSENT" SEIN

- Video ist der beste Weg, um in Verbindung zu bleiben – egal wie weit man entfernt ist. Bei der Verwendung von Videos sind die Teilnehmer eher bereit, Ablenkungen auszuschalten und sich stärker einzubringen.
- Räumen Sie typische Bedenken bei Videobesprechungen aus, z.B. die Notwendigkeit, "kamerabereit" zu sein oder den Hintergrund zu verbergen.

Ideen für die Zukunft der selbstständigen und gemeinsamen Arbeit in Teams



WIE ICH ARBEITE (UNABHÄNGIG)

Stellen Sie sich vor...

- Sie könnten arbeiten von überall, jederzeit, auf Ihren persönlichen oder vom Unternehmen bereitgestellten Gerät(en).
- Ihre Rolle in jeder Entscheidung in ihrem Team ist für Sie und andere klar.
- Sie finden schnell und unkompliziert alle Informationen, die Sie für Ihre Arbeit benötigen.
- Sie könnten andere Arbeiten sehen, um daraus zu lernen, und sicherstellen, dass Sie diese Arbeit nicht wiederholen.
- Sie könnten einige Ihrer routinemässigen und nebensächlichen Arbeiten automatisieren.
- Sie könnten der Vorkämpfer sein, um die Arbeitsweise Ihres Unternehmens zu verändern, schnellere Innovationen voranzutreiben und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

WIE UNSER TEAM ARBEITET (ECHTZEIT)

Stellen Sie sich vor...

- Jedes Treffen hätte eine gemeinsame Agenda, die befolgt würde.
- Die Sitzungsnotizen jeder Sitzung stünden direkt nach Abschluss der Sitzung in einem gemeinsamen Format zur Verfügung.
- Alle an einer Sitzung beteiligten Personen könnten sich sehen, um durch Gestik, Mimik und andere visuelle Hinweise besser zu kommunizieren.
- Ihr Team würde keine Zeit verschwenden, um die Kollaborationstechnologie zum Laufen zu bringen.
- Besprechungen zu Statusberichten würden abgesagt und in einen Nicht-Echtzeit-Kanal verschoben.
- Es wäre klar, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, wem diese Entscheidungen zustehen und wer dazu beitragen muss.

WIE UNSER TEAM ARBEITET (ZEITVERSETZT)

Stellen Sie sich vor...

- Ihr Team hätte einen virtuellen Ort für den Austausch von Ideen und Inhalten.
- Sie könnten einen gemeinsamen virtuellen Ort für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden, Partner und Kunden schaffen.
- Sie könnten schnelle Antworten von Ihrem Team erhalten und die Fähigkeit Ihres Teams verbessern, Ergebnisse zu liefern.
- Sie könnten beim Eintritt in ein neues Team den Verlauf der Gespräche und Entscheidungen sehen, um schnell produktiv zu werden.
- Sie könnten eine schnelle Antwort direkt von der richtigen Person erhalten, ohne durch die Hierarchiestufen gehen zu müssen.

Ihre Ansprechpartner in der Schweiz

Veronica Melian

Partner, Human Capital Consulting

Leiterin Schweiz

+41 58 279 6161

vcmelian@deloitte.ch



Tobias Sattler

Director, Human Capital Consulting

+41 58 279 8613

tsattler@deloitte.ch



Myriam Denk

Partner, Human Capital Consulting

Leiterin Konsumgüter- und Industriesektor

+41 58 279 6792

mydenk@deloitte.ch



Tanguy Dulac

Director, Human Capital Consulting

+41 58 279 8096

tadulac@deloitte.ch



Matthias Thalmann

Partner, Human Capital Consulting

+41 58 279 7076

matthiasthalmann@deloitte.ch



Alex Hadorn

Director, Human Capital Consulting

+41 79 424 6646

ahadorn@deloitte.ch



Globale Ansprechpartner

Erica Volini

Globale Human Capital Leitung | Deloitte Consulting LLP
2901 N Central Ave STE 1200, Phoenix, AZ 85012
D: +1 602-631-5931 | M: +1 617-834-9987
evolini@deloitte.com | www.deloitte.com



Steve Hatfield

Globale Future of Work Leitung | Deloitte Consulting LLP
200 Berkeley Street, Boston, MA 02116
D: +1 212-618-4046 | M: +1 917-439-8845
shatfield@deloitte.com | www.deloitte.com



Robin Jones

USA Workforce Transformation Leitung | Deloitte Consulting LLP
30 Rockefeller Plaza, New York, NY 10112
D: +1 212-313-1706 | M: +1 917-887-0661
robijones@deloitte.com | www.deloitte.com



Mark Holmstrom

Future of Work Leitung | Deloitte Consulting LLP
555 Mission Street, San Francisco, CA 94105
D: +1 415-531-4061 | M: +1 415-652-2160
markholmstrom@deloitte.com | www.deloitte.com



Karen Pastakia

Future of Work Leitung | Deloitte Consulting LLP
Bay Adelaide Centre, East Tower 8 Adelaide Street West,
Suite 200, Toronto, ON M5H 0A9
D: +1 416-601-5286 | M: +1 416-318-9151
kapastakia@deloitte.com | www.deloitte.ca



Annie Dean

Workforce Transformation Leitung | Deloitte Consulting LLP
30 Rockefeller Plaza, New York, NY 10112
D: +1 212-436-4013 | M: +1 203-912-6877
anndean@deloitte.com | www.deloitte.com





Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte Consulting AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

© Deloitte Consulting AG 2020. Alle Rechte vorbehalten.