



Menschen - nicht nur Maschinen - werden die digitale Innovation antreiben

Branchen verschmelzen und formieren sich auf verblüffend kreative Art und Weise neu. Sie stellen eine Herausforderung für Unternehmen dar, indem Personal, Disziplinen und Technologien in einer Phase der Innovationen, vermischt werden müssen. Während neue Technologien bei Wertschöpfungsketten bewirken, dass diese sich schnell entwickeln und organisatorische Grenzen verschwimmen, werden auch menschliche Rollen und Aufgaben digitalisiert, da Maschinen die Art der Wissensarbeit verändern.





Zusammenfassung

Überall nutzen Führungskräfte in alten und neuen Unternehmen Technologien; in einer Zeit voller Innovationen und unglaublicher Chancen. Es ist eine Geschäftsform, die über die üblichen digitalen Verdächtigen (wie z.B. Google, Facebook, Twitter) hinausgeht.

- Die Supermacht der Fertigungsindustrie GE steht vor einer dynamischen Zukunft als Software-Macht, indem Maschinendaten um Produkte, Prozesse und Wertschöpfungsketten gruppiert werden.
- Versicherungs-Start-up Oscar gibt Fitness-Armbänder an jeden Kunden aus und verwendet die Daten anschließend, um die Kosten für gesünderes Verhalten zu reduzieren. Es ist keine Überraschung, dass Kunden die Ermäßigung lieben.
- Bankenriese JP Morgan investiert Milliarden und geht eine Partnerschaft mit Digital Asset Holdings ein. Das Tech-Start-up soll den Schaden, den Blockchain bei Handel, Krediten, Zahlungen, Investments und allgemeiner Bank-Performance anrichten könnte, erforschen und mindern.¹

Erfolgreich sein in diesem digitalen Zeitalter, das gleichzeitig Verheißung, aber auch Unsicherheit verspricht, bedeutet zwingend erhöhte Geschwindigkeit sowohl bei Innovation, Experimenten als auch bei der Kollaboration. Der entscheidende Antrieb dafür ist nicht irgendeine magische Technologie, es sind talentierte Leute.

Die Gewinnung und Verwaltung des benötigten Personals, um diesen Wandel zu bewältigen, wird sich radikal von dem unterscheiden, was in der Vergangenheit funktionierte. Lassen Sie sich jedoch nicht täuschen, Technologie wird - sehr - wichtig sein, weil neue Technologien Auswirkungen darauf haben, wie Wissensarbeit organisiert, verteilt und abgeschlossen wird; und das Personal wird sich an diese neue Realität anpassen müssen.

Die Arbeitskräfte der Zukunft müssen sich daher inmitten einer digitalen Revolution, die ohne Zweifel Ertragsströme, Geschäftsmodelle und Kostenstrukturen auf den Kopf stellen wird, entwickeln. Um zum Verständnis dieser Veränderungen beizutragen, befragte Cognizants Center for the Future of Work, in Partnerschaft mit der Economist Intelligence Unit, über 420 Entscheidungsträger in den USA und Europa (siehe [Studienmethodik](#), Seite 18).

Wir stellten fest, dass die Mehrheit der Führungskräfte, die an unserer Umfrage teilnahmen, mittlere bis schwerwiegende Qualifikationsmängel anführte, die ihre Unternehmen davon abhalte, ihre digitale Zukunft zu erreichen.

Die wichtigsten Erkenntnisse unserer Studie sind:

- **Digitale Investitionen katalysieren die Innovation.** Die Ergebnisse sind da. Es ist eindeutig ein Muss für Unternehmen, die digitalen Fähigkeiten zu nutzen, die den schwerfälligen Innovationszyklen entgegenwirken und sogar deren Überleben gefährden können. Wir stellten fest, dass die Mehrheit der Führungskräfte, die an unserer Umfrage teilnahmen (94%), „mittlere“ bis „schwerwiegende“ Qualifikationsmängel anführte, die ihre Unternehmen davon abhalte, ihre digitale Zukunft zu erreichen. Viele Teams für wichtige Kompetenzen sind unterbesetzt und die Situation wird sich noch verschlimmern.
- **Personaldefizite werden die digitale Gig-Economy antreiben.** Der Mangel an digital versiertem Personal wird eine vermehrte Dezentralisierung der Arbeit im Laufe der nächsten drei Jahre vorantreiben. Dies ist jedoch keine temporäre Abhilfe. Wenn alles richtig gemacht wird, schafft die Verlagerung der digitalen Arbeit hin zu Externen flexiblere, dezentralisiertere und transientere Arbeitskräfte, die sich an die schnellen Zyklen der wirtschaftlichen Neuerfindung anpassen können.
- **Die Verknüpfung von Plattformen mit „Talent-Clustern“ treibt die Innovation voran.** Unternehmen beginnen damit, proprietäre Plattformen aufzubauen und bringen Dritte dazu, sich an Co-Innovationsinitiativen im Bereich Forschung und Entwicklung oder Kundenbindung zu beteiligen. Unsere Analyse skizziert die globale Explosion von Talent-Clustern - Ansammlungen unternehmerischer Aktivitäten, die in unterschiedlichen Standorten zusammenwachsen - die interessante digitale Technologien und Funktionen anbieten und Innovation beschleunigen oder wegweisende Auswirkungen haben können.

- **Die zukünftige Performance erfordert eine mutige digitale Neuorganisation.** Starre Ansätze beim Organisationsmanagement - wie die Manie in den 80ern zur Wertschöpfungskette - weichen flexibleren, vernetzteren und differenzierteren Organisationen. Silos werden aufgelöst, um Wissensströme zu verbessern und die organisatorischen Machtstrukturen neu zu zeichnen. Viele Unternehmen beginnen damit, alte und starre Organisationsmodelle auszusortieren und kleinere, beweglichere Talent-Cluster aufzubauen, die einen bestimmten Markt oder eine Nische bedienen.
- Arbeitskräfte der Zukunft benötigen eine neue Regelstruktur, um zu funktionieren. Analytics, Algorithmen, Big Data und Automatisierung verbessern Innovation, Produktivität und Entscheidungsfindung dramatisch, aber sie werden auch Routineaufgaben automatisieren und übernehmen, die zuvor Menschen durchführten. Unsere Analyse zeigt, dass den Software-Tools mehr Back-Office-Arbeit überlassen wird, während Workflows der Art „Menschen-plus-Maschine“ zum Alltag werden.

Das digitale Zeitalter wird von Maschinen abhängen, aber um zu den Gewinnern zu gehören werden - mehr als zuvor - Talent-Pools erforderlich, die in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft gedeihen können.

Das digitale Zeitalter wird von Maschinen abhängen, aber um zu den Gewinnern zu gehören werden - mehr als zuvor - Talent-Pools erforderlich, die in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft gedeihen können. Die Bewältigung dieser Verschiebung wird eines der entscheidenden Erfolgskriterien für Führungskräfte sein. Digitale Technologien und deren Möglichkeiten - neue Geschäftsmodelle, neue Ertragsströme und radikale neue Kostenstrukturen - verändern Branchenstrukturen und Talente, die Unternehmen fördern müssen. Es wird Zeit, das wichtigste Kapital Ihres Unternehmens - seine Menschen - die in diesem aufregenden digitalen Zeitalter arbeiten werden, ernst zu nehmen.

Bei der Digitalisierung geht es mehr um Menschen als Maschinen

Auf Grundlage unserer neuen Erkenntnisse und der Arbeit mit vielen globalen Topmarken wissen wir, dass eine große Veränderung bereits im Gange ist. Praktisch jede Branche wird durch die Digitalisierung beeinflusst. Geschäftsprozesse und Kundenerfahrungen werden durch neue Technologien verändert.

Als Reaktion auf diese Veränderung überdenken Führungskräfte die organisatorische Flexibilität, Agilität und kulturellen Konstrukte bei fast jedem Unternehmen, unabhängig der Branche. Tatsächlich werden Wertschöpfungsketten wiederhergestellt, während Unternehmen und Branchen sich in einem aufkommenden digitalen Kontext verbinden und vereinen.

Wir müssen noch viel lernen, aber es ist klar, dass die Wissensarbeit, die wir tun, auf gänzlich neue Art organisiert, verteilt und durchgeführt wird. Eine Verschmelzung von Algorithmen, Automatisierung, maschinellem Lernen und dem Aufstieg der neuen digitalen Plattformen stellen Geschäftsmodelle auf den Kopf und verändern radikal, wie wir Talent betrachten und wie Arbeit erledigt wird.

Die Innovations-Trommel schlägt mit jedem Tag lauter

Geschwindigkeit ist ein Kapital. Die Geschwindigkeit des Wandels wird in vielen Branchen mittlerweile in Tagen oder Monaten, anstatt in Quartalen oder Jahren, gemessen. In diesen hektischen Zeiten sondieren Führungskräfte Märkte, beobachten die Konkurrenz und hören Kunden zu - alles kombiniert mit der gesunden Paranoia, dass eine neue Tech-Innovation oder ein finanziell gut ausgestattetes Start-Up ihr Geschäftsmodell fast über Nacht in seine Einzelteile zerlegen kann.

Die Nutzung von Personal mit digitalen Fähigkeiten ist ein Mittel gegen langsame Innovationszyklen und kann eine Kultur der Geschwindigkeit in der heutigen dynamischen und volatilen Geschäftswelt vermitteln. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, digitale Tools, Technologien und Personal proaktiv zu nutzen, müssen sich darauf einrichten, immer weiter durchgereicht zu werden und letztendlich vom Markt zu verschwinden, bzw. vom Kunden als unbedeutend betrachtet zu werden.

Unsere Studie zeigt deutlich, dass Führungskräfte ein Rüstzeug digitaler Fähigkeiten zusammenstellen müssen, um die Innovation zu beschleunigen. Diese digitalen Fähigkeiten können ein Unternehmen von der Erkenntnis, dass etwas „passieren muss“ hin zur tatsächlichen Umsetzung bewegen.

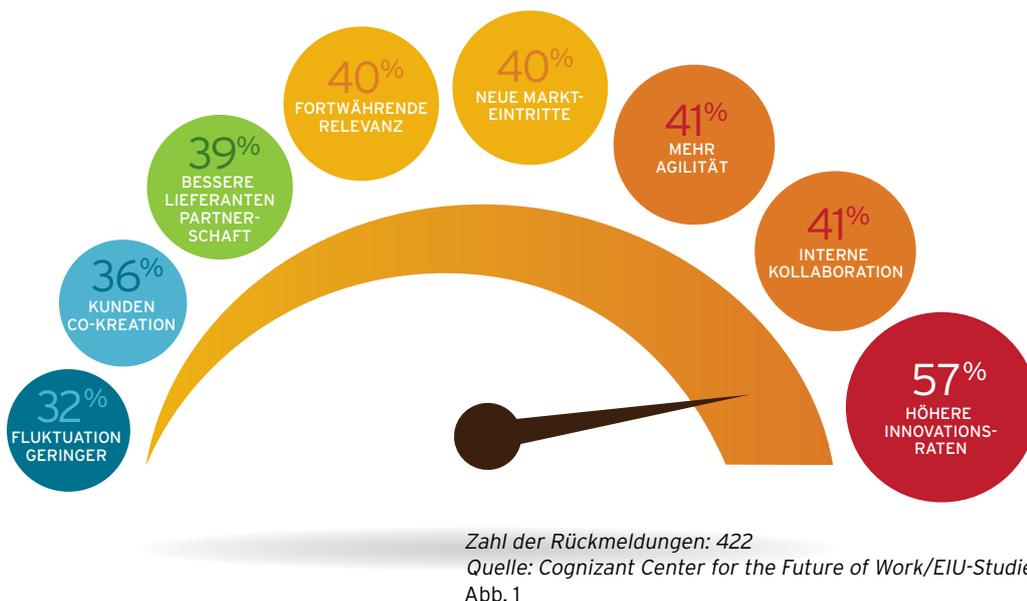
Unternehmen, die nicht in der Lage sind, digitale Tools, Technologien und Personal proaktiv zu nutzen, müssen sich darauf einrichten, immer weiter durchgereicht zu werden und letztendlich vom Markt zu verschwinden, bzw. vom Kunden als unbedeutend betrachtet zu werden.

Verglichen mit flexibleren und kollaborationsorientierten Konkurrenten muss der Zyklus von Idee und Innovation schneller und besser werden, um überleben zu können - Unternehmen müssen flachere Unternehmensstrukturen, intelligentere Governance und schnelle Entscheidungsfindung entwickeln. Damit können sie schneller werden als jemals zuvor.

Unsere Umfrage zeigt, dass die Stärkung digitaler Kompetenzen eindeutig dazu gedacht ist, höhere Innovationswerte, Agilität und verbesserte interne Kollaboration zu generieren (siehe Abb. 1).

Der Aufbau digitaler Kompetenzen katalysiert Innovation

Was sind die Vorteile besserer digitaler Kompetenzen für Ihr Unternehmen?



Verglichen mit flexibleren und kollaborationsorientierten Konkurrenten muss der Zyklus von Idee und Innovation schneller und besser werden, um überleben zu können.

Können Investitionen eine sich ausweitende digitale Personallücke schließen?

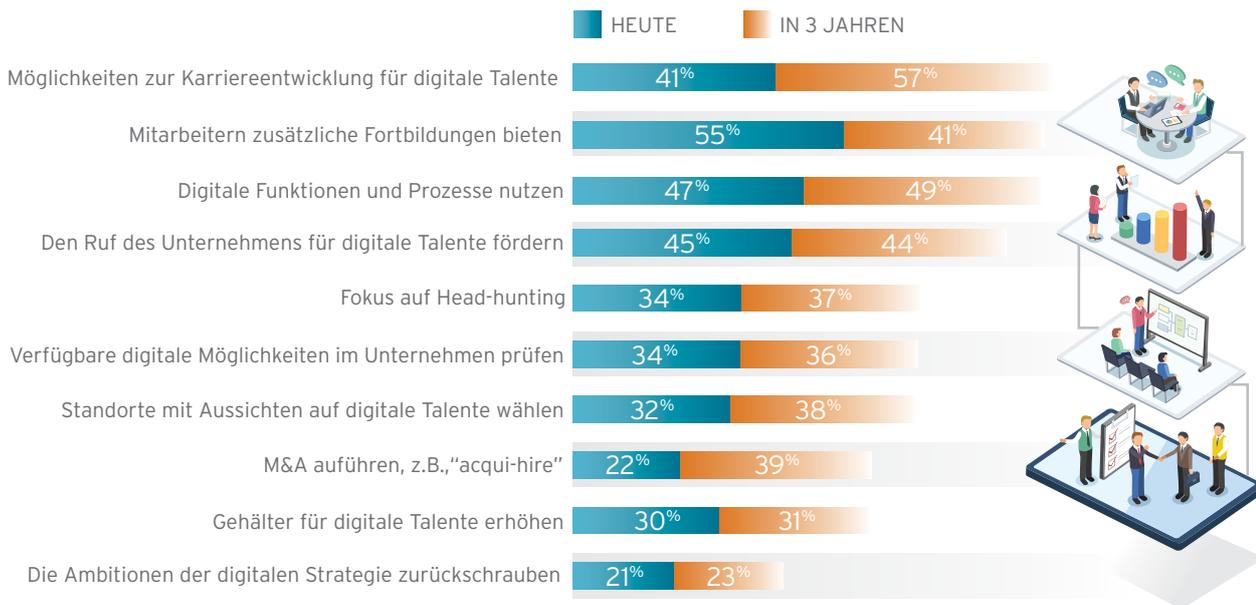
Eine schnelle Verschiebung im Unternehmens- und Technologiebereich bedeutet, dass die benötigten Fähigkeiten und Funktionen ein sich ständig veränderndes Ziel darstellen. Dies fordert die Unternehmen dabei heraus, die benötigten Kompetenzen mit rasender Geschwindigkeit zu erschaffen, um auf die Bedrohungen durch den Wettbewerb oder das sich ständig verändernde Kundenverhalten zu reagieren.

Die zunehmende Geschwindigkeit der digitalen Transformation bedroht Ertragsströme und Kostenstrukturen. Führungskräfte setzen bereits verschiedene Strategien und Taktiken für das digitale Zeitalter ein. In der realen Welt bedeutet dies, dass die Bewegung von Geld und Investitionen eindeutig zur Orientierung am Digitalen (siehe Abb. 2) tendieren.

Im Moment konzentrieren sich Unternehmen auf die Weiterbildung von Arbeitskräften in neuen Fähigkeiten und Kompetenzen (55%), oder lagern mehr Aufgaben und Aktivitäten durch die Vergabe an Externe und das Outsourcing von digitalen Funktionen und Prozessen (47%) aus. Führungskräfte versuchen auch als der „digitale Wunscharbeitgeber“ wahrgenommen zu werden, um attraktiv für neue Talente zu sein (45%).

Viele Teams sind unterbesetzt und daher werden Verträge bei Bedarf an Externe vergeben. Offensichtlich sind es Zeit, Mühe und Kosten nicht wert, Personal für bestimmte Fähigkeiten umzuschulen, die in ein paar Monaten wieder veraltet sein könnten. Das markante Wachstum beim Outsourcing und der externen Vergabe von digitalen Funktionen und Prozessen während der nächsten drei Jahre (ein Anstieg von 37% auf 49%) bietet flexiblere, stärker verteilte und kurzzeitigere

Den digitalen Wandel schnell vorantreiben



Zahl der Rückmeldungen: 422

Quelle: Cognizant Zentrum für die „Future of Work“/EIU-Studie

Abb. 2

Das Fazit für Führungskräfte ist, dass mehr externe Weitervergabe und Delegation von Aufgaben und Aktivitäten an den Arbeitsmarkt zu erwarten ist. Der Arbeitsmarkt wiederum darf mehr „Gigs“ erwarten.

Arbeitskräfte, die sich an die schnellen Zyklen der geschäftlichen Neuerfindung anpassen können. Das bedeutet für Führungskräfte, dass sie mehr externe Weitervergaben von Aufgaben und Aktivitäten an den Arbeitsmarkt erwarten sollten. Der Arbeitsmarkt wiederum darf mehr „Gigs“² erwarten. In drei Jahren wird der Schwerpunkt auf der Schaffung eines klareren vordefinierten Weges für digitale Talente liegen. Führungskräfte werden auch die Nutzung der externen Weitervergabe und des Sourcing erhöhen, um die Lücken bei qualifizierten Arbeitskräften zu schliessen. Diese Methoden werden jedoch wahrscheinlich nicht ausreichen, da sich die Nachfrage nach Innovation weiterhin

erhöht. Mutige Strategien zeichnen sich durch einen erhöhten Anstieg bei Fusions- und Akquiseaktivitäten, mit einem Sprung von 22% auf 39%, aus. Die unerschöpfliche Nachfrage nach neuen Technologien wird die Schulungsprojekte, Talentversorgung und die Fähigkeit der Arbeitsinfrastruktur, digitale Aufgaben und Aktivitäten zu koordinieren, zu organisieren und zu verbinden, auslasten. Zudem werden gravierende digitale Qualifikationslücken bereits jetzt enthüllt.

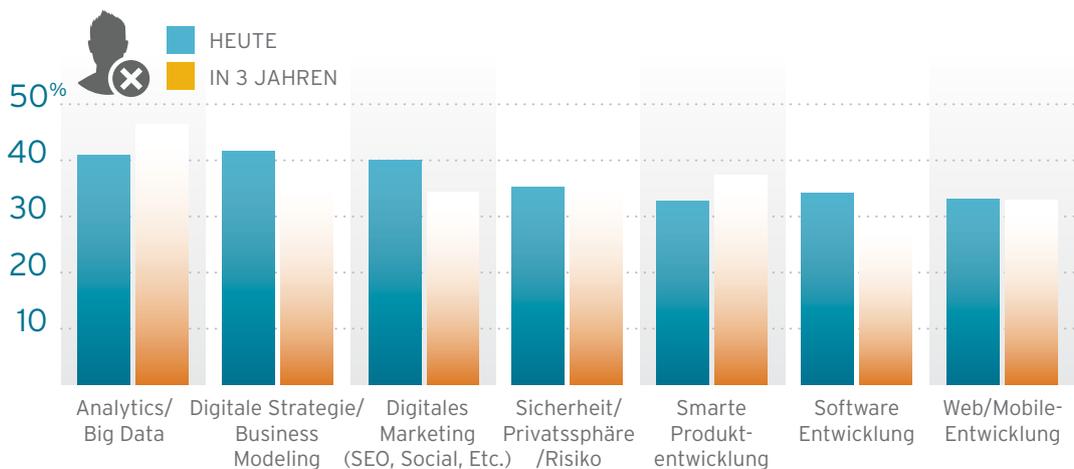
Eine Absturzwarnung: Der Mangel an qualifiziertem Personal reduziert die digitale Auftriebskraft

Viele Teams melden noch immer, dass sie für bestimmte technische Qualifikationen kritisch unterbesetzt sind und sie Probleme haben, mit der Geschwindigkeit des Wandels Schritt zu halten (siehe Abb. 3).

Digitale Strategie, Big Data und digitale Marketing-Fähigkeiten sind die kritischsten Kompetenzlücken, die Unternehmen heute haben. Den Prognosen zufolge wird Big Data in drei Jahren eindeutig an der Spitze der Liste stehen. Fähigkeiten bei der Geschäftsstrategie, die die digitalen Transformationen beim Ertragsstrom eines Unternehmens oder der Kundenbasis modellieren können, stellen derzeit die Priorität dar (42%). Unter Führungskräften sind 46% der Ansicht, dass Big Data in drei Jahren die wichtigste Kompetenz sein wird. Die Verschiebung wird besonders unter führenden Herstellern angenommen, was sich mit unserer früheren Studie deckt, die in unserem White Paper „The Rise of the Smart Produkt Economy“ präsentiert wird. Die deutliche Mehrheit der Führungskräfte, die an unserer Umfrage teilnahmen (94%), führten „mittlere“ bis „schwerwiegende“ Kompetenzmängel an, die sie davon abhalte, ihre digitalen Zukunftsziele zu erreichen (siehe Abb. 4).

Wichtige Qualifikationslücken für digitale Kompetenzen

In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen die größte unerfüllte Nachfrage?



Zahl der Rückmeldungen: 422

Quelle: Cognizant Zentrum für die „Future of Work“/EIU-Studie

Abb. 3

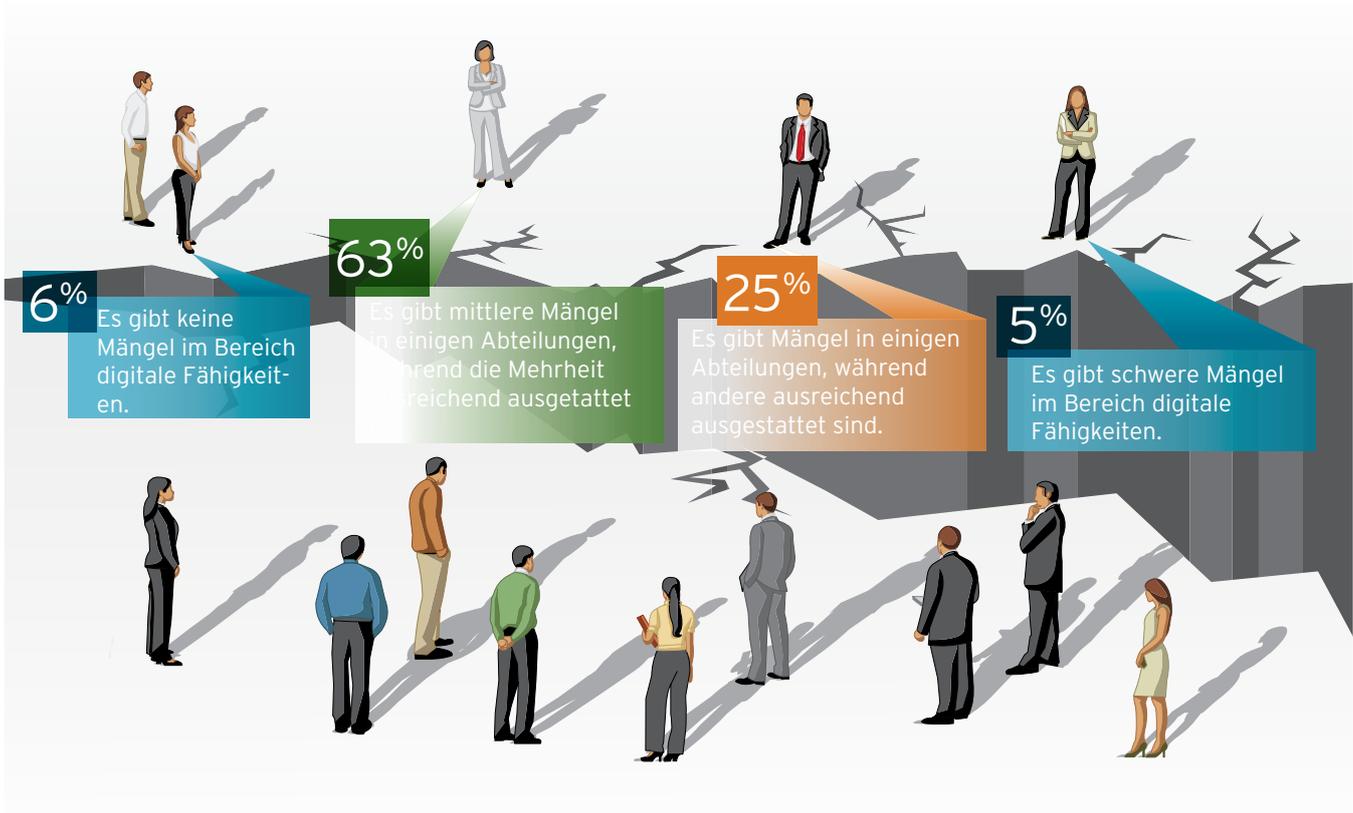
Die deutliche Mehrheit der Führungskräfte, die an unserer Umfrage teilnahmen führten „mittlere“ bis „schwerwiegende“ Qualifikationsmängel an, die sie davon abhielt, ihre digitalen Zukunftsziele zu erreichen.

Das mittlerweile offensichtliche Risiko besteht darin, dass ein Scheitern beim Zugriff auf das richtige Personal Handlungsunfähigkeit bedeuten wird. In einer Zeit des raschen Wandels ist das Unternehmen in größerer Gefahr, je länger dies dauert.

Hauptgründe für die Qualifikationslücken waren nach Aussage der Befragten: Ungenügendes Angebot an passendem Personal (49%), interne Opposition, neue digitale Arbeitsplätze zu schaffen (49%), und eine besorgniserregende Unklarheit bei der Führungsspitze des Unternehmens, wo die Verantwortlichkeiten für die Akquise von digitalem Personal eigentlich liegen (45%).

Erschwert werden diese Probleme durch Zweifel über die Offenheit von digital versierten Arbeitskräften, innerhalb von Branchen wie der ihren zu arbeiten, da Start-Up-Kulturen in naheliegenden Bereichen explodieren (37%) (siehe Abb. 5). Kein Wunder, dass Konzerngesellschaften wie GE damit beschäftigt sind, das industrielle Internet als interessantes Tätigkeitsgebiet für Millennials zu positionieren.³

Der Mangel an digitaler Kompetenz ist bedenklich



Zahl der Rückmeldungen: 422

Quelle: Cognizant Zentrum für die „Future of Work“/EIU-Studie

Abb. 4

Tektonische Kräfte treiben die Innovation in der Wissensarbeit voran

Plattformen, Automatisierung, die Gig-Economy und der Aufstieg neuer, digital versierter Arbeitnehmer verändern die Arbeitswelt radikal. Digitale Plattformen - Software-Layers, die Daten sammeln und synthetisieren - sind die Bausteine des digitalen Erfolgs, die die nächste und beste Aktion mit datenbasiertem Entscheidungs-Support vorantreiben. Sie verändern auch die Definition von Talent und wie es eingesetzt wird entscheidend.

Die beste Art von Plattform (man denke an Amazon Web Services, Netflix oder GE) schafft die Möglichkeit für ein unternehmerisches Ökosystem, um sie herum zu wachsen. Dieses Netzwerk von miteinander vernetzten Start-Ups und etablierten Unternehmen experimentiert und arbeitet mit Plattform-Daten.⁴ Die Plattform kann viele Formen annehmen - zum Beispiel ein Auto, ein Haus oder sogar einen Herstellungsprozess - und stellt einen wesentlich flüssigeren Ansatz für Innovationen dar.

Vorstellung der offenen Plattform und vermischten Ökonomien

Denken Sie an das vernetzte Auto, das jetzt Fahrerdaten an den Versicherungsmakler schickt, um eine Autoversicherung mit dynamischer Preisgestaltung zu ermöglichen. Dies ist ein neues Tool-Set - die Plattform, die Sensoren, Daten, Menschen - gekoppelt mit einem neuen Geschäftsmodell, das Echtzeitdaten mit der Versicherungspreisgestaltung vernetzt. Dies zeigt, wie eine Plattform dabei helfen kann, Daten zu sammeln, umsetzbare Erkenntnisse zu liefern, und - wenn dies richtig konzipiert wird - einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil generiert.

Führungskräfte erkennen, dass sie Plattformen und die unternehmerischen Talent-Ökosysteme um sie herum als Antrieb für kontinuierlichen Datenaustausch, Einsichtgenerierung und Wertschöpfung benötigen.

Dies ist schlicht nicht möglich ohne Plattformen, die digitale Assets, Produkte und Kundennachfrage verbinden, um neue Dienste über mehrere Geräte und Kanäle verfügbar zu machen. Zusätzlich zu sich verändernden Kundenerfahrungen, weisen Plattformen auch den Weg, wie Middle- und Back-Office-Arbeit erledigt wird, indem teamübergreifend Aufgaben und Aktivitäten koordiniert werden. Führungskräfte in digitalen Unternehmen erkennen, dass sie Plattformen und unternehmerische Talent-Ökosysteme um sie herum als einen Antrieb für kontinuierlichen Datenaustausch, Einsichtgenerierung und Wertschöpfung benötigen. Der Schlüssel, damit dies funktioniert, ist es, auf der Technologie-Ebene offen zu sein. Google Play und der Apple App-Store bieten Dritten einen Mechanismus an, deren Dienste (einfacher Code zu komplexeren Apps) durch ein offenes API zu verbinden.⁶ Dieser Typ des offenen Modells fördert die Annahme und Anpassung der Plattform, da sie viel schnellere Iteration und Experimente ermöglicht. Die alte Welt holt bei dieser neuen Welt der Plattformen auf. Herstellerriesen GE und der Sonderfall im digitalen Banking, BBVA, nutzen beide die Leistungsfähigkeit der Plattform, um Erkenntnisse zu sammeln, Innovationen voranzutreiben und ihre Ressourcen und Mitarbeiter neu auszurichten. Die offenen API-instrumentierten Plattformen, die sie für ihre Produkte oder Dienstleistungen gebaut haben, sind ein wichtiger Teil ihrer B2B- und B2C-Erfahrungen. Die Plattform wird eine Erweiterung der Marke von GE oder BBVA. Alles basiert auf einem offenen API-Modell, das zudem mit rasender Geschwindigkeit wächst (siehe Abb. 6).

Wie gut ein Unternehmen geschützte Daten erfasst, diese mit anderen Eingaben Dritter kombiniert und Mehrwert bei Prozessen und Erfahrungen erzeugt, kennzeichnet den digitalen Erfolg. Die Integration geschützter Produkt- und Partnerdaten, um neue, überzeugende Nutzererfahrungen zu schaffen, wird durch die Entstehung neuer Märkte und Chancen wie dem vernetzten Auto oder dem vernetzten Heim und der rasanten Zunahme von APIs nötig. Es erzeugt auch eine zusätzliche Dynamik, wie der Kampf um die Beherrschung der In-Car-Entertainment-Schnittstelle, der sich kürzlich mit dem Start von Apple's CarPlay und Google's Open Automotive Alliance zu einer Schlacht um die Plattform ausweitete.⁷

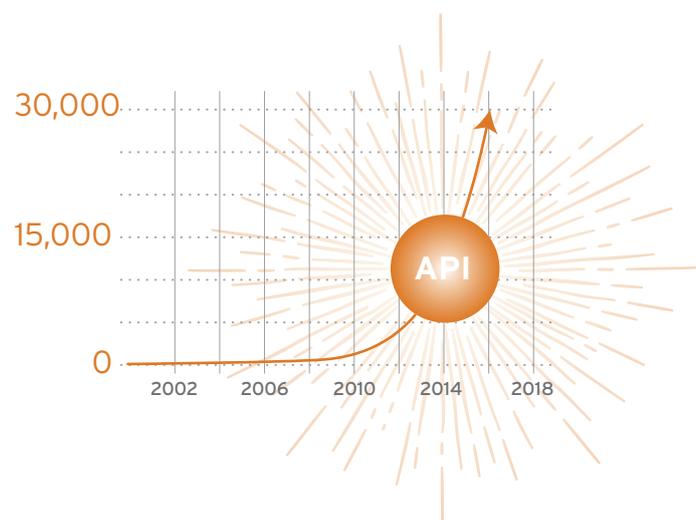
Die Talent Herausforderung annehmen



Zahl der Rückmeldungen: 422

Quelle: Cognizant Zentrum für die „Future of Work“/EIU-Studie
Abb. 5

Die API Explosion; Plattform benötigt



Quelle: Sonderbericht: Tech Start-Ups, The Economist-Magazin⁸
Abb. 6

Wir sagen voraus, dass neue „vermischte Ökonomien“ entstehen werden, in denen Branchen in der westlichen Welt Reformen auf neue und kreative Weise anstossen. Diese vermischten Ökonomien werden Talent, Disziplinen und Technologien in allen Branchen für überzeugende Ergebnisse beim Kunden vereinen.

Wir sagen voraus, dass neue „vermischte Ökonomien“ entstehen werden, in denen Branchen in der westlichen Welt Reformen auf neue und kreative Weise anstossen. Diese vermischten Ökonomien werden Talent, Disziplinen und Technologien in allen Branchen für überzeugende Ergebnisse beim Kunden vereinen. Der Aufstieg des vernetzten Autos wird beispielsweise ein Mashup der Branche auslösen, das weit über die In-Car-Entertainment-Schnittstelle hinausgeht. Autos werden Daten zum Verkehrsstatus sammeln, diese mit anderen Verkehrsteilnehmern über eine Plattform Dritter teilen und die zusammenhängenden Echtzeit-Reisedaten mit lokalen Behörden austauschen. Damit wird der Verkehrsfluß und die kritischen Reaktionszeiten bei Zwischenfällen verbessert - letztlich wird von den Verkehrsstatusdaten und der

Plattform profitiert. Diese neuen Chancen werden Unternehmen dazu bringen, Arbeitsteams zusammenzustellen, um Kompetenzen, Fähigkeiten und innovatives Denken innerhalb, ausserhalb und bei allen traditionellen Organisationsstrukturen zu vermischen. Die Herausforderung besteht in der Entwicklung von Mechanismen, die Unternehmen dazu zu befähigen, diese ungleichen Quellen an Innovation und Talent zu erreichen und sie zu instrumentieren.

Talent-Cluster mit Talent für Innovation

Klein ist gut - unsere Forschung zeigt auf, dass Unternehmen beginnen, sich in kleineren Bereichen neu aufzustellen während Marktchancen und aufkommende digitale Nischen zunehmen. Es entstehen kleinere multidimensionale Teams durch die örtliche Zusammenlegung von Vertriebs-, Marketing-, Dienstleistungs-, Produktentwicklungs-, Produktions- und Technologiepersonal und der Konzentration auf die Betreuung eines einzelnen Kundensegments oder funktionellen Bedarfs. Das Faszinierende dabei ist, dass diese kleineren, beweglicheren Cluster auf der Kundenseite widerspiegeln, was in vielen großen Städten auf der ganzen Welt geschieht.⁹

Wir beobachten den Anstieg von Talent-Clustern in vielen Städten der ganzen Welt während immer mehr unternehmerisches digitales Talent entsteht und aufkommt. Auch wenn sich das spirituelle Zuhause der Start-Up-Szene in San Francisco befindet, wächst die Start-Up-Bewegung global in der Silikon-Allée von Berlin, dem Silicon-Roundabout von London und dem Silicon-Glen von Dundee rasant. Austin, New York, Singapur und Peking haben eine beachtliche Start-up-Szene - ein Talent-Ökosystem, das genutzt werden kann. Diese und andere Städte beheimaten hunderte von Accelerators (Schulen für Start-ups) und tausende Coworking-Spaces. Der Trend nimmt rasch zu, wie das überraschende Wachstum von WeWork zeigt. Das Unternehmen verfügt über 6.000 Bürostandorte in aller Welt, verglichen mit lediglich 300 vor 5 Jahren.¹⁰

Der Aufstieg dieser Cluster unternehmerischer Aktivitäten, ist nicht wie die Blase, die mit dem Aufkommen der Dot-Com-Ära entstand. Einigen Unternehmen wird die Luft ausgehen, aber überall verfügbare Konnektivität, preiswerte Datenspeicherung und Rechenleistung treiben eine nachhaltige Welle neuen Unternehmertums an. Die Bausteine der digitalen Innovation werden für fast jede Person, fast überall, immer zugänglicher. Talente mit den Kompetenzen des digitalen Zeitalters (selbstständig, flexibel und agil) verlangen einen Sitz in der ersten Reihe der Revolution.

Globale Normen entstehen im Bereich der Programmierungstools, der Back-Office-Plattformen und sogar beim Hipster-Dresscode. Es ist nicht überraschend, dass

etabliertere Unternehmen an weniger populären Standorten Probleme haben, das gewünschte Talent anzuwerben.

Mensch und Maschine verbinden, um die digitale Performance zu meistern

„Roboter werden uns Arbeitsplätze wegnehmen!“ Wir sind trotzdem optimistisch in Bezug auf die Maschinen und Talente, die beim Umgang mit neuen AI-Plattformen benötigt werden. Wissensarbeit sieht sich großen Veränderungen gegenüber, während Analytics, Big Data und Automatisierung die Innovation, Produktivität und Entscheidungsfindung verbessern und Routineaufgaben erledigen. Prozessautomatisierungstechnologie gewährleistet, dass Zahlungen schneller und genauer ablaufen; Einzelhändler automatisieren, um Rechnungen in Minuten zu extrahieren, zu authentifizieren und zu überprüfen.¹¹ Einer unserer Berichte

„The Robot and I: How New Digital Technologies are Making Smart People and Business Smarter“, zeigt, dass „intelligente Roboter“ nicht nur Prozesse automatisieren, um Geld zu sparen, sondern dass sie auch Genauigkeit und Zuverlässigkeit verbessern. Diese Software-Tools müssen nach wie vor Probleme überwachen, instrumentieren, koordinieren und lösen. Infolgedessen müssen Menschen einen Schritt voraus bleiben, nicht, indem sie „schneller oder preisgünstiger“ sind, sondern indem sie sich auf die Fähigkeiten konzentrieren, die den Menschen einzigartig machen und nicht

durch automatisierte Software repliziert werden können. Zu diesen Fähigkeiten gehören Zusammenarbeit und Teamwork, Kreativität, Neugier, konstruktive Problemlösung, Empathie und körperliche Berührung (etwa im Gesundheitswesen). Dabei müssen sich Menschen auf Arbeitsplätze konzentrieren, die einen hohen Grad an Intelligenz erfordern. Mitarbeiter werden sich an einen neuen Geschäfts- und Technologiekontext anpassen müssen, wenn neue Anforderungen für die Wissensarbeit entstehen. Versicherungsunternehmen müssen in Zukunft Augmented Reality-Designer einstellen, da die Drohnen-Technologie eine Neugestaltung der Schadensregulierungsprozesse (und eine Umschulung des Personals für die korrekte Interpretation der Ergebnisse) erzwingt. Einzelhändler werden nach Avatar-Programmierern oder „Fusionisten“ suchen, die Kunst, Technik, Forschung und Wissenschaft kombinieren, um ideale Navigationspfade zu personalisieren, abhängig von den Anforderungen der Gegenwart und der Vergangenheit.

Um vom Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine zu profitieren, müssen Unternehmen Daten in sinnvolle Zusammenhänge bringen. Dies erfordert oftmals menschliche Kreativität. Ein eindrucksvolles Beispiel kann man im Gesundheitswesen finden, wo Krankenhäuser damit beginnen, den Workflow zwischen Mensch und Maschine neu zu definieren. Das medizinische Personal an der Scripps-Klinik in San Diego in den USA weiß, ob das Herz eines Patienten rast bzw. der Blutdruck steigt; sogar wenn der Patient zuhause sitzt. Risiko-Patienten sind mit persönlichen Daten-Trackern verbunden, d.h. ein Team kann den Zustand eines Patienten mobil verfolgen.¹² Der Vorteil für die Gesundheit der Patienten und mögliche Kosteneinsparungen sind immens.

Wissensarbeit wird sich drastisch verändern. Arbeitskräfte werden mithilfe von Technologien zunehmend besser. Immer mehr Back-Office-Arbeit wird automatisiert und zwischen Software-Tools und flexibleren, dezentralisierteren und eher migrierenden Arbeitskräften aufgeteilt, da diese sich an die schnellen Zyklen der wirtschaftlichen Neuerfindung anpassen können.

Menschen müssen einen Schritt voraus bleiben, nicht, indem sie „schneller oder günstiger“ sind, sondern indem sie sich auf die Fähigkeiten konzentrieren, die den Menschen einzigartig machen.

Werden Sie ein Magnet für Talente im digitalen Zeitalter

Führungskräfte in der Wirtschaft und Technologie müssen die Reset-Taste bei bestimmten Arbeitselementen drücken, da digitale Technologien mehr und mehr Einfluss bei Arbeitsprozessen und Kundenerfahrungen haben. „Becoming digital“ wird letztendlich Geschäftsmodelle, Ertragsströme und Kostenstrukturen auf den Kopf stellen. Eine neue digitale Unternehmensarchitektur entsteht, die auf Datenbeherrschung, zweckdienlichen, qualifizierten Arbeitskräften im digitalen Zeitalter und flacheren flexibleren Organisationsstrukturen beruht. Dazu gehören auch neue Arbeitsmethoden mit Softwaretools und Robotern, die die Wissensarbeit verbessern.

Erstellen einer neuen Master-Plattform für Arbeit

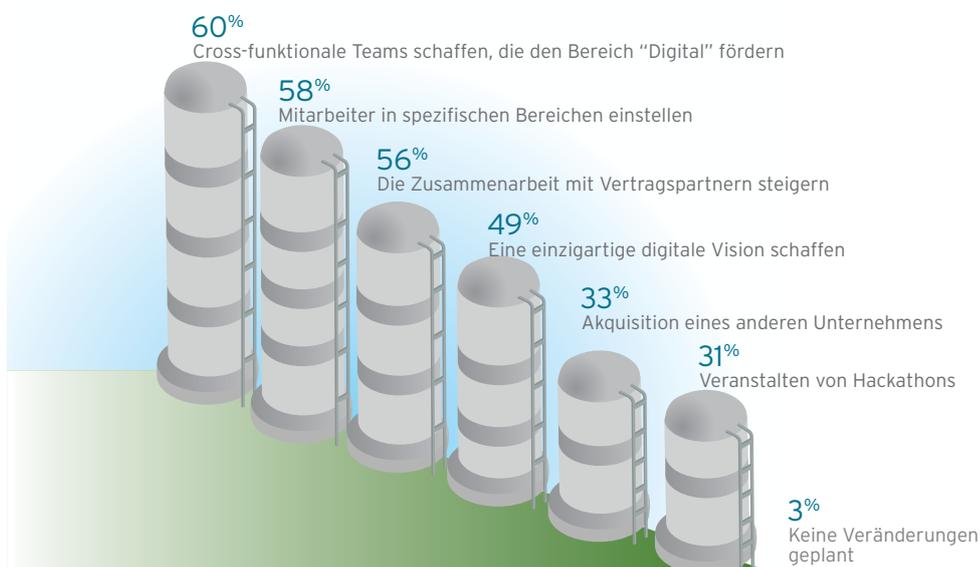
- **Erweiterung der Talente durch Daten von überall her.** Die Neuerfindung der Arbeitsplattform wird entscheidend für das maßgenaue Beziehen technischer Fähigkeiten sein. Noch wichtiger aber ist es, dass es die Wissensarbeit bereichern wird. Beispielsweise bietet der Aufstieg offener APIs, eine große Chance zur Erweiterung von Talenten mit datengesteuerten Erkenntnissen. Neuere Studien zeigen, dass nur wenige Unternehmen die API-Datenverkehrsanalyse verwenden, um die online und offline Kaufgewohnheiten der Kunden zu verstehen. Und das obwohl diese Technik ein wesentlicher Bestandteil des Verständnisses digitaler Profile darstellt und ein Kernelement der Personalisierungsalgorithmen, welche die digitale Wirtschaft vorantreiben, ist. Lesen Sie dazu [“Putting the Experience in Digital Customer Experience”](#)¹³. Stellen Sie sich vor, welchen Wert Forschung und Entwicklung oder das Marketing mit einem Zugang zu diesen Informationen erreichen könnten; und wie sie Strategien konzipieren und Aufgaben bzw. Aktivitäten für die Arbeit entwickeln können.
- **Konzipierung des Workflows Mensch-zu-Maschine.** Die neue Master-Arbeitsplattform ermöglicht es dem Personal, sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die menschlichen Werte fordern. Wenn dies effektiv umgesetzt wird, werden Arbeitsaufgaben in „Arbeitspakete“ aufgeteilt, die verarbeitet, instrumentiert und in einem Geschäftsergebnis wieder zusammengesetzt werden. Die Master-Arbeitsplattform sollte ältere Beschaffungsmodelle mit neuen Entwicklungsoptionen erweitern, wie z.B. Geschäftsprozesse als Dienstleistung, mobile oder Cyber-Sicherheitsdienste. Darüber hinaus werden Software “Roboter” es dem Personal ermöglichen, intelligenter zu arbeiten, sobald die Software anfängt, routinemässige Prozessarbeit zu automatisieren und neue Mensch-zu-Maschine-Workflows zu schaffen. Prozessübergaben und Verbindungspunkte werden mit größerer Genauigkeit bei der Entscheidungsfindung entstehen, während die Automatisierung Prozessdaten mit hohem Sinngehalt im Unternehmen verbreitet.¹⁴

Arbeitsaufgaben werden in „Arbeitspakete“ aufgeteilt, die verarbeitet, instrumentiert und in einem Geschäftsergebnis wieder zusammengesetzt werden.

- **Synthetisieren Sie, was das Personal mag (und nicht mag).** Die Wahrheit darüber, was Mitarbeitern bei der Arbeit missfällt, ist meistens nicht bekannt. Was sagt LinkedIn z.B. wirklich darüber, wo Leute arbeiten, falls Sie bereit wären, dafür zu zahlen?¹⁵ Mitarbeiter werden zunehmend Mobilgeräte oder Wearables verwenden, um Applets am Arbeitsplatz zu überwachen. Damit können Arbeitgeber produktive Verhaltensmuster besser verstehen. Beispielsweise nutzt die Bank of America Sensordaten, um die Leistungsdynamiken der Mitarbeiter zu verstehen. Sie lernten daraus, dass sich die Call-Center-Leistung erhöhte, wenn die Belegschaft während der Mittagspause Umgang mit anderen Personen in ihrem sozialen Umfeld pflegte. Daraufhin wurden Mittagspausen bewusst überlagert und führten zu einer Leistungssteigerung von 23%.¹⁶
- **Nutzen Sie Daten zum Personal, um die Entwicklung zu fördern.** Führende Unternehmen schaffen immer raffiniertere Methoden der Mitarbeiterdatenanalyse, um Produktivität und Wohlbefinden zu verbessern. Google und Best Buy arbeiten daran, wie man hohe Produktivität, Engagement und Bindung des Top-Personals durch Analyse gewährleistet.¹⁷ Mit der Verwendung von Kennzahlen, um die Auswirkungen eines Gesundheits- und Wellness-Programms bei der Mitarbeitermotivation zu bewerten, wurde es einem US-Unternehmen möglich, die Kapitalrendite zu messen: die Vorsorgeuntersuchungen bei Kliniken vor Ort haben zugenommen und reduzierten dringende Pflegekosten um mehrere Millionen Dollar in nur einem Jahr. Mit dem Verständnis der Beziehung zwischen Mitarbeiterengagement und Online-Umsatz können sie die Programme in Bezug auf den Umsatzbeitrag bewerten.
- **Bauen Sie einen Code Halo™ Arbeitsplatz.** Schauen Sie sich den intelligenten Arbeitsplatz an, der die Umgebung, Stimmung, Wünsche und Bedürfnisse des Mitarbeiters beobachtet, um ein allumfassendes, intelligentes und unaufdringliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Rechnen Sie damit, dass Arbeitsplätze zunehmend Internet of Things-Technologien übernehmen, bei denen Sensoren und Daten beginnen, das Alltagsleben der Menschen zu antizipieren. Hier werden sie informiert, beraten und berufliche Arbeitsbeziehungen werden verbessert. Büroumgebungen werden zunehmend auf Leute reagieren, während sich Schreibtische und Sitzmöbel „zufällig“ bewegen, um Zusammenarbeit zu fördern, Lichtanpassungen zu steuern, oder ein (nicht ganz) „zufälliges Meeting“ erscheint im Terminkalender.¹⁸

Die digitale Initiative offen gelegt: Abschied von Silos

Wie wird Ihr Unternehmen, die digitalen Assets in den nächsten drei Jahren stärken?



Zahl der Rückmeldungen: 422
 Quelle: Cognizant-Zentrum für die „Future of Work“/
 EIU-Studie
 Abb. 7

Traditionell starre Ansätze beim Organisations- Management machen den Weg frei für etwas, das flexibler und vernetzter ist.

Nehmen Sie Macht aus dem Zentrum heraus

Sind Führungskräfte bereit, Machtstrukturen und die Bereiche für Entscheidungsfindung und Verantwortung, radikal umzubauen? Sie müssen zunehmend Machtdynamiken und Entscheidungsfindung zurücksetzen, um experimentelle Geschäftsprozesse freizusetzen und innovatives Denken zu nutzen, das das digitale Zeitalter benötigt. Eine Führungskraft muss sich die Frage stellen: Ist ihr Organisationsmodell dazu geeignet?

Traditionelle starre Ansätze beim Organisationsmanagement machen den Weg frei für etwas, das flexibler und vernetzter ist. Führungskräfte erstellen flachere, schlankere Ansätze bei der Organisationsgestaltung und verbessern den Informationsfluss mit dem Schwerpunkt auf bereichsübergreifende Teams, die sich auf ein spezifisches Kundensegment oder einen Wunsch konzentrieren (siehe Abb. 7, vorherige Seite). Führungs- und Kontrollstrukturen, lange Entscheidungszyklen und Inselmentalitäten funktionieren im digitalen Zeitalter nicht. Talent-Hubs bieten neue digitale Technologien und Funktionen, die Innovation beschleunigen

oder wegweisende Auswirkungen auf ein Geschäft haben. Kooperation und gemeinsames Arbeiten mit einem globalen Talent-Pool und der Zugriff am Rande der Organisation funktioniert in komplexen Führungs- und Kontrollorganisationen nicht.

Digitale Natives wie Google oder Spotify, bzw. digital transformierte Unternehmen wie GE oder BBVA, verwenden dynamische Strukturen und kooperative Ansätze, um auf Talent zuzugreifen und Arbeit zu erledigen. Kleinere funktionale Teams überschreiten zunehmend Geschäftsbereiche und Marktsegmente. Es gibt immer mehr Beweise dafür, dass Führungs- und Kontrollmodelle, mit ihren verzögerten Entscheidungszyklen, in einer Welt mit digitaler Geschwindigkeit nicht funktionieren. Daher beginnen auch Führungskräfte damit, schwerwiegende - aber notwendige - Entscheidungen über die Neuausrichtung organisatorischer Strukturen zu fällen.

Der Dreh- und Angelpunkt der Macht des Menschen ist eine Branchenreform

Unsere Arbeit mit Kunden und unsere aktuellen Studienergebnisse bestätigen, dass viele Branchen neue Erkenntnisse darüber gewinnen, wie die Arbeit im digitalen Zeitalter jetzt und in Zukunft durchgeführt wird. Wertschöpfungsketten entwickeln sich; organisatorische Grenzen verschwimmen; unsere Jobs werden zunehmend digitalisiert, da neue Maschinen in unsere Wissensarbeit integriert werden, so wie es in der Herstellung in den vergangenen Jahren geschehen ist. Es kommen immer mehr Unternehmen, die von Anfang an digital waren, auf. Sie verbinden Talent, Disziplinen und Technologien miteinander und überwinden branchenübergreifende Hindernisse, um wichtige Ergebnisse für alle zu erbringen. Das ist keine Theorie mehr; es passiert heute. Wesentlich für diese Reform ist Offenheit und Zusammenarbeit und die gegenseitige Inspiration mit Ideen. Führungskräfte müssen die Entwicklung der Menschen fördern, neues qualifiziertes Personal anziehen und das Beste aus den Vorteilen ihres Unternehmens machen. Gleichzeitig müssen sie mit den sich schnell bewegenden Veränderern Schritt halten und eine „verändere oder werde verändert“ Mentalität an den Tag legen.

Wir haben noch viel zu lernen, aber es ist klar, dass die Wissensarbeit auf ganz neue Art organisiert, verteilt und durchgeführt wird. Eine Verschmelzung von Algorithmen, Automatisierung, maschinellem Lernen und dem Aufstieg neuer digitaler Plattformen stellt Geschäftsmodelle auf den Kopf und verändert radikal, wie Menschen Innovationen leisten und wie sie zusammenarbeiten. Unternehmen werden die richtigen Leute an Ort und Stelle und die Tools für sie benötigen.

Wir empfehlen Führungskräften die folgenden Schritte zu berücksichtigen, um ihre Organisationen und deren Leute für das digitale Zeitalter optimal vorzubereiten:

- **Sehen Sie Talent im Kontext der digitalen Plattform Ihres Unternehmens.** Fördern Sie Talente in dem Teil des Unternehmens, bei dem die Prozessdigitalisierung Fuß gefasst hat und der Bau einer digitalen Plattform Wettbewerbsvorteile generieren wird. Digitale Unternehmen benötigen eine Plattform, um den kontinuierlichen Daten- und Informationsaustausch für die Wertschöpfung zu unterstützen. Die besten Plattformen werden Dritte anziehen, die wiederum durch das Anbieten von Mechanismen für die Verbindung ihrer Dienste über offene APIs beteiligt werden. Dies wird Führungskräfte befähigen, eine Kundenerfahrung oder Produktinnovation viel schneller zu wiederholen oder damit zu experimentieren. Dieses Tool-Set - die Plattform - wird ein neues Geschäftsmodell ermöglichen. Richten Sie Ihr Personal danach aus.
- **Investieren und entwickeln Sie die organisatorische Feuerkraft für Innovation.** Im digitalen Zeitalter dreht sich alles um Geschwindigkeit, Zusammenarbeit und Experimentieren. Ihre derzeitige Belegschaft spielt dabei eine große Rolle. Einfache Methoden können ein bevorzugtes Modellverhalten ihres aktuellen Personals sein, aber es sind mutigere neue Ansätze gefragt, die die digitale Innovation in großem Umfang fördern. Erwägen Sie den Bau einer internen Katapult-Initiative, um internen Interessenvertretern und deren Teams dabei zu helfen, innovative Ideen und Konzepte zu entwickeln. Erschaffen Sie diese als Kompetenzzentrum, um die Kooperation und den Wissensaustausch im gesamten Unternehmen und darüber hinaus zu fördern und nutzen Sie sie, um Inselmentalitäten zu überwinden.
- **Stellen Sie Machtdynamiken und Entscheidungsfindung neu auf.** Schaffen Sie das Cluster abseits der Mutter, in einer Stadt, in der die Start-up-Szene floriert. Finden Sie ein Talent Cluster und seien Sie präsent. Hierarchien und Kontrollstrukturen, verlängerte Entscheidungszyklen und Inselmentalitäten werden die Digitalisierung verhindern. Kooperation und gemeinsames Arbeiten mit Talenten entlang der Wertschöpfungskette oder Branche wird in komplexen Führungs- und Kontrollorganisationen nicht funktionieren. Fangen Sie an, Machtdynamiken und den Weg der Entscheidungsfindung umzugestalten, um experimentelle Geschäftsprozesse freizusetzen und die derzeit verstärkte Unternehmensaktivität zu nutzen. Replizieren Sie Ihre eigenen „geclusterten“ Modelle dort, wo bereichsübergreifende Teams, die zusammenarbeiten, sich auf ein bestimmtes Kundensegment konzentrieren können.
- **Entwickeln Sie eine neue Master-Architektur, um die „Arbeit“ zu unterstützen.** Das bedeutende Wachstum bei der Subauftragsvergabe für digitale Funktionen und Prozesse erfordert eine flexible, dezentralisierte Belegschaft und eine Arbeitsplattform, die digitale „Gigs“ im Arbeitsmarkt je nach Bedarf platzieren kann. Die Arbeitsplattform wird menschliche und maschinelle Aufgaben sorgfältig organisieren müssen; besonders dann, wenn Automatisierungstechnologien und Analyseprozesse die Produktivität und Innovation durch Wissensarbeit dramatisch verbessern. Komplexere Arbeitsplattformen werden anfangen, Gigs zu gliedern, zu virtualisieren und an Menschen und Maschinen zu verteilen, die den wachsenden Anforderungen des Unternehmens entsprechen.
- **Denken Sie groß oder fangen Sie gar nicht erst an - eine starke Führung verlangt danach.** Seien Sie darauf vorbereitet, große Entscheidungen zu fällen. Wir bewegen uns durch eine wirtschaftliche Reformation, die andauernde Wiederholungen und ständiges Experimentieren erfordert. Organisationen müssen szenario-basierte Tools entwickeln, um weniger, größere und mutigere strategische Wetteinsätze zu unterstützen. Die digitalen Arbeitskräfte der Zukunft, die die Unternehmen benötigen, zeigen, dass eine Absicherung und Analyse der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wichtig ist. Talente werden eingreifen, wenn es notwendig ist und müssen sich schnell an Korrekturen auf halbem Wege anpassen. Qualifikationen können schnell veraltet sein. Die Fähigkeit, offen und vernetzt zu sein und den Mut zu haben, auf das Unternehmen zu setzen, wenn es darauf ankommt, sind wesentliche Bestandteile einer starken Führung in diesem Zeitalter.

Ein abschließender Gedanke: Mutige Talentführung ist nicht länger eine Option

Die Geschwindigkeit der Veränderungen während der digitalen Transformation sorgfältig zu kalibrieren, ist die Schlussfolgerung und die Aufgabe für Führungskräfte. Wenn die Transition zu schnell angegangen wird, riskiert die Führung, das Unternehmen und dessen Kultur kaputtzumachen; mit einer zu langsamen Transition wiederum riskiert das Unternehmen, zurückzufallen während sich die Kundenerwartungen verschieben oder eine wettbewerbsfähige Bedrohung zu einem unvorbereiteten Zeitpunkt zuschlägt. Digitale Technologien und die Möglichkeiten, die sie schaffen - neue Geschäftsmodelle, neue Ertragsströme und radikale neue Kostenstrukturen - entwerfen die Branchenstrukturen und das Personal, das Unternehmen fördern müssen, neu. In einem Zeitalter der Chancen begünstigt das Glück die Mutigen. Es wird Zeit, das wichtigste Kapital Ihres Unternehmens - seine Menschen - mit höchster Priorität zu behandeln und ihnen die Macht zu geben, die sie benötigen, um in diesem aufregenden digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein.

Anhang: Studienmethodik

Die Grundlage dieses Berichts ist eine Umfrage der Economist Intelligence Unit, gesponsert von Cognizant, über die Zukunft von Talenten und digitalen Kompetenzen in vier Branchen: Bank- und Finanzdienstleistungen; Gesundheitswesen, Einzelhandel und Fertigung.

Die Umfrage wurde im Quartal 4/2015 durchgeführt und basiert auf einer Online-Umfrage bei 422 europäischen und US-amerikanischen Führungskräften mit Funktionen im Bereich Strategie und Geschäftsentwicklung, Marketing, Vertrieb und Human Resources. Die Umfragedaten werden durch ausführliche Interviews mit hochrangigen Kommentatoren und Experten unterstützt.



Über den Autor

Euan Davis leitet das Cognizant Center „Future of Work“ in EMEA. Als angesehener Redner und Denker hat Euan viele Fortune-500-Unternehmen mit Forschungs- und Beratungskompetenz, die Denkanstöße leistet, in die Zeit der „Future of Work“ geführt. Innerhalb Cognizants Center for the Future of Work stellt er sicher, dass sich die ursprünglichen Forschungen und Analysen mit den aufkommenden Technologietrends und Dynamiken in europäischen Unternehmen decken. Zudem arbeitet er mit einer ganzen Reihe an Vordenkern zusammen, um zu verstehen, wie die Zukunft der Arbeit aussehen wird. Zuvor arbeitete Euan als Senior Analyst, Berater und Leiter bei Forrester Research, IDC und dem Corporate Executive Board. Er lebt in Cambridge, GB. Euan.Davis@cognizant.com | [LinkedIn: uk.linkedin.com/in/euandavis](https://uk.linkedin.com/in/euandavis)

Danksagungen

Der Autor möchte sich bei Dr. Paul Roehrig, Vice President, Global Managing Director, und Robert Hoyle Brown, Associate Vice-President des Center for the Future of Work, für deren bedeutende Beiträge zu den Forschungen und beim Schreiben dieses speziellen Berichts bedanken.

Hinweis: Code Halo™ ist ein eingetragenes Warenzeichen von Cognizant Technology Solutions.

Anmerkungen

- ¹ Siehe <https://www.cryptocoinsnews.com/jpmorgan-memo-9-billion-slanted-studying-blockchain-robotics/>
- ² Eine Gig-Economy ist eine Umgebung, in der temporäre Zustände normal sind und Unternehmen Verträge mit unabhängigen Arbeitnehmern für kurzzeitige Projekte eingehen. Eine Studie von Intuit hat 2015 prognostiziert, dass bis zum Jahr 2020 40 Prozent der amerikanischen Arbeitskräfte unabhängige Vertragsnehmer sein werden.
- ³ Siehe die Werbekampagne von GE, wie und warum ein Millennial eine Karriere im industriellen Internet in Betracht ziehen sollte. Ziel der Kampagne ist es, das Geschäft von GE im Markt zu positionieren. Andy Goldberg, globaler Kreativ-Direktor bei GE zu Ad Age: „Ziel ist es, das Versprechen umzusetzen, dass GE ein digitales Fertigungsunternehmen ist. Es bringt diese Idee von „Big Iron“ und Big Data zusammen unter einem Dach. Vom Recruitment zum Branding...“ Sehen Sie, [GE turns to the Late Show to reach Millennials](#) .
- ⁴ Die ständig wachsende Datenlawine erzeugt Wertschöpfung durch den Aufbau eines reichhaltigeren Verständnisses der Kunden, Produkte, Mitarbeiter und Geschäftspartner. Dies bezeichnet Cognizant als Code Halo-Denken. Jeder Klick, Swipe, „Like“, Kauf, Kommentar und jede Suche erzeugt eine einzigartige virtuelle Identität - etwas, was wir als Code Halo™ bezeichnen. Siehe *“Code Halos: How the Digital Lives of People, Things and Organizations Are Changing the Rules of Business”* von Malcolm Frank, Paul Roehrig und Ben Pring.
- ⁵ Siehe: *„Das neue Autoversicherungs-Ökosystem: Telematik, Mobilität und das vernetzte Auto“*
- ⁶ Application Programming Interfaces (APIs) können neue Ertragsströme über dynamische Wertschöpfungs-Ökosysteme freisetzen. Sie reichen von Code-Schnipseln bis hin zu umfangreicheren Anwendungen. Sie sind kostengünstig und überall vorhandene Bausteine digitaler Produkte und Dienstleistungen.
- ⁷ Es ist zu erwarten, dass Wettbewerbsdynamiken um den Besitz der Plattform aufkommen und eine Reihe von „Plattform-Kriegen“ zwischen den Wettbewerbern verschiedener Branchen ausbrechen. Klarheit um das digitale Geschäftsmodell, die Plattform, die es unterstützt und eine reibungslose software-gesteuerte Schnittstelle bedeuten, dass der Konflikt zwischen Google und Apple um die Schnittstelle im Auto - die Plattform - einen Vorboten für das darstellt, was kommen wird.
- ⁸ Siehe *“A Cambrian Moment”*, *The Economist*.
- ⁹ Cognizant hat das Wachstum kreativer Ökonomien und neue interessante Ziele für Talente von Kopenhagen über Tokyo nach Berlin verfolgt. Siehe den Beitrag des Autors bei <http://www.futureofwork.com/author/details/euan-davis>.
- ¹⁰ WeWorks erster Standort hatte nur 280qm in SoHo, New York. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wurden gerade 400 Millionen US\$ in das Unternehmen investiert, angeführt durch chinesische Investoren. Das ebnet den Vorstoß nach Asien. Das Unternehmen wurde mit ca. 16 Mrd. US\$ bewertet, 10 Mrd. US\$ im Vergleich zum letzten Sommer. Lesen Sie dazu das [Wall Street Journal](#).
- ¹¹ Siehe dazu *“The Robot and I”*
- ¹² Entsprechende Bemühungen sind im Gange, während Ärzte und Andere versuchen, Patienten durch neue Technologien zu überwachen, um Probleme frühzeitig zu erkennen und Kosten im Gesundheitswesen zu senken. Lesen Sie dazu [Wired.co.uk](#)
- ¹³ *“Putting the Experience in Digital Customer Experience”*, Cognizant Technology Solutions, November 2014, <http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/putting-the-experience-in-digitalcustomer-experience-codex1180.pdf>.
- ¹⁴ Ray Kurzweil ist für die Vorhersage der „technologischen Singularität“ bekannt. Was auch immer mit maschineller Intelligenz und dem Zusammenspiel von Computersystemen mit dem menschlichen Nervensystem geschieht, eines ist sicher: Technologie wird das menschliche Leben kolossal verändern. Lesen Sie dazu <http://bigthink.com/100-biggest-ideas/the-singularity-of-ray-kurzweil>
- ¹⁵ LinkedIn beginnt damit, Werbung über das Internet zu vertreiben und ist damit eines der neuen Unternehmen in den sozialen Medien, das seine Daten über den Werbeinhalt des Webs lagert. Siehe dazu die Werbung [AdAge.com](#)
- ¹⁶ Seit einiger Zeit hatten die Call-Center der Bank of America Probleme, Mitarbeiter zu halten. Die Fluktuationsraten in deren US-Call-Centern betragen teilweise 40 % jährlich. Dem Unternehmen war bewusst, dass sie etwas ändern müssen. Daher analysierten sie, was die Mitarbeiter zur Kündigung ihrer Stellen veranlasste. Lesen Sie dazu *„Diese einfache Änderung im Management sparte der Bank of America 15 Millionen US\$ ein“*, Business Insider.
- ¹⁷ Google, Best Buy und andere beginnen zu verstehen, wie sie höchste Produktivität, Engagement und Bindung ihres Top-Personals sicherstellen können, um anschließend deren Erfolge im gesamten Unternehmen zu kopieren. Wenn Sie eine bessere Leistung von Top-Mitarbeitern möchten, dann (gemäß dem Artikel) sollten Sie eher auf die Analyse hören als dem Bauchgefühl folgen. Lesen Sie dazu *“Competing on Talent, Analytics”*, Harvard Business Review.
- ¹⁸ Siehe *Code Halos: How the Digital Lives of People, Things and Organizations are Changing the Rules of Business* von Malcolm Frank, Paul Roehrig und Ben Pring.

COGNIZANT

Cognizant's Center for the Future of Work

Cognizant's Center for the Future of Work liefert aktuelle Forschung und Analysen zu Trends und Dynamiken im Bereich Arbeit. Das Center arbeitet mit einer großen Bandbreite an Unternehmen und Vordenkern sowie Akademikern gemeinsam daran, wie die Zukunft der Arbeit aussehen wird, während Technologien so viele Aspekte unseres Arbeitslebens verändern.

Erfahren Sie mehr auf www.futureofwork.com

Über Cognizant

Cognizant (NASDAQ: CTSH) ist ein führender Anbieter von Informationstechnologien, Beratungsleistungen und Business-Process-Outsourcing Services, der weltweit führenden Unternehmen dabei hilft, ihr Kerngeschäft zu stärken.

Das Unternehmen mit Hauptsitz in Teaneck, New Jersey (USA) vereint Leidenschaft für Kundenzufriedenheit, technologische Innovationen und tiefgreifende Industrie- und Geschäftsprozesskenntnisse mit einem weltweit agierenden Netzwerk an Mitarbeitern, die das Motto „Future of Work“ verkörpern. Mit mehr als 100 Entwicklungs- und Lieferzentren weltweit und über 233.000 Mitarbeitern (Stand 31. März 2016) ist Cognizant unter den NASDAQ-100, den S&P 500, den Forbes Global 2000, den Fortune 500 und eines der am schnellsten wachsenden Unternehmen der Welt.

Für mehr Informationen besuchen Sie uns auf www.cognizant.com oder folgen Sie uns auf Twitter: [COGNIZANTde](https://twitter.com/COGNIZANTde)

World Headquarters

500 Frank W. Burr Blvd.
Teaneck, NJ 07666 USA
Telefon: +1 201 801 0233
Fax: +1 201 801 0243
gebührenfrei: +1 888 937 3277
inquiry@cognizant.com

European Headquarters

1 Kingdom Street
Paddington Central
London W2 6BD
Telefon: +44 (0) 207 297 7600
Fax: +44 (0) 207 121 0102
infouk@cognizant.com

India Operations Headquarters

#5/535, Old Mahabalipuram Road
Okkiyam Pettai, Thoraipakkam
Chennai, 600 096 India
Telefon: +91 (0) 44 4209 6000
Fax: +91 (0) 44 4209 6060
inquiryindia@cognizant.com

German Headquarters

Cognizant Technology Solutions
Speicherstrasse 57-59
60327 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 (0) 2722 69500
Fax: +49 69 (0) 26 488 825
info.de@cognizant.com



Cognizant