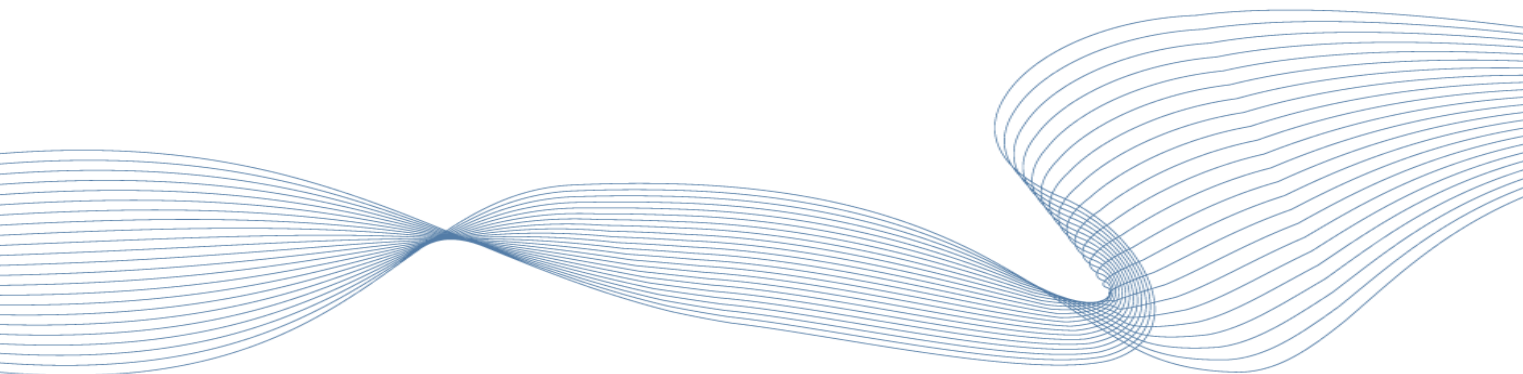


# Moderne Arbeitsumgebungen in der Schweizer Industrie

## Anspruch und Wirklichkeit

September 2016



Herausgegeben von

**Swisscom (Schweiz) AG**

Enterprise Customers, Postfach, CH-3050 Bern, Tel. 0800 800 900, [www.swisscom.ch/enterprise](http://www.swisscom.ch/enterprise)

Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH

Holzstr. 26, D-80469 München

Kontakt:

Andreas Stiehler (+49 [0]175 58 36 452, [a.stiehler@pac-online.com](mailto:a.stiehler@pac-online.com))

Eike Bieber (+49 [0]172 84 16 100, [e.bieber@pac-online.com](mailto:e.bieber@pac-online.com))

## INHALT

1. Einleitung.....	4
2. Analyse.....	6
2.1 Änderung des Arbeitsumfelds und Relevanz moderner Arbeitsplätze.....	6
2.2 Arbeitsumgebungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit.....	10
2.3 Herausforderungen in der Praxis .....	15
3. Zusammenfassung und Fazit .....	21

## 1. EINLEITUNG

### Industrie 4.0 erfordert moderne Arbeitsplatzumgebungen

Im Zuge der „digitalen Transformation“ diskutieren heute viele Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in der Schweiz die Umsetzung moderner Konzepte wie Industrie 4.0. Im Ergebnis dieser Bemühungen sollen innovative Services entwickelt bzw. mit bestehenden Produkten gekoppelt werden. Die hierfür erforderlichen Informationen liefern „intelligente“ Maschinen, Produkte oder einzelne Maschinen- oder Produktteile, die mit Sensoren ausgestattet und mit dem Internet verbunden werden. Allerdings erfordert die Entwicklung und das Angebot neuer Services über das Internet weit mehr als nur eine Infrastruktur für das so genannte „Internet der Dinge“ („Internet of Things“ oder kurz: IoT).

Die angestrebte Serviceorientierung der Schweizer Industrie kann nur gelingen, wenn sie mit einer steigenden Agilität einhergeht. So nützt eine zeitnahe Benachrichtigung über eine mögliche Störung nur wenig, wenn die Mitarbeiter im Support sich nicht in der Lage sehen, innerhalb kurzer Zeit darauf zu reagieren. Hierfür benötigen die Mitarbeiter moderne Arbeitsumgebungen, die ihnen dabei helfen, die steigende Informationsflut zu verarbeiten sowie sich effizient mit anderen Mitarbeitern, Kunden und Partnern in virtuellen Teams auszutauschen. Kurzum: Die Digitalisierung beginnt am Arbeitsplatz!

### Management muss Rahmenbedingung für Austausch und Kommunikation verbessern!

Verbunden mit der Digitalisierung wandelt sich die Arbeitswelt – und dies in rasantem Tempo. Auf der einen Seite werden Routineaufgaben wie Rechnungsstellung oder die Prüfung des Lagerbestands zunehmend automatisiert. Auf der anderen Seite steigt der Anteil komplexer Tätigkeiten, die sich nicht nach vordefinierten Abläufen erledigen lassen und deren Bearbeitung Wissen erfordert. Mit anderen Worten: Der Anteil der Wissensarbeit(er) nimmt zu. Dies gilt auch und insbesondere in der zunehmend serviceorientierten Schweizer Industrie.

Das Management der Industrieunternehmen muss sich zunehmend mit der Optimierung der Wissensarbeit beschäftigen – so wie dies der Management-Vordenker Peter F. Drucker bereits vor über 30 Jahren einforderte:

*“The most important, and indeed the truly unique, contribution of management in the 20<sup>th</sup> century was the fifty-fold increase in the productivity of the manual worker in manufacturing. The most important contribution management needs to make in the 21<sup>st</sup> century is, similarly, to increase the productivity of knowledge work and the knowledge worker.”* Peter F. Drucker (1982)

Doch das Wissen ist unmittelbar mit den einzelnen Mitarbeitern verbunden. Es wird ein reger Austausch benötigt, um das Wissen der Mitarbeiter freizusetzen und so für das Unternehmen produktiv nutzbar zu machen. Wer also die Produktivität der Mitarbeiter – ob im Kundenservice oder im Vertrieb, in Forschung & Entwicklung oder in der Produktion – steigern will, sollte die Rahmenbedingungen für Austausch und Kommunikation verbessern und die Arbeitsumgebungen den Anforderungen der Wissensarbeit anpassen.

## Studie: Bestandsaufnahme bei Schweizer Industrieunternehmen

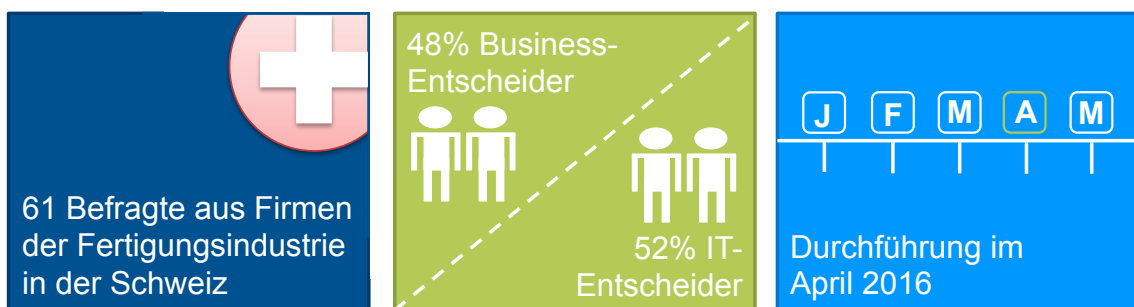
Diese Studie liefert eine Bestandsaufnahme über die Modernisierung von Arbeitsumgebungen bei Schweizer Industrieunternehmen im Zuge von Digitalisierung und Wissensarbeit. PAC befragte hierzu mehr als 60 IT- und Business-Verantwortliche aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen in diesem Sektor.

Im Fokus der Studie stehen die folgenden Themen:

- **Änderung des Arbeitsumfelds und Relevanz moderner Arbeitsumgebungen** (Abschnitt 2.1): Wie stellt sich das Arbeitsumfeld bei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes aus Sicht der Führungskräfte heute dar? Welche Bedeutung haben moderne Arbeitsumgebungen für die Erfüllung verschiedener Unternehmensziele?
- **Arbeitsumgebungen zwischen Anspruch und Realität** (Abschnitt 2.2): Welche Anforderungen haben die Führungskräfte an die Gestaltung der Arbeitsumgebungen und inwieweit sind diese Anforderungen heute schon erfüllt? Wo klaffen die größten Lücken? Wie unterscheiden sich die Einschätzungen von Verantwortlichen aus IT und Fachbereichen?
- **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren** (Abschnitt 2.3): Wo liegen die Probleme mit Blick auf die technische Gestaltung der Arbeitsumgebung und welche Defizite bestehen in der Organisation? Welche Modernisierungsmaßnahmen werden als sinnvoll erachtet und inwieweit wurden diese bereits umgesetzt? Was hält die Schweizer Industrie von der Modernisierung ab?

## Methodik: Mehr als 60 Führungskräfte aus der Schweizer Industrie gaben Auskunft

Die telefonische Befragung wurde im Februar und März 2016 durchgeführt. Die Unternehmen wurden zufällig ausgewählt, wobei die Stichprobe so geschichtet wurde, dass die Ergebnisse (für alle Befragten) ein nach Unternehmensgröße und Fachbereichszugehörigkeit breit gefächertes und ausgewogenes Meinungsbild wiedergeben. Zudem wurde gewährleistet, dass in der Stichprobe verschiedene Industriesektoren wie Maschinenbau, Elektro-, Konsumgüter-, Automobil-, Textil-, Verpackungs-, Chemie- und Pharmaindustrie repräsentiert werden. Größen-, branchen- oder fachbereichsspezifische Besonderheiten werden bei der Diskussion der Ergebnisse gesondert betrachtet.



## 2. ANALYSE

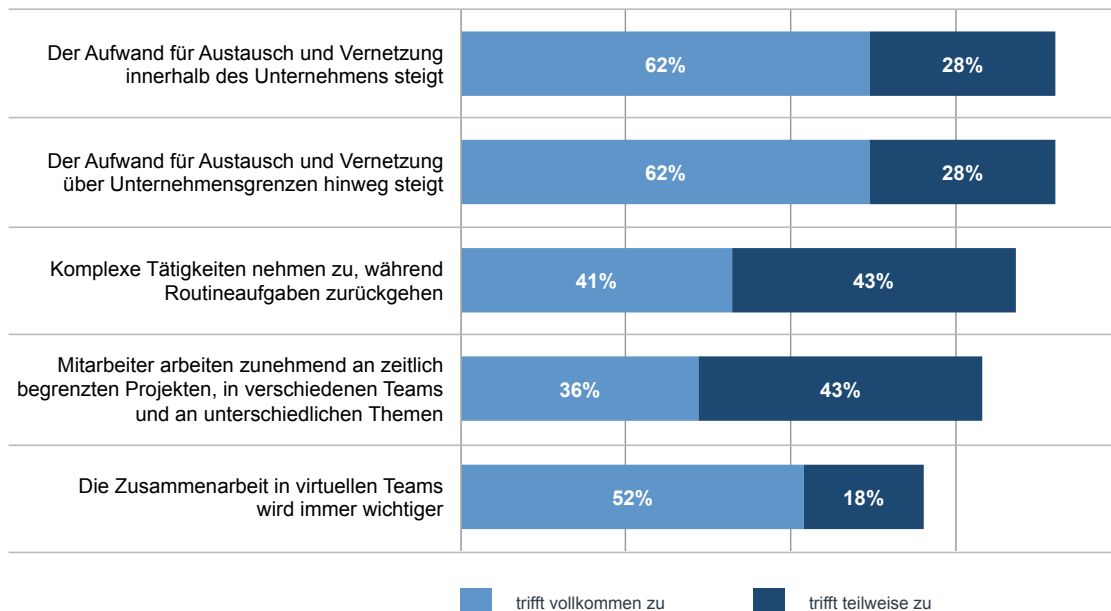
### 2.1 Änderung des Arbeitsumfelds und Relevanz moderner Arbeitsplätze

Die überwiegende Mehrheit der befragten Führungskräfte bei Schweizer Industrieunternehmen bestätigt die im Eingangskapitel skizzierten Herausforderungen. Ihre Aussagen geben Anlass, die Modernisierung der Arbeitsumgebungen voranzutreiben – und dabei das geänderte Arbeitsumfeld sowie auch die sich ändernden Anforderungen von Mitarbeitern und Kunden zu berücksichtigen.

#### Abläufe und Organisation im Wandel: Von rigiden Prozessen zu agilen Projekten

Der steigende Aufwand für Austausch und Vernetzung ist ein guter Indikator für die zunehmende Bedeutung der Wissensarbeit in der Schweizer Industrie. 90 % der befragten Manager bestätigen einen solchen Anstieg für ihre Unternehmen zumindest teilweise, knapp zwei Drittel voll und ganz.

#### Veränderung der Arbeitswelt: Abläufe

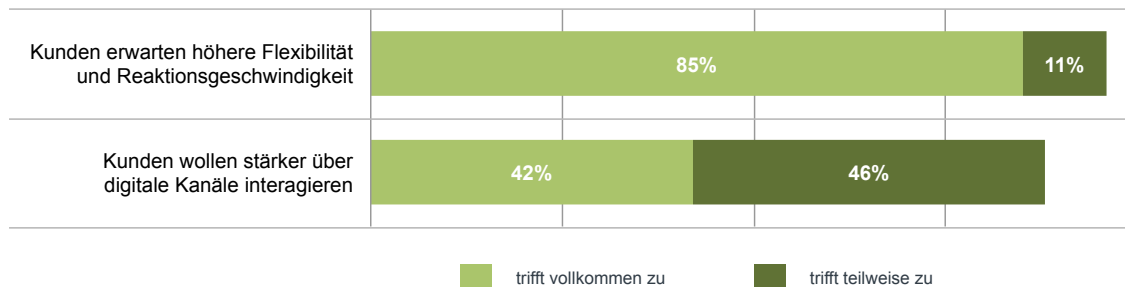


Maßgeblich hierfür sind immer komplexere Aufgabenstellungen, für die es keine vordefinierten Prozesse gibt und deren Bearbeitung Teamarbeit erfordert (84 %) – wobei die Zusammenarbeit immer häufiger in virtuellen Teams, also zwischen Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten, stattfindet (70 %). Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist schließlich, dass sich die Mitarbeiter offensichtlich auch immer mehr über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzen (88 %).

### Kundenforderungen treiben die Modernisierung von Arbeitsumgebungen

Dieser Wandel – von rigiden Prozessen zu agilen Projekten – dürfte sich zukünftig noch verstärken. Denn im Zuge der Digitalisierung – so belegen die Befragungsergebnisse eindrucksvoll – erwarten die Kunden eine höhere Flexibilität und Reaktionsbereitschaft (96 %) und wollen dabei auch immer stärker über digitale Kanäle mit ihren Anbietern interagieren (88 %).

#### Veränderung der Arbeitswelt: Kunden



Viele Industrieunternehmen – insbesondere Hersteller im B2C-Umfeld – haben auf diese Kundenforderung bereits reagiert, indem sie ihre Webangebote modernisierten, eine Präsenz bei Facebook aufbauten oder mobile Apps für die Kunden implementierten. Und viele arbeiten – wie eingangs berichtet – bereits an neuen innovativen Services im Zuge von IoT und Industrie 4.0.

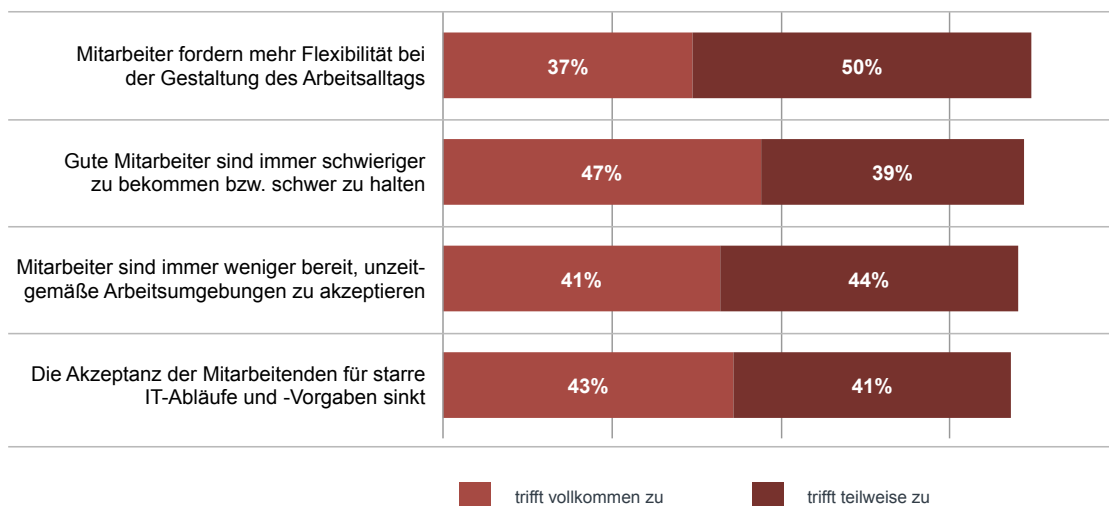
Diese Maßnahmen sind zwar notwendig, aber noch nicht hinreichend. Schließlich wollen die Kunden nicht nur über digitale Kanäle interagieren, sondern mit Hilfe der digitalen Vernetzung Probleme lösen. Dazu benötigen sie die relevanten Informationen und einen kompetenten Service – und dies immer schneller und auf komfortablere Art und Weise. Dies setzt umgekehrt voraus, dass die Mitarbeiter auf Unternehmensseite – ob im Kundenservice, in der Logistik oder in der Produktionsplanung und -steuerung – in Echtzeit auf relevante Informationen zugreifen oder sich mit anderen Mitarbeitern und Partnern austauschen können.

### Moderne Arbeitsumgebungen sind erfolgskritisch im Wettbewerb um Fachkräfte

Die zur Bearbeitung immer komplexerer Problemstellungen sowie zur Umsetzung neuer Konzepte wie Industrie 4.0 notwendigen Fachkräfte sind in der Schweiz immer schwieriger zu finden. Knapp jeder zweite befragte Manager bestätigt diese Tendaussage vollständig und fast 90 % mindestens teilweise. Sprich: Viele Schweizer Unternehmen befinden sich in einem „War for Talents“. Gleichzeitig findet in den Unternehmen ein Generationenwechsel statt: Immer mehr Mitarbeiter sind so genannte „Digital Natives“, für die ein Arbeitsumfeld ohne moderne Werkzeuge für Austausch und Zusammenarbeit kaum vorstellbar ist. Ebenso sind starre Strukturen und Abläufe sowie unzeitgemäße Arbeitsumgebungen für diese Mitarbeitergeneration nicht akzeptabel.

Die verstärkten Forderungen nach einer flexibleren Gestaltung des Arbeitsalltags sind aber auch aus einer anderen Perspektive nachvollziehbar. So werden die Mitarbeiter in den Unternehmen immer häufiger mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die ein hohes Maß an Flexibilität und den Austausch in virtuellen Teams voraussetzen. Und hierfür benötigen sie eine optimale Umgebung und geeignete Werkzeuge. Dabei wissen die meisten Mitarbeiter bereits um das Potenzial moderner Technologien: Kommunikations- und Collaboration-Werkzeuge, die eine Flexibilisierung – z. B. eine Ausweitung der mobilen und Homeoffice-Tätigkeit – unterstützen können, werden schließlich im privaten Umfeld zumeist schon intensiv genutzt. Sie helfen nicht nur, Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter besser in Einklang zu bringen, sondern fördern auch deren Produktivität.

#### Veränderung der Arbeitswelt: Mitarbeiter




Kurzum: Industrieunternehmen, die Fachkräfte und Spezialisten gewinnen und an das Unternehmen binden wollen, um bei Digitalisierung, Industrie 4.0 und dem „Internet der Dinge“ Schritt zu halten, sollten in moderne Arbeitsumgebungen investieren.



### Moderne Arbeitsumgebungen fördern den Geschäftserfolg!

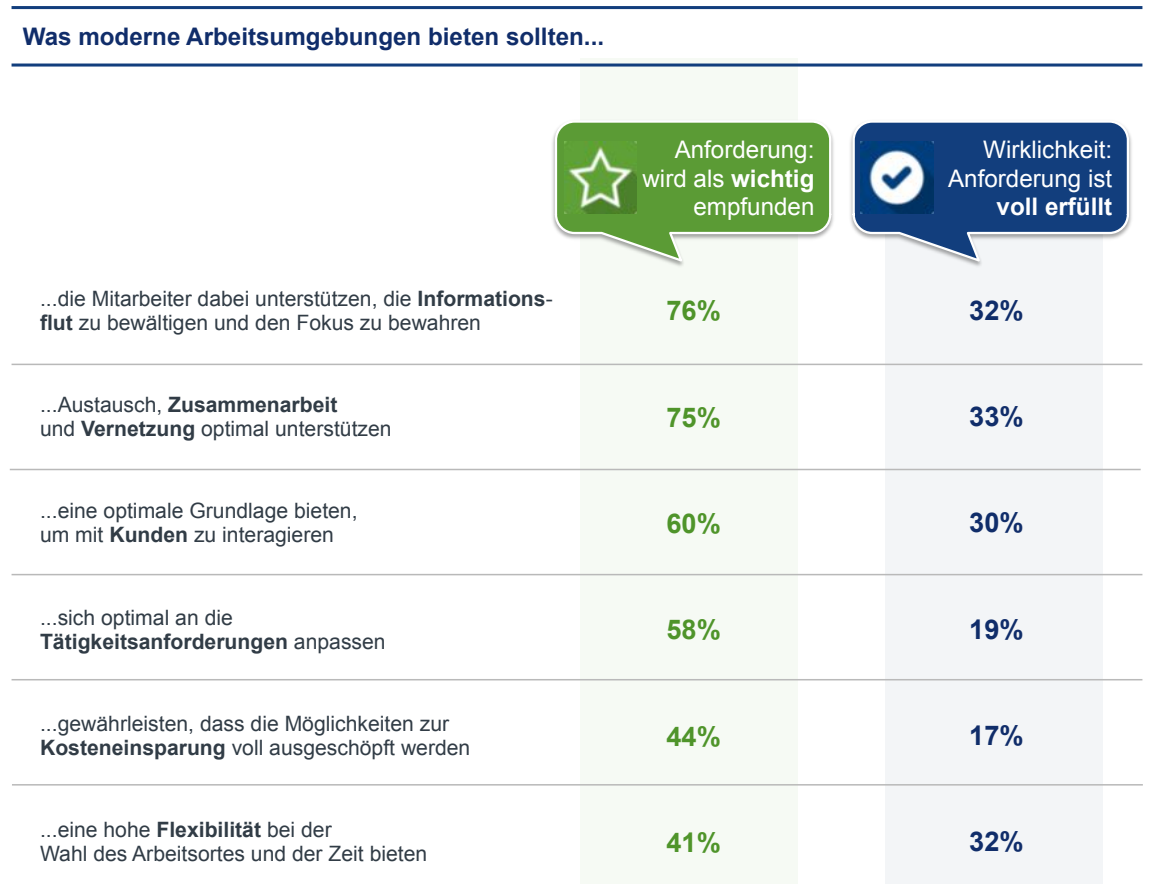
Die Aussagen der Führungskräfte unterstreichen schliesslich die immense Bedeutung moderner Arbeitsumgebungen für den Geschäftserfolg Schweizer Industrieunternehmen. Ob zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, zur Erhöhung der Prozesseffizienz und der Mitarbeiterproduktivität oder zur Verbesserung der Vertriebsaktivität und des Kundenservice – mehr als 80 % der befragten Manager bestätigen den Einfluss moderner Arbeitsumgebungen auf die Erreichung aller in der nachfolgenden Abbildung aufgelisteten Ziele.

Ein moderner Arbeitsplatz...		
	trifft vollkommen zu	trifft teilweise zu
...fördert effizientere und schnellere Prozesse	59%	38%
...erhöht die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber	72%	23%
...erhöht die Produktivität der Mitarbeiter	38%	57%
...fördert den Geschäftserfolg insgesamt	34%	61%
...erhöht die Mitarbeiterbindung und -motivation	36%	57%
...steigert die Innovationsfähigkeit	55%	37%
...hilft, den Kundenservice bzw. die -zufriedenheit zu verbessern	52%	36%
...hilft, Kosten zu senken	34%	52%
...steigert die Vertriebsaktivität	44%	41%

Und nicht zu vergessen: 86 % der befragten Führungskräfte sehen die Modernisierung der Arbeitsumgebungen auch als eine Möglichkeit zur Kosteneinsparung – wobei das Einsparpotenzial über die gängige Konsolidierung der IT-Infrastruktur hinausreicht. Etwa ein Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen Mitarbeiter laut einer aktuellen PAC-Erhebung heute durchschnittlich mit Kommunikation und Zusammenarbeit – also beispielsweise für Austausch und Vernetzung mit Kollegen, Kunden oder externen Partnern oder zur Bearbeitung von E-Mails. Ein beträchtlicher Teil dieser Zeit und des damit verbundenen Aufwands könnte gespart werden, wenn die Vernetzungsaktivitäten optimal unterstützt würden.

## 2.2 Arbeitsumgebungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Um kritische Handlungsfelder für die Modernisierung zu identifizieren, bat PAC die befragten Führungskräfte, sowohl die Bedeutung von sechs Kernanforderungen als auch deren aktuelle Erfüllung im eigenen Unternehmen einzuschätzen. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst.



### Gewaltige Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Die Aussagen der Führungskräfte unterstreichen zunächst die zunehmende Bedeutung einer effektiven Zusammenarbeit sowie einer wirksamen Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bewältigung der steigenden Flut an Informationen. Die Mehrheit der befragten Entscheider hält es zudem für sehr wichtig, dass sich die Arbeitsumgebungen optimal an die Tätigkeitsanforderungen der Mitarbeiter anpassen und diese dabei unterstützen, mit Kunden effektiv zu interagieren.

Zwischen den hohen Ansprüchen an die Gestaltung von Arbeitsumgebungen in Schweizer Industrieunternehmen und der Realität klaffen noch gewaltige Lücken. Tatsächlich aber hält heute nur etwa jeder dritte Manager Kernanforderungen wie die Unterstützung von Zusammenarbeit und Vernetzung für überwiegend erfüllt. Am schlechtesten schneiden die Arbeitsumgebungen bei Schweizer Industrieunternehmen heute

mit Blick auf die Ausschöpfung von Kosteneinsparungsmöglichkeiten ab. Nicht einmal jeder fünfte Manager (17 %) hält dieses Kriterium für weitgehend erfüllt.

**IT und Business nehmen die Wirklichkeit unterschiedlich wahr**

Bemerkenswert über alle betrachteten Anforderungen hinweg sind die überdurchschnittlich positiven Einschätzungen der IT-Verantwortlichen. Insbesondere beim Thema Zusammenarbeit zeigen sich enorme Differenzen in der Wahrnehmung. Angesichts dieses Ergebnisses muss kritisch hinterfragt werden, ob die IT allein in der Lage ist, den Bedarf an Arbeitsplatzmodernisierung vollumfänglich einzuschätzen und für einen Interessenausgleich zu sorgen. So sollte dieses Ergebnis auch zum Anlass genommen werden, eine enge Zusammenarbeit zwischen IT und Business bei der Bedarfsermittlung und der Planung von Strategien für die Modernisierung der Arbeitsplätze sicherzustellen.

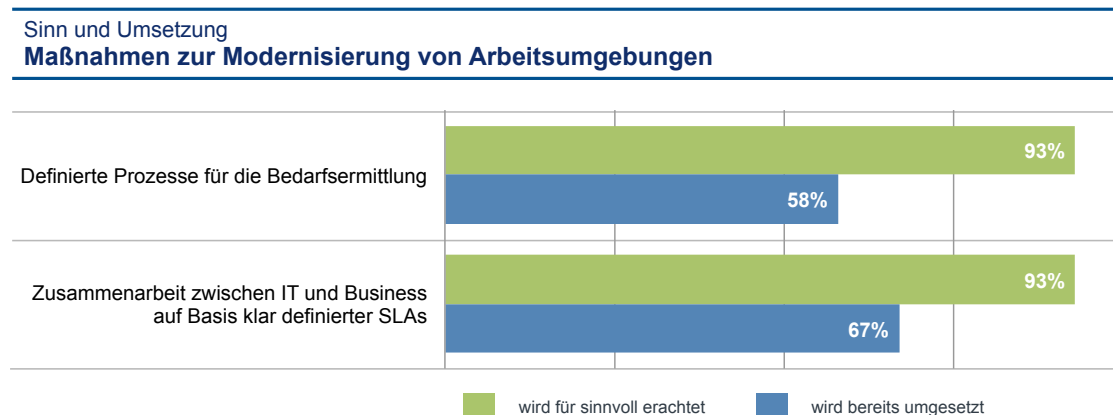
Was moderne Arbeitsumgebungen bieten sollten...

**Einschätzung von IT- und Business-Verantwortlichen im Vergleich**

	 voll erfüllt	
	IT	Business
...die Mitarbeiter dabei unterstützen, die <b>Informationsflut</b> zu bewältigen und den Fokus zu bewahren	34%	27%
...Austausch, <b>Zusammenarbeit</b> und <b>Vernetzung</b> optimal unterstützen	46%	17%
...eine optimale Grundlage bieten, um mit <b>Kunden</b> zu interagieren	37%	21%
...sich optimal an die <b>Tätigkeitsanforderungen</b> anpassen	22%	17%
...gewährleisten, dass die Möglichkeiten zur <b>Kosteneinsparung</b> voll ausgeschöpft werden	22%	9%
...eine hohe <b>Flexibilität</b> bei der Wahl des Arbeitsortes und der Zeit bieten	37%	25%

**IT bei der Arbeitsplatzmodernisierung noch (zu) oft auf sich allein gestellt**

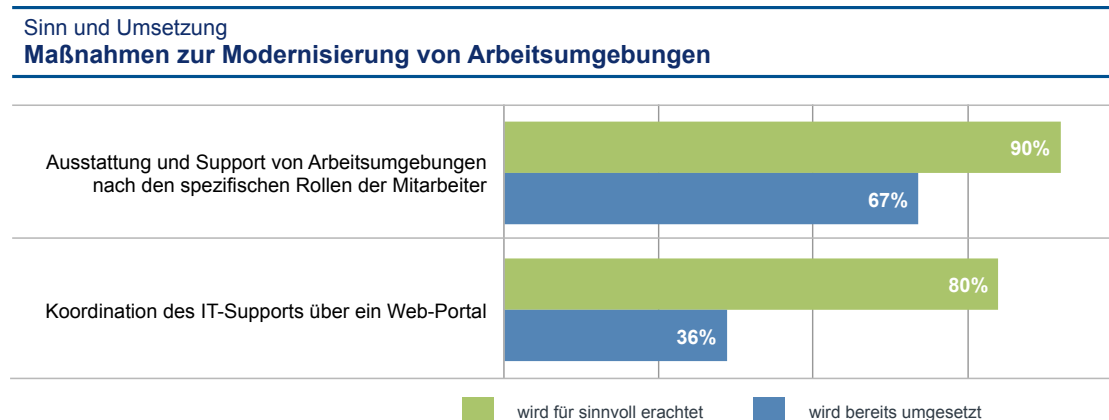
Beträchtliche Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit zeigen sich auch mit Blick auf die Zusammenarbeit zwischen Business und IT sowie damit verbundene Management-Maßnahmen. So bat PAC die Führungskräfte in einem weiteren Teil der Befragung um ihre Einschätzung zu Sinn und Umsetzung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Modernisierung von Arbeitsumgebungen. Tatsächlich halten zwar nahezu alle Befragten (93 %) definierte Prozesse für die Bedarfsplanung und eine Zusammenarbeit zwischen Business und IT auf Basis klar definierter SLAs für sinnvoll. Diese Grundvoraussetzungen für professionelle Planung, Design und Betrieb moderner Arbeitsumgebungen scheinen aber nur in etwa 58 bzw. 67 % der Schweizer Industrieunternehmen erfüllt.



Oder anders ausgedrückt: Bei einem signifikanten Teil der Industrieunternehmen in der Schweiz bleibt die IT bei der Arbeitsplatzmodernisierung auf sich allein gestellt. Angesichts der unterschiedlichen Wahrnehmung von IT- und Business-Verantwortlichen mit Blick auf den Handlungsbedarf bei der Workplace-Modernisierung (siehe Abbildung auf Seite 11) erscheint dieses Ergebnis besorgniserregend.

**Moderne Support-Konzepte von großem Interesse, aber selten (vollständig) umgesetzt**

Im Hinblick auf moderne Konzepte für die Bereitstellung und Unterstützung von Arbeitsumgebungen zeigt sich ein Großteil der befragten Schweizer Führungskräfte aufgeschlossen. Dazu zählen beispielsweise eine Ausstattung mit Geräten nach spezifischen Rollen oder die Bereitstellung des IT-Supports über ein Web-Portal mit zahlreichen Selbstbedienungsmöglichkeiten.



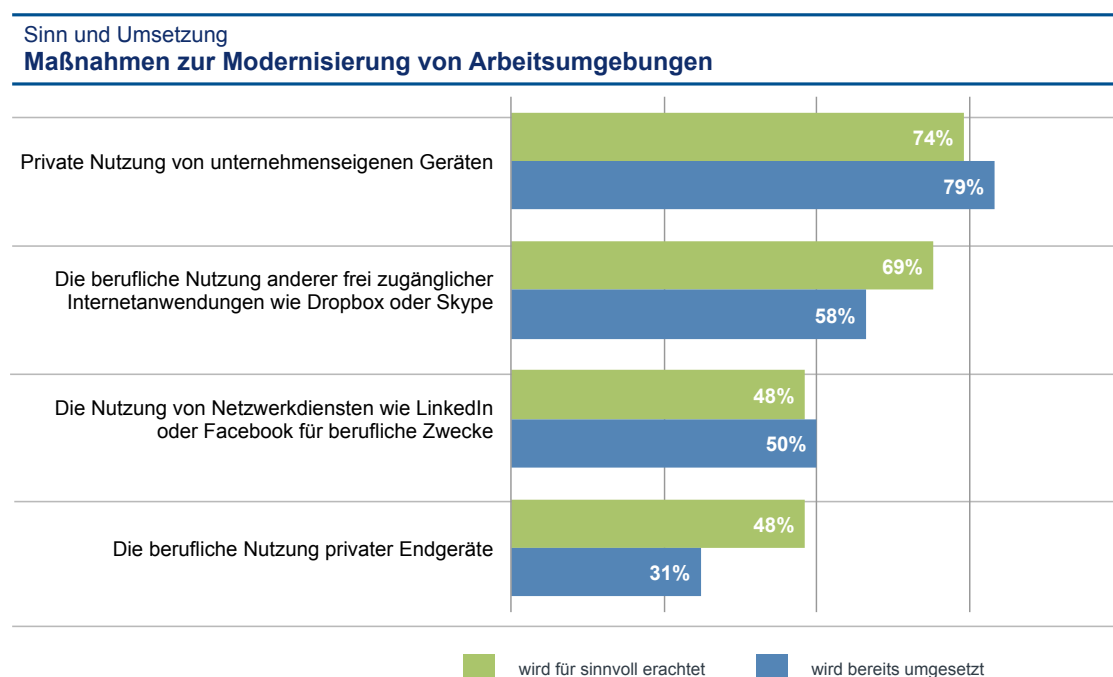
Gleichzeitig deuten die Ergebnisse darauf hin, dass bei diesen Themen noch beträchtlicher Nachholbedarf besteht. Support-Leistungen über ein Web-Portal werden heute beispielsweise erst in etwas mehr als jedem dritten Schweizer Industrieunternehmen bereitgestellt, obwohl es 80 % für sinnvoll erachten.

Und obwohl mehr als zwei Drittel der Manager eine Ausstattung nach spezifischen Rollen der Mitarbeiter berichten, steht die Umsetzung entsprechender Konzepte vielfach noch am Anfang. So gehört die ungenügende Anpassung der Arbeitsumgebungen an die Tätigkeiten der Mitarbeiter zu den größten Kritikpunkten der Führungskräfte. Knapp 80 % halten diese Anforderung für noch nicht erfüllt (siehe Abbildung zu Anspruch und Wirklichkeit oben). Dies spricht dafür, dass rollenbasierte Modelle für Ausstattung und Support in der Schweizer Industrie bislang nur schemenhaft bzw. mit unzeitgemäßen Lösungen umgesetzt werden, welche die Anforderungen an moderne Arbeitsumgebungen nur ungenügend adressieren.

### Grenzen zwischen Konsumenten- und Business-IT verschwimmen

Wenn die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sowie zwischen Konsumenten- und Business-IT immer stärker verschwimmen, dann sorgt dies letztlich auch für neue Anforderungen an moderne Arbeitsumgebungen und eine Verschmelzung beruflicher und privater Anwendungen am Arbeitsplatz.

Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte es für sinnvoll hält, berufliche Geräte privat oder – umgekehrt – frei zugängliche Internetanwendungen wie Dropbox oder Skype auch beruflich zu nutzen. Knapp jeder zweite Befragte hält es zudem für richtig, private Geräte oder Netzwerkdienste wie LinkedIn oder Facebook beruflich zu nutzen.



Für die Schweizer Industrie spricht, dass ein Großteil der Manager, die solche Konzepte für sinnvoll erachten, auch deren Umsetzung berichten kann. Einzig bei der beruflichen Nutzung privater Geräte – also bei der Umsetzung so genannter BYOD-Konzepte („Bring Your Own Device“) – zeigen sich noch deutliche Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

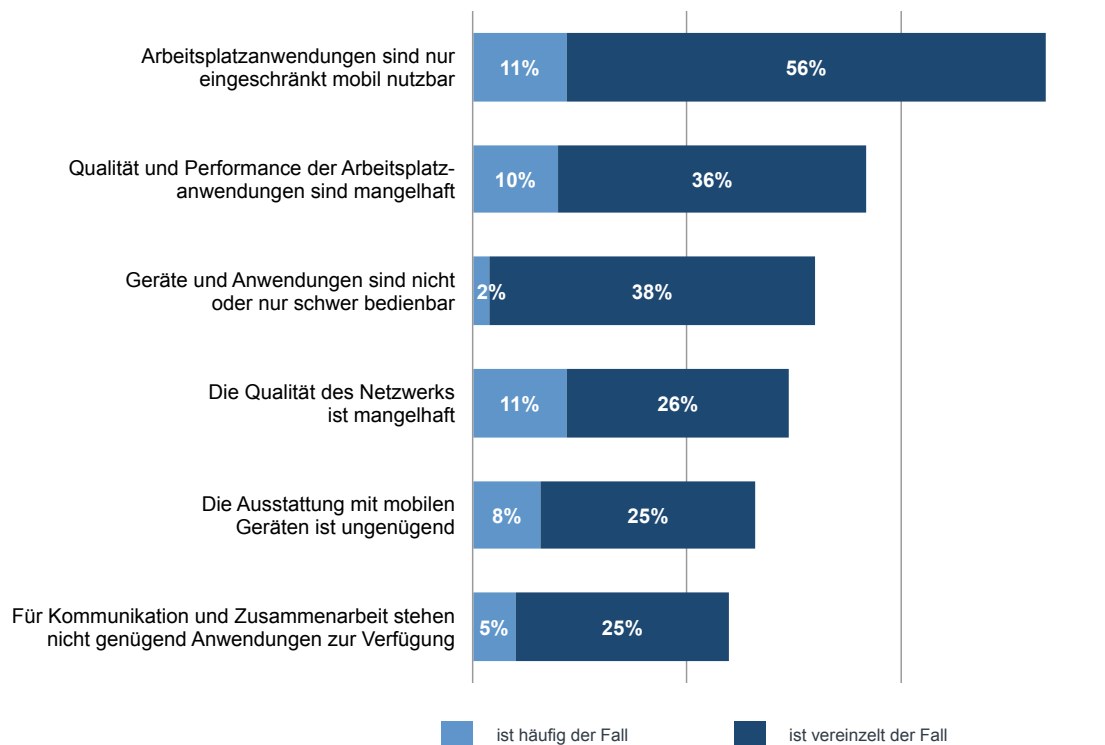
### 2.3 Herausforderungen in der Praxis

Um den Modernisierungsbedarf zu konkretisieren, fragte PAC die Verantwortlichen nach kritischen Aspekten bei heutigen Arbeitsumgebungen. Gefragt wurde nach technischen Mängeln, Herausforderungen bei Integration und Automatisierung, bei IT-Support und Sicherheit sowie im organisatorischen und kulturellen Umfeld.

#### Großer Verbesserungsbedarf bei der Mobilisierung von Arbeitsplatzanwendungen

Die Einschätzungen der Führungskräfte lassen zunächst darauf schließen, dass die Mobilisierung der Arbeitsumgebungen in der Schweizer Industrie trotz der zunehmenden Verbreitung mobiler Endgeräte längst noch nicht abgeschlossen ist. So berichten mehr als zwei Drittel der Manager von fehlenden oder unzureichenden mobilen Arbeitsplatzanwendungen, während etwa ein Drittel der Befragten die Ausstattung mit mobilen Endgeräten noch für ungenügend hält.

#### Wie häufig wird von technischen Mängeln berichtet?



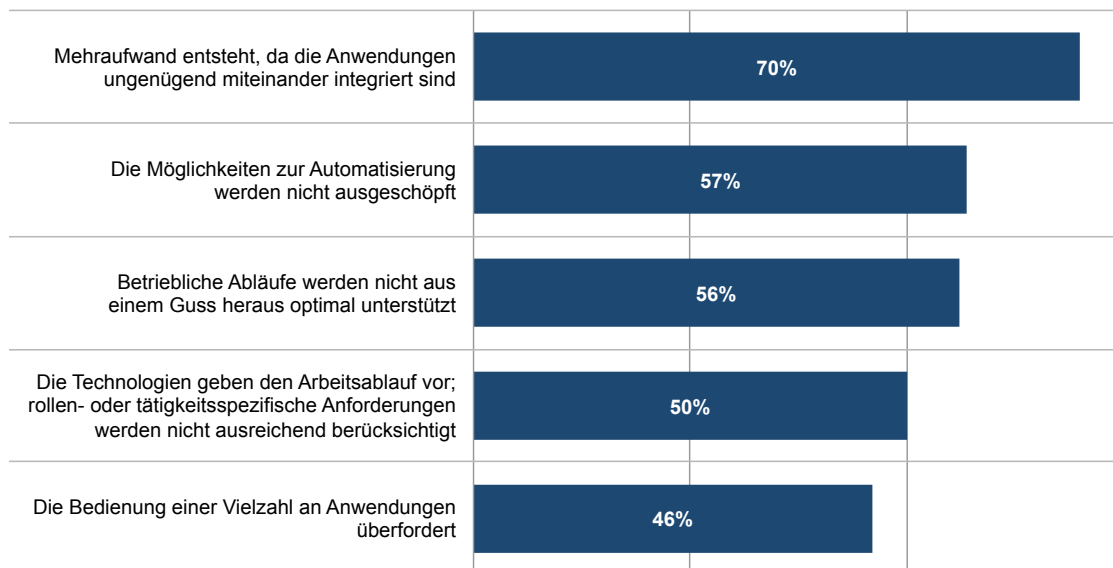
Darüber hinaus berichtet ein signifikanter Teil der Manager von anderen technischen Problemen, etwa mit der Performance von Arbeitsplatzanwendungen (46 %) oder der Qualität des Netzwerks (37 %). Auch wenn solche Mängel in der Regel nur „vereinzelt“ auftreten, so können sie im konkreten Fall den Geschäftsablauf oder Kundenservice immens beeinträchtigen.

**Weitere Handlungsfelder mit Nachholbedarf: Integration und Automatisierung**

Insgesamt scheinen die meisten Schweizer Industrieunternehmen heute von dem Idealbild eines mobilen, vollständig integrierten Arbeitsplatzes noch weit entfernt. Zwar investierten viele bereits in die Anschaffung neuer Endgeräte oder in moderne Collaboration-Tools. Deren Potenzial lässt sich jedoch nur ausschöpfen, wenn die Anwendungen auch mobilisiert und miteinander integriert sowie in diesem Zuge die Automatisierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden.

Die berichteten Probleme zeigen, dass viele Unternehmen hier noch am Anfang stehen.

**Probleme beim Zusammenspiel von Komponenten**



■ Ja, dem stimme ich zu

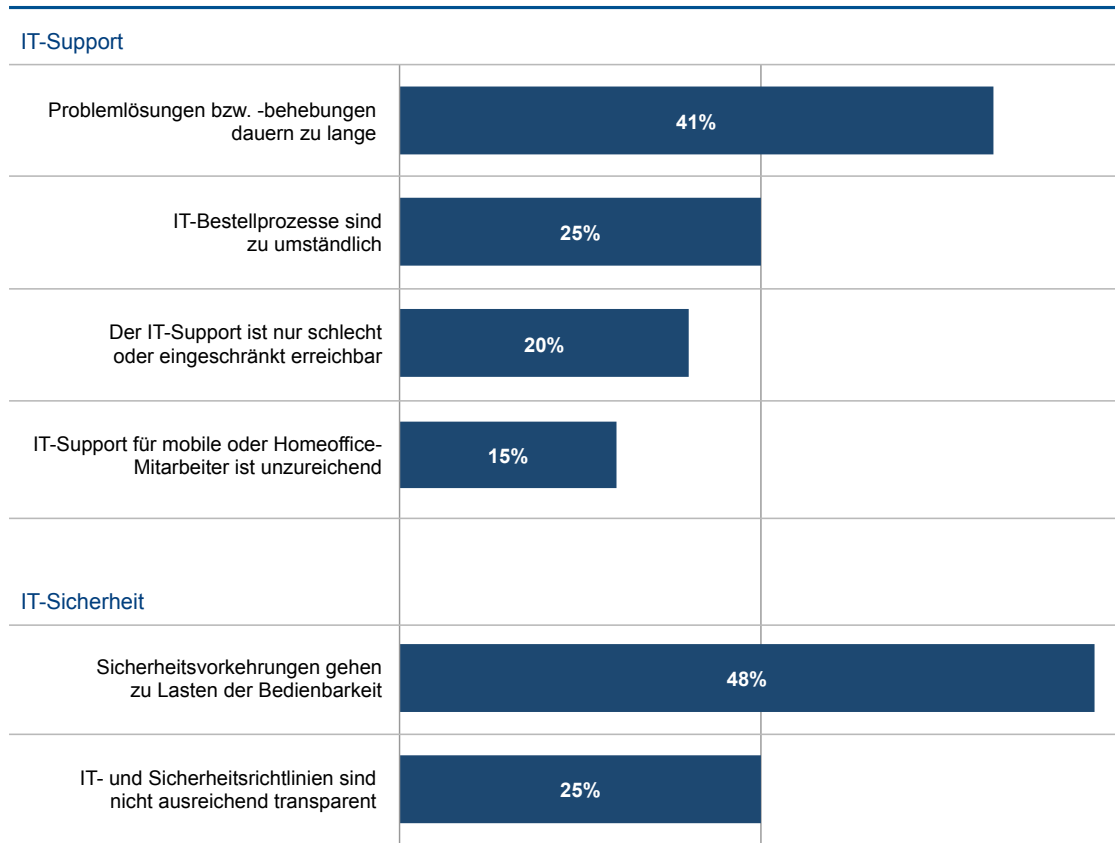


### Flexiblere Support- und Sicherheitskonzepte gefragt

Mehr Flexibilität, Agilität und Mobilität bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds erfordern nicht nur moderne technische Lösungen, sondern auch Support- und Sicherheitskonzepte, die entsprechende Szenarien unterstützen. So zeigt sich zwar insgesamt der Großteil der Befragten mit den Support-Angeboten zufrieden. Allerdings berichten immer noch mehr als 40 % der Manager von zu langen Bearbeitungszeiten. Mit einer Ausweitung webbasierter Support Services mit umfassenden Selbsthilfemöglichkeiten, die ein Großteil der Befragten für sinnvoll hält, könnte dieser Kritikpunkt effektiv adressiert werden.

Eine Kernherausforderung bei der Unterstützung flexibler Arbeitsplatzkonzepte ist zudem die Gewährleistung der Sicherheit. Klar ist: Je mehr mobile und Heimarbeitsplätze im Unternehmen zur Verfügung stehen, desto größer sind die Angriffsflächen für Cyber-Kriminelle. Dies gilt umso mehr, wenn im Zuge von Industrie 4.0 und IoT zukünftig verstärkt auch sensible Kunden- bzw. Produktinformationen von den Mitarbeitern bearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund stimmt bedenklich, dass immerhin in jedem vierten Schweizer Industrieunternehmen die Sicherheitsrichtlinien nicht oder nicht ausreichend kommuniziert werden.

#### Probleme bei IT-Support und IT-Sicherheit



■ Ja, dem stimme ich zu

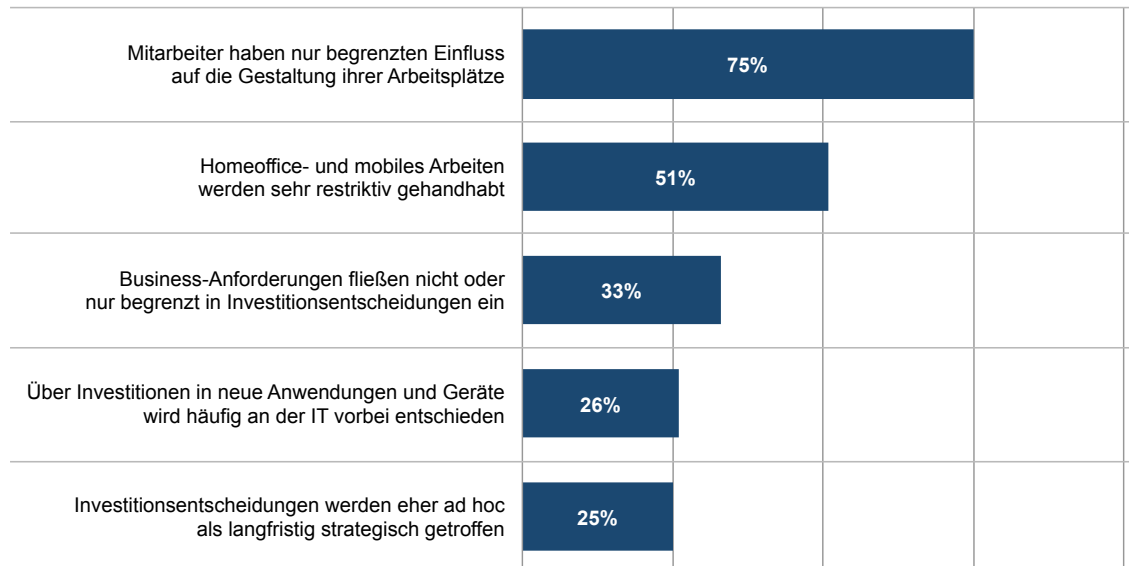
### Führungskräfte müssen Vorbildrolle einnehmen und lernen, virtuelle Teams zu führen

Die Umsetzung moderner Arbeitskonzepte erfordert einen echten „Change“, der bei den Führungskräften beginnen muss. Knapp die Hälfte der befragten Manager konstatieren dagegen, dass viele Führungskräfte in ihrem Unternehmen heute nicht ausreichend in der Lage sind, virtuelle Teams zu führen.

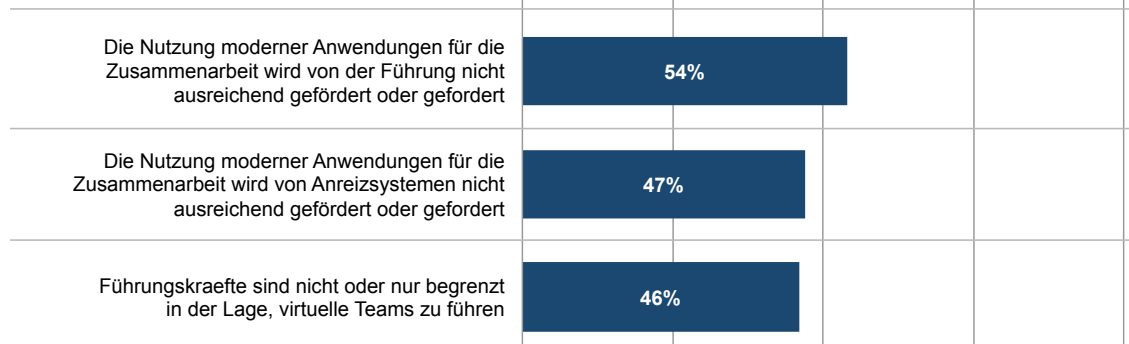
Vor diesem Hintergrund verwundern die weiteren Ergebnisse der Befragung kaum: Die Nutzung moderner Werkzeuge für Kommunikation und Zusammenarbeit wird hiernach in weniger als der Hälfte der Schweizer Industrieunternehmen von der Führung ausreichend gefordert oder gefördert (46 %). Mehr noch: Etwa jede zweite Führungskraft berichtet eine sehr restriktive Handhabung in ihrem Unternehmen mit Blick auf Tätigkeiten im Homeoffice und mobiles Arbeiten.

#### Probleme bei Organisation, Management und Führung

##### Organisation & Management



##### Führung



■ Ja, dem stimme ich zu

### Top-Hemmnisse: Fehlende Priorität, knappe Budgets und Entwicklungstempo

Als zentrale Hemmnisse für die Workplace-Modernisierung verweisen 57 % der Führungskräfte auf nicht ausreichende Budgets und 53 % nennen die fehlende Priorität auf der strategischen Agenda. In der Folge wird die Modernisierung oft nur halbherzig vorangetrieben. Wer jedoch als Industrieunternehmen dauerhaft im digitalen Wettbewerb Schritt halten will, sollte auch in die Modernisierung der Arbeitsumgebungen investieren. Vor diesem Hintergrund geben die Befragungsergebnisse Anlass, die gesetzten Prioritäten bei der Investitionsplanung und Umsetzung digitaler Strategien ernsthaft zu hinterfragen.

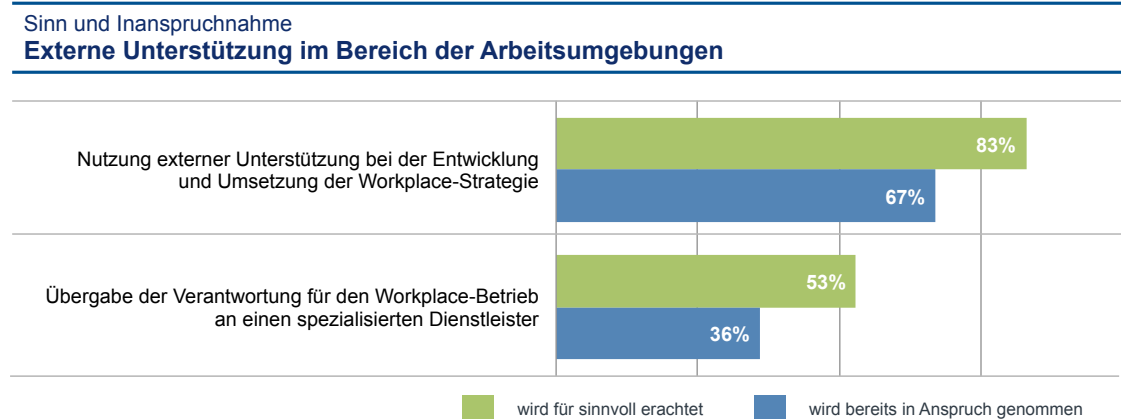
<b>Hürden bei der Modernisierung</b>	
	<b>Ja, dem stimme ich zu</b>
<b>Die Budgets reichen nicht aus</b>	<b>57%</b>
<b>Das Thema hat auf der strategischen Agenda keine Priorität</b>	<b>53%</b>
<b>Die rasante Technologieentwicklung macht die Entwicklung einer langfristigen Strategie schwierig</b>	<b>51%</b>
<b>Die Investitionsrisiken sind zu hoch</b>	<b>45%</b>
<b>Die Verantwortlichkeiten sind unklar</b>	<b>31%</b>
<b>Technologien und Marktangebote sind noch nicht ausgereift</b>	<b>23%</b>

Mehr als die Hälfte der Befragten machen zudem die rasante Technologieentwicklung als Hemmnis für die Entwicklung nachhaltiger Strategien aus. Tatsächlich ist das Aufstellen einer Workplace-Strategie ein komplexes Vorhaben. Schließlich geht es dabei nicht nur um die Bereitstellung von Endgeräten und Anwendungen, sondern auch um deren Einbindung in ein dauerhaft tragfähiges Betriebs- und Supportkonzept, bei dem die Bedarfe vieler verschiedener Stakeholder zu berücksichtigen sind. Dies fällt umso schwerer, wenn gleichzeitig immer neue (Mobility-, Collaboration- oder Virtualisierungs-)Technologien auf den Markt kommen – so wie in diesem Zusammenhang auch die Investitionsrisiken steigen (45 %).

**Der überwiegende Teil der Manager hält eine externe Unterstützung für sinnvoll**

Angesichts der steigenden Komplexität und Schnelllebigkeit im Workplace-Umfeld sollten die Unternehmen prüfen, inwieweit es sich lohnt, sich bei der Entwicklung und Umsetzung der Workplace-Strategien durch externe Partner unterstützen zu lassen oder den Betrieb der Arbeitsumgebungen und die damit verbundenen Investitionsrisiken ganz an spezialisierte Dienstleister zu übergeben.

Tatsächlich halten 83 % der Führungskräfte ein Engagement externer Dienstleistungspartner für sinnvoll, und mehr als jeder zweite Manager (53 %) zeigt sich aufgeschlossen gegenüber Outsourcing. Wirklich umgesetzt wurden diese Optionen bislang laut den Aussagen der Befragten in 51 % bzw. 36 % der Schweizer Industrieunternehmen.



### 3. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

#### Wunsch und Wirklichkeit liegen noch weit auseinander

Die präsentierte Studie bietet eine umfassende Bestandsaufnahme zur Modernisierung von Arbeitsumgebungen in der Schweizer Industrie. Die Ergebnisse zeigen klar auf, dass Investitionen in diesem Bereich notwendig sind. Im Zuge von Digitalisierung und Industrie 4.0 steigen insbesondere die Anforderungen an Austausch und Vernetzung sowie an eine effiziente Bewältigung der steigenden Informationsflut. Mitarbeiter fordern und benötigen hierfür geeignete Technologien und Dienstleistungen – auch und insbesondere, um den steigenden Kundenanforderungen mit Blick auf Reaktionsgeschwindigkeit, Kundenzentrierung und Agilität gerecht zu werden.

Doch zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigen sich bei diesem Thema zum Teil noch beträchtliche Lücken. Ob bei der Unterstützung der Vernetzung, der Bewältigung der Informationsflut, der Anpassung von Anwendungen an die Tätigkeiten, der Interaktion mit den Kunden oder der Suche nach Möglichkeiten zur Kostensenkung: Vielen Wünschen oder Forderungen der Mitarbeiter und Verantwortlichen mit Blick auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung kann heute nicht oder nur teilweise entsprochen werden. Dabei liegen die Herausforderungen bei der Gestaltung moderner Arbeitsumgebungen nicht allein im technischen, sondern auch im organisatorischen und kulturellen Umfeld. Mehr noch: Die hohe Bedeutung moderner Arbeitsumgebungen für den Geschäftserfolg Schweizer Industrieunternehmen spiegelt sich zumeist noch nicht gleichermaßen auf deren Investitionsagenda wider.

#### Zentrale Handlungsfelder und Empfehlungen

Basierend auf den Studienergebnissen identifizierte PAC fünf zentrale Handlungsfelder, die Industrieunternehmen bei der Modernisierung ihrer Arbeitsumgebungen adressieren sollten.

Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritäten überprüfen, Workplace-Modernisierung in den Fokus!</li> <li>• Zusammenarbeit zwischen IT und Business forcieren</li> <li>• Prozesse zur Bedarfsermittlung etablieren</li> </ul>
Führung, Organisation und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte schulen, Nutzung moderner Technologien fördern</li> <li>• Mobile und Homeoffice-Arbeit ausbauen</li> <li>• Performance-Steuerungs- und Anreizsysteme kritisch hinterfragen</li> </ul>
IT-Support und Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support-Portale und damit verbundene Self-Services ausbauen</li> <li>• Ausstattung und Support nach rollenspezifischen Anforderungen</li> <li>• Sicherheitsrichtlinien klar kommunizieren, nutzerfreundliche Lösungen</li> </ul>
Technische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisierung von Anwendungen in den Fokus stellen</li> <li>• Integration von Arbeitsplatzanwendungen vorantreiben</li> <li>• Möglichkeiten zur Automatisierung stärker ausschöpfen</li> </ul>
Externe Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten der externen Unterstützung bei Design, Implementierung und Betrieb von Arbeitsumgebungen evaluieren</li> <li>• Outsourcing-Option prüfen</li> </ul>

1. **Strategie:** Die Aussagen der Führungskräfte belegen, dass immer noch viele Projekte zur Workplace-Modernisierung nur halbherzig – mit (zu) knappen Budgets und ohne Priorität auf der strategischen Agenda – umgesetzt werden. Tatsächlich liegt der Fokus vieler Digitalisierungsinitiativen heute einseitig auf der Erneuerung der Frontends zu den Kunden, während das Backend oft vernachlässigt wird. Doch nur wenn die Digitalisierung im gesamten Unternehmen gelebt wird, können auch Innovationen entwickelt und umgesetzt werden.

Weiterhin sind bei einem signifikanten Teil der Schweizer Industrieunternehmen die Grundvoraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Strategien zur Modernisierung der Arbeitsumgebungen nicht erfüllt. Oft bleiben IT-Verantwortliche bei dieser Aufgabe ganz auf sich allein gestellt, obwohl sie – wie die Befragungsergebnisse ebenfalls belegen – Probleme bei der Erfüllung von Kernanforderungen oft nicht oder nur unzureichend erkennen. Deshalb empfiehlt PAC:

- Strategien und Prioritäten überprüfen: Workplace-Modernisierung ist ein zentraler Aspekt auf der digitalen Agenda, Digitalisierung muss im gesamten Unternehmen gelebt werden
- Zusammenarbeit zwischen IT und Business (auf Basis klar definierter SLAs) forcieren
- Prozesse zur Bedarfsermittlung etablieren

2. **Führung, Organisation und Kultur:** Die effektive Nutzung moderner Arbeitsplatztechnologien setzt einen passenden kulturellen und organisatorischen Rahmen voraus. Aus dieser Perspektive stimmen die Befragungsergebnisse nachdenklich. Bei einem Großteil der Schweizer Industrieunternehmen – so belegen es die Ergebnisse – sind Führungskräfte heute nicht ausreichend in der Lage, virtuelle Teams zu führen sowie den Einsatz moderner Technologien zu fordern und zu fördern. Gleichzeitig werden mobiles Arbeiten und Homeoffice-Tätigkeiten eher restriktiv gehandhabt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt PAC:

- Führungskräfte (in der Führung virtueller Teams) schulen und befähigen, um die Nutzung moderner Arbeitsplatztechnologien erfolgreich zu fördern und zu fordern
- Moderne Arbeitsplatzkonzepte inklusive der Ausweitung von mobiler und Homeoffice-Arbeit fördern und fördern
- Performance-Steuerungs- und Anreizsysteme kritisch hinterfragen und ggf. umstellen

3. **IT-Support und Sicherheit:** Heutige Support- und Sicherheitslösungen bei Industrieunternehmen in der Schweiz werden zwar überwiegend als zufriedenstellend bewertet. Bei der Umsetzung flexibler Arbeitskonzepte wie beim Support mobiler Mitarbeiter zeigen die Studienresultate jedoch noch viele Herausforderungen und Kritikpunkte. Vor diesem Hintergrund empfiehlt PAC:

- Webbasierte Supportlösungen und damit verbundene Self-Services ausbauen
- Ausstattung und Support nach individuellen, tätigkeits-/rollenspezifischen Anforderungen ausbauen
- Sicherheits- und Nutzungsrichtlinien klar kommunizieren und Einschränkungen der Bedienbarkeit aufgrund von Sicherheitsmaßnahmen reduzieren

**4. Technische Umsetzung:** Die technische Umsetzung moderner Arbeitsplatzkonzepte ist komplex – nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl an Komponenten, welche die Performance solcher Lösungen beeinflussen. Entsprechend lang ist die Liste der in dieser Studie identifizierten Kritikpunkte. Zu den wichtigsten Handlungsfeldern zählen aus Sicht der Befragten die folgenden drei Themen:

- Mobilisierung von Anwendungen in den Fokus stellen,
- Integration von Arbeitsplatzanwendungen vorantreiben,
- Möglichkeiten zur Automatisierung stärker ausschöpfen.

**5. Externe Unterstützung:** Die hohe Komplexität und rasante Geschwindigkeit des technischen Fortschritts machen aus Sicht vieler Befragter die Entwicklung und Umsetzung von Workplace-Strategien zu einer Herkulesaufgabe. Fraglich ist, inwieweit es sich lohnt, hierfür dauerhaft eigene Ressourcen vorzuhalten. Deshalb empfiehlt PAC:

- Möglichkeiten der externen Unterstützung evaluieren
- Outsourcing-Option prüfen

## ÜBER SWISSCOM ENTERPRISE CUSTOMERS – WORK SMART

Unternehmen wollen den Kundenservice ausbauen, die Betriebskosten senken sowie für Mitarbeiter und Partner ein optimales Umfeld schaffen. Den Anfang bildet die eigene digitale Vision. Swisscom Enterprise Customers, der grösste ICT-Anbieter für Unternehmen in der Schweiz, begleitet Kunden bei der Potentialanalyse und Erarbeitung ihrer digitalen Strategie, zum Beispiel durch Co-Creation und Fast Prototyping. Die Swisscom-Experten haben ein ausgeprägtes Gespür für Innovationskultur und Trends, verstehen aber auch branchenspezifische Prozesse und Abläufe.

Mit ihren Kommunikations- und Zusammenarbeitslösungen inspiriert und begleitet Swisscom Unternehmen in die Arbeitswelten der Zukunft. Mehr Informationen finden Sie unter [swisscom.ch/worksmart](https://www.swisscom.ch/worksmart). Sie haben eine Frage oder wünschen ein Gespräch mit einem unserer Experten? **Dann nehmen Sie noch heute mit uns Kontakt auf.**

## ÜBER PAC

Pierre Audoin Consultants (PAC) wurde 1976 gegründet und gehört seit Juni 2014 zur CXP Group, dem führenden unabhängigen europäischen Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für die Software- und IT-Dienstleistungsindustrie sowie für Themen rund um die digitale Transformation.

Wir bieten unseren Kunden umfassende Support-Services in der Bewertung, Auswahl und Optimierung ihrer Softwarelösungen sowie bei der Bewertung und Auswahl von IT-Dienstleistern und begleiten sie bei der Optimierung ihrer Sourcing- und Investitionsstrategien. Die CXP Group begleitet IKT-Entscheidungsträger bei ihrer digitalen Transformation.

Schließlich steht die CXP Group Software- und IT-Dienstleistungsanbietern mit quantitativen und qualitativen Analysen sowie strategischer und operativer Beratung bei der Optimierung ihres Go-to-Market-Ansatzes zur Seite. Auch öffentliche Einrichtungen vertrauen bei der Entwicklung ihrer IT-Richtlinien auf unsere Studien.

Mit 40 Jahren Markterfahrung, 17 Niederlassungen in weltweit 8 Ländern und 140 Mitarbeitern unterstützt die CXP Group jährlich mehr als 1.500 IKT-Entscheidungsträger und die operativen Unternehmensbereiche sowohl großer als auch mittelständischer Unternehmen und deren Provider. Die CXP Group besteht aus drei Gesellschaften: Le CXP, BARC (Business Application Research Center) und Pierre Audoin Consultants (PAC).

Weitere Informationen unter [www.pac-online.com](http://www.pac-online.com).

