

Gestaltung des New Normal in Folge von Covid-19 und virtualisierter Arbeit



Diskussionspapier

Schlagartig virtualisierte Arbeit, Aufbrechen gewohnter Strukturen und Abläufe sowie Kurzarbeit fordern Unternehmen heraus

Situation

WirtschaftsWoche

UNTERNEHMENSUMFRAGE

Homeoffice nicht gut für Produktivität

Deutschlands Firmen sehen einer neuen Umfrage zufolge das Homeoffice weit weniger positiv als viele Arbeitnehmer. Demnach bemerkt nur eine kleine Minderheit von 5,7 Prozent der Unternehmen eine Steigerung der Produktivität beim mobilen Arbeiten.

Fraunhofer IAO

HAT SICH DIE PRODUKTIVITÄT IHRER MITARBEITENDEN, DIE WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE VERMEHRT IM HOME-OFFICE / MOBIL GEARBEITET HABEN, VERÄNDERT?



Handelsblatt

Wie sich die Kurzarbeit auf die deutsche Wirtschaft auswirkt

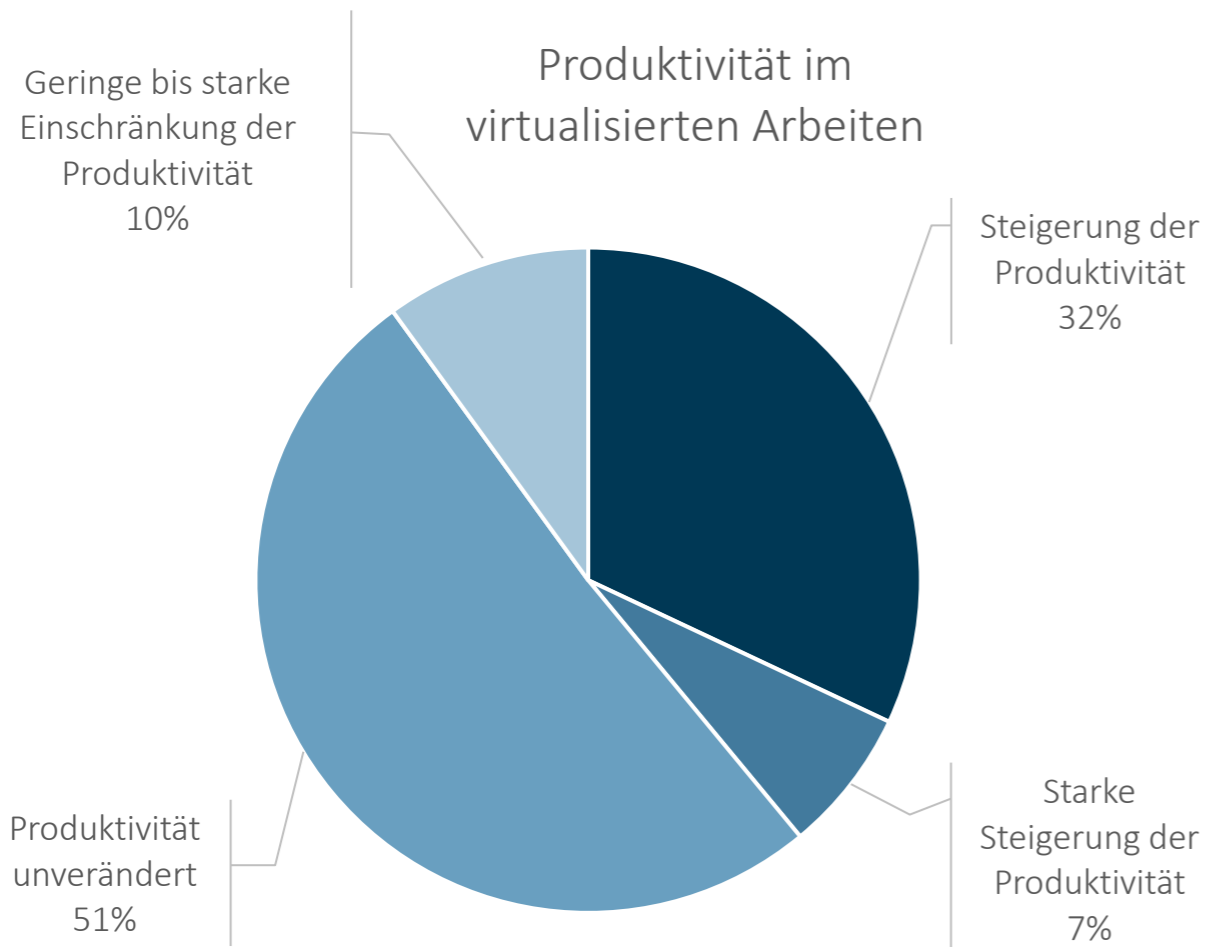
Erstens: Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen beklagten demnach, wichtige Transformations- und Innovationsprojekte im Zuge der Kurzarbeit gestoppt zu haben.

Zweitens: Ein Großteil der Unternehmen habe sich schon vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie in einem Strukturwandel befunden, so Messenböck. Doch mit dem geminderten Arbeitspensum hätten viele Betriebe diese Veränderungen verspätet vorgenommen oder gar aufgeschoben.

Auch wenn virtualisierte Arbeit Unternehmen und Führungskräfte vor eine Reihe von Herausforderungen stellt, zeigen erste Studien, dass die Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit deutlich steigen

Zahlen, Daten, Fakten – Virtualisierter Arbeit

EFFIZIENZ IM VIRTUALISIERTEN ARBEITEN



ERFOLGSFAKTOREN UND VORTEILE VON VIRTUALISierter ARBEIT

Höhere Motivation und **Empowerment** der Mitarbeiter, aufgrund selbstständiger Arbeitszeiteinteilung

Das **Vertrauen** der Vorgesetzten und **des Unternehmens ist notwendig**, dass Mitarbeiter die Effizienzpotentiale ausschöpfen können

Die Umstellung auf virtualisiertes Arbeiten **ermöglicht** es Unternehmen auch **Fachkräfte außerhalb Ihrer Region zu erreichen**

Festlegung von Zeiten, in denen die Mitarbeiter erreichbar sein müssen, **ermöglichen dass der Kommunikationsfluss** zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Kunden **nicht abreißt**

Home-Office führt aufgrund **höherer Mitarbeiterzufriedenheit** zu einer **geringeren Fluktuation** und auch die Anzahl durchschnittlicher **Krankheitstage reduziert** sich

Quelle: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Covid-19 hat virtualisierte Arbeit mit Lichtgeschwindigkeit in die Unternehmen gebracht. Organisation, Prozesse, Zusammenarbeit und Systeme hinken dem hinterher – der funktionale Kapazitätsbedarf verändert sich

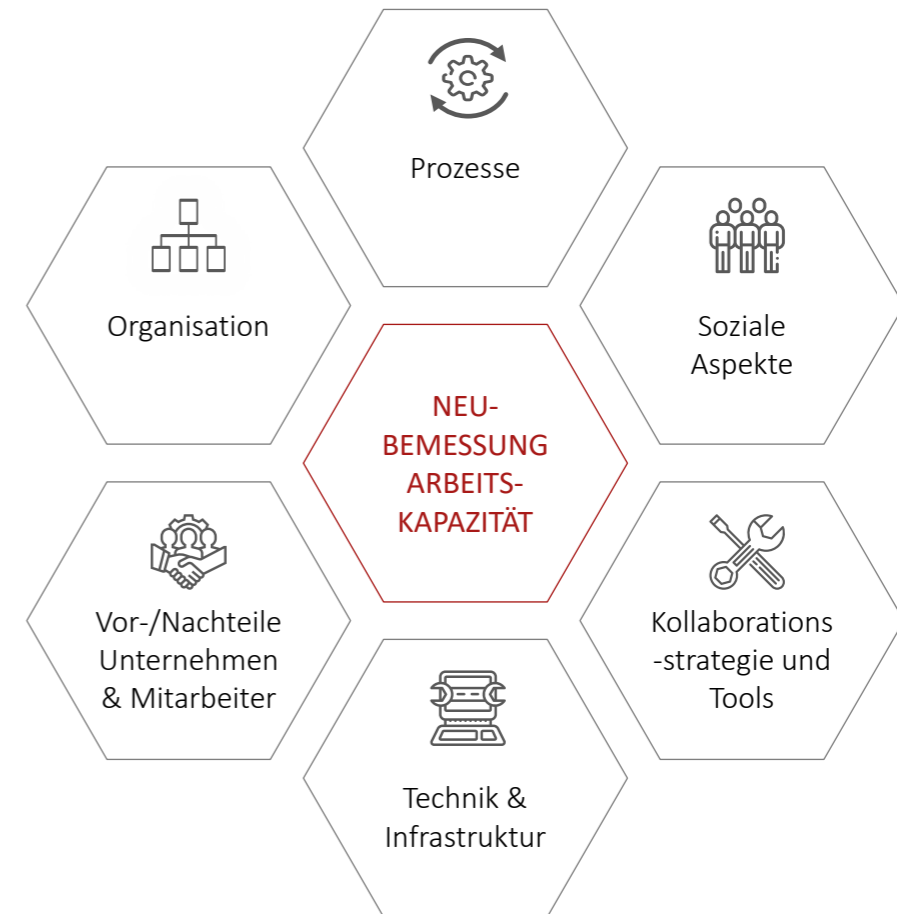
Herausforderungen

EXEMPLARISCH

SITUATION 2020/2021: „INSTANT HOME OFFICE“



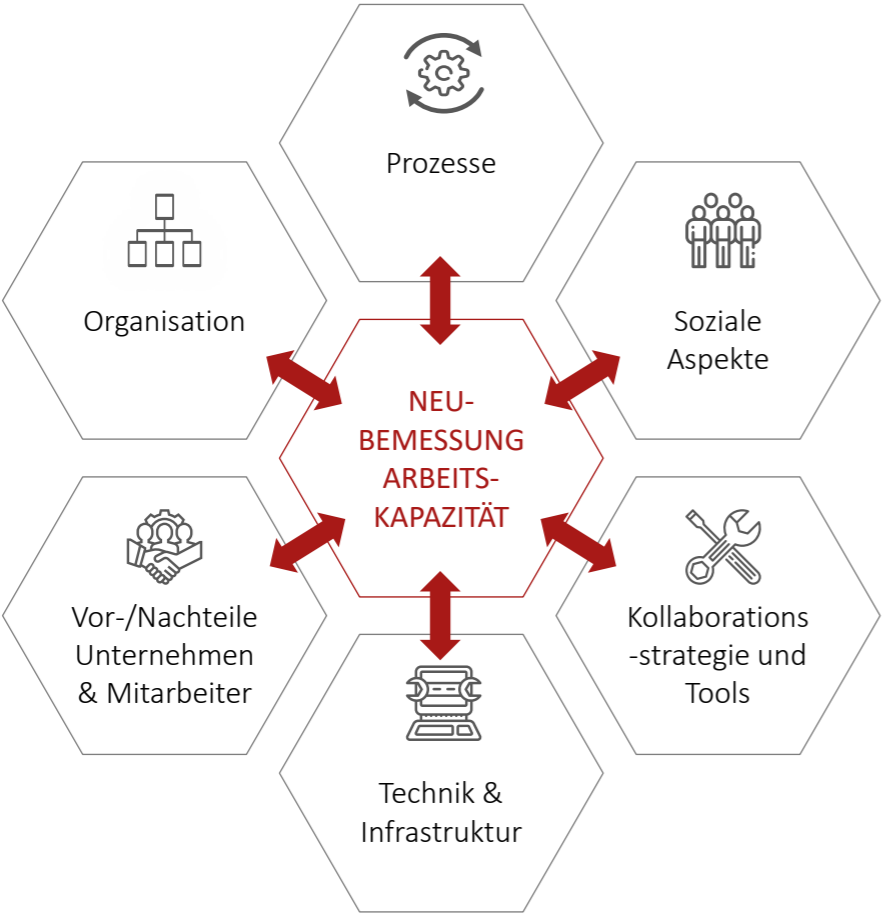
HERAUSFORDERUNGEN = ANPASSUNG UND OPTIMIERUNG



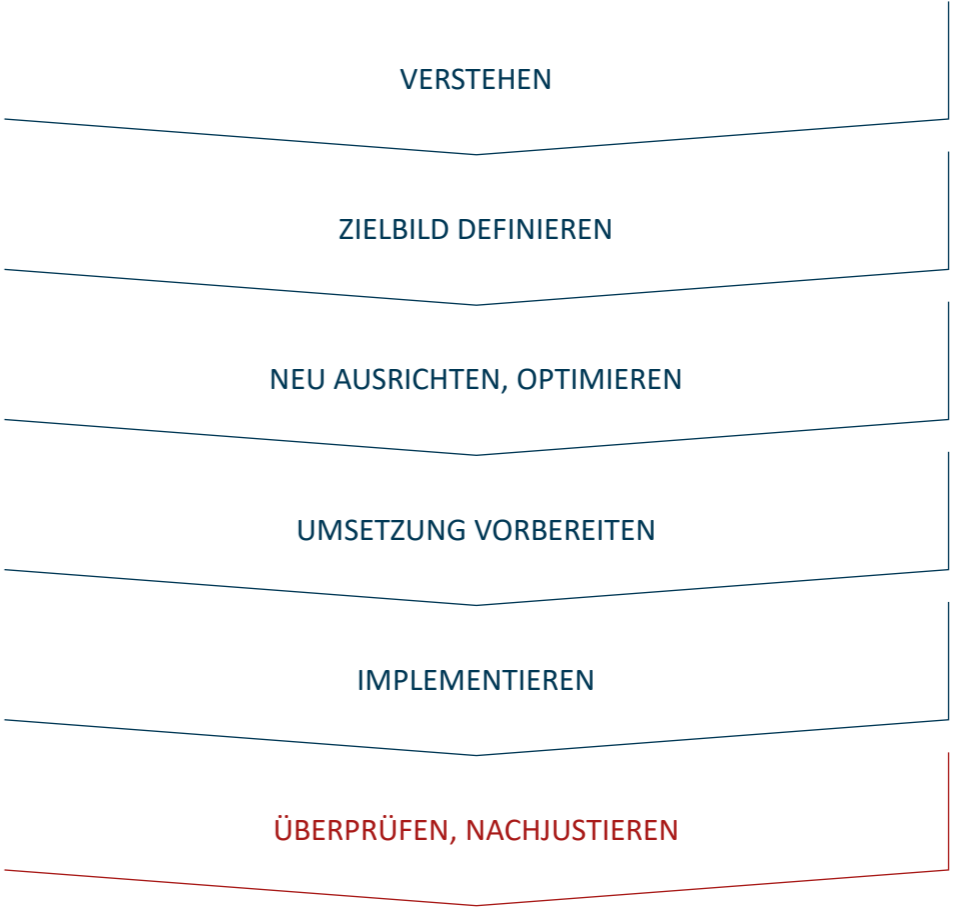
Die Gestaltung des New Normal und stark virtualisierter Arbeit ist nun zu gestalten. Dies ist planvoll zu entwickeln

Ausrichtung auf das New Normal

HERAUSFORDERUNGEN = GESTALTUNGSFELDER



VORGEHEN

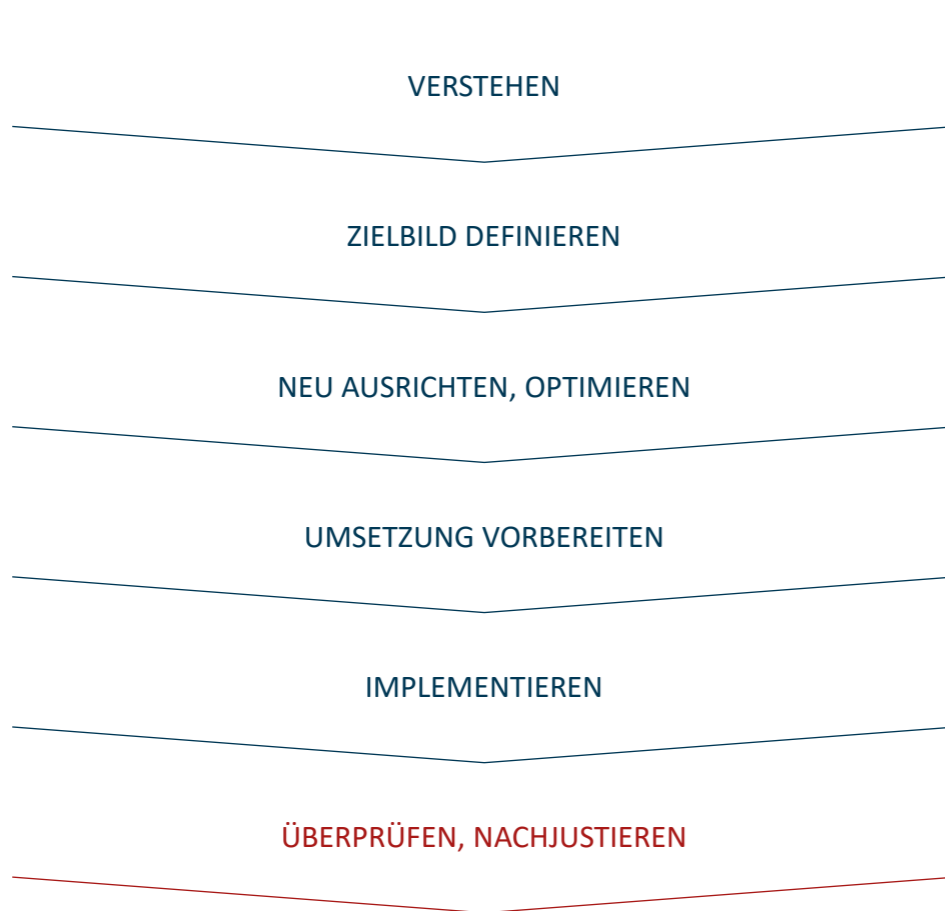


Das Neuausrichten auf New Normal und der neuen Kapazitätsbedarfe erfordert fundiertes Verstehen. Dies geschieht mit umfassender Betrachtung und steter Beobachtung der Auswirkungen auf Arbeitskapazitäten

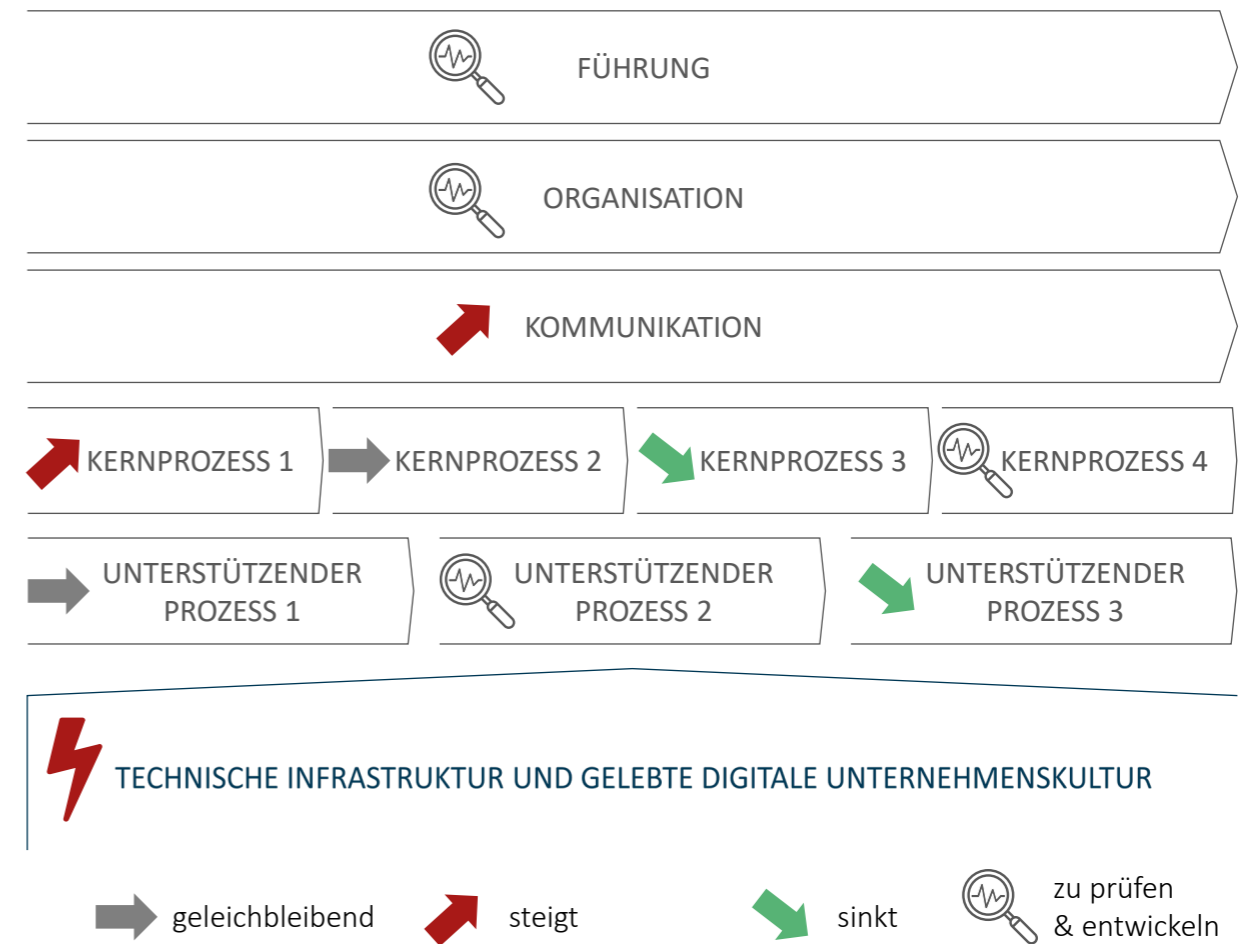
Arbeitskapazitätsbewertung

EXEMPLARISCH

VORGEHEN



AUFGABENSTRUKTUR EINER UNTERNEHMENSFUNKTION



Klassische Ansätze zur Ermittlung von Arbeitskapazitätsbedarfen greifen zu kurz

Kapazitätsdimensionierung Pre-Covid

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

KLASSISCHER ANSATZ

- 1) Definition der neu zu dimensionierenden Prozesse
- 2) Benchmarking der Prozesse im Marktvergleich
- 3) Ableitung von Kapazitätsbedarfen und Optimierungspotentialen auf der Basis von Kapazitätstreibern und Mengengerüsten

BEISPIEL

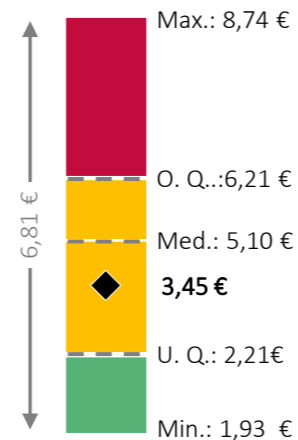
- Abrechnungsprozess und Kundenbetreuung

INTERPRETATION UND POTENTIAL

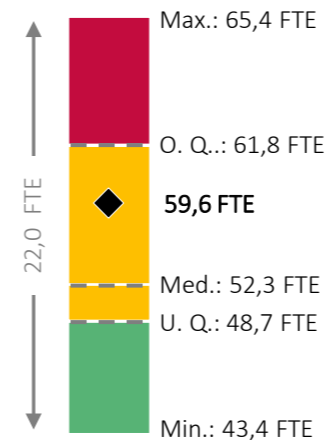
- Das Potenzial zur Reduktion der eingesetzten Mitarbeiterkapazitäten im Vergleich zum Markt beträgt rund 12,3 FTE
- Ansatzpunkte zur Optimierung liegen folglich primär in der Reduktion der FTE und damit der Personalkosten
- Repetitive Prozessschritte sollten weitestgehend automatisiert werden

ILLUSTRATIVES BEISPIEL

KOSTEN €/ 1.000.000 ABR²



FTE1/ 1.000.000 ABR²



	2019		2019
Kosten	2.777.020 €	FTE ¹	67,3
Abrechnungen	1.128.817	Abrechnungen	1.128.817
Potenzial (u.Q.)	1.399.733 €	Potenzial (u.Q.)	12,3 FTE

■ Oberes Viertel
 ■ Mittlere Viertel
 ■ Unteres Viertel
 ◆ Kunde

HERAUSFORDERUNGEN



- Gegebene Organisationsstrukturen und -mandate wurden aufgebrochen
- Neue Schnittstellen wurden geschaffen und alte aufgelöst



- Aufgabenverteilung in den Funktionen verändert durch neue Schnittstellen und ggf. verändertes Produktportfolio

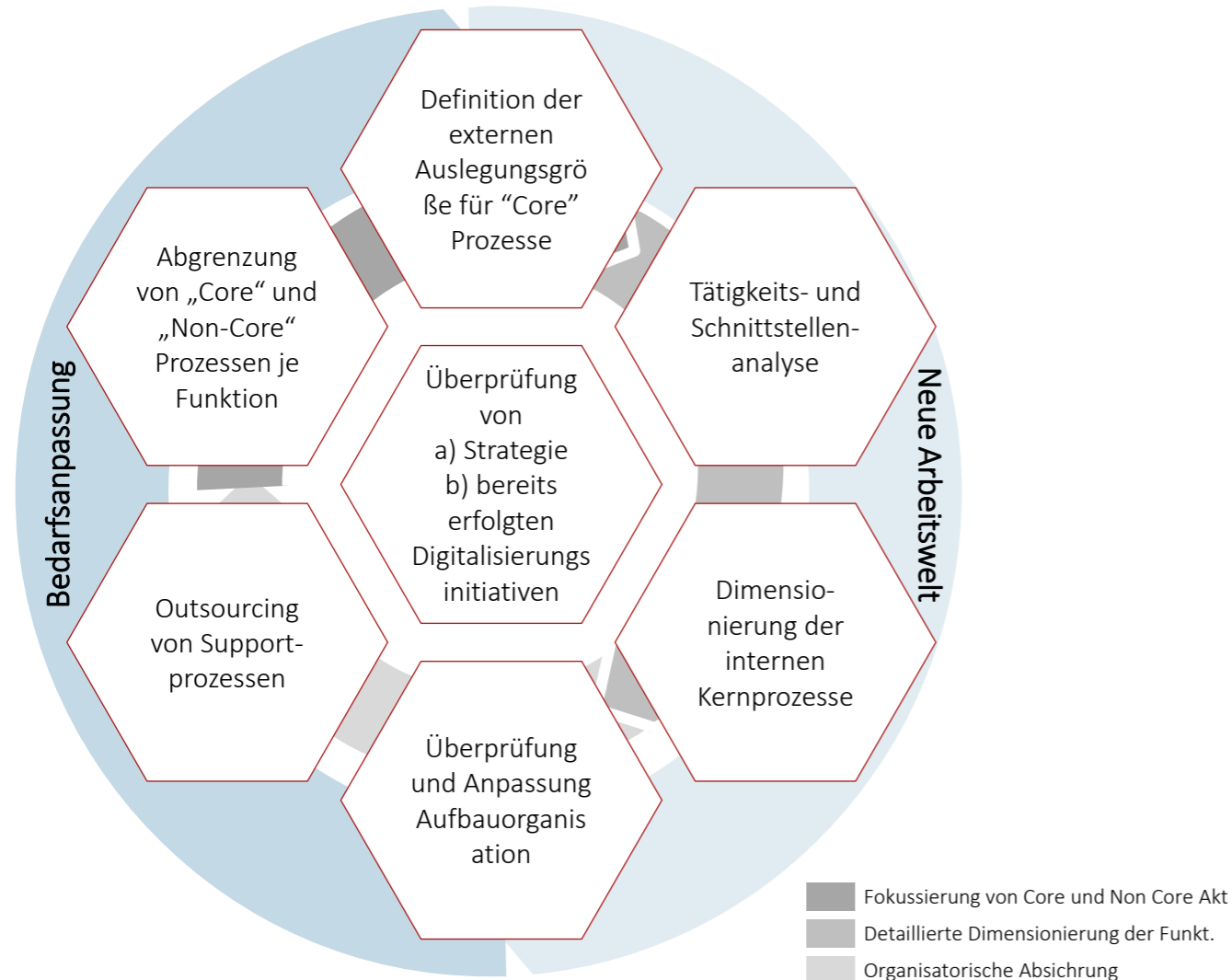


- Keine klare Post-Covid-Outputgröße zur Ausrichtung der benötigten Kapazitäten
- Kein abgrenzbarer Marktvergleich möglich
- Keine angepasste Kapazitätsmodellierung für neue virtuelle Arbeit

Über einen ganzheitlichen organisatorischen Ansatz stellen wir sicher, dass die Kapazitätsbedarfe für die Post-Covid Ausrichtung des Unternehmens nachhaltig ausgelegt werden

ADVYCE Ansatz

AUSZUG



TÄTIGKEITS- UND SCHNITTSTELLENANALYSE

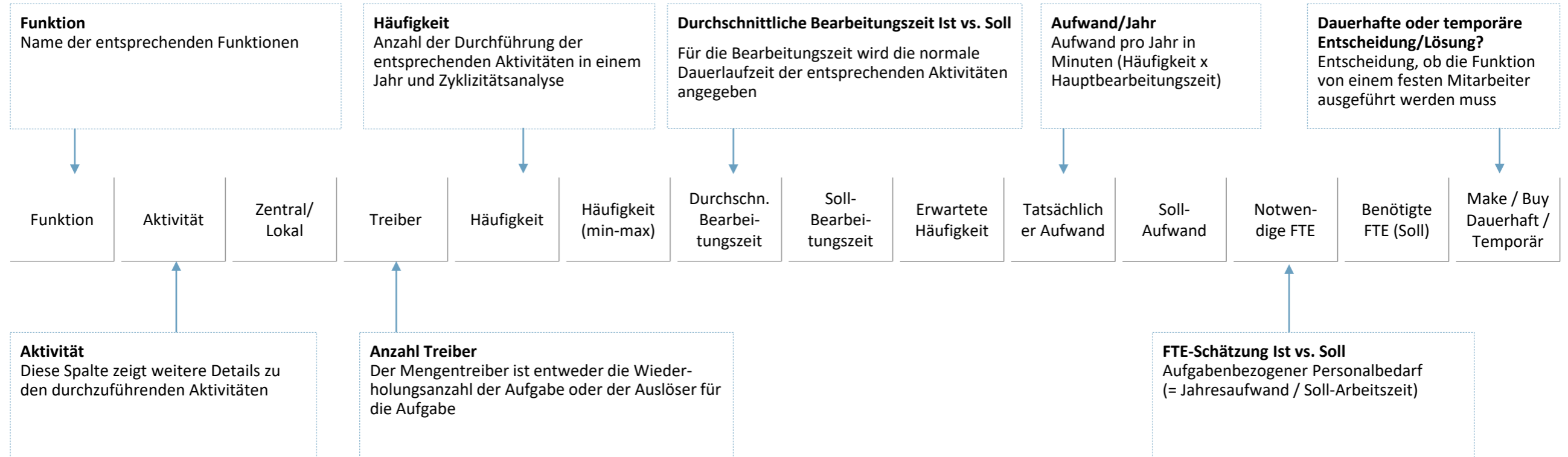
Aufgabenstrukturanalyse nach Core-Prozessen	Bei geeigneten Prozessen Ergänzung von Process Mining
Neudefinition der Schnittstellen-Kollaboration	Schnittstellenmatrix über Core-Prozesse
Neudefinition der Mandate nach Hauptverantwortlichkeiten	[...]

DIMENSIONIERUNG DER INTERNEN KERNPROZESSE

Funktionales Benchmarking	Nach Möglichkeit Anwendung Branchenspezifischer Benchmarks
Festlegung der Mengentreiber	Festlegung Verhältnisses von Standard- zu individualisierten Tätigkeiten
Kalkulation Kapazitätsbedarf	[...]

Die Dimensionierung der benötigten Kapazitäten erfolgt über die Aufgabenstruktur

Überblick



Die berechneten Mann-Stunden pro Tätigkeit und pro Jahr (in Minuten) geteilt durch die Jahresarbeitszeit eines Mitarbeiters ergibt den erforderlichen Personalbedarf pro Tätigkeit.
Die Anpassungsfähigkeit, Kultur und Arbeitserfahrung der Mitarbeiter beeinflussen die benötigte Kapazität.

Die veränderten Prozesse und Aufgabenstrukturen haben einen direkten Einfluss auf die benötigten Kapazitäten

Ein Vereinfachtes Beispiel aus der Praxis

Funktion	Aktivität	Häufigkeit (min-max)	Durchschn. Bearbeitungszeit (Stunde)	Soll-Bearbeitungszeit (Stunde)	Erwartete Häufigkeit (pro Jahr)	Tatsächlicher Aufwand (Stunden im Jahr)	Soll-Aufwand (Stunden im Jahr)	Notwend. FTE (tatsächl.)	Benötigte FTE (Soll)	Make / Buy Dauerhaft / Temporär
Accounting	Spesenabrechnung	24	45	① 5	24	24x45= 1080	24x5= 120	1080/2064= 0.5233	120/2064= 0.0581	Make / Perm
Accounting	Forderungen	24-36	682	800 ②	24	24 552	19 200	11.8953	9.3023	Make / Perm
HR	Gehaltsabrechnung	12	40	35	12	480	420	0.2326	0.2035	③ Buy
Projekt-mngt.	Projekt-mngt.	200-210	100	100	④ 150	21 000	15 000	10.1744	7.2674	Make / Perm
Kunden-service	Kundenanforderungen	120-220	0.31	0.3	⑤ 1080	334.8	324	0.1622	0.157	Buy

① Die Reisebeschränkungen wirken sich sehr stark auf die Überprüfung der Reisekosten aus (-89 %)

② Die Nachverfolgung von Forderungen steigt an, die Häufigkeit wird allerdings reduziert

③ Nicht-Kernprozesse werden ausgelagert

④ Projekte wurden gestrichen oder ausgesetzt

⑤ Das neue E-Commerce-Modell erhöht die Interaktionen mit den Kunden um das 8-fache

* Mngt: Management

Ergänzt wird die Kapazitätsermittlung durch neue Aufwandstreiber der virtualisierten Arbeitsweise

Ein Vereinfachtes Beispiel aus der Praxis

Weiterbildung erforderlich

Die mangelnden Vorkenntnisse im Unternehmen führen zu einem Schulungsbedarf, der je nach Art der Tätigkeit variiert

Koordination

Das Berichten an das Management ("nach oben") oder die Teamkoordination innerhalb des Teams erhöht die Arbeitsbelastung stark

Funktion	Aktivität	Erwartete Häufigkeit (im Jahr)	Durchschnittliche Bearbeitungszeit (Stunde)	Soll-Bearbeitungszeit (Stunde)	Remote Tool Training (Häufigkeit)	Remote Tool Training (Stunden)	Koordinationsaufwand des Teams (Häufigkeit)	Koordinationsaufwand des Teams (Stunden)	Benötigte FTE (Soll)	Benötigte FTE (Training)	Benötigte FTE (Koordination)	Benötigte Corona-Kapazität
Accounting	Spesenabrechnung	24	45	5	0	0	47	1	0.0581	0	0.0228	0.0809
Accounting	Forderungen	24	682	800	2	5	24	3	9.3023	0.0048	0.0349	9.3420
HR	Gehaltsabrechnung	12	80	60	--	--	--	--	Buy	--	--	Buy
Projekt mngt	Projekt mngt	150	100	100	24	3	47	10	7.2674	0.0349	0.2277	7.53
Kundenservice	Kundenanforderungen	1080	0.31	0.30	--	--	--	--	Buy	--	--	Buy
[...]												

* Mngt: Management

Eingebettet in einen ganzheitlichen Ansatz ermöglicht das ADVYCE Vorgehen einen soliden Neustart im Post-Covid Wettbewerb

Benefits / Besonderheiten ADVYCE Ansatz

DIE BENEFITS ...



360° Auslegung der Kapazität

Entsprechend Strategie und Digitalisierungsgrad



Fokussierung auf das Wesentliche

Alleinstellungsmerkmal bilden das Rückrad



Neutrale Bewertung

Datenbasierter Ansatz und Visualisierung von Potentialen



Impulse zur Verbesserung

>200 durchgeführten Optimierungsprojekten



Absicherung des Erfolges

Digitalisierungs-Roadmap für das Geschäftsmodell



Verstetigung in der Organisation

Anpassung der Aufbauorganisation und des Personalkörpers

... UND WARUM ADVYCE DER RICHTIGE PARTNER IST

Wir entwickeln angemessene und nachhaltige Konzepte mit unseren Kunden

Wir konzentrieren uns auf die Kernfragestellungen des Projektes und behalten den Fokus im Blick

Beratungsunterstützung ist eine Investition in die Zukunft unserer Kunden

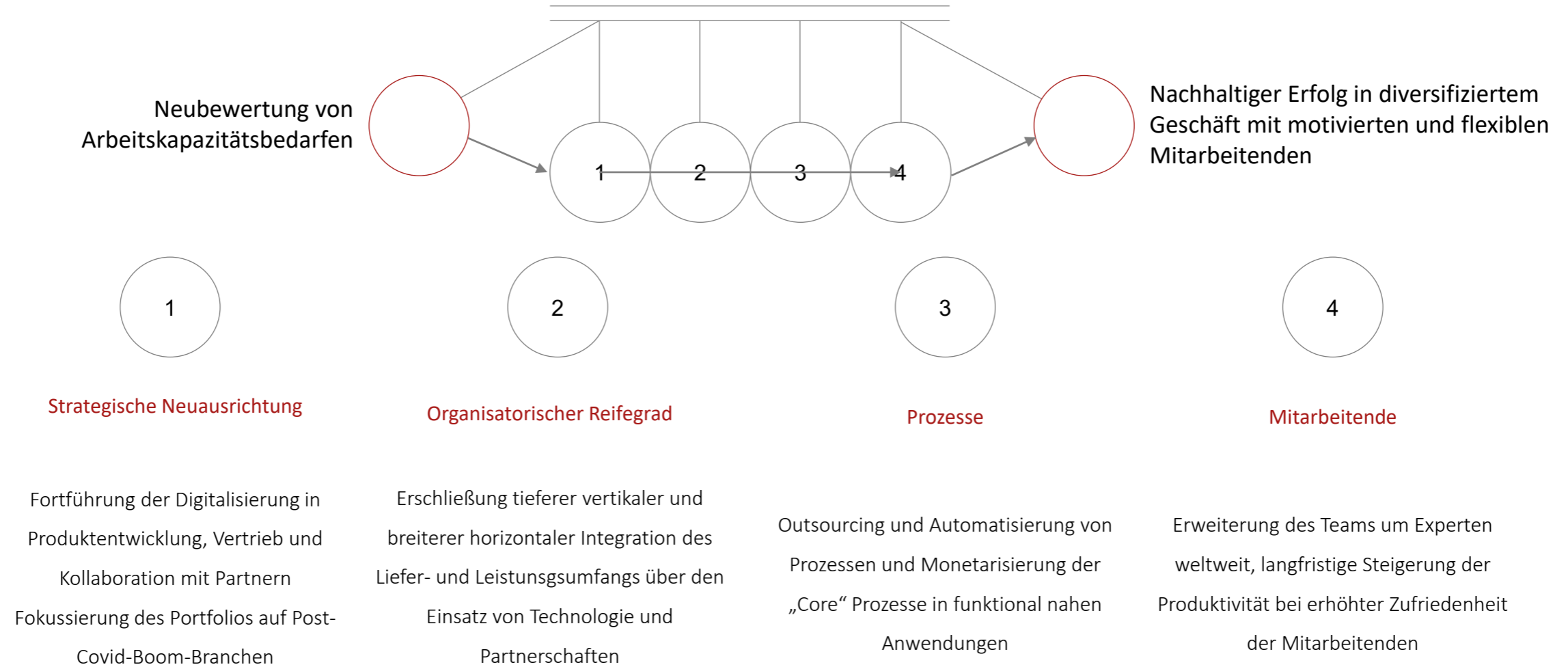
Handverlesene Berater und Projektleiter sind ein Garant für hochwertige Ergebnisse und Wirkung ab dem ersten Tag

Ab Tag 1 findet ein Know-how Transfer auf die Mitarbeitenden statt und diese Befähigung endet, wenn wir das Haus verlassen

Wir sind umsetzungsstarker Partner mit messbarer GuV-Wirksamkeit

Die ganzheitliche Neubewertung der Arbeitskapazitätsbedarf erschließt Potentiale in vier entscheidenden Dimensionen

Ausblick auf erschlossene Potentiale



advyce | Performance by Commitment